

NNT : 2017SACLE001

THESE DE DOCTORAT
DE
L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY
PREPAREE A
L'UNIVERSITE D'EVRY VAL D'ESSONNE

Ecole Doctorale n° 578
Sciences de l'homme et de la société (SHS)

Spécialité de doctorat : Sciences de gestion

Par

Mme Jihane Khayoussef-Gassib

Le Genre dans le Monde du Conseil en Technologies de l'Information : Le Modèle
du Métier et les Pratiques Professionnelles

Thèse présentée et soutenue à Paris, le 24 Mars 2017 :

Composition du Jury :

M. Bidan Marc	Professeur des Universités, Université de Nantes, Président du jury
Mme Collet Isabelle	Maitresse d'Enseignement et Recherche, Université de Genève, Rapporteur
Mme Cornet Annie	Professeure, HEC Université de Liège, Rapporteur
M. Moriceau Jean-Luc	Professeur, Institut Mines-Télécom/Télécom École de Management, Examineur
Mme Morley Chantal	Professeure, Institut Mines-Télécom/Télécom École de Management, Directrice de thèse

Titre : Le Genre dans le Monde du Conseil en Technologies de l'Information : Le Modèle du Métier et les Pratiques Professionnelles

Mots clés : Technologies de l'information et de la communication, Diversité, Genre, Théorie de la structuration, Métier de Conseil en Technologie de l'Information, Pratiques de genre.

Résumé : La mixité parmi les professionnels des Technologies de l'Information (TI) semble se heurter à un constat d'impuissance : l'idée de la masculinité des TI, le malaise ressenti par les femmes travaillant dans les TI ainsi que les inégalités homme/femme en termes d'évolution de carrière dans le secteur persistent, et ce malgré tous les efforts fournis au niveau des entreprises engagées dans le management de la diversité et malgré les connaissances apportées par les recherches menées sur la sous-représentation des femmes dans le domaine des Technologies de l'Information.

Le point de départ de cette recherche est donc le constat d'une sous-représentation féminine dans les métiers des Technologies de l'Information et de la Communication en général et le métier de conseil en Technologie de l'Information en particulier, ainsi que la persistance de l'idée que le modèle de référence de ce métier présente un caractère masculin. Nous proposons dans cette recherche de nous pencher sur le métier de consultant.e en Technologies de l'Information (TI) afin d'explorer les phénomènes de genre dans l'exercice quotidien de ce métier, et d'étudier le caractère socio-sexué du modèle ainsi que les pratiques professionnelles liées à cette profession. L'objectif principal de cette recherche est d'abord de favoriser une meilleure compréhension de la situation des femmes et des hommes dans ce métier, et ensuite de détecter les mécanismes derrière la prégnance des rôles socio-sexués et la persistance des stéréotypes Genre/TI dans ce métier.

Cette recherche est ancrée dans un cadre structurationniste, et oriente l'angle de vue vers l'étude des interactions quotidiennes entre les acteurs de deux organisations engagées dans la lutte pour la mixité (en France et aux Emirats Arabes Unis) afin d'analyser le vécu des femmes et des hommes dans ce métier et d'identifier les mécanismes en lien avec les rôles socio-sexués et les stéréotypes Genre/TI. La théorie de la structuration de Giddens (1984), qui a été re-modélisée pour être mieux

adaptée au contexte organisationnel d'une entreprise, nous offre un cadre d'analyse pertinent pour relier les actions et interactions des acteurs aux caractéristiques de la structure dans laquelle ils évoluent, et pour expliquer les mécanismes qui assurent la stabilité de la structure et ceux permettant son évolution. La démarche méthodologique retenue a été celle de la recherche qualitative exploratoire fondée sur les entretiens semi-directifs et une observation participante.

Les enquêtes menées auprès des entreprises Deloitte (Emirats Arabes Unis) et CGI (France) ont permis de mettre en avant les différents enjeux relatifs à la pratique du management de la diversité dans un environnement professionnel à dominance masculine. Même si tous les acteurs sont engagés dans les actions favorisant la diversité à différents niveaux de l'organisation, la mobilisation du stéréotype de genre reste une pratique continuellement exercée par les acteurs, et marque notamment les interactions quotidiennes entre les acteurs dans le cadre de leurs activités. Cependant, nous avons mis en évidence que s'il y a des actions qui tendent à renforcer le stéréotype de genre dans le métier du conseil en TI, il y en a d'autres qui contribuent à le déconstruire. Ainsi nos résultats ont montré qu'entretenir ou au contraire déconstruire le stéréotype de genre dans le métier du conseil TI passe à travers des pratiques aussi bien explicites qu'implicites. Ces pratiques peuvent être des comportements, des attitudes ainsi que tout simplement le langage employé. Plus particulièrement, l'analyse des pratiques de déconstruction du stéréotype Genre/TI a fait ressortir un mouvement qui selon nous peut être un mouvement clé dans la lutte contre le stéréotype de genre dans le métier de conseil TI : il s'agit de la désexuation qui consiste principalement à briser les normes de genre par l'action et la persévérance des consultant.e.s TI dans l'exercice de leur métier avec le soutien des actions des Ressources Humaines de



l'entreprise, conduisant ainsi à la désexuation de la structure, et donc du modèle du métier de conseil TI.

En définitive, les résultats de cette recherche explicitent les visions exprimées par les consultants et consultantes TI concernant l'accès au métier de conseil TI, l'insertion en son sein, l'interaction entre les différents acteurs de la profession, la question vie privée / vie professionnelle et la conjugaison au féminin et au masculin de certains aspects du métier, notamment, l'apparence, le professionnalisme, la compétence, et la performance.

Ces résultats pourront avoir des applications aussi bien théoriques que pratiques : l'apport principal de cette thèse est d'abord de proposer une compréhension nouvelle de la pérennité du modèle masculin dans le métier de conseil TI. Elle fournit ainsi un outil méthodologique pour les chercheurs, en vue de conduire des études dans des domaines marqués au masculin ou au féminin, malgré des efforts pour les ouvrir. L'apport managérial de l'utilisation de cette recherche sera de mieux cibler les actions de management de la diversité en faveur d'un rééquilibrage entre hommes et femmes dans les métiers du numérique.

Title : Gender in the World of Information Technology Consulting: The Occupational Model and Professional Practices

Keywords: Information and communication technologies, Diversity, Gender, Theory of structuration, IT jobs, IT consulting and advisory.

Abstract: Diversity in Information Technology (IT) jobs seems to face real challenges: the idea of masculinity of IT, the discomfort felt by women working in IT and the inequalities between men and women in terms of career development remain persistent despite of all efforts deployed within the organizations committed to implementing diversity in their workforce, and despite of the studies and theories developed on women under-representation in Information Technology sector.

Hence, our research addresses the following questions: how to explain female under-representation in IT jobs in general and IT consulting sector in particular, and how to explain the persistent idea that these jobs carry a male character? In particular, we are studying in this thesis the IT consulting sector in order to explore the gender phenomena in the daily exercise of this profession.

The main objective of this research is first to facilitate a better understanding of the situation of women and men in this profession, and to identify the mechanisms behind the persistence of the socio-gendered roles and Gender/IT stereotypes.

Based on the theory of structuration, this research redirects the perspective towards the

study of daily interactions between the professionals in two organizations committed to gender diversity (in France and the United Arab Emirates) to analyze the experience of women and men in this profession, and identify the mechanisms related to socio-gendered roles and Gender/IT stereotypes. The theory of structuration of Giddens (1984), which has been redesigned to fit the organizational context of a company, offers a relevant analytical framework to link the actions and interactions of the consultants to the characteristics of the structure in which they evolve, and explain the mechanisms that ensure the stability or the evolution of this structure. The methodological approach adopted has been the exploratory qualitative research based on semi-structured interviews and a participant observation.

The results of our fieldwork in Deloitte (United Arab Emirates) and CGI (France) helped to highlight the various issues related to the practice of diversity management in a business environment dominated by men. Although all actors are engaged in actions promoting diversity at different levels of the organization, mobilization of gender stereotypes remains continually practiced by the actors, and leaves



its mark on their everyday interactions. However, we noted that if there are actions that tend to reinforce gender stereotypes in IT consulting, there are also others that contribute to deconstruct them. Thus our results demonstrate that maintaining or deconstructing the gender stereotype in IT consulting profession passes through practices that can be explicit or implicit. These practices can be behaviors, attitudes as well as simply the language used to communicate. Specifically, the analysis of the practices that actually stereotype deconstruct the stereotype Gender / IT highlighted a movement that we believe may be a key movement in the fight against gender stereotypes in IT consulting: it is the desexuation which mainly consists in breaking gender norms by the action and perseverance of consultants in the exercise of their profession with the support of the actions of Human Resources in the company, leading ultimately to the desexuation of the overall structure, and therefore the IT consulting profession model .

Eventually, the results of this research, clarify the visions expressed by IT consultants regarding access to the IT consulting profession, regarding the integration within it, the interaction between the different parties in the profession, the balance between private and professional life and the interpretation of certain notions such appearance, professionalism, competence, and performance in a male or female manner. These results will have both theoretical and practical applications: the main contribution of this research is to bring a new understanding of the idea that IT consulting jobs carry a male character.

This research can also give a methodological tool to lead other studies in areas with a male or female character in spite of efforts to open them. Finally the managerial contribution of this study is to improve the diversity management actions in favor of a better rebalancing between men and women in IT jobs.



*La suprême récompense du travail n'est
pas ce qu'il vous
permet de gagner, mais ce qu'il vous
permet de devenir.*

John Ruskin

Etant donné le sujet résolument féministe de cette thèse, il m'a semblé important de saisir l'occasion dans cette page de préface pour partager mon expérience quant à la conciliation d'une thèse de doctorat et d'une première maternité, puisque ma troisième année de thèse a aussi été celle de la naissance de mon garçon.

Moi qui pensais être parmi les rares femmes ayant entrepris ces deux projets en parallèle, je découvre à mon grand étonnement (et soulagement), alors que je cherchais des réponses à mes questionnements dans les moments de doute et de solitude qu'ont été les premiers mois du nouveau-né, que nous sommes plusieurs à concilier le travail de thèse et la maternité... Sans aucune intention de ma part d'encourager la natalité pendant les années de thèse, je suis en mesure d'affirmer aujourd'hui que mener de concert ces deux honorables projets, bien que difficile, est tout à fait faisable. Je pense aussi que dans mon cas particulier, avoir baigné pendant plus de trois ans dans les écrits féministes m'a donné du courage de telle sorte que réussir à la fois dans mes rôles de mère, de doctorante et de consultante a été un défi, que j'ai pu relever et dont je suis fière aujourd'hui.

Ceci dit, je reviens sur la difficulté de l'exercice. Je dois dire que les étonnements, les remarques, et parfois même le scepticisme de mon entourage n'étaient pas toujours infondés : des interrogations, des doutes et des incertitudes mêlés de fatigue et de toute sorte d'émotions n'ont pas toujours été faciles à gérer : Allais-je pouvoir cesser puis reprendre le travail de thèse aussi aisément, avec un bébé à la maison, reprendre le travail ? Je pensais travailler durant mon congé maternité, j'ai beaucoup lu, mais les livres de psychologie et les articles de recherche ont peu à peu laissé la place aux manuels de puériculture, et autres ABC de l'allaitement. Finalement, petit à petit, j'ai pu trouver un équilibre entre travail, thèse et maternité, grâce à deux importants éléments : le soutien constant de ma directrice de thèse qui a su avoir confiance en moi, et le fait d'avoir pu trouver une nounou de confiance pour garder mon bébé durant la journée et le samedi après-midi. Je me suis donc remise doucement mais sûrement à mon travail de thèse qui n'a jamais quitté mon esprit et a grandi en silence.

Au-delà des interrogations, la difficulté de l'exercice repose ensuite dans le fait que le travail de thèse habite l'esprit du doctorant, les idées fusent à tout moment, même souvent la nuit, de telle sorte qu'il est difficile pour le chercheur de délimiter les heures de travail sur la thèse des autres moments. Pour pouvoir concilier thèse et maternité, j'ai appris qu'il était important de mettre en place ces délimitations virtuelles, autant pour mon propre bien que celui de mon enfant, mais également pour assurer le bon déroulement de la thèse.

Pour finir, je n'exclus pas les hommes du message que j'essaie de faire passer à travers cette humble préface. Pour les pères en thèse, l'arrivée de l'enfant est également un bouleversement, et les réflexions sur la délimitation du temps valent pour eux aussi.

Aujourd'hui, alors que mon fils a 20 mois et que je suis en train de clôturer ma thèse, je défile avec plaisir ces moments où j'ai vu mon enfant et ma thèse grandir ensemble, et c'est avec une grande fierté que je la lui dédie.

Jihane Khayoussef-Gassib



A mon petit chérubin, Adam,



Remerciements

*Un seul mot, usé, mais qui brille comme une
vieille pièce de monnaie : merci !*

Pablo Neruda

La rédaction de ce manuscrit constitua l'une des étapes les plus longues et sinueuses de mes quatre années de thèse. Et cette page fut sans doute celle qui aura nécessité le plus d'efforts et d'attention de ma part, tant je tenais à remercier comme il se doit les personnes ayant participé directement ou non, à l'achèvement de ce travail.

Mes premiers remerciements vont à Mme Chantal Morley, qui a dirigé et encadré mes travaux. Merci pour vos précieux conseils, votre disponibilité, votre rigueur et votre passion. Je n'aurais pu imaginer meilleur guide pour accompagner mes premiers pas dans le monde de la recherche scientifique.

J'exprime tous mes remerciements à l'ensemble des membres de mon jury et rapporteurs pour avoir accepté d'examiner ce travail.

Mes plus sincères remerciements vont également à Mme Elena Mascova et à l'Association Française des Managers de la Diversité dont la contribution m'a été très utile pour trouver un terrain pour ma recherche.

Je remercie chaleureusement Mme Gwennaëlle Costa Le Vaillant, directrice de la Responsabilité d'Entreprise à CGI Paris, qui a très aimablement accepté que CGI soit un terrain d'étude pour ma thèse et qui a facilité le contact et les entretiens avec les consultants.

Je remercie également Mme Sally Diab, Senior Manager des Ressources Humaines à Deloitte Dubai, et Mr. Fadi Sidani, Partner in Chief de Deloitte Dubai, pour m'avoir ouvert les portes du cabinet comme deuxième terrain d'étude pour ma recherche, et de m'avoir donné l'opportunité unique d'effectuer cela en observation participante dans le cadre d'un CDI.

Un grand merci à tous les consultants et RH de CGI et de Deloitte qui ont très aimablement accepté de jouer le jeu et m'ont consacré leur temps pour mes entretiens.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Mme Chantal Ammi pour m'avoir aidé à traverser sans encombre les méandres administratifs qui accompagne chaque étude doctorale, en particulier dans mon cas où j'ai dû concilier pendant ces quatre années la thèse, la distance, le travail à plein temps et l'arrivée d'un premier enfant.

J'adresse toute mon affection à ma famille, spécialement à mes parents qui m'ont soutenue et m'ont encouragée à tout moment et n'ont cessé de m'offrir leur amour inconditionnel. Un spécial remerciement à mon mari Zakaria Gassib : très humblement, je voudrais te dire merci pour ton soutien pendant mes périodes de doutes et pour tes multiples encouragements. Merci à toi également pour les très belles photos introduisant les différents chapitres de cette thèse.

Enfin, pour tous ceux dont nous n'avons pas cité les noms et qui d'une manière ou d'une autre ont facilité la réalisation de ce travail, qu'ils soient tous assurés de ma profonde gratitude.



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	7
LISTE DES TABLEAUX	13
LISTE DES FIGURES	14
1 INTRODUCTION : LA QUESTION DU GENRE DANS LES METIERS DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI)	16
1.1 LA NOTION DE « GENRE »	18
1.2 LE GENDER GAP DANS LES METIERS DES TI	19
1.3 POURQUOI S'INTERESSER A LA DIVERSITE DANS LES METIERS DES TI	22
1.3.1 <i>Le management de la mixité</i>	22
1.3.2 <i>Un enjeu économique majeur</i>	23
1.3.3 <i>L'image et l'attractivité de l'entreprise</i>	24
1.3.4 <i>La législation</i>	25
En France	25
Récapitulatif des législations en matière de diversité	25
1.4 « GENDERED JOBS AND GENDER WORKERS »	28
1.4.1 <i>Construction des normes de genre</i>	28
1.4.2 <i>Construction du modèle de métier</i>	30
1.4.3 <i>Interactions entre genre et modèle professionnel</i>	31
1.5 ETATS DES LIEUX DES METIERS DES TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION	35
1.5.1 <i>Un secteur diversifié et fragmenté</i>	35
1.5.2 <i>Les métiers des TI : des limites indéterminées</i>	36
1.5.3 <i>Le nomadisme et l'instabilité structurelle</i>	37
Première instabilité : forte dépendance aux conjonctures économiques	37
Deuxième instabilité : une mobilité multidimensionnelle	37
1.6 QUESTION(S) DE RECHERCHE	39
2 REVUE DE LA LITTERATURE	45
2.1 LES RECHERCHES MENEES ET LES STRATEGIES D'INCLUSION	45
2.1.1 <i>Les recherches menées</i>	45
2.1.2 <i>Les théories de l'exclusion</i>	48
2.1.3 <i>Les travaux sur les stratégies d'inclusion</i>	50
2.2 LES ACTIONS MENEES PAR LES ENTREPRISES	53
2.2.1 <i>Exemples d'actions menées pour promouvoir la diversité dans une entreprise de services numériques (ESN ou SSII)</i>	53
Recrutement :	54
Conditions de vie au travail et conciliation entre vie professionnelle et vie privée :	54
Formation :	54
Rémunération :	55
Communication RH :	55
2.2.2 <i>Exemples d'actions menées pour promouvoir la diversité dans une entreprise éditrice de logiciels</i> :	55
Recrutement :	56
Promotion :	57
3 CADRE DE LA RECHERCHE : LE MODELE STRUCTURATIONNISTE ADAPTE	59



3.1 UNE APPROCHE PAR LE MODELE DU METIER ET LES MOUVEMENTS DE STRUCTURATION ...	59
3.1.1 <i>Les modèles des métiers dans les TI et identité sociale, conflit ou cohérence ?</i> .	59
3.1.2 <i>Le rôle des interactions entre acteurs dans les milieux professionnels des TI dans le renforcement ou l'altération de l'idée de masculinité des métiers des TI</i>	60
3.1.3 <i>Le concept de stéréotype</i>	63
3.1.4 <i>L'action des mouvements de structuration véhiculés par les interactions entre acteurs</i>	65
3.2 PREMIER ELEMENT DU CADRE : LES INTERACTIONS DE GENRE DANS UN MILIEU ORIENTE VERS LA DIVERSITE	66
3.3 DEUXIEME ELEMENT DU CADRE : LA DUALITE DU STEREOTYPE DE GENRE	67
3.4 TROISIEME ELEMENT DU CADRE : L'ENTRELACEMENT GENRE ET MODELE PROFESSIONNEL	69
La dimension Signification structure l'entité étudiée selon les réponses apportées à deux grandes questions :	70
La dimension Domination structure l'entité étudiée selon les réponses apportées à deux grandes questions :	70
La dimension Légitimation structure l'entité étudiée selon les réponses apportées à deux grandes questions :	70
3.5 QUATRIEME ELEMENT DU CADRE : L'ANALYSE DES MOUVEMENTS DE DE/STRUCTURATION	72
3.5.1 <i>Les mouvements de consolidation du stéréotype genre/TI</i>	73
1. La Catégorisation	73
2. Le Sous-typage	74
3. La Sexuation	74
La Performance de genre	74
Le Retrait.....	74
Le Rejet	74
L'Acceptation	75
3.5.2 <i>Les mouvements de déconstruction du stéréotype genre/TI</i>	75
4. La Décategorisation	75
5. Le Sous-groupage.....	75
6. Les mouvements de Désexuation	75
4 LA CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE	77
4.1 LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE.....	77
4.1.1 <i>Une posture interprétativiste</i>	77
4.1.2 <i>Une approche cognitiviste</i>	78
4.1.3 <i>Une approche hybride : Interactionnisme et constructivisme</i>	79
4.1.4 <i>Une posture féministe</i>	80
4.2 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	81
4.2.1 <i>Une stratégie de recherche qualitative exploratoire fondée sur les entretiens semi-directifs et une observation participante</i>	81
4.2.2 <i>L'entretien semi-directif</i>	83
1. Sélection	84
2. Conception du plan d'entretien.....	84
3. Déroulement.....	84
4. Analyse des résultats	85
4.2.3 <i>L'observation participante</i>	88
4.2.3.1 Le choix méthodologique de l'observation participante	89
4.2.3.2 L'application de l'observation participante dans l'enquête au sein de Deloitte Dubai.....	90
Pourquoi avoir choisi l'observation participante interne ?	90
La réalisation de l'observation : l'interaction avec le milieu, les entretiens, l'observation, la rédaction de notes, les lectures diverses	92
4.3 LA CONDUITE DE L'ENQUETE.....	94
4.3.1 <i>Les terrains étudiés</i>	94
4.3.1.1 CGI.....	94
4.3.1.2 Deloitte	95



4.3.2 La collecte des données	97
4.3.2 La méthodologie d'analyse des données recueillies.....	98
5 LES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	101
5.1 LA PRATIQUE DU METIER DE CONSULTANT.E	101
5.1.1 Le contenu du métier de consultant.e	101
5.1.2 Les critères du professionnalisme.....	107
5.1.3 Les facteurs de réussite.....	110
5.2 L'IMAGE DE LEUR METIER PAR LES CONSULTANTS.ES TI	112
5.2.1 L'idéalisation de leur rôle	112
5.2.2 Les postures.....	115
5.2.2.1 La posture de l'expert.....	115
5.2.2.2 La posture de l'exécutant	117
5.2.2.3 La posture du "partenaire".....	118
5.2.3 Le complexe du client.....	120
5.2.4 Les exigences du métier.....	122
5.2.4.1 Le stress du consultant	123
5.2.4.2 Le conseil TI : un métier épanouissant et gratifiant.....	124
5.2.4.3 Le conseil TI : une profession rythmée tendant à la précarité	125
5.2.5 L'apparence.....	128
5.2.5.1 Des codes vestimentaires différents selon la culture d'entreprise.....	128
5.2.5.2 Des codes vestimentaires différents selon la fonction occupée	129
5.2.5.2.1 Un style décontracté connotant le pragmatisme des développeurs.....	129
5.2.5.2.2 Un style classique et élégant en phase avec le côté fonctionnel du métier du consultant TI	131
5.2.6 La vision du professionnalisme	132
5.3 LA PRATIQUE DU METIER DE CONSULTANT.E SOUS L'ANGLE DU GENRE	135
5.3.1 La place et stratégies des femmes dans le conseil TI	135
5.3.1.1 Une ségrégation limitée.....	136
5.3.1.1.1 Les différentes formes de ségrégation	136
5.3.1.1.1.1 La ségrégation horizontale	136
5.3.1.1.1.2 La ségrégation verticale	138
5.3.1.2 Les difficultés spécifiques aux consultantes TI.....	139
5.3.1.2.1 Les difficultés relationnelles rencontrées par les consultantes TI	139
5.3.1.2.2 Le ressenti des femmes dans leur rôle de consultante.....	142
5.3.1.3 Des stratégies défensives féminines heurtées par des stratégies viriles.....	147
5.3.1.3.1 Mise en place de stratégies défensives féminines.....	147
5.3.1.3.2 Persistance des stratégies défensives masculines.....	150
5.3.1.4 Comparaison entre les valeurs plébiscitées par la profession et les valeurs de genre.....	153
5.3.2 Les politiques de diversité.....	155
5.3.2.1 Vision RH	155
5.3.2.1.1 Etat des lieux de la mixité au sein des entreprises	155
5.3.2.1.2 Contenu des politiques de diversité.....	156
5.3.2.1.2.1 Les actions entamées pour promouvoir la mixité	156
5.3.2.1.2.2 Les actions entamées pour concilier au mieux vie privée et vie professionnelle.....	158
5.3.2.1.3 Enjeux des politiques de diversité	159
5.3.2.2 Vision des consultants.....	160
5.3.2.2.1 Des actions explicites pour la promotion de la mixité	160
5.3.2.2.2 Des actions à conséquences limitées.....	162
5.3.3 Le style de management.....	165
5.3.3.1 Des styles de management propres au genre.....	165
5.3.3.2 Des styles de management indépendants du genre	166
5.3.4 La dimension culturelle	168
5.3.4.1 Des codes vestimentaires véhiculant des messages différents selon le genre	168
5.3.4.2 Les relations Hommes Femmes.....	169
5.3.5 La question de reconnaissance	171
5.3.5.1 La reconnaissance du point de vue des femmes consultantes en TI	172
5.3.5.2 La reconnaissance du point de vue des hommes consultants en TI	174



5.3.6 Discussion	175
5.3.6.1 Synthèse des parties précédentes	175
5.3.6.2 Discussions des résultats	177
5.4 LE STEREOTYPE DE GENRE DANS LE METIER CONSULTANT.E	178
5.4.1 <i>Les facteurs d'entretien du stéréotype genre dans le métier de consultant.e TI</i>	178
5.4.1.1 L'apparence des consultants.es	178
5.4.1.1.1 Des femmes qui neutralisent leur féminité	178
5.4.1.1.2 Des hommes qui soignent leur apparence	181
5.4.1.2 Le langage	182
5.4.1.3 Les « Pratiques de genre » détectées : Mouvements de consolidation du stéréotype genre/TI	187
5.4.1.3.1 La Catégorisation	187
5.4.1.3.1.1 Le déséquilibre entre femmes et hommes dans les fonctions techniques	189
5.4.1.3.1.2 L'attribution de telle ou telle responsabilité à un homme :	190
5.4.1.3.2 Le Sous-typage	192
5.4.1.3.3 La Sexuation	195
- La Performance de genre	195
- Le Retrait	198
- Le Rejet	201
- L'Acceptation	203
- L'Invisibilisation	206
- Le Poids de la norme culturelle	207
5.4.1.3.4 La Fausse Intégration	209
5.4.2 <i>Les facteurs de dégradation du stéréotype genre dans le métier de consultant.e TI</i>	211
5.4.2.1 L'image du métier de conseil TI	211
5.4.2.2 La communication en langage non sexué	213
5.4.2.3 La jeunesse de la population dans le conseil TI	214
5.4.2.3.1 Caractéristiques de la génération	215
5.4.2.3.2 Leur vision sur le stéréotype de genre	216
L'assurance des femmes consultants TI :	216
L'incompréhension des hommes consultants TI :	217
5.4.2.4 L'Environnement multiculturel	218
5.4.2.5 Les « Pratiques anti-normes du genre » : Les mouvements de déconstruction du stéréotype genre/TI	219
5.4.2.5.1 La Décategorisation	220
5.4.2.5.2 Le Sous-groupage	224
5.4.2.5.3 Les mouvements de Désexuation	226
6 SYNTHÈSE ET DISCUSSION	235
6.1 SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RESULTATS BASEE SUR LES RECHERCHES ANTERIEURES	235
6.1.1 <i>Synthèse</i>	235
6.1.2 <i>Discussion</i>	238
6.2 VALIDATION DES HYPOTHESES ET REPONSES A LA QUESTION DE RECHERCHE	244
6.2.1 <i>Validation des hypothèses</i>	244
6.2.2 <i>Réponses à la question de recherche</i>	246
6.3 LIMITES DE LA RECHERCHE	247
7 CONCLUSION GENERALE	250
BIBLIOGRAPHIE	255
ANNEXES :	261
ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIENS	261
Guide d'entretien pour les professionnels des TI	261
Guide d'entretien pour les représentants des ressources humaines et/ou responsables diversité	263
ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE	267



ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS	271
<i>Entretien Mme Adèle :</i>	271
<i>Entretien Melle Camélia</i>	273
<i>Entretien Mr Fouzi</i>	277
<i>Entretien Mr Jérémie</i>	282
<i>Entretien Mlle Marie</i>	286
<i>La vie de consultant : Récit de Nina</i>	288
<i>Entretien Mr Ariel :</i>	289
<i>Entretien Mr Bernard</i>	296
<i>Entretien Mr Bertrand</i>	302
<i>Entretien Mme Catherine</i>	307
<i>Entretien Mr Frédéric</i>	317
<i>Entretien Mme Giselle</i>	324
<i>Entretien Mr Gregory</i>	329
<i>Entretien Mlle Jasmine</i>	335
<i>Entretien Mr Raphael</i>	340
<i>Entretien Mme Suzanne</i>	345
ANNEXE 4 : LES RECITS SUR LES PERSONNES OBSERVEES	351
<i>Camélia</i>	351
<i>Fouzi</i>	352
<i>Jérémie</i>	353
<i>Marie</i>	353
<i>Adèle</i>	354
<i>Michel</i>	355
<i>Jazon</i>	356
<i>Miriam</i>	356
<i>Sami</i>	357
<i>Harry</i>	357



Liste des tableaux

Tableau 1 - Evolution des lois sur l'égalité hommes femmes en France de 1983 à 2014.....	26
Tableau 2 - Evolution de la présence des femmes selon le secteur d'activité	32
Tableau 3 - Les métiers les moins féminisés.....	33
Tableau 4 - Stéréotypes féminins et masculins dans la sphère du travail, d'après (Gadrey, 1992)	34
Tableau 5 - La mobilité dans les métiers TI (d'après D'Mello&Sahay , 2007)	37
Tableau 6 - Les mouvements de consolidation/déconstruction du stéréotype de genre (McDonnell&Morley, 2015).....	73
Tableau 7 - Etapes de réalisation des entretiens semi-directifs.....	84
Tableau 8 – Profils des interviewés CGI	95
Tableau 9 - Profils des interviewé.e.s Deloitte	96
Tableau 10 - Profils de l'ensemble de l'équipe ERS ITR Deloitte Dubai étudiée	96
Tableau 11 - Critères de professionnalisme dans le Conseil TI	107
Tableau 12 - Les facteurs de réussite chez CGI et chez Deloitte	112
Tableau 13 - Relation de cohérence ou de conflit entre valeurs du métier et valeurs de genre, telle que perçue par les consultants.es.....	154
Tableau 14 - Répartition Hommes/Femmes chez CGI Paris et Deloitte Dubai en 2013-14 en %	156
Tableau 15 - La catégorisation dans le métier de conseil TI ou l'opposition binaire entre homme et femme	188



Liste des figures

Figure 1 - Les dimensions du structurel selon Giddens (1987).....	47
Figure 2 - La typification et l'objectivation dans la construction de la réalité sociale (Berger&Luckmann 1966)	61
Figure 3 - La construction de la réalité sociale (Berger&Luckmann 1966).....	62
Figure 4 - Schéma récapitulatif des grandes idées de la Théorie de l'identité sociale de Henri Tajfel (1972)	64
Figure 5 - Modèle structurationniste adapté (inspiré de Giddens 1987).....	72
Figure 6 - Evolution identitaire des hommes et des femmes dans le domaine du conseil TI	119
Figure 7 - Résultat de requête de recherche textuelle mot « client » sur Nvivo	120
Figure 8- Schéma du processus de désexuation d'une structure.....	228



Introduction : La question du genre dans les métiers de Technologie de l'Information

1 Introduction : La question du genre dans les métiers de Technologie de l'Information (TI)

Cette thèse de doctorat traite de la sous-représentation des femmes dans les métiers du numérique, définis comme des activités visant la mise en œuvre des technologies de l'information et de la communication (TIC)¹ (Dumas&Bertacchini, 2001). Depuis la Constitution de 1946, l'égalité homme/femme est assurée par l'appareil législatif. Cependant au niveau professionnel, certains métiers conservent une faible mixité. L'étude statistique de l'Observatoire des inégalités²(2014) sur l'évolution des femmes dans les métiers en France, montre que si la présence des femmes sur le marché du travail continue d'augmenter et se rapproche de celle des hommes, les différences de répartition des hommes et des femmes selon les métiers ont tendance à se maintenir, malgré les importantes transformations de l'emploi. En particulier, la féminisation des métiers de cadres techniques reste modeste par rapport à celle des métiers administratifs : l'informatique et les TIC sont des domaines peu féminisés, et les femmes y occupent rarement des postes prestigieux. Cet écart entre les sexes, aussi appelé dans les pays anglo-saxons « IT Gender Gap », a été constaté autant au niveau européen qu'au niveau mondial. En Europe, les femmes sont toujours minoritaires dans les métiers du numérique (NCWIT, 2012), malgré de nombreuses initiatives pour les attirer (Craig&Dawson&Fisher, 2009), et aussi malgré la présence depuis quelques années de dirigeantes d'entreprises internationales phares³. Les femmes ne représentent que 30% des 7 millions de travailleurs dans le secteur du numérique, où les hommes sont sur-représentés à tous les niveaux, en particulier au niveau des décideurs (European Commission, 2013). Selon les statistiques présentées par la Commission Européenne en 2013 à l'occasion de l'International Girl's Day in ICT, sur 1000 femmes obtenant une licence en Europe, seules 29 sont titulaires d'un diplôme en informatique, et sur ces 29 seules 4 travaillent ensuite dans le secteur du numérique.

¹ Nous utilisons indifféremment les expressions TIC et TI qui sont apparues à des moments différents : la première correspond à la généralisation d'un usage conjoint de l'informatique et des télécommunications ; la seconde qui est ultérieure traduit le fait que les technologies de communication font aujourd'hui partie intégrante des technologies de l'information.

² Observatoires des inégalités (2014), Données sociales INSEE, « Une répartition déséquilibrée des professions entre les hommes et les femmes »

http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=1048&id_groupe=15&id_mot=103&id_rubrique=114

³ Sheryl Sandberg, DG de Facebook; Virginia Rometty, PDG d'IBM; Marissa Mayer, PDG de Yahoo ! Meg Whitman PDG d'Hewlett-Packard; Ursula Burns, PDG de Xerox.



Cette sous-représentation pose problème. Les TIC jouent aujourd'hui un rôle majeur dans l'entrepreneuriat, que ce soit comme source d'innovation ou pour développer des activités de e-commerce. En Europe, les PME⁴ qui s'appuient sur les technologies numériques connaissent un développement deux à trois fois plus rapide que celles qui restent en dehors. C'est pourquoi la Commission Européenne a lancé depuis quatre ans différentes initiatives pour encourager les femmes dans les métiers du numérique, car elles représentent un potentiel de croissance inexploité (European Commission, 2013). Par ailleurs, notamment sous l'influence des mouvements pour la diversité et pour l'égalité hommes-femmes, différents acteurs publics et privés œuvrent en faveur de la mixité des métiers en affirmant qu'il n'y a pas de métiers d'hommes, ni de métiers de femmes.

Comment la recherche peut-elle contribuer à attirer et retenir les femmes dans les métiers du numérique ?

Les recherches sur les causes de la sous-représentation des femmes dans l'informatique mettent en évidence aussi bien les représentations (Collet, 2005) que les pratiques. La tradition a fortement marqué l'imaginaire collectif (Houel, 2001) : comme le dit (Maruani, 1998) « *le sexe de celui qui occupe tel ou tel type de poste constitue un marqueur durable de la représentation de l'emploi* ». Des pratiques discriminatoires en lien avec le stéréotype de genre (le terme « genre » étant tout au long de cette étude considéré dans son acception sociopolitique, c'est à dire au singulier, et pour exprimer un système de normes de sexe qui différencie le masculin et le féminin et qui le hiérarchise, Marro, 2012) ont été mises en évidence depuis plus de vingt ans dans le domaine des TIC (Truman&Baroudi, 1994 ; Robertson et al., 2001 ; Ahuja, 2002 ; F/LOSS, 2006 ; Armstrong et al., 2012). Cependant, l'essor du management de la diversité dans les entreprises et les politiques d'inclusion des femmes dans des métiers quantitativement dominés par les hommes, obligent à repenser l'approche de recherche (Trauth, 2011). En effet, dans une entreprise engagée en faveur de la mixité, différents messages, actions, indicateurs... sont mis en place pour favoriser une égalité dans le recrutement, la mobilité et les évolutions de carrière. La façon dont les personnels répondent à ces incitations est alors déterminante. Il apparaît donc intéressant que la recherche apporte un éclairage sur ce qui se passe dans les entités opérationnelles des

⁴ Petites et moyennes entreprises



métiers du numérique (projet, service...). C'est pourquoi nous proposons, dans cette thèse, un nouveau cadre de recherche pour étudier les pratiques de genre dans le milieu professionnel des TIC, accompagné d'hypothèses que nous avons cherché à vérifier sur des terrains variés. Pour cela, nous avons d'abord fait le point sur les politiques de mixité et d'inclusion des femmes dans les métiers du numérique et sur leurs résultats. Puis nous avons examiné les théories qui ont été proposées pour expliquer la sous-représentation des femmes dans ces métiers. Après avoir fait une synthèse critique sur les pratiques de diversité femmes-hommes et sur les théories explicatives, nous avons mobilisé des approches théoriques utilisées dans d'autres domaines pour comprendre les effets et les orientations des interactions entre acteurs dans un groupe social, et nous avons construit un cadre permettant d'étudier les pratiques de genre dans les métiers du numérique, et plus précisément dans le métier de consultant.e en Technologie de l'Information (TI). L'objectif de cette recherche est de déterminer par l'étude des interactions entre acteurs si et comment une entité dédiée à un des métiers du numérique favorise ou non la diversité liée au genre, incitant ou non les femmes à y travailler.

1.1 La notion de « Genre »

La notion de genre dans la littérature française peut aujourd'hui être définie selon deux grandes acceptions : acception psychologique ou acception sociopolitique (Marro, 2012).

Dans la première acception, le genre est vu comme un sexe social, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques qu'une société donnée à une époque donnée considère comme masculines ou féminines et donc réparties entre les hommes ou les femmes. Le genre psychologique est ainsi associé à un ensemble de caractéristiques comportementales considérées comme différenciant les deux sexes. Dans ce sens, le genre est considéré comme étant la manière dont un individu s'approprie ou performe ces ensembles de caractéristiques. En outre, au-delà d'une répartition strictement binaire du masculin et du féminin, chacun peut trouver une multitude de manières d'exprimer « son » genre. Les chercheurs et théoriciens qui privilégient cette acception utilisent souvent le terme genre au pluriel (féminin et masculin). Enfin, le genre comme acception psychologique, est fréquemment utilisé dans le sens commun où la notion peut prendre un sens naturaliste lié au sexe biologique: une femme est une « femelle biologique » de genre féminin ; un homme est un « mâle biologique » de genre masculin (Marro, 2012).



Le genre peut aussi se définir dans un sens sociopolitique, pour reprendre la formule de Marro (2012), c'est-à-dire comme un système de normes de sexe qui différencie le masculin et le féminin et qui les hiérarchise, le masculin valant plus que le féminin, définition que l'on retrouve chez Collet (2010), Kergoat (2013), Morley (2013), West et Zimmermann (1987), et en partie chez Butler (2005). Cette seconde acception du genre est plus directement issue des recherches féministes dites matérialistes (Delphy, 1970, 1998, 2001 ; Kergoat, 1984, 2005 ; Mathieu, 1991, 2000), et interprète le genre comme un système de normes de sexe hiérarchisant, producteur d'inégalités, et qui légitime ces inégalités en les naturalisant (Marro, 2012). Le genre est ici appréhendé comme étant un système et est donc utilisé au singulier. Le genre au sens sociopolitique est vu comme étant une construction sociale et non un fait de nature. Les normes de sexe ne sont pas simplement considérées comme une série d'attributs distinguant les deux sexes, ces normes sont en fait utilisées pour mettre en place un rapport hiérarchique entre hommes et femmes. Il s'agit bien là de rapports de domination où le masculin domine le féminin.

En définitive, dans les deux acceptions, pour toute recherche qui s'inscrit dans une visée émancipatoire au sens de Habermas (1973), le genre apparaît comme « le principal ennemi » de l'égalité. Nous en venons à la conclusion que pour avoir une situation égalitaire dans notre société, à défaut d'être complètement indépendant de la notion de genre, il est nécessaire de prendre conscience et de pouvoir détecter les discriminations et inégalités qui se cachent derrière les différences sur lesquelles repose le genre dans ses deux acceptions. Cette recherche poursuivant comme but ultime de faire évoluer une situation de domination ou d'inégalité entre hommes et femmes dans le monde du conseil TI, nous faisons le choix de nous positionner plutôt au niveau de la seconde acception du genre, et de le considérer dans le sens sociopolitique, c'est-à-dire comme un système de normes hiérarchisant. Cette acception nous permet d'emblée de mettre en lumière le fonctionnement discriminatoire des normes de sexe selon lesquelles les consultants et consultantes TI ont été socialisés et parfois incités à intégrer à leurs constructions identitaires.

1.2 Le Gender Gap dans les métiers des TI

Bien que la cartographie des métiers des Technologies de l'Information (TI) révèle une diversité de domaines allant de la spécialité à la polyvalence, de la conception à



l'utilisation, de l'informatique technique aux télécommunications, les femmes restent aujourd'hui minoritaires dans tous les métiers des TI, et la fracture entre les sexes, souvent appelée « Gender Gap », a été constatée dans les métiers des TI autant au niveau européen qu'au niveau mondial.

Pourtant à travers l'Europe et les Etats-Unis, de nombreux programmes d'inclusion et mesures incitatives ont été mis en œuvre depuis déjà une trentaine d'années (D'Ouville&Collet, 2004a). A titre d'exemple à Bruxelles le projet Ada⁵ s'est intéressé aux jeunes filles dès l'adolescence via des pratiques incitatives à la maîtrise de l'informatique. Au Royaume Uni et aux Etats-Unis de nombreuses mesures et stratégies d'inclusion ont été mises en place, tant au niveau du secteur public qu'au niveau du privé. L'initiative la plus connue par son ampleur est sans doute celle de l'université privée Carnegie-Mellon⁶ à Pittsburgh aux Etats-Unis, puisqu'elle a eu comme but, notamment avec le programme éducatif Women@SCS⁷, d'agir autant au niveau scolaire que professionnel, ciblant des femmes mais également de très jeunes filles et ayant eu des résultats très encourageants. Grâce à ce programme, le pourcentage des jeunes filles inscrites en licence informatique à Carnegie a augmenté de 8% en 1995 à 42% en 2000 (Margolis&Fisher, 2002).

Il n'en demeure pas moins que le cas Carnegie-Mellon reste un exemple concret du fait que, bien que tout semble être mis en place en faveur d'une « culture » de l'égalité des chances, bien que la mixité soit aujourd'hui très encouragée par tous les acteurs sociaux, malgré le nombre et la diversification des actions encourageant les femmes dans le numérique, le pourcentage des femmes dans les métiers des TI aux Etats-Unis est le même que la moyenne européenne (D'Ouville & Collet , 2004b).

Ce constat inquiétant — mais non décourageant — de la pérennité de l'aspect masculin des métiers des TI, y compris dans les entreprises engagées dans des programmes de diversité, a également été partagé en France par l'AFMD⁸ et le CIGREF⁹ suite à une étude récente sur la

⁵ <http://www.ada-online.org/> ADA, est un projet né à Bruxelles de la constatation que les femmes sont sous-représentées dans le secteur des TI. Le projet ADA souhaite devenir à terme un lieu d'échange et de collaboration plus large, incluant les différents acteurs du secteur, les entreprises, les centres d'orientation, les écoles et les organismes de formation.

⁶ Université privée spécialisée en recherche située à Pittsburgh (Pennsylvanie). Ses programmes en sciences politiques, en informatique, en électronique et en théâtre sont considérés parmi les meilleurs aux États-Unis.

⁷ Programme éducatif de l'université Carnegie-Mellon aux Etats-Unis dont la mission est d'encourager et soutenir les femmes dans leurs études en TI, et dans leur vie sociale et professionnelle dans les sciences informatiques. Women@SCS a initié des programmes tels que Sister program pour les étudiantes en licence, et d'autres programmes et événements académiques et sociaux.

⁸ Association Française des Managers de la Diversité

⁹ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises



diversité dans les métiers du numérique (AFMD-CIGREF, 2013)¹⁰. Cette étude a montré que nombre d'entreprises engagées dans la diversité ont d'ores et déjà mis en place pour atteindre les objectifs de diversité un ensemble de politiques, processus de gestion des ressources humaines (RH) et différentes actions que ce soit au niveau du recrutement, des conditions de travail et vie privée, de la formation, de la rémunération ou de la communication RH.

Parmi les exemples forts des actions, on peut citer les programmes de « Reverse Coaching », qui sont un mentorat inversé par lequel certains membres de groupes sur lesquels pèsent des stéréotypes pouvant freiner leur évolution professionnelle sont chargés de coacher des managers sur les questions de diversité. Par exemple, des juniors peuvent coacher des seniors¹¹ ou bien des femmes ayant un niveau de cadre moyen peuvent coacher des cadres supérieurs¹². Les entreprises qui ont mis en place ce genre de programme ont compris le rôle fondamental des stéréotypes dans les phénomènes de sous-représentation.

C'est notamment le cas pour la sous-représentation des femmes dans les métiers des TI : les stéréotypes font persister l'idée que les métiers du numérique et de la technique en général sont des métiers masculins. Le rôle joué par ce stéréotype apparaît à plusieurs reprises dans l'étude menée par l'AFMD et le CIGREF et certaines entreprises tentent aujourd'hui par des actions de le déconstruire. Tout ceci nous pousse aujourd'hui à nous interroger sur les raisons de la persistance d'un tel phénomène malgré les efforts déployés. Pourquoi toutes ces pratiques volontaristes n'ont-elles pas été suffisantes pour contrer la sous-représentation féminine dans le secteur ? Comment expliquer la pérennité du caractère masculin des métiers des TI même dans des organisations fortement engagées dans la diversité et où on pourrait s'attendre à ce que les barrières de genre soient faibles ? Peut-être ces entreprises n'ont-elles pas posé les bonnes interrogations pour comprendre ce phénomène ? Peut-être les mécanismes derrière la pérennité de ce phénomène sont-ils plus subtils que ce que l'on peut croire ? C'est ce que nous tenterons de creuser à travers notre recherche qui va dans le même sens que les interrogations des entreprises aujourd'hui. Nous pensons que pour arriver à éliminer ce phénomène plus efficacement, il est d'abord nécessaire de mieux comprendre ce

¹⁰ Livre blanc de l'étude conjointe menée par l'AFMD et le CIGREF sur le sujet suivant : « Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise ». Cette étude a duré 12 mois depuis Avril 2012 et ce livre blanc a été rédigé sous la direction de Marc Zune Professeur à l'Université catholique de Louvain en Juillet 2013.

¹¹ Voir le cas de Cofely services cité par l'Observatoire du Management Intergénérationnel : <http://www.omig.fr/blog/2015/02/atelier-16-avril-2015-le-mentorat-inverse-coaching-des-seniors-par-les-juniors-une-demarche-innovante-a-cofely-services/>

¹² Voir le cas de Procter & Gamble cite sur le blog de la Cegos <http://www.formation-professionnelle.fr/2011/08/30/tuteur-mentor-coach-quelques-definitions/>



stéréotype genre/TI. L'objectif de notre recherche est de comprendre les mécanismes qui construisent et déconstruisent ce stéréotype. Nous pensons que ces mécanismes résident dans de subtils mouvements dans les pratiques quotidiennes, véhiculés et échangés lors des interactions de tous les acteurs de l'entreprise. Nous nous demandons également dans cette thèse si ces mouvements / pratiques agissent sur le malaise ressenti par les femmes travaillant dans les TI, et plus généralement si des pratiques du genre jouent un rôle dans la persistance des stéréotypes genre/TI et la prégnance des rôles socio-sexués parmi les consultant.e.s, ce qui expliquerait la situation des femmes dans ce métier.

L'objectif principal de la recherche est d'étudier les interactions entre les acteurs (entre professionnels, et entre les professionnels et leur environnement organisationnel) afin de détecter et analyser les mouvements de structuration véhiculés par ces interactions, et comprendre leur action favorable ou défavorable sur l'idée de masculinité du métier de consultant.e TI, et ce dans le but d'identifier les moyens d'affaiblir la classification en lui enlevant son sens et son pouvoir de domination.

Mais avant de proposer un nouveau point de vue de recherche, commençons par regarder ce que les recherches antérieures ont déjà éclairci et le contexte historique de cette problématique.

1.3 Pourquoi s'intéresser à la diversité dans les métiers des TI

1.3.1 Le management de la mixité

Le management de la diversité est apparu aux Etats-Unis dans les années 1990 comme une façon nouvelle pour les entreprises de prendre en compte les questions de discrimination, notamment en sortant d'une logique de quotas (Bender, 2008). L'Union européenne a favorisé la diffusion de l'approche en l'inscrivant dans une perspective de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. En France, l'idée a été portée par l'Institut Montaigne comme une alternative à la lutte contre les discriminations dans les entreprises (Bébéar, 2004), et en faisant appel non pas à l'idée de justice, mais à celle de l'efficacité économique (ouverture à de nouvelles ressources, renforcement de la motivation de certaines catégories de salariés, productivité



accrue, image de l'entreprise pour les clients...). Le sous-titre du rapport de C. Bébéar positionnait clairement la diversité : « Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise ». Dès 2005, les entreprises sont invitées à signer une « charte de la diversité », et en 2008 un « label Diversité » est lancé officiellement. A l'origine, l'égalité entre femmes et hommes ne faisait pas partie de l'objectif diversité, car cet objectif était déjà encadré par plusieurs lois depuis 1972. Cependant, sous l'influence notamment de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) créée en 2004, qui va établir une liste de critères de discrimination, le genre a progressivement été pris en compte dans le management de la diversité. Une étude récente sur 80 accords¹³ d'entreprise sur la diversité signés avec les partenaires sociaux entre 2006 et 2011, montre que la majorité des textes mentionnait comme premier enjeu le respect de la contrainte légale, et principalement les lois relatives à l'égalité entre hommes et femmes.

Aujourd'hui, dans les entreprises engagées dans le management de la diversité, le genre fait partie des objectifs de suivi et d'amélioration, en particulier dans le secteur du numérique. Ainsi, d'après l'AFMD (Association française des Managers de la Diversité) les appels d'offres peuvent aujourd'hui comporter des questions relatives à la politique d'égalité professionnelle mise en œuvre dans l'entreprise. Par exemple, une grande SSII rapporte que, sur l'année écoulée, 120 appels d'offres provenant du secteur public ou de grandes entreprises comportaient des questions sur la représentation des femmes à différents échelons hiérarchiques et sur les objectifs de progrès égalité hommes-femmes fixés dans l'entreprise (AFMD-CIGREF, 2013, 48).

1.3.2 Un enjeu économique majeur

L'inclusion de la gent féminine est devenue un enjeu d'ordre économique et non pas uniquement social. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'aujourd'hui les entreprises les plus averties « courtisent » les femmes professionnelles des TI pour les attirer et les maintenir en poste. De nombreuses initiatives récentes vont dans ce sens dans le monde : le projet RailsGirls¹⁴ créé en Finlande par Linda Liukas a eu beaucoup de succès ; aux Etats-Unis Bill

¹³ Dares (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Juin 2014), Égalité, diversité, discrimination, Étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité, Hélène Garner, Magali Recoules

¹⁴ Rails Girls "is a workshop for girls who want to learn to build the web. During one weekend you'll learn to concept, code and ship a web application" <http://railsgirls.com/> .



Gates¹⁵, Mark Zuckerberg¹⁶ et d'autres ont lancé le projet code.org pour attirer plus de femmes et d'hommes vers la programmation dans l'optique de diversifier la population dans les métiers de TI. C'est ainsi que la diversité dans le secteur des technologies est devenue davantage une question de nécessité économique qu'une question de justice sociale (Trauth, 2006)¹⁷.

Selon l'étude menée par l'AFMD et le CIGREF sur la diversité dans les métiers du numérique (AFMD-CIGREF, 2013), la diversité répond donc d'abord et avant tout à un besoin économique majeur, premièrement en vue d'une meilleure adaptation des produits et services au marché et ensuite pour un meilleur renforcement de la relation client. Ainsi la performance interne d'une entreprise serait fonction de la composition et la gestion de sa main d'œuvre. Cette main d'œuvre contribue également à la qualité et à l'adéquation de l'offre quant aux attentes du marché. Ignorer le mouvement de la diversité signifierait se priver d'un atout compétitif majeur pour l'entreprise. Cet argument est d'autant plus vrai dans les métiers des TI qui sont très imprégnés par l'innovation et où la mixité serait un atout indéniable dans la prise en compte d'une plus large palette de besoins et d'attentes.

1.3.3 L'image et l'attractivité de l'entreprise

Etre engagé dans la diversité, suivre le pas du mouvement en faveur d'une ressource humaine plus diversifiée, en particulier par rapport à la mixité homme/femme, est devenu aujourd'hui pour les organisations, bien au-delà des enjeux économiques de productivité, un enjeu de communication en termes d'image de marque, d'attractivité et de renommée. Selon l'étude de l'AFMD et du CIGREF (AFMD-CIGREF, 2013), mettre en œuvre une réelle politique de promotion de la diversité semble être aujourd'hui nécessaire, car le marché du travail des professionnels des TI a tendance à être relativement tendu. Se montrer sensible à la diversité, en particulier en termes de genre, adopter des processus de recrutement surveillant les biais de sélection discriminants conduit forcément au développement d'une image de marque favorable et encourageante, et augmente l'attractivité de l'entreprise, en particulier sur le marché du travail.

¹⁵ Fondateur de Microsoft

¹⁶ Fondateur de Facebook

¹⁷ Trauth, E. M. (2006), Theorizing Gender and Information Technology Research, in Trauth, E. M. (ed) Encyclopedia of Gender and Information Technology, Idea Group Reference, 1154-1159



1.3.4 La législation

Les dispositions légales auxquelles sont soumises les entreprises sont de plus en plus contraignantes, notamment en ce qui concerne les discriminations. En France, elles existent depuis plus de vingt ans. Leurs objectifs globaux sont d'inciter les entreprises à mener, contrôler et mesurer les résultats d'une gestion de la diversité.

En France

En France, les valeurs fondamentales de la République stipulent que tous les Français ont les mêmes droits et sont égaux devant la loi. En vertu de quoi, la discrimination et l'inégalité de traitement sont prohibées.

Les premières lois concernant la diversité et les discriminations se sont appuyées sur la question des femmes, puis ont glissé vers le handicap pour finalement intégrer une politique antidiscriminatoire plus globale. On parle désormais également d'égalité des chances. On est donc passé du particularisme à la généralité de la diversité. Par ailleurs, la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes aborde le sujet des inégalités dans toutes ses dimensions. Elle comprend des mesures fortes pour améliorer le quotidien des femmes, faire progresser leurs droits et changer les mentalités. Pour la première fois, une loi aborde l'égalité femmes-hommes dans toutes ses dimensions : égalité professionnelle, lutte contre la précarité, protection des femmes contre les violences et généralisation de la parité. Un texte tout entier tourné vers l'effectivité des droits (Source : Portail du gouvernement¹⁸).

*Récapitulatif des législations en matière de diversité*¹⁹

En France, nous constatons que les exigences légales ont évolué de l'exigence de production d'indicateurs à des exigences pour l'égalité réelle. Cette évolution, année après année, a été nécessaire suite à la difficulté d'obtenir des résultats concrets constatée par les législateurs. Cela qui a conduit à de nouvelles lois concernant de plus en plus de l'origine des problèmes, et faisant apparaître la notion de lutte contre les stéréotypes. Depuis la loi Roudy en 1983 jusqu'à la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes de 2014, nous retraçons ci-dessous en résumé le contenu de chaque loi touchant à la question de mixité.

¹⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029330832&categorieLien=id>

¹⁹ Source : <http://www.egaliteeniledefrance.fr/loi/principaux-textes-loi-concernant-egalite-hommes-femmes>



Tableau 1 - Evolution des lois sur l'égalité hommes femmes en France de 1983 à 2014

Loi	Contenu	Objectif
Loi Roudy (13 juillet 1983)	Produire un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes Facultatif : signer des plans d'égalité professionnelle entre hommes et femmes (les actions exemplaires pouvant bénéficier d'une aide financière)	Production d'indicateurs
Loi Génisson (9 mai 2001)	Utiliser les indicateurs reposant sur des éléments chiffrés définis par le décret dans le rapport annuel	Production d'indicateurs
Loi n° 2004-391 (4 mai 2004)	Assurer l'égalité d'accès des hommes et des femmes à la formation professionnelle (objectif à mettre en place et à mesurer).	Plan d'action pour un objectif d'égalité (formation professionnelle)
Loi n° 2006-340 (23 mars 2006)	Mettre en place des mesures de suppression des écarts de rémunération entre hommes et femmes avant le 31 décembre 2010	Plan d'action pour un objectif d'égalité (salaires)
Décret n° 2008-838 (22 août 2008)	Modification des indicateurs à utiliser dans le rapport annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise	Modification des indicateurs
Loi n° 2010-1330 (9 novembre 2010) (Article 99)	Pénalité à la charge de l'employeur pour les entreprises d'au moins cinquante salariés si elles ne sont pas couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle, ou à défaut par un plan d'action.	Mise en place d'une pénalité



Loi	Contenu	Objectif
Décret n° 2011-822 (7 juillet 2011)	Mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (article 99 de la Loi n° 2010-1330 (9 novembre 2010)) (création d'une pénalité financière)	Mise en œuvre de la pénalité (financière)
Loi n° 2014- 873 pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes (4 août 2014)	Le sujet des inégalités entre les hommes et les femmes est abordé dans toutes ses dimensions. La loi comprend des mesures pour améliorer le quotidien des femmes, faire progresser leurs droits et changer les mentalités. Les mesures incitent par exemple les pères à prendre un congé parental, conditionnent l'accès aux marchés publics au respect par les entreprises de l'égalité professionnelle, protègent les mères isolées des impayés de pension alimentaire, ou encore visent à étendre à tous les champs de responsabilité le principe de parité. La loi permet aussi de mieux lutter contre les violences faites aux femmes, grâce au renforcement de l'ordonnance de protection et des infractions relatives au harcèlement.	Plan d'action global et multidimensionnel : - Mesures pour l'amélioration du quotidien - Mesures pour lutter contre les stéréotypes - Modifications des indicateurs - Pénalités



1.4 « Gendered jobs and gender workers »

Une riche littérature identifie les différents mécanismes transversaux qui limitent l'entrée, le maintien et la progression des femmes dans les domaines professionnels "masculins" ainsi que les stratégies de transgression qui permettent à certaines de lever les barrières. De manière similaire, d'autres recherches comme les travaux fondateurs de Christine L. Williams, à qui on doit la notion de « l'escalator de verre » (1992) (pendant masculin du « plafond de verre ») ainsi que l'expression « Gendered jobs and gender workers » (1995) mettent au jour l'évolution des hommes dans les domaines professionnels "féminins".

Toujours est-il que, loin d'une mixité femmes-hommes idéale, les recherches contemporaines soulignent la permanence des attributions sexuées dans les pratiques professionnelles: les ségrégations genrées horizontales – répartissant les femmes et les hommes respectivement autour d'emplois "féminins" et d'emplois "masculins" – restent fort prégnantes.

A travers cette thèse, nous nous intéressons à ces hommes et ces femmes qui exercent une profession dans la technologie de l'information et de la communication. Mais avant cela il convient d'expliquer comment le masculin et le féminin se différencient et se construisent dans notre société et dans le monde du travail en général.

1.4.1 Construction des normes de genre

De nombreux travaux ont souligné le rôle fondamental du genre dans le façonnage de l'identité des individus, même si les normes de genre ne s'appuient pas sur les mêmes caractéristiques en fonction des cultures et que chaque société établit sa propre définition du masculin et du féminin, comme l'ont montré notamment Löwy et Rouch (2003).

Les traits féminins sont décrits dans la société occidentale par opposition aux traits masculins (Roux, 2002). On attend des femmes qu'elles soient souriantes, attentionnées, accueillantes, discrètes. Françoise Héritier (1996) résume très bien cette idée : « *les catégories de genre, les représentations de la personne sexuée, la répartition des tâches telles que nous les connaissons dans nos sociétés occidentales ne sont pas des phénomènes à valeur universelle générés par une nature biologique commune, mais bien des constructions culturelles* » (p.22). Certes, le sexe relève de la biologie, mais le genre se construit de manière progressive. C'est une organisation mentale d'idées (représentations) et de pratiques (rapports sociaux entre les sexes et relations entre les acteurs). Le sexe est donc corporel, il est du côté de l'inné, alors



que le genre lui est psychosocial, acquis. Toute interaction sociale fabrique de la différence entre les sexes. Le concept de performance de genre décrit dans l'article historique « Doing Gender » de Candace West et Don Zimmerman (1987) mais aussi par Judith Butler dans « Trouble dans le genre » (2005), apporte un éclairage supplémentaire sur la façon dont le genre est construit par certains comportements qui « jouent » des rôles de genre et donc contribuent à créer et maintenir ces catégories. Les interactions sociales jouent un rôle actif dans le processus de production et de reproduction des identités de sexe et engendrent des différences à travers des mécanismes d'attribution. Les capacités, les comportements, les attitudes et les intérêts d'une personne sont catégorisés comme conformes ou déviants par rapport aux stéréotypes sexuels, c'est-à-dire en fonction de catégories instituées par la société pour différencier le masculin et le féminin.

Dans cette thèse, nous partons du postulat que chaque personne construit son identité étape par étape, dans un processus dynamique élaboré et complexe, qui dure toute sa vie. Selon (Dubar, 2005), *« l'identité humaine n'est pas donnée, une fois pour toutes, à la naissance : elle se construit dans l'enfance et, désormais, doit se reconstruire tout au long de la vie. L'individu ne la construit jamais seul : elle dépend autant des jugements d'autrui, que de ses propres orientations et définitions de soi. L'identité est un produit des socialisations successives »* (p.15). Pour Mucchielli (1986), l'identité est *« plurielle. Elle est une affaire de significations données en fonction de leurs propres identités et de leurs engagements dans des projets, par l'acteur lui-même et/ou d'autres acteurs »* (p.7). L'identité est donc une construction évolutive, relationnelle et plurielle. L'intériorisation du « sexe social » se fait de même dès la petite enfance, c'est la socialisation qui se déroule en trois mouvements (Bourdieu, 1972) :

- L'intériorisation qui consiste à adhérer aux normes qui sont transmises à l'individu,
- L'incorporation, qui consiste à s'approprier les habitus²⁰,
- L'actualisation, qui consiste à donner vie à un comportement et le faire exister.

²⁰ « [...] l'habitus est le produit du travail d'inculcation et d'appropriation nécessaire pour que ces produits de l'histoire collective que sont les structures objectives (e. g. de la langue, de l'économie, etc.) parviennent à se reproduire, sous la forme de dispositions durables, dans tous les organismes (que l'on peut, si l'on veut, appeler individus) durablement soumis aux mêmes conditionnements, donc placés dans les mêmes conditions matérielles d'existences. » Pierre Bourdieu, Esquisse d'une théorie de la pratique, p. 282



Le genre est généré par des représentations sociales et en est générateur. Ses normes circulent dans les discours, les mots, les images médiatiques, les conduites, etc. Elles nous guident dans la façon de nommer et définir les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, prendre une position à leur égard et la défendre (Roux, 2002).

Puisque féminin et masculin semblent se distinguer dans les représentations sociales que nous offrent notre socialisation, l'univers de travail, ne peut donc qu'accentuer lui aussi la supposée différence entre les sexes.

1.4.2 Construction du modèle de métier

« L'identité n'est pas une éventuelle personnalité psychologique des sujets concernés. C'est la forme symbolique- d'abord langagière- dans laquelle les sujets se racontent. L'identité est alors entendue dans le sens de processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi, à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant. » (Demazière et Dubar, 1997, p. 53)

Cette citation contient en son sein le fil rouge de ce travail. Il sera en effet question ici de saisir le modèle du métier de Conseil en TI tel que porté et défendu par les consultants.es en TI eux-mêmes, en analysant la manière dont ils et elles décrivent leur profession et en situant leurs discours dans leur environnement. L'analyse du discours produit par un groupe professionnel permet de comprendre comment ses membres appréhendent leur métier et comment ils se le représentent, quelles sont les valeurs professionnelles dont ils sont porteurs, et donc sur quoi est construit le modèle de leur métier. Plus largement, on peut parler d'identité professionnelle qui peut être définie comme « *un sentiment d'appartenance à un métier dont les caractéristiques sont clairement identifiées et revendiquées* » (Dubesset, 1995, p. 36).

C'est cette subjectivité, cette manière de se définir comme appartenant à un groupe que nous essayons de cerner dans cette recherche, et ceci afin de tenter de comprendre la place des femmes dans le modèle du métier de consultant.e TI.



1.4.3 Interactions entre genre et modèle professionnel

« Ce ne sont pas seulement les métiers qui ont un sexe. Le sexe de celui qui occupe tel ou tel type de poste constitue un marqueur durable de la représentation de l'emploi » (Maruani, 1998, p. 283).

Selon Godelier (1977), la division du travail dans la société découle de rapports sociaux de sexe socialement et historiquement situés. Cette division destinerait « les hommes à la chasse et à la guerre, les femmes à la cueillette, au transport des charges, à la cuisine, aux soins et à l'éducation des enfants » (p. 372). Cette division créerait une illusion de complémentarité des rôles dans la société. Or, loin d'être complémentaire à celui des hommes, le travail des femmes constituerait pour les hommes un moyen pour asseoir leur domination sur elles, puisqu'elles n'assurent que le travail quotidien, alors que les hommes peuvent se livrer à des activités plus valorisantes ou plus créatives.

Depuis la Constitution de 1946, l'égalité homme/femme est assurée par l'appareil législatif. Cependant au niveau professionnel, certains métiers peinent toujours à mettre en place une mixité totale. C'est le cas des métiers des Technologies de l'Information. Actuellement, les différents acteurs publics et privés œuvrent en faveur de la mixité des métiers et affirme qu'il n'y a pas de métiers d'hommes, ni de métiers de femmes. Mais Annik Houel (2001) montre que la tradition marque encore très fortement l'imaginaire collectif. L'étude statistique publiée en Décembre 2014 par l'Observatoire des inégalités en France sur la base des données de l'INSEE²¹ sur la répartition déséquilibrée des professions entre les hommes et les femmes a montré que, certes la présence des femmes sur le marché du travail continue d'augmenter et se rapproche de celle des hommes, mais que les différences de répartition des hommes et des femmes selon les métiers ont toutefois tendance à se maintenir notamment dans certains domaines peu féminisés, et ce malgré les importantes transformations de l'emploi. Le tableau ci-dessous (Tab. 2) extrait de cette étude montre qu'il y a nettement plus de femmes dans les métiers qualifiés, mais pas partout. La présence des femmes varie également selon les secteurs d'activité : largement majoritaires (67,4 %) dans les secteurs de l'administration publique et de l'enseignement-santé-action sociale, elles sont plus rares dans ceux de la fabrication de matériels de transport (20,1 %), de l'énergie (23,1 %) ou des transports (26,3 %), et ne sont plus que 10,4 % dans celui de la construction.

²¹ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques http://www.inegalites.fr/spip.php?article1048&id_mot=146



L'évolution de la situation entre 2008 et 2012 permet de constater deux mouvements différents : les femmes, de plus en plus diplômées, sont davantage présentes aux postes d'ingénieurs et de cadres d'entreprise ou dans les professions libérales, où leur progression est la plus forte (respectivement + 4,2 points et + 3,5 points). Ceci explique sans doute une hausse importante de leur représentation dans la fabrication d'équipements électroniques et informatiques (+ 4,1) et de l'énergie (+ 2,4), même si ces secteurs sont parmi les moins féminisés. A l'inverse, leur proportion augmente dans le domaine des services où elles étaient déjà largement représentées, passant de 67,2 % en 2008 à 70,5 % en 2012 (+ 3,3).

Tableau 2 - Evolution de la présence des femmes selon le secteur d'activité

Evolution de la présence des femmes selon le secteur d'activité			
Source : Insee (2014) - © Observatoire des inégalités	Femmes en % /2008	Femmes en % /2012	Variation
Agriculture, sylviculture et pêche	31,9	30,3	-1,6
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	40,7	40,4	-0,3
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques, de machines	23,8	27,9	4,1
Fabrication de matériels de transport	17,1	20,1	3,0
Fabrication d'autres produits industriels	29,3	28,5	-0,8
Energie	20,7	23,1	2,4
Construction	10,6	10,4	-0,2
Commerce et réparations	48,1	46,0	-2,1
Transports	27,8	26,3	-1,5
Hébergement et restauration	47,4	48,1	0,7
Activités financières et d'assurance	58,3	56,5	-1,8
Information et communication	32,1	31,8	-0,5
Activités immobilières	53,6	53,7	0,1
Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien	43,8	44,3	0,5
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	66,9	67,4	0,5



Evolution de la présence des femmes selon le secteur d'activité			
Source : Insee (2014) - © Observatoire des inégalités	Femmes en % /2008	Femmes en % /2012	Variation
Autres activités de service	67,2	70,5	3,3
Total	47,2	47,7	0,5

Cependant, les femmes sont toujours peu nombreuses dans les professions incarnant les «vertus dites viriles » (force et technicité) : elles représentent 2 % des ouvriers du bâtiment, 10 % des chauffeurs, 15 % des policiers, pompiers et militaires. Toujours selon cette étude les postes en ingénierie informatique font également partie des professions incarnant les vertus masculines, et sont encore peu féminisés en France.

Tableau 3 - Les métiers les moins féminisés

Les métiers les moins féminisés			
Source : Insee (2014) - © Observatoire des inégalités	Nombre d'emplois total en milliers	Nombre de femmes en milliers	Part de femmes en %
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	541	147	27,1
Conducteurs de véhicules	750	79	10,5
Ingénieurs de l'informatique	354	72	20,3
Ouvriers qualifiés de la manutention	436	69	15,8
Militaires, policiers, pompiers	390	58	14,8
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	435	39	8,9
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	288	23	7,9
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	527	12	2,1
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	393	9	2,1

Choisir un métier ou une profession est donc souvent influencé par les normes de genre auxquelles l'individu s'associe ou est associé et chaque sexe semble consciemment ou inconsciemment exercer sur le territoire qui est attribué à sa catégorie, avec ses acquis et ses qualités. Pierre Bourdieu dit que les métiers de femmes sont, par définition, conformes à



l'idée que l'on se fait des femmes. Il distingue ainsi emploi féminin de métier masculin, la profession des femmes étant encore bien souvent considérée comme le second salaire au sein des familles (Bourdieu, 1998).

En qualifiant de *travail de femme* ou de *travail d'homme* telle ou telle tâche, les employeurs redéfinissent en réalité sans cesse les frontières de la féminité et de la masculinité, en fonction de leurs besoins. Schématiquement, le tableau suivant (Tab. 4) résume les stéréotypes masculins et féminins qui influencent le genre d'un travail (Gadrey, 1992) :

Tableau 4 - Stéréotypes féminins et masculins dans la sphère du travail, d'après (Gadrey, 1992)

Stéréotypes masculins liés au travail	Stéréotypes féminins liés au travail
Force	Faiblesse
Polyvalence	Monovalence
Danger	Protection/ Soins
Saleté	Propreté
Chantier	Bureau
Ouverture	Fermeture
	Dextérité
	Minutie
	Qualité
Professionnel	Domestique
Disponibilité	Indisponibilité
Mobilisation	Absentéisme
Dehors	Dedans
	Intuition
	Conscience professionnelle

Ainsi, comme dit précédemment, chaque sexe semble consciemment ou inconsciemment exercer sur le territoire qui est attribué à sa catégorie, et un certain malaise semble être ressenti par les individus qui s'engagent dans des domaines ou métiers traditionnellement attribués à l'autre catégorie. Ceci est particulièrement constaté pour les femmes dans les métiers des TI : Armstrong & Nelms & Riemenschneider & Reid (2012), dans «Revisiting the barriers facing women in the information technology profession», ont montré que si les



normes de la société ne sont plus vécues aujourd'hui comme une pression éloignant les femmes des métiers des TIC, en revanche, les facteurs organisationnels (notamment de faibles opportunités d'avancement) et interpersonnels (difficulté à pénétrer les réseaux informels, faible tolérance à des comportements de leader) conduisent souvent les femmes à quitter ces environnements de travail. Cette notion de malaise a également été traitée par Faulkner (2011) dans « Gender (in) authenticity, belonging and identity work in engineering » pour les femmes ingénieurs qui font face à ce qu'il appelle paradoxe de l'(in)visibilité étant obligées de faire un choix entre être perçues comme de « vraies » ingénieurs ou bien de « vraies » femmes.

Il existe donc des métiers répondant aux stéréotypes masculins et occupés essentiellement par des hommes, tout comme il en existe des métiers « féminins ». Un métier masculin est alors un métier clairement associé à l'image du masculin dans notre culture occidentale. C'est le cas des métiers des TI qu'il convient maintenant de définir.

1.5 Etats des lieux des métiers des Technologie de l'Information

1.5.1 Un secteur diversifié et fragmenté

Avant de traiter de la question de la diversité ou du modèle du métier de conseil en TI, nous allons présenter les métiers du numérique en général. Il n'est pas facile de présenter de manière exhaustive le secteur des Technologies de l'Information et son marché du travail, car ce secteur est fortement diversifié et fragmenté de par les activités économiques, les profils et les parcours académiques et professionnels.

Néanmoins, selon l'étude de l'AFMD et du CIGREF (2013) sur la diversité dans les métiers du numérique, on peut distinguer généralement trois sous-secteurs dans le secteur des TI :

- Les producteurs de matériels et de logiciels ;
- Les Sociétés de Services en Informatique et Ingénierie (SSII), aujourd'hui appelées Entreprises de Services Numériques (et conseil en informatique) (ESN) ;
- Les entreprises utilisatrices.

Dans ces sous-secteurs du marché du travail, on trouve des modèles économiques spécifiques, reposant sur des dynamiques distinctes et parfois contrastées, pour des professions



similaires. Ainsi un informaticien qui travaille au sein d'une entreprise productrice de matériels et de logiciels n'évoluera pas dans le même modèle économique qu'un informaticien qui exerce au sein d'une SSII (ou ESN) ou que celui qui travaille au sein de la Direction des Systèmes d'Information d'une entreprise utilisatrice. Horn (2004) ainsi que Fondeur et Sauviat (2003) se sont d'ailleurs penchés sur cette question de diversité des modèles économiques au sein du secteur des TI pour essayer d'expliquer le monde de contrastes et de paradoxes qu'est celui des métiers des TI.

1.5.2 Les métiers des TI : des limites indéterminées

Selon l'étude de l'AFMD et du CIGREF, la difficulté de poser une définition précise des métiers des TI est aussi liée au fait que ces métiers semblent être en perpétuelle transformation : des métiers nouveaux voient le jour à une vitesse considérable, d'autres se fondent avec d'autres activités et en deviennent une partie, sans parler des compétences requises dans chacun de ces métiers qui augmentent de jour en jour du fait de l'évolution rapide et des innovations. C'est ainsi que Zune (2003) s'interroge : jusqu'où peut-on inclure les nouveaux métiers du numérique dans le périmètre d'analyse, tels que les bio-informaticiens, les webmasters, les qualitiens des systèmes d'information, etc. ?

Cette question du contour de la profession montre une évolution tendancielle de l'extension des compétences attendues chez les travailleurs des TI. Si les compétences techniques sont essentielles, il n'en demeure pas moins que d'autres compétences liées aux métiers connexes ou d'autres compétences comportementales et managériales sont souvent les bienvenues, ne serait-ce que pour une meilleure communication avec les autres métiers étant donnée la place centrale que tiennent les systèmes d'information dans les entreprises. Cette hybridation croissante des compétences est au cœur d'une des préoccupations en faveur d'une diversité accrue dans les métiers du numérique.

Le besoin de diversité dans les compétences renvoie ainsi directement à la question des sources de recrutement dans les métiers des TI. Le cas de la France montre un lien plus grand entre diplôme initial et emploi occupé que dans d'autres traditions nationales. Malgré cela, le marché du travail des TI reste un marché de compétences (Fondeur et Sauviat, 2003) bâties tout autant par la pratique et l'expérience que par la formation initiale.



1.5.3 Le nomadisme et l'instabilité structurelle

Le secteur des TI est caractérisé par deux sortes d'instabilité.

Première instabilité : forte dépendance aux conjonctures économiques

D'après l'étude de l'AFMD et du CIGREF, l'emploi dans le secteur des Technologies de l'Information est très dépendant des conjonctures économiques, car il s'agit d'un secteur d'activité très concurrentiel. Ainsi, lors des périodes de croissance l'embauche est à son plus haut niveau, et inversement en période de ralentissement les licenciements se multiplient.

Deuxième instabilité : une mobilité multidimensionnelle

Le nomadisme et la mobilité imprègnent le quotidien des professionnels des Technologies de l'Information à plusieurs niveaux en particulier au sein des SSII (ESN). Ces dernières ne drainent qu'environ 30% des diplômés en moyenne, mais leur influence en termes de socialisation au métier marque fortement les pratiques et les représentations. Nombre d'analystes voient dans le travail de consultant en SSII un modèle de carrière caractéristique de l'idée de nomadisme de carrière. Il se caractérise par un changement régulier de lieu, de client, de travail, dans certains cas à un rythme soutenu. Cette mobilité est devenue un élément structurant des modèles de métiers dans les TI.

D'Mello et Sahay (2007), mettent l'accent sur la relation conceptuelle entre mobilité et changements de l'identité dans les métiers des TIC, et cherchent à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la nature des mobilités qui caractérisent les professionnels de l'IT et les entreprises de développement de logiciels ?
- Comment ces mobilités interagissent-elles avec le moi individuel et les identités des professionnels de l'IT ?

Les résultats de leur recherche menée au sein d'une entreprise de développement de logiciels située à Mumbai en Inde peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau 5 - La mobilité dans les métiers TI (d'après D'Mello&Sahay , 2007)

Type de mobilité	Caractéristiques clés
Géographique	Le travail dans une entreprise de TI et dans le domaine des TI en général requiert de se déplacer physiquement dans



Type de mobilité	Caractéristiques clés
	différents sens : des déplacements urbains, des déplacements nationaux, ou mêmes internationaux, mais également des déplacements entre les entreprises (entreprises clientes ou turnover dans le cadre d'un changement d'emploi) et parfois des déplacements dans l'entreprise même (changement de poste). Les lieux de travail sont organisés en open space (pas de place attitrée, ni de personnalisation du bureau, sauf pour les hauts gradés), mais certaines pratiques sociales au bureau donnent une ambiance conviviale au bureau (comme à la maison). Le bureau devient une sorte de bercail, en opposition à la mobilité constante et en référence au temps que les employés peuvent y passer. L'usure et la fatigue des employés face à cette situation de constante mobilité sont un challenge constant pour les entreprises de TI.
Sociale	L'image sociale des travailleurs des TI est caractérisée par une aisance matérielle, une éducation de haut niveau et des voyages internationaux. Des réseaux sociaux sont forgés dans les lieux de travail. Le travail dans les TI permet de dépasser les barrières culturelles et de castes (généralement infranchissables en Inde)
Existentielle	L'impératif de croissance et la crainte de devenir inutile prédominent dans l'inconscient général des travailleurs des



Type de mobilité	Caractéristiques clés
	TI. Le risque et la crainte entrent en conflit avec l'espoir et le succès dans un cadre capitaliste et consumériste. Les trajectoires de carrière sont le moyen pour les professionnels des TI de se garantir une sorte d'encrage psychique.

1.6 Question(s) de recherche

Réussir à atteindre les objectifs de mixité dans les métiers de Technologie de l'Information (TI) représente aujourd'hui un véritable défi pour nombres d'entreprises engagées dans cette voie. En effet, les phénomènes conduisant à la sous-représentation des femmes dans le domaine des TI sont complexes, ce qui alimente l'idée de la masculinité des TI, le malaise ressenti par les femmes y travaillant ainsi que les inégalités homme/femme dans le secteur qui persistent malgré tous les efforts fournis.

Nombre d'organisations engagées dans la mixité ont cherché à réduire les inégalités à travers des actions ciblées telles que l'élargissement des recrutements, la promotion des métiers du numérique dans les universités et écoles, l'amélioration des conditions de vie au travail pour une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, la mise en œuvre d'actions de coaching et de mentoring pour les femmes, la suppression des écarts de rémunération hommes/femmes, et bien d'autres actions telles que les campagnes de promotion de la mixité menées par les départements de Ressources Humaines (RH) pour déconstruire les stéréotypes genre/TI. Cependant, toutes ces actions, bien qu'elles aient permis de réaliser une avancée non négligeable en terme de taux de mixité dans certaines entreprises engagées dans cette bataille, ont été forgés à partir du constat général de la faible représentation des femmes dans les métiers TI, et les recherches menées dans le secteur privé pour essayer de comprendre les mécanismes derrière ce phénomène restent limitées et peu approfondies. Il en résulte qu'aujourd'hui au niveau des entreprises engagées, le problème est traité tant bien que mal, au niveau symptomatique sans réellement en comprendre les origines.

Du côté de la recherche, bien que les théories expliquant la sous-représentation des femmes dans les secteurs liés à la technique d'un point de vue général ou portant sur les femmes cadres et le plafond de verre, soient nombreuses (Gill&Grint, 1995 ; Sanchez-



Mazas&Casini, 2005 ; Belghiti-Mahut&Landrieux-Kartochian, 2008), très peu de chercheurs se sont penchés sur l'étude de la sous-représentation des femmes dans les métiers des TI et le métier du conseil TI en particulier. Le secteur du conseil en TI, où l'on trouve beaucoup de jeunes hautement diplômés, n'a pas fait l'objet d'étude approfondie sous l'angle du genre. La théorie constructiviste de Wacjman (1991) bien qu'elle mette en lumière le processus historique et progressif de l'éloignement des femmes de la technologie, n'explique pas qu'aujourd'hui alors que l'utilisation des TI est largement partagée par les hommes et les femmes, les métiers des TI restent marqués par cette empreinte masculine. Trauth (2004, 2006) figure parmi les rares chercheur.es qui se sont interrogés plus précisément sur le phénomène de la sous-représentation des femmes dans les métiers des TI. Collet (2005) s'est également intéressée au facteur stéréotype dans la représentation qu'ont les jeunes filles des métiers des TI dans le milieu scolaire et universitaire. D'autres chercheurs ont également apporté une contribution considérable sur la question du genre en rapport avec la technologie, notamment Marry (2004), sur les femmes ingénieures, Stevens (2007) sur les informaticiennes et Collet & Mosconi (2010) sur les femmes dans les SSII. Cox (2009) s'est intéressé à l'image véhiculée par les médias de la relation femme / TI et au rôle joué par cette image dans la construction des représentations et le maintien des stéréotypes.

Cependant, bien que toutes ces recherches aient apporté une contribution théorique d'une grande importance, elles se sont focalisées sur des aspects bien précis, alors que la complexité du phénomène requiert peut-être une approche plus globale. Ainsi Collet (2005) s'est centrée sur les études comme étant une phase clé dans la représentation qu'ont les femmes des métiers des TI : or peut-être qu'en inversant le point de vue et en regardant les métiers eux-mêmes directement, l'image des professionnels des TI s'améliorera et encouragera plus de jeunes filles à pousser les portes de filières informatiques. Trauth (2006), bien qu'elle se soit intéressée aux métiers des TI, s'est focalisée sur les femmes uniquement pour comprendre les facteurs de la sous-représentation de celles-ci dans le secteur, et elle ne dit pas si les femmes contribuent également à modifier leur propre image dans les métiers des TI. L'importance des stéréotypes concernant la relation entre genre et métier technique, constatés dans les pratiques, est largement reprise dans les théories, et des recherches récentes ont montré que le stéréotype de genre, qui catégorise les activités selon le sexe, reste dominant dans le monde du numérique (Clayton& Beekhuyzen&Nielsen, 2012). C'est



pourquoi il est nécessaire de chercher une nouvelle façon d'en étudier les mécanismes de maintien.

Nous proposons donc dans cette recherche de nous pencher sur le monde du conseil en Technologies de l'Information afin d'explorer les phénomènes de genre dans l'exercice quotidien de ce métier. Nous allons utiliser une approche structurationniste pour analyser le vécu des femmes et des hommes dans ce métier, afin d'identifier les mécanismes en lien avec les rôles socio-sexués et les stéréotypes genre/TI.

L'étude du métier de conseil a mis en évidence une image forte du consultant avec certaines caractéristiques : ainsi Thine (2013) s'est penché sur les caractéristiques communes de l'image du consultant tous domaines confondus, et il en conclut que les métiers du conseil entretiennent une image des consultants comme jeune élite de l'héritage et de l'« intelligence » avec une représentation virile de l'autorité, qui fait que les femmes sont largement sous-représentées parmi les consultants au regard tant de la population active dans son ensemble que de celle des cadres. Cette recherche pointe le doigt vers le domaine des systèmes d'information où 24 % des consultants seulement se recrutent parmi les femmes. Cependant l'étude de Thine ne donne pas plus de détails sur la compréhension de ce phénomène dans les métiers de conseil TI, et aucune recherche ne s'est intéressée à l'étude des pratiques sous l'angle du genre dans le métier de conseil TI.

Par ailleurs, plusieurs études ont montré le caractère dynamique des relations de genre et la reconstruction permanente des stéréotypes de genre. En particulier, les études sur la langue ont mis en lumière le pouvoir structurant des mots, ainsi Eliane Viennot (2014) parle de l'invisibilisation des femmes à travers la langue et Butler (1997) expose le pouvoir performatif des mots et la puissance de leur portée dans tous les domaines y compris socioculturels. C'est pourquoi, nous nous proposons d'étudier les pratiques sous trois aspects :

- L'image du métier de consultant.e TI, qui associe ou non des caractéristiques socio-sexuées aux technologies numériques.
- Le langage, par le choix des mots et des expressions en parlant des consultant.e.s TI, qui pourrait nourrir ou non la masculinité d'un modèle professionnel de référence parmi les consultant.e.s.



- Les pratiques liées au genre, c'est-à-dire un ensemble de comportements ou ce qu'on appelle ici mouvements de structuration (en nous inspirant de Giddens, 1984) issus des interactions entre les différents acteurs dans le conseil TI et qui pourraient consolider ou déconstruire le stéréotype de la masculinité du modèle professionnel.

La question de recherche peut s'articuler en trois interrogations principales :

- D'abord, est-ce que le fait de travailler dans le secteur des TI est en soi un facteur de malaise pour les consultantes en TI ?
- Si oui, comment expliquer ce malaise, et quel lien a-t-il avec le genre du modèle et les pratiques professionnelles dans le métier de consultant.e TI ?
- Et enfin, comment le stéréotype du genre dans le modèle du métier de consultant.e TI est-il consolidé ou déconstruit à travers les comportements des acteurs du métier?

A partir de là, nous tenterons de vérifier les quatre hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 :

Les consultants en TI partagent une image forte de leur métier.

Hypothèse 2 :

Les pratiques d'exercice du métier de consultant TI alimentent la construction de rôles socio-sexués.

Hypothèse 3 :

Le stéréotype du genre dans le métier de consultant TI est en reconstruction permanente à travers les pratiques d'exercice du métier.

Hypothèse 4 :

Le caractère dynamique du stéréotype du genre permet également sa déconstruction totale ou partielle à travers les pratiques d'exercice du métier de consultant TI.

Ainsi nous avons consacré cette première partie à introduire les principales notions mobilisées dans notre recherche que sont la mixité et les législations qui la régulent ainsi que l'interaction entre genre et modèle de métier, à dresser un rapide état de lieux des métiers des Technologies de l'Information, et à énoncer notre problématique et nos hypothèses.

Dans la seconde partie intitulée Revue de Littérature nous allons voir comment la sous-représentation des femmes dans les métiers TI a été traitée à la fois dans la recherche et dans les entreprises : dans un premier temps nous allons examiner les théories qui ont été proposées pour expliquer la sous-représentation des femmes dans les métiers TI et passer en



revue les travaux réalisés sur les stratégies d'inclusion. Dans un second temps nous allons faire le point sur les politiques de mixité et donner des exemples d'actions menées par les entreprises.

La troisième partie de cette thèse est consacrée au cadre de la recherche. Dans cette partie nous expliquons l'approche théorique retenue et nous détaillons comment nous avons mobilisé des théories issues d'autres domaines pour comprendre les interactions entre acteurs dans un groupe social, et leurs effets sur les pratiques de genre dans les métiers du numérique, et plus précisément dans le métier de consultant.e en Technologie de l'Information (TI).

La quatrième partie intitulée Construction de la Recherche est consacrée à la description de la démarche suivie tout au long de cette thèse, à notre positionnement épistémologique et aux méthodes utilisées pour recueillir les données et les étudier.

La cinquième partie est consacrée aux résultats de l'analyse des enquêtes de terrain et de l'observation participante, menées dans les entreprises CGI et Deloitte. Ceux-ci sont organisés autour de quatre grands thèmes : la pratique du métier de consultant.e, l'image de leur métier par les consultants.es TI, la pratique du métier de consultant.e sous l'angle du genre, et enfin le stéréotype de genre dans le métier de consultant.e.

La sixième partie est consacrée à une synthèse des résultats, suivie d'une discussion, de la validation des hypothèses et de l'énoncé des limites de la recherche.

Enfin la dernière partie est une conclusion générale de la recherche.



TENACIOUSLY

Revue de la Littérature



2 Revue de la Littérature

2.1 Les recherches menées et les stratégies d'inclusion

2.1.1 Les recherches menées

Comme indiqué plus haut, la sous-représentation des femmes dans les secteurs liés à la technique a fait l'objet de nombreuses recherches et études. L'image masculine du numérique correspondant à des différences naturelles reste largement diffusée (Ridley&Young, 2012). Par ailleurs, la plupart des approches théoriques expliquent la sous-représentation des femmes comme le résultat de processus d'exclusion, et les obstacles liés à cette exclusion sont ainsi souvent mis en évidence. D'autre part, beaucoup de recherches s'appuient sur des échantillons exclusivement féminins, comme par exemple (Trauth et al., 2009).

Aussi, la majorité des théories traitent ces obstacles comme étant des éléments externes que les femmes subissent, et ne considèrent pas ou peu le fait que certaines femmes jouent elles-mêmes un rôle actif dans leur éloignement de la sphère des technologies et ceci dans le but de se rapprocher le plus possible du genre auquel elles s'identifient. Ce comportement est décrit par le concept de performance du genre qui a été décrit dans « Doing Gender » (West&Zimmerman, 1987) mais aussi par Judith Butler dans « Trouble dans le genre » (Butler, 2005).

West et Zimmerman ainsi que Butler conçoivent le genre comme un ensemble d'actes corporels, de gestes, de comportements et d'activités, réalisés en situation d'interaction et produisant de la différence sexuelle. Le genre est donc abordé dans une perspective résolument antinaturaliste, il émerge des situations et il est toujours en train d'être accompli. Cette posture a conduit les auteurs à opérer une distinction non seulement entre le sexe et le genre, mais à y ajouter un troisième terme : les catégories de sexe («les hommes» et «les femmes»). Cette triple distinction conceptuelle leur permet de démontrer que, si le genre est toujours en action, c'est parce que nous devons prouver à chaque instant de la vie quotidienne notre appartenance à la catégorie de sexe que nous voulons investir; et cela, indépendamment du sexe que nous sommes censés posséder, et qui fonde dans notre société les identités de genre.



Ainsi, nous nous proposons dans cette recherche de déplacer l'angle de vue du phénomène de sous-représentation des femmes dans les TI, de la simple relation de causalité ou facteurs influençant en externe et interne, pour nous inscrire dans une approche plus globale en regardant tous les acteurs engagés dans les métiers des TI, hommes et femmes, pour essayer de comprendre comment l'idée de masculinité des TI est ou n'est pas portée par ces acteurs. Il s'agit donc de mieux comprendre comment l'idée de la masculinité des métiers des TI, et plus précisément du métier de consultant.e en TI, est mobilisée dans les interactions entre acteurs et comment elle façonne les contextes de travail, mais aussi comment ces interactions produisent des mouvements qui favorisent la pérennité de cette idée et ceux qui ne le font pas. Pour cela, nous avons fait le choix d'inscrire cette recherche dans une perspective structurationniste, selon laquelle dans un système social, les actions et interactions humaines sont marquées par les propriétés du système et en même temps contribuent à les reproduire. Le changement ne peut donc émaner qu'à travers les pratiques et mouvements des acteurs. La théorie de la structuration (Giddens, 1987) distingue deux niveaux : le niveau de la structure (qui inclut les stéréotypes genre&TI) et le niveau des acteurs avec leur capacité d'action (qui peut être utilisée pour renforcer ou pour rompre le lien entre masculinité et technologie).

Ainsi grâce à la théorie de la structuration nous pouvons expliquer comment les pratiques sociales, constitutives d'un système social donné, sont produites et reproduites, mais aussi comment elles évoluent.

Selon Giddens, la réalité sociale est le résultat d'un certain nombre d'actions et d'interactions, et cela s'applique aussi à un contexte professionnel. Ces interactions sont elles-mêmes orientées par des éléments que Giddens appelle le « structurel ». Le structurel fait référence à la dimension syntagmatique de l'analyse des relations sociales, c'est-à-dire le développement, dans l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales et de normes qui engagent la reproduction de pratiques. Selon la théorie structurationniste, la plupart des règles engagées dans la production et la reproduction des pratiques sociales sont connues et utilisées tacitement par les acteurs, ils savent comment faire sans nécessairement savoir comment dire ce qu'ils font. Cependant, cette reproduction continue dépend de chaque acteur et du contrôle réflexif qu'il a sur son action et celles des autres. Il y a donc toujours possibilité de changer les règles et de transgresser les idées du structurel.



Giddens distingue trois dimensions du structurel qui agissent dans la structuration d'un système social : la signification, la domination et la légitimation. Pour chacune de ces trois dimensions, il identifie un ou plusieurs modalités et interactions, comme l'indique la figure 1 ci-dessous.

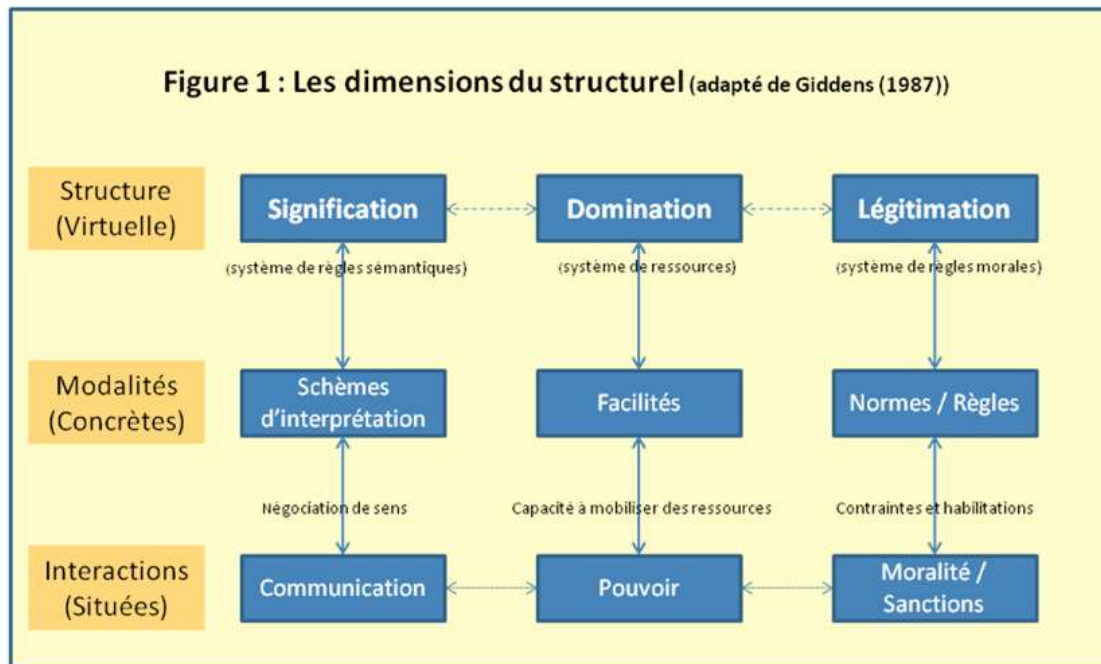


Figure 1 - Les dimensions du structurel selon Giddens (1987)

La structure sociale n'a pour Giddens qu'une existence virtuelle, seulement actualisée lors des interactions. Afin d'opérationnaliser ces concepts théoriques, chacune de ces trois dimensions est reliée à des propriétés structurelles, qui lui correspondent. Les trois propriétés structurelles sont : la signification, considérée comme un système de règles sémantiques ; la domination qui se manifeste dans le système d'allocation de ressources ; et la légitimation constituée par un système de règles morales. La dualité du structurel fait que les deux niveaux horizontaux de l'interaction et de la structure sont liés récursivement. L'action et la structure interagissent mutuellement : les acteurs utilisent les modalités du structurel lors des interactions, contribuant ainsi à reconstituer les propriétés structurelles des systèmes sociaux. Les trois dimensions verticales de ces niveaux sont imbriquées : chaque interaction implique une négociation de la signification qui se déroule en appliquant des règles sociales, elles-mêmes mobilisatrices de ressources.



La théorie de la structuration de Giddens (1987) offre un cadre d'analyse pertinent pour relier les actions et interactions aux caractéristiques de la structure en milieu professionnel. En effet, un système de travail avec une distribution du pouvoir bien déterminée, des règles/normes/valeurs et des visions qui donnent un sens à l'organisation et à son fonctionnement, représente une structure à part entière où les acteurs agissent et interagissent. Grâce à ces actions et ces interactions, un système de travail est également l'un environnement majeur dans la construction et la transformation identitaire d'un individu puisqu'il représente l'un des cadres essentiels d'interactions sociales. C'est la raison pour laquelle il nous a semblé opportun d'étudier les professionnels du métier de consultant TI à travers le prisme des trois dimensions structurelles de Giddens.

Les trois dimensions d'analyse proposées par Giddens (signification, domination et légitimation), combinées aux trois niveaux d'analyse (structure, modalités de structuration et interactions) fournissent une grille d'analyse pour comprendre les actions ou interactions des consultants.es TI. En effet, l'analyse des discours de ces derniers nous permettra de relever les mouvements, c'est-à-dire les interactions qui renforcent ou défont l'idée de la masculinité du modèle de métier et d'essayer d'expliquer pourquoi cette idée persiste malgré tous les efforts fournis pour plus de mixité dans le monde du conseil en Technologies de l'Information.

2.1.2 Les théories de l'exclusion

La sous-représentation des femmes dans les métiers du numérique s'inscrit dans le phénomène plus large de la sous-représentation des femmes dans les activités techniques.

Les théories explicatives de la sur-représentation masculine dans certains domaines sont généralement classées en trois grandes approches, qui diffèrent selon la façon d'appréhender le phénomène « femmes et hommes ». De nombreuses recherches font référence à cette classification, notamment les recherches sur le genre dans les technologies numériques (Jouët, 2003 ; Gill&Grint, 1995 ; Van Zoonen, 1992). Les théories « différentialistes » partent du postulat d'une différence fondamentale entre femmes et hommes : la différence biologique sexuée se traduit par des différences fondamentales dans les domaines psychosociologiques, et notamment par des orientations professionnelles différenciées selon le sexe. Les théories dites « universalistes » considèrent au contraire que les êtres humains sont fondamentalement similaires : les barrières sociales et la discrimination sont les causes majeures, et notamment



pendant longtemps les femmes ont été écartées des filières et domaines techniques. Les théories « socio-constructionnistes » ne s'intéressent pas aux différences ou ressemblances entre femmes et hommes, car elles considèrent que les catégories du féminin et du masculin sont socialement construites, mais elles s'attachent à montrer la « culture masculine » qui s'est développée autour des technologies numériques (Wacjman, 1991).

Beaucoup de recherches « différentialistes » visent à prouver des différences dans les comportements selon les sexes, souvent avec des instruments quantitatifs. Les recommandations issues de ces recherches sont souvent d'augmenter la diversité, car les femmes apportent une vue complémentaire dans la stratégie, le management d'équipe ou l'innovation. Les recherches s'inscrivant dans cette approche ont été critiquées, parce qu'elles ont peu creusé les notions d'homme et de femme (Adam&Howcroft&Richardson, 2004; Trauth, 2011). En particulier, elles ne prennent pas en compte les influences sociales, et elles considèrent implicitement que toutes les femmes partagent les mêmes caractéristiques psychologiques, valeurs, intérêts, comportement organisationnel, etc., ignorant les différences individuelles. D'ailleurs, les recherches terrains n'ont pas apporté la preuve de différences fondamentales dans l'informatique, domaine où de nombreuses femmes ont été pionnières (Gürer, 1995). Les incitations, issues de ces recherches, à faire des activités et des produits destinés aux femmes, peuvent être un piège, car ils sont généralement moins motivants et stimulants, ce qui augmente l'écart entre les sexes (Crutzen, 1994).

Les recherches « universalistes » cherchent, en général, à montrer l'existence de discriminations structurelles, par exemple lors du choix d'une filière de formation ou d'un métier, dans les processus de recrutement, ou dans les critères d'évaluation des financeurs en cas de création d'entreprise. Une préconisation classique est de favoriser l'augmentation du nombre de femmes (dans la science, la technologie ou l'entrepreneuriat), car une représentation plus équilibrée des deux sexes devrait faire disparaître les préjugés. Ces recherches ont largement contribué à éclairer des phénomènes de discrimination et ont favorisé les programmes et actions d'inclusion. Cependant la théorie sous-jacente ne saisit pas la totalité du phénomène, car les déséquilibres subsistent, notamment dans les métiers du numérique.

Les chercheurs « socio-constructionnistes » s'intéressent surtout aux processus par lesquels des objets, des activités, des métiers, sont associés à du masculin ou du féminin (Trauth, 2006). L'hypothèse de base est que ces associations sont socialement construites, et qu'elles



peuvent changer au cours du temps pour prendre en compte l'environnement. Certaines recherches en ont montré les signes et les conséquences. Par exemple, les femmes qui sont performantes dans des fonctions connotées au masculin, sont moins appréciées que leurs homologues masculins, avec des effets sur la rémunération et la promotion (Heilman&Wallen&Fuchs&Tamkins, 2004).

2.1.3 Les travaux sur les stratégies d'inclusion

« Pour les femmes les exclusions se superposent et s'imbriquent les unes aux autres » (Ryckmans, 2006). L'exclusion technique vient donc s'imbriquer aux autres exclusions sociales des femmes, toujours soutenue par les mêmes stéréotypes généraux liés au genre. Notre objectif à travers cette recherche n'est cependant pas de nous attarder sur l'aspect exclusion des femmes des métiers des TI, cela a été traité par de nombreux chercheurs et théoriciens et la permanence de la masculinité de la technique et des TI est un fait quasiment établi aujourd'hui. Notre objectif est plutôt de regarder de l'autre côté de la médaille et d'aborder la question d'un point de vue plus positif : admettant qu'effectivement à l'heure d'aujourd'hui les métiers des TIC sont fortement teintés d'une masculinité indélébile, comment faire pour inclure les femmes dans ce secteur de manière durable ? Il s'agit donc de regarder les stratégies d'inclusion qui ont déjà été mises en œuvre un peu partout dans le monde pour résoudre cette problématique et d'en déduire à travers une approche identitaire des pistes pour un management de la diversité inclusif dans les métiers des TI aujourd'hui.

Rappelons cependant qu'il ne s'agit pas là de la stratégie d'inclusion d'une minorité sociale, parce que les femmes ne sont pas une minorité sociale, elles représentent la moitié de la population mondiale, donc la moitié de la population active susceptible de travailler dans les secteurs des TI. Comment attirer cette ressource humaine sous-utilisée ? Contrairement à notre approche inclusive, il est commun de comprendre l'inclusion comme étant la diminution des phénomènes pouvant produire l'exclusion (Faulkner&Rommes&Sorensen, 2011). Il s'agit d'une réaction compréhensible si l'on considère que l'exclusion a été le premier sujet des études féministes autour de la technologie. Il s'agirait donc de combattre les mécanismes d'exclusion dans les métiers des technologies. D'après Dryburgh (2000) le nombre de femmes en TIC est en déclin dans les pays occidentaux en raison de quatre mécanismes principaux :



- Des facteurs d'ordre structurel, incluant les systèmes éducatifs, les parcours d'études et l'organisation des départements en sciences TI.
- Le manque de modèles féminins dans le secteur.
- La persistance de la culture masculine sur le domaine et le poids des stéréotypes de genre.
- Moins d'expérience, d'intérêt, de gout et de motivation que les hommes.

Penser à partir du point de vue exclusion consiste donc trouver un moyen de contrer ces mécanismes. L'inclusion est vue de cet angle comme étant un épiphénomène de l'exclusion.

Il est bien entendu très important d'étudier et de comprendre les mécanismes d'exclusion qui font que les femmes se retrouvent aujourd'hui loin des TIC, mais il ne faut pas que cela nous empêche de regarder au cœur même d'une stratégie d'inclusion, ce qui fait qu'elle fonctionne durablement, les mécanismes d'attraction. Il faut donc commencer par chercher ce qui peut attirer les femmes vers les métiers des TIC (Faulkner&Rommes&Sorensen, 2011). Penser inclusion du point de vue d'une entreprise, même s'il s'agit de sa ressource humaine, peut être rapproché du marketing (Oudshoorn et al. 2004) : comment vendre les métiers des Technologies de l'Information dans notre entreprise à une plus large cible féminine ? Toujours est-il que penser à partir d'un point de vue inclusif revient à se demander pourquoi les femmes devraient trouver de l'intérêt dans les TIC aujourd'hui. De plus, pour être incluses dans les métiers des TIC les femmes ne doivent pas seulement les adopter mais choisir d'y rester le plus longtemps possible. Pour être aptes à inclure les femmes, les métiers des TIC doivent d'une part leur paraître intéressants, et d'autre part assez motivants pour qu'elles y restent.

Dans « Technologies of Inclusion, gender in the information Society », Faulkner&Rommes&Sorensen (2011), suite à leur étude des différentes stratégies d'inclusion des femmes dans les secteurs de l'information et de la technologie, ont identifié sept stratégies d'inclusion :

1. Mise à disposition d'experts locaux : il s'agit de mettre à disposition dans une organisation donnée des personnes qui s'occuperont de la vulgarisation du savoir et de l'utilisation des supports TI. Les experts, ne sont pas forcément des experts en TI en général, il s'agirait plus de « key-users » (ou « champions »), c'est-à-dire des utilisateurs-



clés qui maîtrisent les outils utilisés par le métier et qui pourraient répondre aux questions des autres utilisateurs.

2. L'auto-inclusion assistée : cette stratégie d'inclusion est basée sur l'hypothèse que les femmes peuvent acquérir une compétence basique en TIC si elles sont motivées et qu'elles ont accès aux outils, guides et autres supports d'aide les aidant à mieux être incluses dans leur travail. Les experts locaux mis à disposition peuvent faciliter cette stratégie d'inclusion en mettant en place une base d'information mise à jour.
3. Le partage et le divertissement via les TIC : ceci se traduit par des initiatives comme l'organisation de soirées autour des technologies, une revue web ou journal des TIC, initiatives qui ont tendance à créer un certain enthousiasme autour de la technologie et montrer que via les TIC des liens sociaux peuvent être créés.
4. Les méthodologies de design réflexives : elles consistent à introduire des tests utilisateurs afin de nuancer les perspectives sexuées dans le design des TIC.
5. Des cercles d'inclusion positifs : cela signifie mettre bout à bout un ensemble de stratégies et mesures positives pour l'inclusion des femmes dans les TIC (quotas de recrutement, supports, partage, campagnes de sensibilisation et publicité ...) afin que toutes ces stratégies agissent en se renforçant les unes les autres.
6. Des espaces pour les femmes : il s'agit d'une manière de générer l'inclusion basée sur deux idées : construire un espace qui procurerait sécurité et support via un esprit de communauté ; profiter de la dynamique de coproduction liée à la notion de communauté.
7. La double articulation du contenu et de la communauté : cette stratégie se base sur le potentiel qu'ont les activités basées sur les TIC à fournir un contenu attrayant et offrant la possibilité de construire un réseau social en relation direct avec ce contenu.

Ainsi, pour construire un système d'inclusion au niveau d'une organisation Faulkner&Rommes&Sorensen ont recensé quelques pratiques générales qui ont eu leur efficacité dans certaines entreprises et organisations : sensibilisation du management et du top management, suivi d'indicateurs pertinents, mise en place d'un réseau de « champions » ou key-users experts dans des domaines de TIC différents (en favorisant les key-users féminins), organisation de groupes rassemblant les femmes de l'IT et mise en réseau dans l'entreprise, proximité des sponsors et key-users, formations ciblées et coaching, célébration (international women's day...), association à des événements soutenant l'inclusion des femmes,



collaboration avec d'autres réseaux (European Professional Women's Network...), et autres baromètres de confiance des femmes dans les TIC.

2.2 Les actions menées par les entreprises

Suite à quelques entretiens avec les responsables diversité et les ressources humaines dans des entreprises engagées dans la bataille pour la mixité, et à notre participation à la séance plénière de restitution des travaux de la commission tenue par l'AFMD et le CIGREF le 7 Novembre 2013 à Paris autour du thème « Les parcours dans les métiers du numérique : quelle place pour la diversité des âges et du genre ? », nous avons pu identifier quelques actions et des démarches proactives en faveur de la diversité menées par ces entreprises. Ce chapitre décrit deux cas d'entreprises présentés lors des travaux de la commission et où nous avons mené des interviews à la suite de cette commission : une entreprise de services numériques (ESN ou SSII) et un éditeur de logiciel.

2.2.1 Exemples d'actions menées pour promouvoir la diversité dans une entreprise de services numériques (ESN ou SSII)

Avec plus de 69000 collaborateurs dans le monde, dont près de 10000 en France, cette Entreprise de Services Numériques met en œuvre une importante politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, avec une forte implication des dirigeants.

Cet intérêt repose sur l'idée et la conviction des dirigeants que diversité et performance sont liées positivement dans une entreprise et sur plusieurs niveaux (économique, RH, business...) Différents leviers sont mobilisés pour convaincre les dirigeants et, plus largement, les collaborateurs de l'entreprise à s'engager en faveur d'une plus grande égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

- Organisation de conférences et de séances de sensibilisation réunissant le top management et des personnes ressources (chercheurs, experts, etc.) (séances visant à déconstruire les stéréotypes de genre et à démontrer le lien entre performance économique et égalité professionnelle).
- Coopération des membres du top management et des représentants des grands comptes de l'ESN en COMEX (Comités Exécutifs) et CODIR (Comités de Direction).



- Organisation, trois à quatre fois par ans, d'évènements (déjeuners, entretiens, work cafés, etc.) réunissant des membres du Comité exécutif et des collaborateurs exerçant différents métiers dans l'entreprise.
- Diffusion d'un « benchmark » recensant les initiatives mises en œuvre par les concurrents du groupe (ex. : signature d'un accord « égalité professionnelle », actions favorisant la vie privée et la vie professionnelle, etc.).

Toutes ces actions ont permis de persuader, progressivement, un nombre croissant de membres du top management de l'entreprise de l'intérêt des politiques d'égalité professionnelle. Ce travail de persuasion nécessite cependant un investissement régulier et continu auprès du top management.

Cette politique « égalité professionnelle » passe essentiellement par la révision et l'amélioration des processus de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Pour cette ESN, seule la définition d'objectifs ambitieux (ex. : atteindre un seuil minimal de 35% de femmes à tous les niveaux de l'entreprise d'ici 2015) permet de progresser sur ce sujet. La politique « égalité professionnelle » mise en œuvre au sein de l'ESN est déclinée par pôles, ce qui permet d'adapter plus finement les objectifs et initiatives retenus au niveau national aux contextes particuliers de chacun de ces pôles.

Recrutement :

- Elargissement des recrutements et campagne d'information dans les lycées, universités et écoles pour promouvoir les métiers du numérique.

Conditions de vie au travail et conciliation entre vie professionnelle et vie privée :

- Maintien de la rémunération des pères lors de leurs absences pour congé paternité ;
- Protection des salariés souhaitant prendre un congé lié à la parentalité vis-à-vis des entreprises clientes de l'entreprise.

Formation :

- Révision des actions de formation avec l'aide de l'Université de l'ESN pour transmettre les valeurs de l'entreprise et promouvoir la diversité, l'égalité des chances et la qualité de vie au travail ;



- Mise en place d'un programme de mentoring cross filières et cross pays pour les hommes et femmes de l'entreprise. Ce programme de mentoring est renforcé par la mise en œuvre d'actions d'accompagnement des mentors et des mentoré.e.s ;
- Mise en œuvre d'actions de coaching sur le marketing personnel à destination des collaboratrices de l'ESN.

Rémunération :

- Création d'une enveloppe de rattrapage des écarts de rémunération hommes/femmes ;
- Réalisation d'études sur la rémunération globale des collaborateurs de l'entreprise (base réelle brute, part variable, avantages, etc.) par un organisme externe.
- Révision des critères de promotion de manière à exclure les critères en contradiction avec la politique « égalité professionnelle » de l'entreprise ;
- Formation des managers pour les inciter à définir des objectifs « SMART » (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) et à objectiver les entretiens d'évaluation (ex. : remise en cause du présentisme).

Communication RH :

- Implication de la direction communication pour valoriser les initiatives qui sont développées dans l'entreprise ;
- Organisation de programmes de « reverse coaching » pour déconstruire les stéréotypes et lever les freins ralentissant l'évolution professionnelle des collaborateurs et collaboratrices ;
- Selon une étude, les principaux freins au développement des carrières des parents seraient bien moins liés à une (prétendue) moindre appétence des femmes à vouloir évoluer professionnellement qu'à la projection, par les managers, des conséquences supposées de la parentalité sur l'engagement de leurs collaborateurs et collaboratrices (AFMD-CIGREF, 2013).

2.2.2 Exemples d'actions menées pour promouvoir la diversité dans une entreprise éditrice de logiciels :

Cette multinationale spécialisée dans l'édition de logiciel a comme motivations principales pour la mise en place d'actions et de politique d'égalité professionnelle :



- Le besoin en main d'œuvre ;
- L'optimisation de l'efficacité et de la performance à travers une mixité des équipes ;
- La volonté de donner aux femmes et aux hommes des perspectives d'évolution équivalentes ;
- La recherche d'une meilleure compréhension des attentes des clients en reflétant en interne la diversité de sa clientèle.

L'entreprise a donc déployé une politique « égalité professionnelle » reposant sur trois axes principaux :

- L'amélioration de l'attractivité de l'entreprise auprès des femmes ;
- L'amélioration des conditions de travail en vue d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée ;
- L'accompagnement du management de l'entreprise.

Cette politique « égalité professionnelle » passe essentiellement par la révision et l'amélioration des processus de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Recrutement :

- Quota fixé de recrutement de femmes à respecter dans toutes les filiales du groupe pour atteindre un pourcentage de féminisation volontairement supérieur à la moyenne mesurée dans le secteur. Le pourcentage de femmes travaillant dans cette entreprise est donc passé de 25% à 31% en trois ans.
- Intégration d'un nombre minimum de femmes dans les équipes par les managers de l'entreprise.
- Proposition davantage de candidatures féminines par les cabinets de chasseurs de têtes et les structures de recrutement travaillant avec l'éditeur.
- Mise en place d'un nouveau programme décliné au niveau international, destiné aux candidats disposant d'un niveau Bac+5, complété par un programme de mentoring. L'objectif est que 60% des bénéficiaires de ce programme soit des femmes (contre 52% en 2011). (AFMD-CIGREF, 2013)
- Recrutement direct universités/écoles : Interventions de l'éditeur dans les écoles pour inciter les femmes à s'orienter davantage vers des formations techniques ou scientifiques, et casser l'image technique et masculine des métiers du numérique.



Promotion :

- Création d'ateliers visant à préparer les collaboratrices aux entretiens biannuels.
- Collaboration avec le réseau Women In Leadership pour mettre en place un programme ayant pour objectif d'augmenter la part des femmes dans les postes de direction et de lever les différents obstacles qu'elles peuvent rencontrer. Il prévoit :
 - L'organisation de mises en situation pour faciliter la prise de parole en réunion ;
 - L'organisation de rencontres entre des collaboratrices et des femmes occupant un poste à responsabilité dans l'entreprise pour qu'elles puissent partager leurs expériences.
- Amélioration des conditions de travail afin de pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle :
 - Amélioration des règles de vie au travail (suppression des réunions organisées tard le soir ou tôt dans la matinée, application de nouvelles règles de gestion des mails pour les week ends et congés...) ;
 - Mise en place du télétravail.

Chez cet éditeur, la mise en œuvre de mesures spécifiques visant à favoriser l'accès et le maintien de femmes à des postes à responsabilité se justifie par la sous-représentation des femmes sur de tels postes et un taux de défection des femmes récemment promues supérieur à celui constaté pour les hommes (AFMD-CIGREF, 2013).



Cadre de la Recherche : le Modèle Structurationniste Adapté



3 Cadre de la Recherche : le Modèle Structurationniste Adapté

Le cadre de recherche que nous proposons prend en compte les enseignements et les limites des pratiques de management de la diversité. Il s'appuie également sur les apports théoriques expliquant la masculinité des technologies. De plus, il intègre les volontés et les stratégies d'inclusion des entreprises (Khayoussef-Gassib&Morley, 2014).

Dans ce chapitre après avoir détaillé l'approche adoptée, on va décrire le cadre de notre recherche en quatre éléments : D'abord, qu'avons-nous observé ? Ensuite, comment avons-nous appréhendé le stéréotype de genre ? Puis, comment avons-nous recueilli les données ? Enfin, comment avons-nous analysé les données recueillies ?

3.1 Une approche par le modèle du métier et les mouvements de structuration

3.1.1 Les modèles des métiers dans les TI et identité sociale, conflit ou cohérence ?

Pour mieux comprendre la relation entre modèle de métier et identité sociale dans le secteur des TI, il est nécessaire de s'interroger sur le processus de construction de cette identité sociale : la socialisation. La socialisation est le processus au cours duquel un individu apprend et intériorise les normes et les valeurs tout au long de sa vie, dans la société à laquelle il appartient. Une des normes les plus importantes dans le processus de socialisation est la norme du genre. Dans leur étude sur les approches normatives du genre et le phénomène du plafond de verre, Sanchez-Mazas et Casini (2005) ont montré que plus les normes perçues dans l'environnement du travail sont compatibles avec les normes sociales (dont celles liées au genre), plus les professionnels s'identifient à leur métier et leur organisation.

La force de la norme sociale de genre pourrait donc bien être un facteur retenant les femmes de s'aventurer dans des voies marquées par une norme très contrastée, puisqu'il semblerait que la prise de fonctions professionnelles porteuses de traits traditionnels de la masculinité comme les professions en TI, soit vécue comme une perte identitaire par les femmes qui associent délicatesse et inaction à féminité.

Nous nous proposons donc de reprendre la ligne tracée par Sanchez-Mazas et Casini dans leur approche normative de la problématique du genre dans le plafonnement de carrière pour tenter de comprendre la pérennité de l'idée de la masculinité des TI.



3.1.2 Le rôle des interactions entre acteurs dans les milieux professionnels des TI dans le renforcement ou l'altération de l'idée de masculinité des métiers des TI

Comprendre le rôle des interactions entre acteurs dans les milieux professionnels des TI dans le renforcement ou l'altération de l'idée de masculinité des métiers des TI revient à se poser la question plus générale du rôle des interactions dans la construction de la réalité sociale. Selon Berger et Luckmann (1966) dans *La construction sociale de la réalité*, les règles qui régissent les interactions entre individus sont basées sur une représentation commune du monde réel, elle-même établie à travers une objectivisation de processus subjectifs et de significations. Ces règles selon Berger et Luckmann se résument dans les quatre processus suivants :

- Processus de typification
- Processus d'objectivation
- Processus d'institutionnalisation
- Processus de légitimation.

C'est en alliant ces quatre processus que la réalité se construit socialement selon la théorie de Berger et Luckmann. Cela revient à dire que pour interpréter la complexité de son environnement, l'individu a tendance à faire appel dans ses interactions quotidiennes à des schèmes de perception qui ont pour but principal de simplifier, ordonner et diminuer cette complexité. Ce processus de généralisation, ou de modélisation est appelé par Berger et Luckmann la typification.

Ces modèles de typification sont acquis par l'individu durant les processus de socialisation primaire et secondaire et lui permettent d'appréhender les personnes qui les entourent tout en leur pourvoyant des modèles d'interaction pré-arrangés socialement.

Lorsqu'un modèle de typification est partagé et reconnu lors des multiples interactions, ce dernier apparaît alors comme objectivé et s'impose dès lors comme allant de soi : c'est l'objectivisation. Les stocks communs de connaissance ainsi produits sont utilisables comme modèles récurrents d'interaction pour les individus. Le langage est en ce sens par excellence le dépositaire de ces stocks communs de modèles de typification objectivés, et permet indirectement de mettre en place des schémas ou mouvements de classification visant à différencier les objets et les significations. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le langage



est au centre de notre étude puisqu'il est le vecteur de la majeure partie des interactions et donc des mouvements de structuration.

Lorsqu'un modèle de typification objectivé acquiert une certaine stabilité par le temps et entre dans la tradition en étant connu et reconnu, il se cristallise et s'institutionnalise : c'est le processus d'institutionnalisation. Ainsi le monde institutionnel formé de modèles typifiés objectivés et institutionnalisés est perçu comme une réalité objective ayant une histoire, dans laquelle l'individu vient inscrire sa biographie et puise dans les modèles pré-arrangés pour interagir avec son environnement.

Et enfin pour se maintenir les modèles institutionnalisés ont néanmoins besoin d'être légitimés, c'est ce que Berger et Luckmann appellent la légitimation. Dans cette ultime étape le modèle institutionnalisé intègre d'autres significations déjà existantes. Cette manœuvre a pour but de donner un sens au modèle en le justifiant et l'élevant au rang de norme.

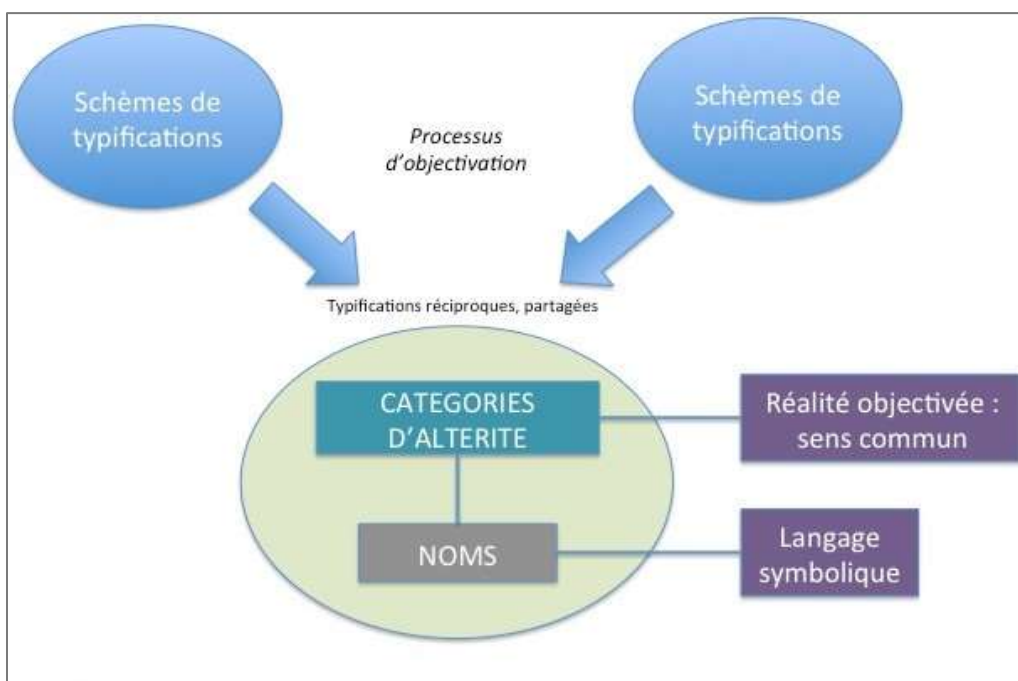


Figure 2 - La typification et l'objectivation dans la construction de la réalité sociale (Berger&Luckmann 1966)

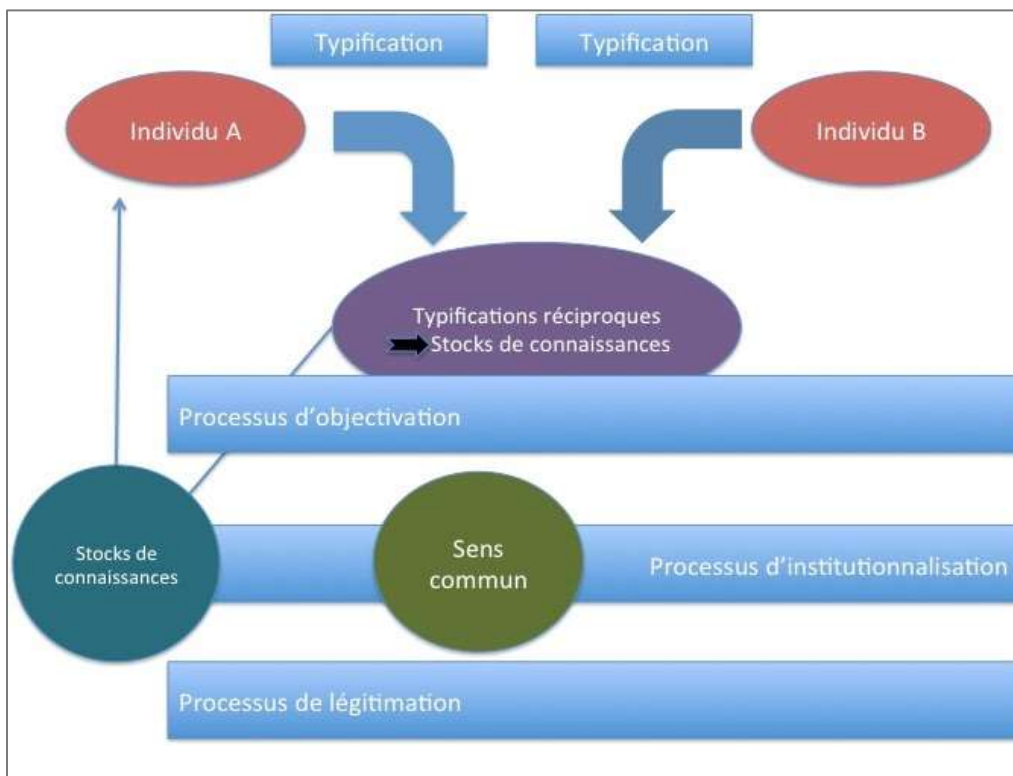


Figure 3 - La construction de la réalité sociale (Berger&Luckmann 1966)

La théorie de *La construction sociale de la réalité* de Berger et Luckmann rejoint celle de Giddens (1987) dans son explication de la structuration tridimensionnelle de toute structure sociale (signification, domination, légitimation). Giddens ajoute cependant que le structurel et les modèles pré-arrangés ne sont pas figés, et que ce sont les acteurs dans leurs interactions qui contribuent à les maintenir et reproduire ou au contraire à les modifier voire les supprimer. Ainsi à travers ces interactions (notamment via le langage) deux types de mouvements de structuration ou de classification de la réalité sociale peuvent être véhiculés : des mouvements de construction des significations communes, mais également des mouvements de déconstruction de ces significations communes.

C'est cela qui intéresse particulièrement notre propos et qui montre le rôle que peuvent jouer les interactions entre acteurs dans les milieux professionnels des TI dans le renforcement ou l'altération de l'idée de masculinité des métiers des TI. Si l'on considère l'idée de masculinité des métiers des TI comme étant un stéréotype ou modèle typifié, objectivé, institutionnalisé et même légitimé (selon la théorie de Burger et Luckmann), à travers les interactions entre acteurs, deux types d'actions peuvent agir sur ce modèle : une



action de construction via des mouvements de construction qui auraient pour résultat de le maintenir et le renforcer, et une action de déconstruction via des mouvements de déconstruction qui auraient pour résultat de l'altérer voire l'affaiblir ou le supprimer en lui enlevant sa légitimation, sa domination et enfin sa signification. Il convient alors de regarder de plus près ce que sont ces mouvements de structuration, mais avant cela nous allons d'abord revenir sur le concept de stéréotype.

3.1.3 Le concept de stéréotype

C'est à Walter Lippmann (1922) que l'on doit la notion de stéréotype dans son acception psychologique. Ce terme de "stéréotype" existe depuis 1798 et désigne un coulage de plomb dans une empreinte destiné à la création d'un "cliché" typographique. Lippmann désigne par là les images que nous nous construisons au sujet des groupes sociaux, des croyances dont il veut souligner la rigidité par le recours à ce terme d'imprimerie. Selon lui, ces images nous sont indispensables pour faire face à la complexité de notre environnement social ; elles nous permettent de simplifier la réalité en les plaçant en des catégories pour nous y adapter plus facilement.

Dans « Sex stereotypes and implicit personality theory: Toward cognitive social-psychological conception », Ashmore&DelBoca (1979) identifient trois éléments sur lesquels se base la représentation mentale qui construit cette catégorisation :

1. Une catégorie sociale, c'est-à-dire un ensemble de caractérisations utilisées pour considérer un ensemble d'individus comme semblables et faisant partie d'une même catégorie ;
2. Des attributs personnels, qui sont associés à la catégorie ;
3. Des relations d'induction qui admettent qu'un individu acquiert des attributs de sa catégorie et les transmet.

D'après H. Tajfel (1972), la catégorisation correspond aux « *processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement en termes de catégories : groupes de personnes, d'objets, d'évènements, en tant qu'ils sont semblables, équivalents les uns les autres, par l'action, les intentions ou les attitudes d'un individu* » (p. 272).

La catégorisation par le genre comme toutes les autres formes de catégorisation est construite à travers le langage (distinction des hommes et des femmes) et les discours, par



l'organisation et les rôles sociaux (mixité ou ségrégation professionnelle, rôles des parents), mais aussi lors de la constitution identitaire (qu'est-ce qui est différent de moi ?) et des projections de trajectoire (qu'est-ce que je veux faire ? qu'est-ce qui est possible pour moi ?). Tajfel (1972) tire un certain nombre de conclusions concernant le rôle des valeurs dans la genèse et le maintien des catégories sociales :

- ⇒ Des différenciations nettes en terme de valorisations s'opèrent entre les systèmes de catégories sociales en général et de genre en particulier ;
- ⇒ Un système de catégories qui est associé à un système de valeurs tend à être stable du fait de la sélection et/ou de la transformation de l'information qui provient de l'environnement social. L'information est alors consonante avec les évaluations.
- ⇒ Les conflits de valeurs pourront dans certains cas déterminer des changements dans le système des catégories de genre.

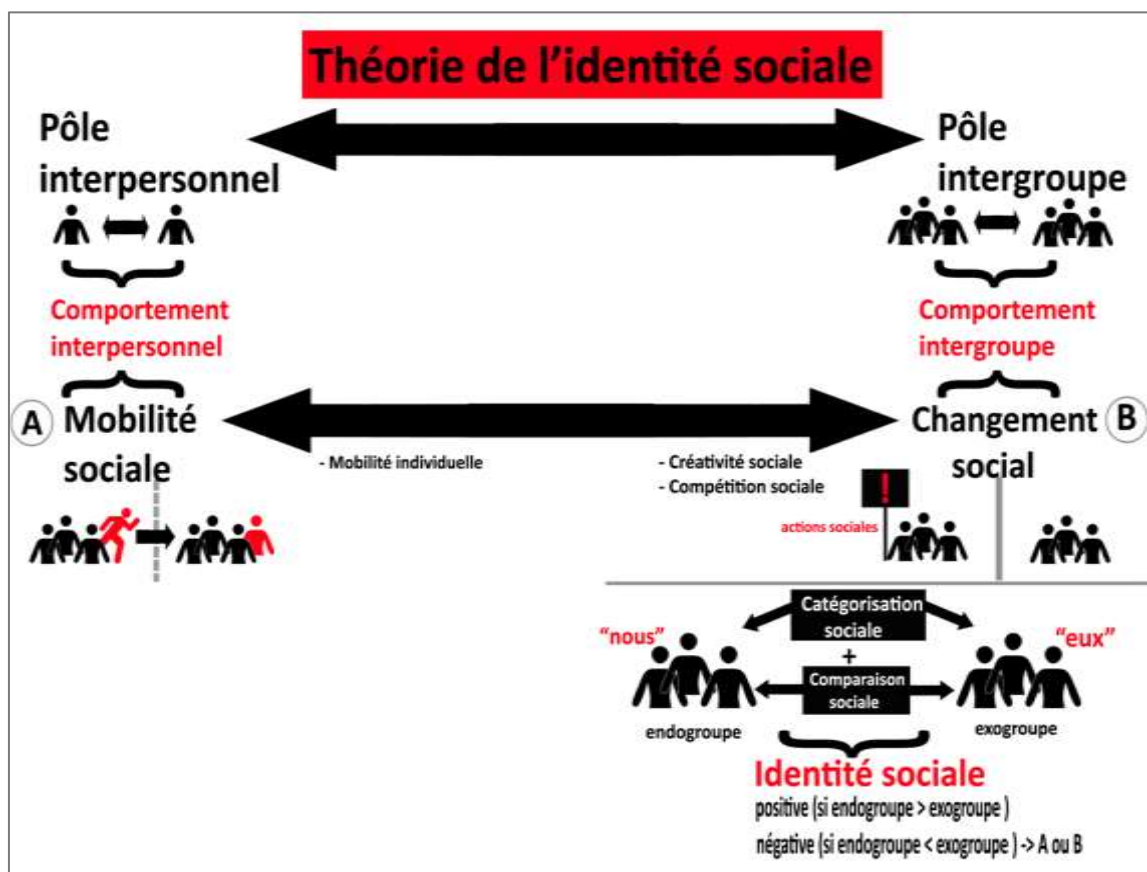


Figure 4 - Schéma récapitulatif des grandes idées de la Théorie de l'identité sociale de Henri Tajfel (1972)



Ainsi, comme précisé par Tajfel (1972), Giddens (1987) et Berger&Luckmann (1966), l'individu joue un rôle actif dans la construction ou la déconstruction des catégories stéréotypées en ce qui concerne le genre. Par le langage, les discours et les interactions directes et indirectes les stéréotypes hommes/femmes ont tendance à être alimentés ou au contraire modifiés. Les discriminations au travail qui résultent du stéréotype de genre ne sont pas liées à des sentiments d'antipathie envers les femmes, mais à l'idée d'une mauvaise adéquation entre les attributs du stéréotype (attribués à la personne jugée) et les exigences du poste ou de la fonction (McDonnell&Morley, 2015). C'est notamment le cas pour les postes de direction pour lesquels les femmes sont a priori suspectées d'une performance inférieure à celle des hommes, ce qui influe sur l'évaluation de leurs réalisations (Heilman&Eagly, 2008).

3.1.4 L'action des mouvements de structuration véhiculés par les interactions entre acteurs

Le but fondamental de notre recherche est de comprendre dans le détail les raisons de la pérennité de l'idée de masculinité des TI et les moyens par lesquels cette idée persiste. Pour cela, en plus du cadre général de la théorie de la structuration de Giddens et de celle de la typification de Berger et Luckmann, nous allons reprendre la théorie de la structuration adaptative développée par DeSanctis&Poole (1994) dans l'étude de l'adoption d'un système d'aide à la décision de groupe. Dans cette théorie DeSanctis&Poole ont notamment introduit la notion de micro-mouvements par lesquels les acteurs s'approprient (ou rejettent) une technologie. Ce sont ces micro-mouvements, que nous appelons ici mouvements de structuration en référence à la théorie de la structuration adaptative de DeSanctis&Poole, et que nous cherchons à comprendre. Partant du postulat qu'aujourd'hui l'égalité et la mixité homme/femme est quasiment devenue un acquis et un principe reconnu moralement et légalement dans les organisations, l'idée de la masculinité des TI reste ancrée dans les mœurs et attitudes dans le marché de travail des TI. Pour saisir comment ce phénomène perdure entre les acteurs des organisations en dépit de la proclamation de l'égalité homme/femme, il est nécessaire d'étudier les mouvements de structuration qui construisent ou déconstruisent cette idée.

Cette notion de mouvements de structuration a également fait l'objet d'une étude récente menée par McDonnell&Morley (2015) dans un milieu académique : à partir d'un corpus



d'entretiens avec des élèves venant d'achever un projet de création d'entreprise, McDonnell&Morley ont fait émerger des types de mouvements agissant sur le stéréotype genre&TI. Bien que cantonnés au milieu académique, les résultats de cette étude sont très intéressants : considérant que le stéréotype genre&TI était à la fois produit et subi par les acteurs au cours de leurs interactions (les interactions étant soit des positions argumentatives sur le genre prises par l'étudiant durant l'entretien, soit des comportements rapportés par l'étudiant et ayant une dimension de genre), les chercheuses ont réussi à mettre en lumière deux grandes familles de mouvements de structuration :

- Des mouvements de consolidation du stéréotype genre&TI : ce sont des mouvements qui renforcent le stéréotype genre&TI par des actes langagiers de catégorisation ou des pratiques confortant l'association TI et masculinité.
- Des mouvements de déconstruction du stéréotype genre&TI : ce sont des mouvements qui peuvent transformer le stéréotype genre&TI par des ruptures dans la classification sexuée ou des expériences bousculant l'ordre sexué.

McDonnell&Morley ont identifié six grands mouvements de typification sexuée, répartis entre mouvements de consolidation et mouvements de déconstruction du stéréotype. Ces mouvements seront détaillés dans les prochaines sections.

3.2 Premier élément du cadre : Les interactions de genre dans un milieu orienté vers la diversité

Le premier élément de notre cadre de recherche conduit à étudier des organisations dont les acteurs sont engagés dans la diversité par des actions à différents niveaux de l'organisation et exprimant clairement la volonté d'agir en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans les métiers du numérique. La recherche doit se focaliser sur ce qui se passe dans l'exercice du métier, et dans les cas les plus favorables, c'est-à-dire des entreprises spécialisées dans le numérique (ESN, éditeur de logiciel, constructeur...) qui essaient d'attirer et de retenir des femmes.

En effet, l'existence d'obstacles est insuffisante pour expliquer la sous-représentation des femmes. On va en donner trois raisons. D'abord, si l'on compare le secteur du numérique avec deux domaines longtemps interdits aux femmes, le droit et la médecine, ces derniers se sont largement féminisés malgré les obstacles. Ensuite, les pionnières informaticiennes du



XX^e siècle (Gürer, 1995) n'ont pas ouvert la porte et déclenché un mouvement d'adhésion durable : après une croissance pendant plusieurs décennies, à partir des années 1990, la proportion des femmes a commencé à décliner, alors que le secteur offrait des perspectives d'emploi attrayantes (Morley&McDonnell, 2015). Enfin les explications des théories différentialistes et du féminisme libéral disant qu'au fil de l'histoire un processus de sexuation des objets techniques, le plus souvent utilisés par les hommes, aurait conduit à considérer les compétences techniques comme étant typiquement masculines, apparaissent aujourd'hui insuffisantes car l'ouverture des filières et métiers techniques et le développement du goût des femmes en général pour les professions techniques, n'a pas permis à la parité que l'on observe dans d'autres secteurs. Il semble donc y avoir des obstacles peu visibles (Morley, Milon & McDonnell, 2010).

De plus, nous avons choisi d'étudier aussi bien les hommes que les femmes, et en particulier les interactions entre eux, car notre hypothèse est que la sur-représentation des uns et la sous-représentation des autres sont liées par une même dynamique.

3.3 Deuxième élément du cadre : La dualité du stéréotype de genre

Le deuxième élément de notre cadre de recherche a été d'appréhender le stéréotype de genre comme une pratique : un stéréotype de genre n'est pas seulement une représentation, car il est continuellement joué par les acteurs. Dans ce sens, en se référant à la théorie de la structuration (Giddens, 1987), on peut parler de la dualité du stéréotype de genre. Cela signifie que bien qu'ayant été forgé en dehors des acteurs, ce n'est pas une force qui leur est extérieure. Il n'agit que parce qu'il est mobilisé par les acteurs dans leurs activités quotidiennes.

La théorie de la structuration nous a offert un cadre d'analyse pertinent pour relier les actions et interactions des acteurs aux caractéristiques de la structure dans laquelle ils évoluent, et expliquer les mécanismes qui assurent la stabilité de la structure et ceux permettant son évolution. Cette théorie distingue deux niveaux : le niveau de la structure (qui inclut le stéréotype du genre de la technologie) et le niveau des acteurs avec leur capacité d'action (qui peut être utilisée pour renforcer ou pour rompre le lien entre masculinité et technologie). Ces deux niveaux sont interdépendants. Ainsi les acteurs à travers leurs interactions quotidiennes mobilisent de manière consciente ou non un ensemble de règles et ressources qui



constituent la structure. La mobilisation quotidienne de ces règles et ressources assure la pérennité et la stabilité de la structure. Cependant les acteurs peuvent faire preuve de réflexivité en reconsidérant leurs pratiques. Ceci peut les amener à modifier ou aller à l'encontre des règles de la structure, ce qui peut conduire à terme à l'évolution de ces règles.

Comme indiqué plus haut dans notre revue de littérature, l'action de la structure se matérialise en trois dimensions dont l'activation est réalisée via les interactions entre les acteurs : la signification, considérée comme un système de règles sémantiques, la domination qui se manifeste dans le système d'allocation de ressources et enfin la légitimation constituée par un système de règles morales. La dimension signification représente l'ensemble des « outils » et « processus » grâce auxquels l'acteur comprend et donne un sens à la réalité sociale. Il s'agit d'un « stock » collectif contenant l'ensemble des connaissances et modèles admis et partagés constituant le sens commun (Berger&Luckmann, 1986). La dimension de domination se manifeste via une distribution inégale des ressources conférant ainsi à certains acteurs plus de pouvoir que d'autres dans la structure. Enfin la dimension de légitimation mobilise les normes sociales et règles morales et des sanctions en cas de non-respect de ces normes. L'action de ces trois dimensions est combinée dans le quotidien des acteurs dans leurs interactions. Ainsi, le pouvoir d'un acteur peut favoriser sa vision et son interprétation au sein de la structure, un recours aux normes peut également venir légitimer une position de domination, ou bien les normes elles-mêmes peuvent être admises par simple recours au sens commun de la dimension signification.

Le stéréotype de genre mobilise les trois dimensions de la structuration. Au niveau de la signification, le stéréotype de genre confère un sens aux attitudes et comportements quotidiens en les catégorisant. Au niveau de la domination, le stéréotype de genre contribue à renforcer les inégalités hommes/femmes via une distribution inégale des ressources. Enfin au niveau de la légitimation, le stéréotype de genre agit en instaurant une différenciation entre comportements admis ou pas selon le sexe de l'individu. Les règles du structurel, bien que souvent implicites, influencent les comportements des acteurs dans leurs interactions en les poussant à agir en adéquation avec ce qui est admis et reconnu comme d'usage dans la structure, sous peine de faire face à un rejet ou d'une autre forme de sanction.



3.4 Troisième élément du cadre : L'entrelacement genre et modèle professionnel

Le troisième élément de notre cadre de recherche consiste à centrer l'étude sur la pratique du stéréotype de genre en lien avec les interactions dans le cadre professionnel. Métiers de femmes ou métiers d'hommes correspondent, dans une société donnée, à l'idée que l'on se fait des femmes et des hommes (Bourdieu, 1998). Schématiquement, le tableau 3 plus haut résume les stéréotypes masculins et féminins qui influencent le genre d'un travail (Gadrey, 1992).

Les métiers répondant aux stéréotypes féminins et occupés essentiellement par des femmes sont ainsi qualifiés de « féminins ». De même, un métier « masculin » est un métier associé à l'image du masculin dans notre culture occidentale. C'est le cas des métiers du numérique comme confirme par l'étude de l'Observatoire des Inégalités (tableau 2 plus haut).

Notre hypothèse est que dans un métier « sexué », les interactions entre acteurs sont influencées par cette catégorisation, en particulier celles qui alimentent et construisent un modèle professionnel. En d'autres termes, le modèle d'un métier est marqué par les rôles socio-sexués. On peut alors poser la question de la relation entre le genre (qui suis-je en tant qu'homme ou en tant que femme ?) et modèle de la profession (comment devrai-je être en tant que professionnel.le du numérique ?).

Comme présenté précédemment, Sanchez-Mazas et Casini (2005) ont trouvé que plus les normes perçues dans leur environnement de travail et les normes sociales dont celles liées au genre sont compatibles, plus les professionnels s'identifient à leur métier et leur organisation. Ces chercheuses suggèrent que les représentations visant à valoriser les femmes avant tout en tant que mères entrent souvent en tension avec leurs ambitions de carrière professionnelle. Ce conflit entre identité sociale et modèle professionnel pourrait donc bien être un des facteurs retenant les femmes de s'aventurer dans des voies marquées par une norme très contrastée, puisqu'il semblerait que la prise de fonctions professionnelles porteuses de traits traditionnels de la masculinité comme les professions du numérique, soit source de malaise pour les femmes.

Nous nous proposons donc de suivre la piste ouverte par Sanchez-Mazas et Casini dans leurs travaux sur le genre et le leadership, et d'intégrer dans notre cadre de recherche la question d'un possible conflit au niveau individuel entre les normes de genre et le modèle



professionnel (Chusmir&Koberg, 1988 ; Faulkner, 2011 ; Karelaia, 2012; Cadsby, 2013) pour tenter de comprendre la pérennité de l'idée de la masculinité des TIC.

Pour cela, nous avons adapté le modèle structurationniste de la façon suivante. Dans une entité de professionnels du numérique (service, projet...), on peut décrire les mécanismes de structuration selon une double perspective : celle du modèle de la profession et celle du stéréotype de genre. Notre hypothèse est que ces deux perspectives sont souvent entrelacées lors des interactions entre acteurs, ce qui peut influencer la mixité dans l'entité.

De façon plus précise, l'entrelacement peut être mis en évidence en étudiant les réponses des acteurs à deux ensembles de questions sur chaque dimension du structurel.

La dimension Signification structure l'entité étudiée selon les réponses apportées à deux grandes questions :

1. Qu'est-ce qui caractérisent les consultants.es en Technologies de l'Information ? Y a-t-il des indices permettant de les distinguer d'autres professions ?
2. Qu'est-ce qui caractérisent un homme et une femme en Conseil TI ? Y a-t-il des différences dans les attitudes et les comportements au travail ?

La dimension Domination structure l'entité étudiée selon les réponses apportées à deux grandes questions :

1. Quels sont les critères d'accès à des postes de pouvoir dans le Conseil TI ? Comment fait-on ses preuves ? Y a-t-il des parcours privilégiés ?
2. Quel est l'influence du genre dans l'accès à des postes de pouvoir ? Y a-t-il des postes « difficiles » ou « moins appropriés » pour une femme ? Hommes et femmes ont-ils des styles de leadership différents ?

La dimension Légitimation structure l'entité étudiée selon les réponses apportées à deux grandes questions :

1. Qu'est-ce qu'un comportement jugé « professionnel » dans le Conseil TI ? Quels sont les comportements attendus, reconnus, valorisés ou blâmés ?
2. Quelles sont les normes de genre en Conseil TI ? Qu'est-ce qui est attendu ou blâmé selon le sexe ?



Les schémas qui permettent d'interpréter les comportements et situations, les règles de répartition des ressources (promotions, responsabilité...), les normes de jugement des comportements et attitudes, influencent les interactions quotidiennes des acteurs. En retour, certaines interactions peuvent consolider ou faire évoluer les règles et les normes sur le genre et sur le modèle de la profession.

Ainsi à travers notre modèle structurationniste adapté, nous cherchons à observer comment les interactions jouent un rôle dans la consolidation ou la déconstruction du stéréotype de genre dans le métier de Conseil TI dans une organisation engagée dans la diversité. Le but principal de ce choix étant de comprendre les mécanismes véhiculés par les interactions des acteurs qui renforcent ou affaiblissent le stéréotype genre et technique. Comme dit précédemment, ces mécanismes ont été regroupés en deux grandes catégories nommées mouvements de consolidation et mouvements de déconstruction selon que le mécanisme en question consolide ou déconstruit le stéréotype genre et technique. Ces mouvements sont la réaction des acteurs vis à vis des règles reçues par le structurel du système social par processus de signification, domination ou légitimation. Cette réaction va soit dans le même sens que le stéréotype, ce qui conduit à une consolidation de celui-ci (mouvements de consolidation), soit à l'encontre de ce dernier, ce qui conduit à sa déconstruction (mouvements de déconstruction). Ces mouvements auraient ensuite une influence directe et indirecte sur l'identité sociale du genre des professionnels des TIC d'une part et sur le modèle professionnel d'autre part. Ainsi suivant l'action de ces mouvements, les normes de genre peuvent être en cohérence avec le modèle professionnel, ou bien au contraire rentrer en conflit avec celui-ci. Le conflit entre genre et modèle professionnel dans les métiers de TI en général et dans le Conseil TI en particulier, pourrait être à l'origine du malaise des femmes dans le secteur, ce qui aurait également comme action de renforcer le stéréotype genre et technique. Le modèle structurationniste sur lequel nous proposons de nous appuyer pour orienter le recueil est représenté à la figure 5.



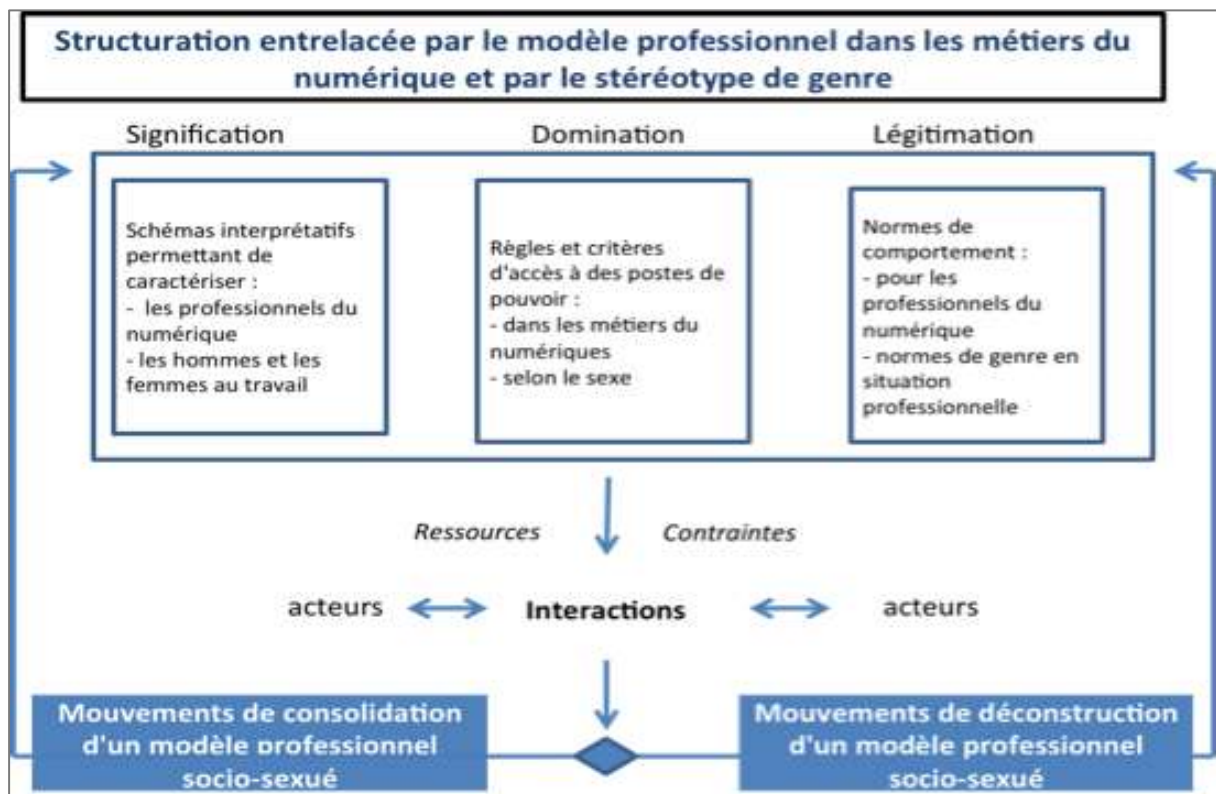


Figure 5 - Modèle structurationniste adapté (inspiré de Giddens 1987)

3.5 Quatrième élément du cadre : L'analyse des mouvements de dé/structuration

Enfin, pour analyser le corpus recueilli, nous avons proposé un quatrième élément dans notre cadre de recherche : la typologie des mouvements de consolidation/déconstruction du stéréotype de genre telle que décrit par la recherche exploratoire sur le stéréotype de genre sur un échantillon d'étudiants orientés vers les métiers du numérique (McDonnell&Morley, 2015) citée plus haut. Cette recherche nous a permis d'établir une typologie qui peut être considérée comme un point de départ. Ainsi comme dit plus précédemment, six grands mouvements, répartis entre mouvements de consolidation et mouvements de déconstruction, ont été identifiés (Tableau 5 ci-dessous).



Tableau 6 - Les mouvements de consolidation/déconstruction du stéréotype de genre (McDonnell&Morley, 2015)

Mouvements de consolidation	Description
1. Catégorisation	Généraliser le comportement ou les caractéristiques d'un individu à l'ensemble de la catégorie de sexe
2. Sous-typage	Ecarter le cas d'un individu atypique, et le considérer comme une exception à la règle qui continue à s'appliquer à sa catégorie de sexe
3. Sexuation	Agir de telle sorte que le stéréotype de genre soit maintenu ou même renforcé.
Performance de genre	Adopter un comportement qui confirme le stéréotype de genre de façon à être pleinement reconnu comme appartenant à sa catégorie de sexe
Retrait	Se retirer volontairement des activités traditionnellement masculines (pour une femme)
Rejet	Empêcher une femme d'occuper un poste ou un rôle traditionnellement dévolu à un homme
Acceptation	Accepter une inégalité entre les sexes, parce qu'on la considère soit comme un fait, soit comme une situation temporaire qui devrait évoluer
Mouvements de déconstruction	
4. Décategorisation	Refuser la pertinence des catégories de sexe pour expliquer les comportements et performances d'un individu
5. Sous-groupage	Etablir des distinctions, basées sur le goût et/ou les compétences, entre les membres d'une catégorie de sexe, en identifiant des sous-groupes (Richards&Hewstone, 2001)
6. Désexuation	Se comporter de telle façon à remettre en question et faire évoluer les stéréotypes de genre

3.5.1 Les mouvements de consolidation du stéréotype genre/TI

Les mouvements de consolidation ont tous un effet potentiel sur la stabilité du stéréotype de genre. Trois grands mouvements ont été repérés : la Catégorisation, le Sous-typage et la Sexuation.

1. La Catégorisation est le mouvement qui partant d'une observation individuelle (concernant soi-même ou d'autres) généralise la caractéristique ou le comportement à la catégorie de sexe du cas initial. Ce type de mouvement a été fréquemment observé. Le recours à la catégorisation peut être une façon d'expliquer une situation, par exemple, le déséquilibre entre femmes et hommes dans les métiers techniques. Mais, il peut aussi servir à invoquer une moindre performance technique d'une femme ou l'attribution d'une responsabilité à un homme.



2. Le Sous-typage consiste à isoler les cas qui contredisent la catégorisation, et à les considérer comme des cas particuliers qui ne remettent pas en question la loi générale (Richards&Hewstone, 2001). Les qualités qui surprennent sont perçues comme hors du commun, ce qui explique la présence de ces personnes dans la catégorie « opposée ». Le sous-typage peut aussi conduire à accepter volontiers « qu'une femme » se retrouve dans une sphère technique ou dans une position de responsabilité, sans pouvoir envisager qu'elles puissent être aussi nombreuses que les hommes, voire plus.

3. La Sexuation correspond à des comportements et interactions qui visent à maintenir ou renforcer le stéréotype de genre. Nous en avons repéré quatre formes.

La Performance de genre correspond à ce que les anglo-saxons appellent « Doing Gender » (West&Zimmermann, 1987) ou la performativité du genre (Butler, 2005). L'identité sexuée est en continuelle construction, et la technologie est un moyen de cette construction. C'est ainsi que l'on peut dire que genre et technologie se construisent mutuellement (Sorensen&Faulkner&Rommes, 2011). Par exemple, l'incompétence supposée peut être une ressource en suscitant l'aide d'autrui. Mais elle permet aussi de se faire reconnaître comme appartenant pleinement à sa catégorie de sexe. La sexuation consiste aussi à considérer que dans les relations de travail, une femme a un rôle particulier à jouer avec les hommes. Une telle position est ponctuellement valorisante, mais en considérant que c'est une position « normale », elle institue un type de relations socio-sexuées qui renforce le stéréotype de genre. La sexuation n'est pas seulement une performance de femmes. Ainsi, considérer globalement l'incompétence technique des femmes, est une façon de se conforter dans sa catégorie Homme.

Le Retrait correspond au comportement de certaines femmes qui, sans discuter se retirent de territoires marqués au masculin, alors qu'elles avaient les compétences et/ou l'envie d'y agir. Le mouvement de retrait peut être effectué sans percevoir le poids du stéréotype ou sans avoir conscience d'une contrainte. Il peut aussi devenir une ressource pour permettre un désengagement.

Le Rejet correspond à des comportements d'hommes ou de femmes qui écartent volontairement certaines femmes de positions ou rôles traditionnellement assurés par des hommes. Les mouvements de rejet peuvent être effectués par des personnes en situation de pouvoir, mais ils peuvent aussi se produire entre pairs. Une femme peut tout aussi bien



qu'un homme mobiliser le stéréotype de genre pour rejeter une autre femme et se conformer à « ce qui se fait ».

L'Acceptation consiste à accepter une situation d'inégalité entre les sexes, parce qu'on la considère soit comme un fait, soit comme une situation temporaire qui devrait évoluer. Ainsi, on laisse perdurer le stéréotype en considérant que le sens de l'Histoire suffira à le faire disparaître.

3.5.2 Les mouvements de déconstruction du stéréotype genre/TI

Les mouvements de déconstruction ont tous un effet potentiel sur l'évolution du stéréotype de genre. Trois grands mouvements ont été repérés : la Décatégorisation, le Sous-groupage et la Désexualisation.

4. La Décatégorisation est le mouvement qui consiste à refuser d'utiliser les catégories de sexe pour expliquer des performances ou des comportements individuels. Par exemple, on peut considérer que des choix relèvent de la variété des goûts. La Décatégorisation concerne non seulement les attirances et les goûts, mais aussi les talents, par exemple la performance dans les jeux vidéo. Ou bien, les difficultés de certaines étudiantes sont rapportées à leur formation antérieure, et non pas à leur sexe.

5. Le Sous-groupage consiste à refuser de considérer la catégorie de sexe comme un bloc homogène, et à faire apparaître des « sous-groupes », pleinement inclus dans la catégorie, mais ayant des goûts, compétences ou comportements différents. Le sous-groupage est l'un des moyens d'affaiblissement d'un stéréotype négatif (Richards&Hewstone, 2001). Le sous-groupage est différent du sous-typage parce qu'il ne considère pas que les cas observés soient des exceptions. La variété est reconnue dans les classes de sexes, introduisant des ouvertures et des recouvrements partiels réciproques.

6. Les mouvements de Désexualisation correspondent à des comportements et attitudes qui remettent en question les normes de genre. Ces mouvements peuvent être l'aboutissement d'un processus de détachement des normes de genre par l'engagement dans des activités qui sont vécues comme non « sexuées ». Après une expérience positive dans une équipe mixte et égalitaire, certaines barrières peuvent disparaître, en particulier les normes instaurant des orientations différentes selon le sexe. De telles évolutions conduisent à rejeter les catégorisations et normes.



A photograph of a person walking away on a dirt path through a dense forest. The path is covered in fallen leaves and branches. The trees are tall and thin, with sunlight filtering through the canopy. A semi-transparent rectangular box is overlaid on the middle of the image, containing the title text.

La Construction de la Recherche

4 La Construction de la Recherche

Afin de permettre au lecteur de cette thèse de mesurer la cohérence de la méthodologie suivie et la validité des conclusions dégagées, nous détaillons de la manière la plus claire et transparente possible dans cette section la démarche suivie tout au long de cette thèse, notre positionnement épistémologique et les méthodes d'analyse utilisées pour étudier les données recueillies.

Cette partie se divise en trois sous-parties. Dans un premier temps nous allons mettre en lumière la posture épistémologique de la recherche, pour expliquer ensuite notre recours à la méthode des entretiens semi-directifs et à l'observation participante comme stratégie d'accès au réel. Puis dans une troisième sous-partie, nous allons décrire plus en détail comment l'étude a été menée, et la méthode d'analyse utilisée pour étudier les données ainsi que pour renforcer la validité des résultats présentés.

4.1 Le cadre épistémologique

La manière de conceptualiser les phénomènes en science de gestion a fortement évolué. Toutefois, il semble que ces approches ne soient pas nécessairement mutuellement exclusives. Contrairement à la conception traditionnelle, les recherches en gestion tendent actuellement vers une conception élargie des sciences de la gestion: l'intérêt est centré sur le sujet en interaction, les mesures standardisées et objectivées ont cédé la place à l'évaluation subjective de la construction de la réalité par l'acteur, l'interaction entre le sujet et l'objet est prise en compte, la recherche porte sur des traits particuliers de petits groupes plutôt que sur des traits normatifs de groupes homogènes, la théorie prône la différence et le sens de l'action, le paradigme favorise la complexité et non la causalité linéaire (Avenier&Thomas, 2015). C'est dans cette même ligne que s'inscrit notre recherche. Les sections qui suivent font un bref retour sur les différentes postures dans les recherches en gestion que nous avons choisi d'adopter.

4.1.1 Une posture interprétativiste

Notre recherche étant principalement focalisée sur l'étude des acteurs d'un système social donné et de leurs relations, l'approche interprétativiste s'est tout naturellement imposée à nous comme étant la voie la plus directe pour comprendre et accéder au réel. Ainsi



comprendre la persistance de l'idée de masculinité dans le métier de Conseil en TI passe par une compréhension du phénomène étudié en s'appuyant sur la représentation qu'en ont les acteurs, car nous estimons qu'une situation sociale ne peut être étudiée qu'à partir du point de vue de ceux qui la vivent ou l'ont vécue. Les consultants.es en TI sont donc considérés comme étant les mieux placés pour connaître le phénomène étudié. Il revient au chercheur dans cette approche de capter la réalité telle que reflétée par les acteurs et de construire une interprétation qui ait un sens. Notre interprétation est basée à la fois sur les significations que les acteurs étudiés utilisent pour donner un sens à leur réalité sociale, mais également sur les significations et autres convictions théoriques du chercheur. Cette posture est étroitement liée au choix du recours à la théorie de la structuration comme cadre théorique.

Rappelons-le, notre recherche porte sur l'étude des mouvements de structuration véhiculés par les interactions entre acteurs d'une société et qui seraient responsables de la consolidation ou de la déconstruction de l'idée de masculinité dans le Conseil TI. Il s'agit d'un travail exploratoire fondé sur une hypothèse principale : le métier de Conseil TI est un métier « sexué », ce qui fait que les interactions entre acteurs sont influencées par cette catégorisation, en particulier celles qui alimentent et construisent le modèle professionnel en Conseil TI. En d'autres termes, le modèle professionnel est marqué par les rôles socio-sexués.

4.1.2 Une approche cognitiviste

L'attention est portée dans cette perspective principalement, à la manière dont les individus conservent et traitent l'information provenant du milieu qui les environne. Loin du débat psychologique sur la perception qui dicte le comportement et guide l'action, notons qu'il s'agit d'un processus qui procure un sens aux messages reçus de l'extérieur, et ce de façon totalement subjective et inconsciente à certains niveaux.

Padioleau (1986) appréhende le terme de cognition de la façon suivante : « *sont cognitives, les activités mentales de perception, de mémoire, de représentation par l'intermédiaire desquelles les acteurs sociaux enregistrent, élaborent, transforment, utilisent, réactualisent les stimuli présents dans un contexte d'action.* » (p. 48).

Cet auteur tente de montrer l'importance des activités cognitives par lesquelles les êtres humains s'activent dans la construction et la reconstruction de la réalité telle qu'ils se la



représentent. Cette conception semble ainsi relever d'une sociologie de l'action sociale où la parole, la culture, le sens, les rapports à autrui ou encore le contexte, occupent une place privilégiée. Pareillement, si la réalité organisationnelle est construite par l'entremise de processus de cognition (Weick, 1979), les schèmes d'interprétation, de structuration et de représentations mentales du monde, sont formés et incorporés dans l'organisation. C'est ainsi que dans notre étude des consultantes et consultants TI, nous nous n'intéressons moins à l'objet lui-même, qu'à la structure cognitive du sujet qui se représente l'objet. Citons à titre d'exemple les recherches en innovation et gestion de la connaissance (Wiig, 1993), et les études des processus de décision (Friedman, 2004).

4.1.3 Une approche hybride : Interactionnisme et constructivisme

Outre l'approche cognitiviste, plusieurs approches dites hybrides émergent dans notre recherche, telles que l'interactionnisme et le constructivisme, que Baum (1995) introduit comme suit : « *By contrast interactionnist and constructivist approaches have been based on the belief that it is not possible to reduce the phenomena to their constituent parts. The approach stresses holistic understanding and the importance of context. The emphasis is not measurement but rather understanding.* » (p. 461).

Les interactionnistes mettent l'emphase sur l'examen des interactions entre les sujets à travers la reconstruction réflexive des phénomènes. Il s'agit d'une approche qui intègre des connaissances contingentes (Burrell et Morgan, 1979), toujours tributaires du modèle conceptuel que l'on a construit de la réalité (Astley, 1985). Silverman (1973) définit l'interactionnisme symbolique ou phénoménologique, traduisant une position relativiste, centrée sur le sujet, en considérant l'objet. Le concept de signification est central, les explications positivistes sont rejetées.

Le constructivisme prône la pluralité. D'un point de vue constructiviste, le monde réel est un construit au sens de Piaget (cité par Massimo, 1982). La recherche prend en considération la genèse de constitution des phénomènes sociaux en mettant l'accent, et sur le sujet, et sur l'objet. Dans cette approche, la pluralité de l'interprétation de la réalité est un postulat primordial. La production des connaissances est dans ce cas, principalement fondée sur l'interprétation des réactions des sujets. Les individus construisent leur propre réalité du monde qui les entoure. Si la réalité dépend de la manière dont un individu interprète une



situation ou un phénomène, il y aurait donc plusieurs réalités fondamentalement subjectives. Ainsi, si l'on considère que la réalité est interprétée par les sujets (Berger et Luckmann, 1986), et que la connaissance est un produit socialement construit (Astley, 1985), l'appréhension d'une situation donnée devient fonction des individus qui la perçoivent (Dearborn et Simon, 1958), et par conséquent, les connaissances sont construites de différentes façons (McCloskey, 1985).

Dans cette perspective, notre défi dans cette recherche a été de réussir à percevoir le phénomène selon le point de vue des sujets observés et d'essayer d'y découvrir des formes communes de compréhension.

4.1.4 Une posture féministe

Adopter une posture épistémologique féministe revient à mener une recherche en considérant tout ou partie des objectifs suivants : mobiliser un concept de genre dans l'étude des comportements ; chercher à mettre en lumière des acteurs et/ou des connaissances souvent invisibilisés par les relations de pouvoir ; porter un regard critique sur la notion d'objectivité scientifique ; et enfin poursuivre un intérêt émancipatoire (Morley, 2013) :

- Le concept de genre : dans une approche épistémologique féministe le genre est mobilisé comme outil d'analyse pour étudier les phénomènes sociaux autour du féminin et du masculin (Evans, 2011). Le genre est perçu dans une perspective anti-essentialiste (le genre n'est pas une caractéristique fixe réduite au sexe biologique mais est plutôt une construction sociale) (Butler, 1990) ; (West&Zimmerman, 1987 ; Trauth, 2006) et dans une perspective relationnelle qui n'occulte pas le fait que les relations sociales entre les sexes sont le plus souvent des relations de pouvoir.
- La mise en visibilité ou en lumière : les recherches féministes ont souvent pour objectif ou résultat de montrer comment les femmes ont le plus souvent été invisibilisées ou oubliées dans l'histoire selon un processus de de-historisation (Bourdieu, 1998), dans le contenu des recherches, dans le langage, et par manque de reconnaissance de leurs travaux et compétences (Perrot, 1998 ; Gürer, 1995 ; Alvesson, 1993).
- L'épistémologie des savoirs situés (Haraway, 2007) consiste à porter un regard critique sur la notion d'objectivité scientifique, reconnaître que la production de connaissance est marquée par la position sociale du chercheur et favoriser les points de vue multiples.



- L'« intérêt » émancipatoire, au sens de Habermas (1973), consiste pour la recherche d'avoir comme visée ultime de faire évoluer une situation de domination ou d'inégalité.

Ainsi, notre recherche s'inscrit pleinement dans une posture féministe. La notion de genre est d'une part prise en compte comme étant une construction sociale et d'autre part comme une performance (West&Zimmerman, 1987 ; Butler, 1990). Ceci va nous conduire à regarder comment les pratiques dans le métier de conseil TI s'inscrivent dans les représentations sociales qui visent à signaler un comportement « d'homme » ou « de femme ». Ensuite notre recherche a pour objectif non seulement de mettre en lumière des acteurs discriminés, sous-représentés et invisibilisés dans le métier de conseil TI et la manière par laquelle cette invisibilisation est opérée, mais également et surtout de mettre en lumière des processus, des pratiques interactionnelles et des obstacles en général invisibles, implicites et difficilement appréhendables. Ensuite notre posture interprétativiste faisant que notre interprétation des résultats est basée à la fois sur les multiples significations que les acteurs étudiés utilisent pour donner un sens à leur réalité sociale, mais également sur les significations et autres convictions théoriques du chercheur, nous éloigne fondamentalement de tout objectivisme scientifique. Enfin, notre recherche annonce clairement notre objectif émancipatoire qui est de rééquilibrer la mixité dans le métier de conseil TI et les métiers liés à la technologie de l'information en général.

4.2 La méthodologie de recherche

4.2.1 Une stratégie de recherche qualitative exploratoire fondée sur les entretiens semi-directifs et une observation participante

L'approche qualitative que nous avons adoptée dans cette étude va donner un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permettra d'étudier leur vision d'un phénomène particulier. Il s'agit d'une démarche où les résultats recueillis ne sont pas issus de sondages, de procédures statistiques ou d'un quelconque moyen de quantification (Strauss et Corbin, 1998). Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question ou un phénomène est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question.



La recherche qualitative se caractérise par une approche qui vise à décrire et à analyser la culture et le comportement des humains et de leurs groupes du point de vue de ceux qui sont étudiés. Par conséquent, elle insiste sur la connaissance complète ou « holistique » du contexte social dans lequel est réalisée la recherche. La vie sociale est vue comme une série d'événements liés entre eux, devant être entièrement décrits, afin de refléter la réalité de la vie de tous les jours. Cette démarche repose donc sur une stratégie de recherche souple et interactive.

Le choix d'une approche qualitative résulte directement de notre posture interprétativiste et de notre objectif de comprendre le phénomène étudié. En effet, afin d'interpréter au mieux les mouvements de structuration, il nous a paru nécessaire d'avoir une compréhension holistique du contexte, de recueillir une description précise du phénomène, de comprendre comment se construit le phénomène étudié, et enfin de placer tout ceci en perspective avec la vision du monde en général telle que perçue par les acteurs étudiés.

Le choix d'une approche qualitative exploratoire s'est également imposé comme étant l'approche la plus adaptée à notre type de recherche pour les raisons suivantes :

1. Le thème de la recherche, les mouvements de structuration du stéréotype genre/TI et leurs rôle dans la pérennité de l'idée de masculinité dans le Conseil TI, est un thème de recherche nouveau et non familier, dans le sens où il n'a jamais fait directement l'objet d'une étude ou d'une recherche. L'approche exploratoire s'impose donc pour comprendre et baliser la réalité du phénomène à étudier (d'où l'intérêt de l'observation participante et des entretiens semi-directifs).
2. Une recherche exploratoire est nécessaire pour notre thème car les concepts et facteurs pertinents sont quasiment inconnus.
3. Notre recherche nécessite une explication en profondeur où il est nécessaire de rattacher/rapporter un comportement à un contexte plus large.
4. Le but de notre recherche est de trouver une signification ou un sens plutôt qu'une fréquence.
5. La nature de notre étude nécessite une certaine flexibilité dans l'approche qui est très importante pour découvrir l'inattendu ou explorer en profondeur des thèmes particuliers.



6. L'étude nécessite une analyse en profondeur et détaillée des thèmes, situations et événements particuliers.

4.2.2 L'entretien semi-directif

Les discussions en groupe et les entrevues individuelles en profondeur représentent les techniques qualitatives les plus fréquentes. Notre recherche qualitative est fondée sur des entretiens semi-structurés ou semi-directifs au cours desquels nous avons travaillé avec un guide de discussion ou un guide d'entretien élaboré selon le sujet et la cible de l'étude (Cf. Annexe 1) mais sans avoir recours à un questionnaire fermé, de telle sorte qu'on a disposé d'une certaine latitude pour adapter le guide de discussion ou le guide d'entrevue selon les réponses et les expériences individuelles des participants. Nous avons ainsi pu au fil des entretiens éliminer des questions ne générant pas beaucoup d'informations utiles et ajouter celles qui sont plus prometteuses.

Notre but n'a été ni de mesurer ni de quantifier les mouvements de structuration du stéréotype genre/TI, mais bien à les comprendre d'abord et de les décrire ensuite afin de pouvoir les expliquer, tout ceci à travers les représentations que les acteurs en ont et l'analyse du contexte dans lequel ils évoluent.

Comme indiqué précédemment, l'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Les atouts de cette méthode sont :

1. qu'elle permet de recueillir des informations approfondies sur les valeurs, les faits et comportements des personnes interrogées.
2. Qu'elle donne une grande flexibilité au chercheur qui peut adapter son guide d'entretien au fil des entretiens.

Cette méthode présente également des limites :

1. Il est difficile de tirer des conclusions générales.
2. Elle nécessite beaucoup de temps et des compétences particulières pour concevoir, conduire et interpréter un entretien.



3. Le matériau recueilli dépend des connaissances des personnes interrogées et de leur volonté à bien vouloir répondre. Le choix des informateurs est donc important.

Les entretiens semi-directifs conduits ont été menés dans deux entreprises de conseil en TI, CGI (France) et Deloitte (Emirats Arabes Unis) selon les 4 étapes suivantes :

Tableau 7 - Etapes de réalisation des entretiens semi-directifs

1. Sélection	- On a défini un nombre d'entretiens à effectuer. En théorie, on devrait arrêter les entretiens lorsque l'on n'apprend plus rien (principe de saturation). L'expérience montre que cela arrive avec 10 à 30 entretiens. Nous avons effectué 17 entretiens (12 entretiens CGI et 5 entretiens Deloitte – voir Annexe 3) - On a recherché à avoir la plus grande diversité possible des personnes interviewées (genre, âge, ethnie, ancienneté, situation familiale...)
2. Conception du plan d'entretien	- Nous avons élaboré un guide d'entretien précisant les thèmes à aborder (voir Annexe 1) - Nous avons recueilli les informations de base sur l'entreprise et les initiatives en cours en termes de diversité (documentation et entretiens avec les RH – voir Annexe 1) - Nous avons recueilli les informations de base sur les personnes interviewées - Nous avons précisé aux entreprises et aux acteurs le but des entretiens, leur durée moyenne, le niveau de confidentialité, ainsi que l'usage qui en sera fait
3. Déroulement	- Nous avons exposé clairement le sujet et le contexte - Nous avons veillé dans la mesure du possible à ne pas influencer la personne interviewée - Nous avons enregistré les entretiens afin de faciliter la prise de notes - Nous avons retranscrit les enregistrements audio et nous en avons fait vérifier certains par les personnes interrogées



4. Analyse des résultats	- Nous avons réalisé une analyse thématique transversale des entretiens - Nous avons élaboré une grille d'analyse - Nous avons analysé les entretiens en utilisant l'outil Nvivo : Premier codage linéaire pour faire dégager les thèmes récurrents, et deuxième codage thématique - Nous avons interprété et comparé les informations recueillies
--	---

Comme dans l'étude menée par McDonnell&Morley (2015) sur les mouvements de structuration dans un milieu académique ou les travaux sur la théorie de la structuration adaptative développée par DeSanctis&Poole (1994) dans l'étude de l'adoption d'un système d'aide à la décision de groupe, le discours représente dans notre recherche le support privilégié pour détecter les différents mouvements de structuration. Nous suivons donc comme dit précédemment une approche interprétativiste en donnant un rôle primordial au sens et par conséquent au langage comme principal vecteur de sens (Thompson 1981). Les conversations, les annonces, les documents et toutes formes de discours écrit ou parlé ont donc eu pour nous un intérêt en tant que chercheure dans cette étude. L'analyse des mouvements de structuration nous a donc permis d'examiner comment l'idée de masculinité des TI est véhiculée ou non dans l'interaction humaine par le discours et les pratiques dans une organisation.

Nous avons choisi de baser cette recherche sur l'étude approfondie des consultants.es en Technologie de l'Information dans deux entreprises engagées dans la diversité, deux fournisseurs de service en système d'information (cabinet de conseil en systèmes d'information).

Les modalités de recueil sur le terrain ont été les suivantes :

- Etudier les dispositifs en vigueur pour la diversité mis en place par l'entreprise ;
- Interroger les consultants.es sur leur métier : ce que représente pour eux le métier qu'ils/elles exercent (fierté, passage temporaire, compétence...), les liens éventuels avec une communauté professionnelle ;
- Interroger les consultants.es et les RH sur leur interprétation des causes du déséquilibre entre hommes et femmes dans leur service/département ;



- Interroger les consultants.es sur leur interprétation de la masculinité des TI en général et de leur métier et tenter de déceler les mouvements (un mouvement peut être un acte verbal ou un comportement ou une décision, etc.) qui renforcent ou défont l'idée de la masculinité des TI ;
- Observer les consultants.es dans leurs interactions quotidiennes (observation participante au sein de Deloitte).

Tous les entretiens recueillis ont été anonymisés et l'analyse de ces entretiens a été effectuée avec l'outil Nvivo pour faire émerger les différents mouvements et mettre en évidence un éventuel conflit / renforcement entre genre et modèle professionnel.

Nous nous sommes basés au cours de nos interviews sur un guide d'entretien semi-directif (Cf. Annexe 1) comportant deux grandes parties :

- Un préambule introductif avec la présentation de l'étude.
- Une trame de questions ouvertes, cohérentes, neutres, simples et faciles à comprendre.

Chaque question n'a comporté qu'une seule idée et n'a pas été connotée positivement ou négativement afin de ne pas orienter la discussion.

Nous avons cherché à recueillir auprès de chaque interviewé :

- sa perception du métier de consultant.e TI ;
- son rapport à la technique ;
- sa perception de la question du genre dans le quotidien des consultants.es TI.

Le but de cette étude étant de rassembler des données qualitatives sur l'organisation de travail pour les consultants.es TI et leurs expériences de travail dans cette profession, nous avons cherché tout au long de l'entretien de recueillir des exemples précis. Nous avons pour cela recherché deux profils d'interviewé.e.s :

- Les représentant.e.s des ressources humaines et/ou responsables diversité dans l'entreprise
- Les consultants.es TI travaillant chez un fournisseur de services en système d'information (consultants au sein des cabinets de services en système d'information).



Une version du guide d'entretien a été réalisée pour les représentants des ressources humaines et/ou responsables diversité dans l'entreprise, et une seconde version pour les consultants.es TI.

Les entretiens avec les représentants des ressources humaines et/ou les responsables diversité couvrent les parties concernant :

- L'organisation du travail dans l'entreprise
- Les dispositifs mis en place en matière de diversité
- Les méthodes de recrutement
- Les initiatives concernant les formations continues des salariés
- La culture de l'entreprise.

Les entretiens avec les consultants.es TI couvrent les points suivants :

- La formation et l'influence de l'entourage familial
- La relation à la technologie
- L'entrée dans le domaine des TI
- Le parcours professionnel (évolutions, changements, promotions...)
- Les compétences requises dans la fonction exercée
- L'organisation et les méthodes de travail dans la fonction exercée
- Les conditions de travail dans la fonction exercée
- La situation privée et l'articulation vie privée – vie professionnelle
- La culture de l'entreprise vis à vis de la diversité h/f
- La perception vécue de la diversité h/f au sein du service/département et entre collègues.

Afin d'obtenir un échantillon cohérent et équilibré, nous avons effectué un ou deux entretiens exploratoires pour affiner la conduite et les guides d'entretien, puis nous avons sélectionné les participants de façon à obtenir une vingtaine d'entretiens dans l'ensemble. Les critères de sélection des interviewés ont été les suivants :

- Les participants (notamment les consultants.es TI) doivent travailler ou avoir travaillé dans le passé en situation propice aux interactions (projets menés en groupe, petits groupes de travail, équipes...)



- L'échantillon doit couvrir une tranche d'âge variée
- L'échantillon doit couvrir différents niveaux de qualification et différentes hiérarchies
- L'échantillon doit contenir des hommes et des femmes
- Les participants doivent être de différentes situations familiales (célibataires, en couple, avec ou sans enfants...)
- Le nombre d'années d'ancienneté des participants doit être varié.

Comme il s'agit d'étudier les interactions, l'unité d'analyse adéquate est celle d'une entité dans laquelle les échanges sont importants. Pour notre premier terrain (CGI), comme nous ne pouvions pas étudier tout le service, et comme le mode projet est dominant dans les métiers du numérique, on a considéré que le périmètre d'un projet était à privilégier. Notre unité d'analyse a donc été l'équipe projet pour le premier terrain. Nous entendons par équipe projet, un groupe de personnes travaillant dans une même organisation, dans le même espace, sur le même outil et/ou avec un même objectif. Nous avons donc sélectionné deux projets pour ce premier terrain (Projet Renault et Projet SIRH). Ceci permet, d'une part, de neutraliser les éventuelles variations dues au type de projet ou au type de management instauré par le manager, et d'autre part de mieux percevoir le potentiel structurant du contexte organisationnel (structure, culture, effets des initiatives de diversité...). Pour notre second terrain (Deloitte), nous avons eu la chance d'être en observation participante d'avoir été embauchée comme salariée dans le service étudié. Comme l'équipe ERS ITR (Enterprise Risk Services – Information Technology Risks) est une petite équipe et que tous les membres travaillent ensemble sur pratiquement tous les projets, nous n'avons pas sélectionné de personnes particulières, nous avons juste choisi d'étudier l'ensemble du service. Le fait de partager le quotidien pendant une année a également aidé à avoir une certaine exhaustivité dans l'observation de tout le groupe. L'unité d'étude pour ce terrain a donc été le service ITR.

4.2.3 L'observation participante

Dans cette section, nous allons expliquer notre utilisation de la méthode d'observation participante : pourquoi et comment nous l'avons utilisé dans notre terrain d'étude, Deloitte Dubai.



4.2.3.1 *Le choix méthodologique de l'observation participante*

Quand l'opportunité s'est présentée d'effectuer une observation participante en totale immersion dans une entreprise pour notre recherche, nous avons tout de suite su la saisir, car il s'agit bien là de la démarche qualitative exploratoire idéale pour étudier en profondeur le phénomène et découvrir des aspects qui pourraient nous échapper lors des entretiens semi-directifs. En effet la nature de notre sujet, étant lié à l'étude des interactions entre acteurs dans une entreprise, se prête parfaitement à l'observation participante. Mais tout d'abord une brève définition de l'observation participante.

Cette méthodologie d'enquête a été utilisée par des anthropologues afin d'étudier des peuples étrangers et inconnus. C'est une démarche inductive qui a pour but de constater par l'observation les pratiques, l'organisation des rapports sociaux, et les représentations des acteurs du terrain d'étude. Platt (1983) définit l'observation participante comme une méthodologie de recherche dans laquelle le chercheur observe un groupe social dont il fait lui-même partie. Le chercheur est donc supposé être immergé activement dans son terrain. Cette technique nous permet d'accéder à des informations peu accessibles et mieux appréhender certains fonctionnements difficilement compréhensibles s'il l'on est extérieur au terrain. L'observation participante nous a permis de rassembler des données venant de différentes sources dont :

- l'observation participante proprement dite (ce que nous avons observé en vivant et travaillant au quotidien avec les acteurs);
- les conversations occasionnelles de terrain;
- l'étude des documents de l'entreprise.

L'observation est à la base de cette démarche. Elle est d'ailleurs la première phase de toute démarche scientifique. Les critiques de l'observation participante relèvent souvent le manque de structure de l'approche en termes méthodologique, puisqu'elle donne carte blanche au chercheur dans son activité d'observation sur son terrain d'études (Soulé, 2007). Mais n'est-ce pas là dans notre cas le premier avantage de la méthode, cette liberté et flexibilité qui permet de découvrir l'inattendu ou explorer en profondeur des thèmes particuliers ?



Quelle forme d'observation participante ? Il n'y a certainement pas une, mais plusieurs formes d'observation participante dans le champ de recherche des sciences sociales. Celle que nous avons choisi est l'observation participante interne où nous avons été une observatrice en totale immersion, c'est-à-dire que nous avons été « acteur » dans l'entreprise en question (en l'occurrence ici consultante TI chez Deloitte Dubai) et que nous avons exercé la même fonction que les collègues que nous observons.

Participer, pourquoi faire ? L'observation participante fait l'objet de critiques et réserves : comment être partie prenante d'un système social et demeurer en même temps un observateur possédant un certain recul (Bourdieu, 1978) ? L'observation participante suppose que le chercheur puisse être « *alternativement émotionnellement engagé, en tant que participant, et froidement observateur, dépassionné, des vies des autres. Cette étrange démarche n'est pas seulement émotionnellement déstabilisante, mais également suspecte sur un plan moral, du fait que les ethnologues établissent volontairement des relations humaines intimes, avant de les dépersonnaliser* » (Tedlock, 1992, p.13). Néanmoins les avantages de la technique dans les recherches en sociologie contrebalancent aisément les différentes réserves que l'on peut avoir. Pour Soulé (2007), il s'agit d'abord d'une technique d'observation des interactions des acteurs sur le terrain, et c'est bien là l'intérêt premier qui nous a poussé à privilégier cette démarche, étant donné que le cœur de notre sujet traite des interactions entre acteurs. L'observation participante sous-entend des liens de proximité avec les acteurs de terrain, suivis d'un recul ou d'une mise à distance objectivée de ces relations humaines. Ainsi l'observation participante non seulement permet d'observer les interactions des acteurs étudiés, mais elle permet au chercheur d'expérimenter lui-même ces interactions au sein du terrain d'étude. Il est bien entendu admis que le chercheur ne puisse pas être complètement objectif, il altère ce qu'il observe mais ces altérations font également partie de l'objet de l'étude puisque le chercheur est lui-même source de résultats.

4.2.3.2 L'application de l'observation participante dans l'enquête au sein de Deloitte Dubai

Pourquoi avoir choisi l'observation participante interne ?

Quand j'ai commencé ma thèse en 2013, j'étais moi-même à l'époque consultante TI et par ce fait faisant moi-même partie de la population étudiée dans ma recherche, j'ai d'abord pensé



que des entretiens semi-directifs suffiraient pour que je comprenne le phénomène étudié, et qu'un simple recul que j'effectuerais par rapport à ma situation permettrait de combler les éventuelles lacunes des entretiens et décrypter les non-dits. J'ai donc arrêté mon contrat à durée indéterminée (CDI) pour me consacrer à ma recherche. Peu après, suite aux premiers entretiens chez CGI, mon premier terrain, je m'aperçois que le phénomène de pérennité de l'idée de masculinité dans le métier est plus complexe qu'il ne paraît et qu'étant lié aux interactions entre consultants.es, il est difficile de les appréhender uniquement via les entretiens, même en les enrichissant de ma propre expérience. J'avais besoin de m'immerger à nouveau dans le métier, de me fondre avec les acteurs étudiés, mais cette fois avec un regard de chercheur observateur. De plus, après avoir réalisé ma revue de littérature, bâti mon cadre théorique et réalisé les entretiens de mon premier terrain, j'étais en immersion totale chez Deloitte, mais j'avais un regard plus critique et plus orienté ainsi que quelques idées en tête issues de mes premiers travaux et premiers entretiens. Ainsi ce qui m'a poussée à compléter l'enquête par une observation participante peut être résumé par les points suivants :

- Une complexité du phénomène étudié non détectée au début de la recherche : le fait d'avoir été acteur TI avant la recherche, d'avoir arrêté mon activité pour me consacrer à ma thèse pendant deux ans, puis d'avoir réintégré mon métier d'acteur TI avec observation participante, a été extrêmement enrichissant, car premièrement mon intégration dans le terrain a été facile et rapide du fait que c'était ma profession d'origine (bien que dans une entreprise différente), et deuxièmement ce recul m'a permis de revenir dans mon métier en portant un nouveau regard autour de moi, un regard teinté par mes hypothèses.
- Le décalage entre le discours simplifié des acteurs durant les entretiens et leur réalité quotidienne plus complexe. En effet, en réalisant le premier terrain (CGI) j'ai tout de suite compris que l'entretien, même semi-directif était un outil de recueil limité, compte tenu du phénomène étudié. Limité d'abord par le temps, un entretien ne peut aller au-delà d'une heure et demie, et bien souvent j'ai dû raccourcir la durée à beaucoup moins en raison de la non-disponibilité des consultants (le temps des consultants étant particulièrement précieux et compté à la minute près dans les SSII et cabinets de SI). Limité ensuite par nature, car l'entretien, même semi-directif, étant un exercice de style de la part du chercheur et de l'interviewé, faisant appel à la mémoire et à l'interprétation de



la réalité par l'interviewé d'abord puis par le chercheur ensuite, ne retranscrit que difficilement la réalité telle qu'elle est vécue. Souvent, celle-ci se retrouve dans le meilleur des cas simplifiée, parfois enjolivée ou omise (réticences, difficulté d'établir un climat de confiance en quelques minutes), en tout cas altérée d'une manière ou d'une autre après avoir traversée le filtre des représentations et significations des interviewés eux-mêmes, puis ceux du chercheur. L'observation participante aide dans ce cas à mieux comprendre, décrypter et recalibrer les résultats des entretiens.

La réalisation de l'observation : l'interaction avec le milieu, les entretiens, l'observation, la rédaction de notes, les lectures diverses

L'observation participante de Deloitte Middle East Dubai a été effectuée durant une année de début Mars 2014 à fin Mars 2015 dans les locaux du cabinet à Dubai. J'ai observé les acteurs à découvert, dans le sens où l'autorisation d'observation a été donnée par l'administration et mes collègues savaient que j'effectuais une recherche avec Deloitte comme terrain et eux comme acteurs étudiés (puisque'ils ont également participé aux entretiens semi-directifs). Néanmoins comme j'étais totalement immergée dans mon rôle de consultante TI (Contrat à Durée Indéterminée) non seulement la prise de notes passait inaperçue, mais ma seconde casquette de chercheur était souvent oubliée par mes collègues qui souvent ne soupçonnaient pas mon regard observateur.

Je vais tenter dans ce qui suit de faire une synthèse des différentes étapes de mon observation :

- La connaissance préalable du milieu à observer : comme dit précédemment, ayant déjà travaillé en tant que consultante TI au sein du même cabinet (Deloitte) en France pendant un an et au sein d'un cabinet concurrent au Maroc pendant un an et demi avant de commencer ma thèse, le milieu à observer, bien qu'il soit dans un pays différent, ne m'était pas complètement étranger. Je connaissais les pratiques et les représentations du terrain d'étude, et mon identité professionnelle étant similaire à celle des acteurs que j'observais, il m'était relativement aisé de m'intégrer et gagner la confiance de mes collègues, puisque j'appliquais déjà leurs codes. Cela a donc été du plus grand secours puisque la période d'adaptation en a été considérablement raccourcie. La prise de recul a été néanmoins nécessaire, afin d'être la plus objective possible dans mon observation et de réduire au maximum l'impact des a priori issus de mes expériences précédentes. Le fait



d'avoir pris du recul et étudié le phénomène central de ma recherche pendant deux ans avant de commencer l'observation participante a beaucoup aidé dans cette prise de distance objectivée.

- L'entrée dans le milieu : mon entrée dans le milieu à observer s'est effectuée par simple recrutement. J'ai donc été présentée à mes collègues dans un premier temps comme étant une nouvelle salariée et ce, bien que les ressources humaines et l'administration soient parfaitement conscientes de mon rôle d'observatrice. Mon travail de recherche a été par la suite connu de tous, mais cela est demeuré au second plan dans mes relations quotidiennes au sein des équipes où je travaillais, et cette information n'a pas altéré le naturel des différentes interactions. Cependant mon statut de salariée consultante TI venait avant mon rôle de chercheuse, et tout naturellement, aux yeux de mes managers le travail de consultante devait venir avant mon travail d'observation (puisque j'étais d'abord payée pour cela). Ceci a présenté l'inconvénient que je n'étais pas complètement indépendante, libre de mes mouvements, de mes rencontres, et de mon emploi du temps.
- L'établissement dans l'organisation et le développement des relations : pendant un an j'ai donc porté une double casquette chez Deloitte, d'abord consultante TI travaillant sur différents projets en systèmes d'information et devant assurer une chargeabilité²² maximale c'est-à-dire que comme consultante mon objectif de performance assigné est que 90% du temps passé au bureau ou chez les clients soit un temps que Deloitte puisse facturer aux clients. En d'autres termes, je devais être tout le temps en train de travailler sur les projets. Ensuite venait mon rôle de chercheuse observatrice. L'observation se faisait à tout moment, et la prise de notes dès que possible (quand une situation intéressante par rapport à ma recherche se présentait, j'essayais d'en prendre note rapidement et de la détailler par la suite le soir ou dès que j'avais un moment). Enfin, je tentais de prendre du recul par rapport aux notes prises, notamment le soir et les weekends, et d'effectuer l'analyse de ces notes au fur et à mesure que les jours passaient. Il s'agissait d'essayer de comprendre l'espace, les acteurs évoluant dans l'espace, l'organisation, d'abord de manière grossière, puis de plus en plus finement. Il y a donc eu

²² La chargeabilité est le nombre d'heures facturables aux clients divisé par le nombre d'heures travaillées par semaine.



un va-et-vient constant entre l'observation, les entretiens semi-directifs effectués, et l'analyse des documents partagés par les ressources humaines et récupérés sur l'intranet. Le fait d'être consultante à pied d'égalité avec les acteurs observés a permis de gagner la confiance de ceux-ci et d'en savoir davantage chaque jour. Mais bien entendu, d'abord le temps, puis l'investissement personnel ont facilité les rapports.

4.3 La conduite de l'enquête

4.3.1 Les terrains étudiés

4.3.1.1 CGI

Une première enquête qualitative a été réalisée au sein d'une entreprise de conseil TI basée en France (Paris) – CGI. La collecte de données s'est effectuée via 12 entretiens semi-directifs. J'ai choisi cette entreprise pour deux raisons principales. D'une part, son cœur de métier est fortement lié aux TI, et d'autre part elle est activement engagée dans le management de la diversité liée au genre et souhaite faire évoluer les pratiques dans ce domaine. Comme mon objectif est d'étudier les interactions entre les acteurs, l'unité d'étude adéquate a été celle du projet, comme expliqué précédemment. Les personnes interviewées ont donc été sélectionnées dans deux projets :

- Projet 1 : Renault
- Projet 2 : SIRH

Deux interviews ont été effectuées avec la Responsable diversité du groupe. Ces entretiens m'ont principalement servi à collecter les informations et les documents concernant l'entreprise, les stratégies RH liées au management de la diversité et les actions et initiatives entreprises par le groupe. Dix entretiens ont été réalisés avec des professionnels TI : six du Projet 1 (3 hommes et 3 femmes) et quatre du Projet 2 (3 hommes et 1 femme). Cinq interviewés ont une formation initiale en TI (études techniques) et cinq sont issus d'une formation en management / gestion (Ecoles de commerce et université) avec des niveaux d'ancienneté et de séniorité diversifiés. La population de ce premier terrain est telle que présentée dans le tableau ci-dessous (tab. 8).



Tableau 8 – Profils des interviewés CGI

	Projet	Sexe	Fonction	Ancienneté	Background	Situation familiale
Ariel	2	Homme	Manager Projets	14 ans	TI	Marié avec enfants
Bernard	2	Homme	Chef de Projet	4 ans	Gestion	Marié avec enfants
Bertrand	1	Homme	Manager Projet	8 ans	TI	Marié avec enfants
Catherine	1	Femme	consultante	1 an	Gestion	Célibataire
Frederic	1	Homme	consultant	4 ans	TI	Célibataire
Giselle	1	Femme	Ingénieur IT	1 an	TI	Célibataire
Gregory	2	Homme	Manager Projet	8 ans	TI	Marié avec enfants
Jasmine	1	Femme	consultante	1 an 7 mois	Gestion	Célibataire
Raphael	1	Homme	Stagiaire	8 mois	Gestion	Célibataire
Suzanne	2	Femme	Chef de Projet	7 ans	Gestion	Mariée avec enfants

4.3.1.2 Deloitte

Une seconde enquête qualitative a été réalisée au sein d'un cabinet d'audit et de conseil basé aux Emirats Arabes Unis (Dubai) – Deloitte. La collecte de données s'est effectuée via cinq entretiens semi-directifs et une observation participante j'étais moi-même salariée du cabinet et faisant partie du service ERS ITR étudié. Ce cabinet a été choisi pour les mêmes raisons que le premier terrain: le cœur de métier de l'équipe ERS ITR est fortement lié aux TI, et Deloitte est activement engagée dans le management de la mixité et souhaite faire évoluer les pratiques dans ce domaine. Comme l'équipe ERS ITR est une petite équipe et que tous les membres travaillent ensemble sur pratiquement tous les projets, je n'ai pas sélectionné de



personnes particulières, mais choisi d'étudier l'ensemble du service. Le fait de partager le quotidien pendant une année a également aidé à avoir une certaine exhaustivité dans l'observation de tout le groupe. L'unité d'étude pour ce terrain a donc été le service ITR.

Deux interviews ont été effectuées avec les RH responsables de l'équipe ERS ITR. Ces entretiens m'ont principalement servis à collecter les informations et les documents concernant l'entreprise, les stratégies RH liées au management de la diversité et les actions et initiatives entreprises par le cabinet. Cinq entretiens ont été réalisés au sein de l'équipe ITR. Le reste des données a été recueilli via des entretiens informels et des échanges non enregistrés avec l'ensemble de l'équipe. Le profils des interviewés est donné ci-dessous (Tab. 9).

Tableau 9 - Profils des interviewé.e.s Deloitte

	Sexe	Fonction	Ancienneté	Background
Adèle	Femme	Senior Manager	10 ans	TI / Gestion
Fouzi	Homme	Partner	9 ans et 9 mois	TI
Camélia	Femme	Senior consultant	2 ans	TI
Jérémy	Homme	Manager	7 ans	TI
Marie	Femme	Assistante RH / Ex-IT consultant	1 an et 4 mois	TI / Gestion

Tableau 10 - Profils de l'ensemble de l'équipe ERS ITR Deloitte Dubai étudiée

	Sexe	Age	Situation familiale	Fonction	Ancienneté	Background
Adèle	Femme	30	Mariée sans enfants	Senior Manager	10 ans	TI / Gestion
Fouzi	Homme	35	Marié 2 enfants	Partner	9 ans et 9 mois	TI
Camélia	Femme	30	Célibataire	Senior consultant	2 ans	TI



	Sexe	Age	Situation familiale	Fonction	Ancienneté	Background
Jérémie	Homme	30	Célibataire	Manager	7 ans	TI
Marie	Femme	27	Fiancée	Assistante RH / Ex-IT consultant	1 an et 4 mois	TI / Gestion
Michel	Homme	26	Célibataire	Staff I (consultant junior)	1 an	TI / Gestion
Jazon	Homme	22	Célibataire	Staff I (consultant junior)	1 an	Gestion
Miriam	Femme	26	Célibataire	Staff II (consultant junior)	2 ans	TI
Sami	Homme	29	Marié sans enfants	Senior consultant	6 ans	TI / Gestion
Harry	Homme	30	Célibataire	Senior consultant	4 ans	TI
Nina	Femme	24	Célibataire	Staff I (consultant junior)	1 an	TI

4.3.2 La collecte des données

La collecte des données s'est déroulée sur une période de 13 semaines (Février à Avril 2014) pour le terrain CGI, et sur une période d'un an pour le terrain Deloitte (Mars 2014 à Mars 2015). La méthode utilisée pour les entretiens est l'interview semi-directive, en se basant sur un guide d'entretien (voir Annexe 1) construit autour de trois thèmes liés aux trois dimensions structurelles présentées précédemment, avec une grande marge de flexibilité : 1) la dimension de signification du point de vue de la profession et du point de vue du stéréotype genre ; 2) la dimension de domination du point de vue de la profession et du point de vue du stéréotype genre ; 3) la dimension de légitimation du point de vue de la profession et du point de vue



du stéréotype genre. Les entretiens ont duré 36 minutes en moyenne (le plus court étant de 19 minutes et le plus long de 48 minutes 39 secondes). Tous les entretiens ont été enregistrés, retranscrits en intégralité et anonymisés. Les rencontres étaient organisées, selon les disponibilités des consultants, sur leurs lieux de travail, ou bien dans des lieux publics et quelques fois, par entretien téléphonique. Nous avons pris toutes les dispositions possibles pour harmoniser la tenue des entretiens.

Les entretiens du terrain Deloitte ont été complétés par des récits sur les personnes observées, directement issus de notre observation participante du service ITR lors de l'exercice de ma fonction de consultante. Ces récits donnent un aperçu de la personnalité des différents acteurs observés au sein du service, et ils racontent quelques situations quotidiennes observées ou rapportées durant les échanges informels avec les membres de l'équipe.

L'impact du facteur linguistique dans le terrain Deloitte, dû à l'utilisation de la langue anglaise au travail, a été minime durant les entretiens réalisés (seul un entretien a été réalisé en anglais), car la majorité des interviewés parlent également français (les entretiens ont donc été menés en français). Pour l'observation participante, l'impact a été plus important dans la mesure où la langue utilisée dans le service (anglais) et dans les interactions entre les acteurs est un des facteurs de la communication porteuse de stéréotypes de genre (ou pas) (se référer aux sections 5.4.1.2 et 5.4.2.2).

4.3.2 La méthodologie d'analyse des données recueillies

La méthodologie d'analyse choisie pour étudier les données recueillies lors des entrevues et l'observation participante a été l'analyse de contenu thématique. C'est une technique d'analyse qualitative largement utilisée pour interpréter le contenu à travers un processus de classification. Un résumé des points les plus saillants a été réalisé, ensuite les thèmes émergents les plus importants ont été identifiés et interprétés. Nous avons progressivement bâti notre cadre thématique en étudiant dans les discours et les comportements recueillis dans nos données. Pour cela, les entretiens ont été soumis à l'analyse du contenu en deux étapes, en utilisant l'outil de NVivo. Tout d'abord, nous avons effectué un codage descriptif, selon les thèmes abordés par les personnes interrogées. Deuxièmement, le corpus a été analysé dans



une perspective plus conceptuelle, en exploitant les comparaisons catégoriques sur la base du cadre établi dans notre modèle structurationniste adapté et les mouvements de consolidation / de déconstruction des stéréotypes de genre identifiés.





Les Résultats de la Recherche



5 Les résultats de la recherche

Il s'agit ici de l'étape la plus importante de notre travail, dans la mesure où les résultats de la recherche serviront à confirmer le modèle théorique et à valider les hypothèses. Il faut rappeler que ces résultats de la recherche sont le fruit des enquêtes sur terrain et de l'observation participante menées auprès des entreprises CGI et Deloitte. Avec la réalisation de 12 entretiens auprès des professionnels de la première société, et 5 entretiens auprès des consultants de la seconde société, à laquelle est couplée une observation participante, nous avons pu rassembler des données qualitatives relatant les enjeux du métier de consultant.e en TI, le vécu professionnel et l'expérience de travail, notamment en ce qui concerne la relation entre les normes de genre et le modèle professionnel. Il en résulte le développement de quatre points principaux : la pratique du métier de consultant.e, l'image de leur métier par les consultants.es TI, la pratique du métier de consultant.e sous l'angle du genre, et enfin le stéréotype de genre dans le métier de consultant.e.

5.1 La pratique du métier de consultant.e

Cette première partie de l'analyse consiste à expliciter la réalité du métier de consultant.e TI dans chacune des entreprises concernées, en se référant principalement aux « dires » des individus interrogés. Ceci dit, il y a d'abord lieu d'établir une analyse précise et fidèle du contenu du métier de consultant.e en Technologies de l'Information, de manière à mettre en évidence la description du métier dans son ensemble : le contenu du métier, les critères de professionnalisme et les facteurs de réussite.

5.1.1 Le contenu du métier de consultant.e

En allant sur le terrain, nous avons pu observer les consultants.es TI dans leur milieu de travail. Ce métier comporte des caractéristiques propres, depuis les tâches à effectuer jusqu'à l'ambiance de travail. Tout d'abord, le métier de consultant consiste, comme son nom l'indique, à offrir des services de conseils en Technologie de l'Information aux clients. En tant que consultants.es TI, les professionnels doivent donc « solutionner » les problèmes des clients, en matière de numérisation et de digitalisation des données. Il s'agit en fait d'« experts » qui disposent des ressources nécessaires pour gérer les défis relevant de la technologie de l'information et de la communication, notamment les plus critiques. Le



véritable rôle du consultant.e TI est donc, comme le stipule Adèle de l'entreprise Deloitte (cf. ci-dessous²³), d'aider les clients à optimiser l'utilisation du système d'information afin qu'ils puissent répondre à leurs objectifs d'affaires.

Adèle (Deloitte): Well, in IT consulting and advisory what we first do is to provide our clients with a consulting service, when they come to us it is for advisory for a problem that they cannot solve because we have an expertise than they don't have. When they come to us our clients want to benefit from the breadth and diversity of our resources in helping them manage their growth and resolve their most critical information and technology challenges. So an IT Consultant works in partnership with clients, advising them how to use information technology in order to meet their business objectives or overcome problems. They work to improve the structure and efficiency of IT systems in various organizations.

La résolution de tels problèmes fait justement la raison d'être du métier. En effet, les services de conseils fournis par les consultants en TI peuvent concerner différents aspects :

1. La revue du contrôle général des technologies de l'information (General IT Controls): il s'agit d'effectuer un audit sur les contrôles informatiques servant à assurer, non seulement le bon fonctionnement des applications, mais encore l'intégrité des programmes et des données informatiques. Les contrôles concernés ont trait aux systèmes informatiques qui ont une incidence directe sur les états financiers.
2. La revue de la migration du système : le contrôle de la migration des données fait partie intégrante des domaines d'intervention des consultants TI dans le cadre de l'audit des systèmes d'information. Ce type de projet trouve son intérêt dans le fait qu'il est important de détenir des données de qualité lors du transfert de données d'un système vers un autre. En effet, les éventuelles erreurs constatées dans le nouveau système pourraient nuire à son efficacité, ainsi qu'à la confiance portée par les salariés.
3. La revue des cycles opérationnels : cela n'implique pas seulement les activités IT de l'entreprise, mais l'ensemble des fonctions qui existent dans l'entreprise et les opérations s'y déroulant. Cette revue consiste principalement à fournir une opinion

²³ Traduction : « Adèle (Deloitte) : Eh bien, dans le conseil en technologies de l'information, ce que nous faisons d'abord c'est de fournir à nos clients un service de consultance. Quand ils viennent à nous, c'est pour avoir nos conseils d'experts sur un problème qu'ils n'ont pas réussi à résoudre, et cela parce que nous avons une expertise qu'ils ne possèdent pas. Quand ils viennent à nous, les clients souhaitent bénéficier de l'étendue et la diversité de nos ressources pour les aider à gérer leur croissance et à résoudre leurs défis liés à leur information et technologies les plus critiques. Donc, un consultant en TI travaille en partenariat avec les clients, leur indiquant comment utiliser la technologie de l'information afin de répondre à leurs objectifs d'affaires ou de surmonter leurs problèmes. Ils travaillent pour améliorer la structure et l'efficacité des systèmes d'information dans diverses organisations. »



responsable et indépendante sur le bon déroulement des différentes tâches opérationnelles, par rapport aux critères de conformité, d'efficacité et d'efficience.

4. L'implémentation du système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS ISO27001) : la sécurité des informations est primordiale pour toutes les entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de données financières ou celles relatives à la propriété personnelle. Les enjeux qui en découlent sont énormes, dans la mesure où la gestion de la sécurité informatique détermine l'efficacité des organisations et procure un certain avantage concurrentiel. Il peut relever de la compétence des consultants en TI d'aider le client à s'engager dans une certification ISO 27001-2012, de manière à faire efficacement face aux dommages causés aux réseaux informatiques par les programmes malveillants et le piratage informatique, et aux autres risques liés à la sécurité de l'information de l'entreprise.
5. L'implémentation de plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre (ISO23001) : la norme « système de management » ISO 23001 consiste à engager de plus près la responsabilité des dirigeants d'une entreprise dans l'amélioration de la situation en matière de continuité d'activité. Elle permet en effet aux tiers d'appréhender le degré de préparation de l'entreprise face aux sinistres, mais aussi sa volonté d'obtenir une certification qui va dans ce sens. Les consultants TI peuvent justement accompagner les clients dans le processus d'amélioration continue en construisant des « Business Continuity Plans » et en organisant des audits appropriés.
6. L'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'implémentation de solutions ERP et de systèmes d'information : les consultants en TI peuvent intervenir dans la réalisation de projets relatifs aux systèmes d'information. Dans cette démarche, ils peuvent contribuer à la définition des processus et des sous-processus, traduire les requêtes et besoins fonctionnels des départements en solution techniques, mettre en place les scénarios de test de la solution, réaliser des séances de training pour les utilisateurs, accompagner le changement, etc.
7. La revue et l'implémentation de gouvernance des TI (Cobit5) : les consultants en TI aident le top management à améliorer la Gouvernance des systèmes d'information, cette dernière faisant partie intégrante de la Gouvernance d'entreprise. Cela



implique la mise en place d'un programme conçu selon le référentiel COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Le défi y afférent est d'intégrer plus d'efficacité et d'efficience dans les processus informatiques tout en respectant le budget mis en place.

8. L'évaluation des risques liés aux TI et établissement du plan d'audit annuel des TI : nos professionnels spécialisés dans le conseil en TI réalisent effectivement des audits qui visent à évaluer les risques associés à un environnement informatique ou à une application informatique. Ainsi, il s'agit d'identifier et de traiter les risques liés à la sécurité physique, à la sécurité logique et à la gestion du changement, mais aussi d'évaluer l'ensemble des opérations liées à l'IT.

Par rapport au contenu du métier incombant aux professionnels de l'IT, nous pouvons constater que les missions confiées recouvrent des domaines aussi bien techniques que managériaux. Telle est d'ailleurs la spécificité du consultant.e TI. Nous avons affaire à des domaines de compétences plurielles, qui se reflètent à travers les formations initiales :

- des parcours techniques utiles dans la compréhension des systèmes d'information et dans le choix de solutions informatiques à proposer. Pour la plupart des consultants.es de l'entreprise Deloitte par exemple, il s'agit de la formation de base. Il n'y a toutefois pas lieu de rentrer dans les détails plus techniques, comme le développement de code.

Camélia (Deloitte) : Et bien dans mon poste actuel, bien que je sois toujours liée à l'informatique puisque je suis Consultante IT, en fait je fais tout sauf du développement de code...Par rapport au développement, c'est un tout autre niveau de compétence, toujours dans l'informatique mais plus fonctionnel ou stratégique je dirai. En tout cas beaucoup moins technique, même si on est censé comprendre les systèmes et solutions dont on parle, et aujourd'hui je suis fière de dire aux informaticiens dans les départements IT des clients que je viens d'un background de développement et que je connais exactement de quoi ils parlent.

- des parcours en gestion d'entreprise qui permettent d'auditer et de conseiller les clients dans le domaine de l'informatique et des systèmes d'information, mais aussi dans les autres domaines fonctionnels de l'entreprise.

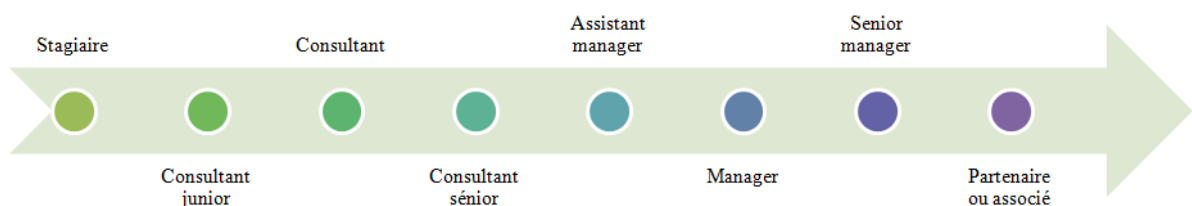
Camélia (Deloitte) : Je dirai que le Consultant IT est une sorte de conseiller dans le domaine de l'informatique et des systèmes d'information. Notre travail en ERS ITR - Entreprise Risque Services – Information Technology Risks – est d'aider le client à prendre une décision liée à son SI. Alors on peut lui proposer des solutions bien sûr, mais ce n'est pas toujours le cas, car le plus important est de les challenger par rapport à ce qu'ils ont déjà comme solution ou ce qu'il envisage de mettre en place.



En ce qui concerne particulièrement notre terrain d'études, 50% des personnes interrogées ont un background technique et 60% des interviewés ont un background en gestion. On peut noter que 40% des professionnels TI ont une double casquette. Par ailleurs, de nombreux consultants interrogés considèrent que les deux domaines de compétences sont complémentaires pour pouvoir évoluer dans le métier, le côté fonctionnel permettant d'obtenir une certaine reconnaissance à l'endroit des clients et des collaborateurs. D'ailleurs, Camélia de l'entreprise Deloitte avait avoué que le fait de basculer du côté fonctionnel lui avait permis de mieux s'épanouir, car bien qu'elle aime la programmation, le monde de l'informatique pure en entreprise a été hostile pour elle. Il convient de confirmer l'importance de la double casquette du consultant en TI, à travers les propos de Fouzi (Deloitte).

Mr Fouzi (Deloitte): En fait moi en tant que Partner ME Je suis responsable des services ITR dans 16 pays avec 5 offres de services distinctes, notamment le cyber sécurité, l'Identité & Access Management, la Confidentialité et protection des données, la Gestion de la sécurité et de transformation et les opérations de sécurité. Je suis spécialiste de la sécurité axée sur un large éventail d'initiatives de Cyber sécurité. Nous offrons donc à nos clients des services de stratégie, de planification, d'analyse et de mise en œuvre de solutions sécurité de l'information en relation directe avec leurs besoins et leurs business requirements. D'où aussi l'importance de la double casquette technique/management, car il faut savoir parler les deux langages, puisqu'on est là pour traduire les besoins fonctionnels du client en solutions techniques.

En ce qui concerne l'évolution du métier de consultant en TI, il a été constaté que ces derniers commencent par des stages professionnels dans les cabinets et terminent en tant que partenaires ou associés, en passant par le métier de manager :



A partir du niveau « assistant-manager » ou « manager », les professionnels peuvent être des chefs de projets qui encadrent des équipes. Cette évolution se fait sur une durée de 10 ans en moyenne. Il faut savoir que l'ancienneté des consultants.es TI interrogés est en moyenne de 2,5 ans, aussi bien chez CGI que chez Deloitte. Toutefois, ils n'évoluent pas toujours au sein



de la même entreprise. Ce sont des « nomades » qui souvent ne restent pas dans la même structure sur le long terme.

Fouzi, (Deloitte) : Ici les expats, même avec leurs familles sont très mobiles, ils n'hésitent pas à plier bagage et aller essayer leur chance ailleurs quand le moment leur semble opportun.

De plus, les consultants.es TI n'ont pas la même vitesse d'évolution dans le temps, d'autant plus que certains sont privilégiés par rapport à d'autres. Nous allons analyser cela un plus en profondeur dans les parties qui suivent.

Mais pour l'heure, il s'agit de mettre en lumière les caractéristiques intrinsèques au métier de consultant.e en TI. D'une part, il s'agit d'un métier qui est reconnu par le monde extérieur et donc gratifiant pour les personnes concernées, en raison notamment du statut d'expert qui leur est dévolu. En outre, il s'agit d'une profession de plus en plus industrialisée, comme peut l'affirmer Gregory de CGI, ce qui n'est pas étonnant étant donné l'évolution des technologies de l'information et de la communication.

Gregory (CGI): C'est un domaine qui est de plus en plus on va dire industrialisé. Pour moi c'est l'image que j'en ai en ce moment c'est-à-dire qu'à l'époque nos parents ce genre de postes c'était un peu le travail à la chaîne tout était mesuré comme l'usine de voiture ou l'avion, chaque machine et ainsi de suite. On a toujours l'image que oui on travaille dans l'informatique c'est un domaine où il faut avoir fait des études et tout. Mais quand on regarde c'est l'industrie moderne.

Gregory (CGI) : On mesure toutes les durées, la rentabilité, donc ça explique le fait qu'il y ait des personnes qui choisissent de quitter le domaine des systèmes d'information. C'est un domaine qui peut être assez dur psychologiquement. Il y a des personnes qui n'aiment qu'on mesure la durée des tâches qu'elles effectuent et préfèrent aller monter leur entreprise eux-mêmes ou travailler dans des domaines moins industrialisés.

Cependant, il faut admettre que tout n'est pas rose dans ce métier. Il s'agit en fait d'un métier plutôt « dur » qui nécessite du courage et de la persévérance. Non seulement les déplacements sont fréquents, mais encore la pression est énorme, aussi bien de la part du client que de la hiérarchie.

Cette pression est confirmée par le témoignage d'Harry (Deloitte) qui trouvait le métier de consultant « glamour » à la base : les frais de voyages étaient payés par le cabinet par exemple. Mais 4 ans plus tard, il a déchanté, et il révèle que la réalité est différente. Bien que son « pedigree » fût très prometteur, les fins de mois à Dubai étaient difficiles, même en étant célibataire. Outre cela, les voyages ne faisaient guère rêver, surtout quand la



majorité des clients se trouvent en Arabie Saoudite, à Ryad. Harry se donnait à 200% au travail, car on l'envoyait gérer seul les projets de A à Z, bien qu'il ne soit que « Senior consultant ».

Harry (Deloitte) : Il n'y avait pas de vie nocturne ni de sorties. Ma chambre d'hôtel donne sur une vue magnifique : un mur, comme toutes les chambres d'ailleurs.

Ces conditions de travail justifient amplement le fait que le métier ne soit pas très attractif, surtout lorsque le consultant.e arrive à un point où il sent qu'il stagne au niveau de l'épanouissement professionnel. Ainsi, dans ce secteur, le turn-over est si important que les managers doivent prendre les mesures nécessaires pour retenir le personnel.

Camélia (Deloitte): Bon, c'est une question d'opportunités, surtout dans le conseil IT, il y a un fort turnover, on apprend vite c'est vrai, on avance vite, mais le revers de la médaille c'est que des que le Consultant sent qu'il n'apprend plus grand-chose ou qu'il stagne ou bien s'il cherche une certaine stabilité dans le travail, un meilleur salaire avec moins de charge de travail et plus de reconnaissance, il va aller ailleurs, surtout du camp client. Mais les gens quittent Deloitte mais pas l'informatique.

Après avoir abordé le contenu du métier de consultant.e TI, il convient maintenant d'énoncer les différents critères du professionnalisme.

5.1.2 Les critères du professionnalisme

Il a été unanimement reconnu par les consultants.es TI interviewés que leur métier n'est pas un métier adapté à tout le monde. Cela requiert l'adoption de comportements très professionnels, mais aussi la détention de compétences qualitatives irréprochables. Nous pouvons résumer à travers le tableau suivant les critères de professionnalisme incombant au métier :

Tableau 11 - Critères de professionnalisme dans le Conseil TI

	Professionnalisme	Absence de professionnalisme
Au niveau du savoir-faire	Bonne qualité des livrables Persévérance dans la réalisation des missions Capacité d'organisation	Non-respect des échéances Manque de proactivité



	Professionalisme	Absence de professionnalisme
Au niveau du savoir-être	Maîtrise des émotions Résistance à la pression Aisance relationnelle Capacité de persuasion Sens des détails	Manque de respect envers le client Timidité Non-respect du « dress code »

L'ensemble des acteurs interviewés trouvent qu'il est essentiel de posséder un comportement professionnel dans le monde du travail en général et dans le milieu du Conseil en TI en particulier, dans la mesure où les consultants.es en TI sont jugés sur la qualité de leur travail envers les clients d'une part et les efforts fournis en interne de l'autre.

La satisfaction client étant un facteur de réussite dans le métier, le consultant.e en TI doit faire preuve de savoir-faire et de savoir-être à son égard, ce qui implique la capacité à contrôler ses émotions, même dans les situations les plus stressantes, mais aussi la capacité à convaincre, notamment lorsqu'il dépasse le niveau de manager, et qu'il doit apporter de nouveaux clients au cabinet.

Camélia (Deloitte): Euh, être Consultant c'est être en contact direct avec le client, et le client est roi. Alors ça en fait un métier parfois très pénible si on tombe sur des clients difficiles. Il faut savoir gérer. L'intelligence émotionnelle, savoir garder son sang-froid même dans les situations les plus énervantes est l'exemple et l'exigence de comportement professionnel numéro 1. Être professionnel c'est de pouvoir gérer cela sans pression et rester calme.

Ceci dit, il n'est pas recommandé d'évoquer son stress à l'égard du client, d'être en retard aux rendez-vous, et encore moins de venir au travail en chemise T-shirt et en jean. En effet, ils doivent avoir une excellente présentation : le costume cravate pour les hommes, et une jupe au-dessous du genou et des chaussures à mi-talons pour les femmes.

Fouzi (Deloitte) : Il s'agit de compétences liées à la communication, à la persuasion, bien sûr basées sur des bases solides liées au savoir et à l'expertise dans le domaine de l'IT et de la sécurité, pour être légitime. C'est particulièrement important quand on devient manager et au-delà, car il faut savoir vendre nos services et les défendre face au client. Il faut aussi apporter de nouveaux clients, et cela se fait ici dans le ME à travers la construction d'un réseau de contacts solides essentiellement. Donc ce n'est pas un travail fait pour les timides ou les gens qui n'ont pas le temps d'être disponibles, de voyager et d'aller à la recherche de nouveaux contrats.



Camélia (Deloitte): Etre non professionnel, ça peut se refléter sous différentes manières : être impoli ou montrer son stress ou ses émotions au client. Produire des livrables de mauvaises qualité. Mal s'exprimer, ne pas être présentable, être en retard aux meetings, tout cela sont des exemples.

Mais la qualité la plus importante à posséder, et qui fait partie intégrante du savoir-être, est le sens de la communication. Le relationnel favorise l'exercice d'un management orienté « services », à l'endroit des équipes et des clients, de façon à augmenter la performance globale de l'entreprise.

Bernard (CGI): je mets vraiment l'accent là-dessus sur la communication, c'est ce qui manque dans le système d'information certes certains peuvent être très bons derrière l'ordinateur cachés toute la journée et n'ont pas spécialement envie de discuter d'entendre les besoins des clients, donc j'englobe tout la communication l'oral l'écrit et tout donc c'est ça être professionnel avoir une bonne communication.

Hormis les critères caractéristiques de la personnalité comme le fait d'être présentable, de ne pas être timide et d'être à l'aise dans la communication et la prise d'initiative, les consultants.es TI doivent posséder des compétences qui leur permettent d'obtenir une certaine reconnaissance par les pairs et les managers d'une année sur l'autre. Nous pouvons citer par exemple la fourniture de livrables de qualité, ainsi que le sens de l'organisation et de la précision. L'exigence de qualité concerne par exemple la fourniture de rapports impeccables dans le fond et dans la forme. Il y a lieu d'illustrer cela par l'observation de la méthode de travail de Jérémie (Deloitte) : en plus d'avoir le sens de l'organisation et de la précision, en raison de son passé d'informaticien, il est connu pour son travail impeccable et ses livrables de grande qualité, aussi bien au niveau du fond que de la forme et du contenu. Il est également réputé pour être très exigeant par rapport au travail que les consultants.es lui soumettent.

En ce qui concerne les efforts supplémentaires à fournir en interne, il s'agit par exemple des investissements personnels réalisés dans le cadre de l'organisation de salons, séminaires, conférences, recrutement, trainings et autres activités non-chargeables aux clients. Les consultants.es, en plus de devoir satisfaire les clients et de se démarquer de la concurrence, doivent faire preuve d'implication dans les différentes activités du cabinet / SSII et bien montrer qu'ils apportent de la valeur à l'entreprise.

Mr Fouzi (Deloitte): euh, chez DELOITTE c'est la motivation et le travail dur en fait, moi je suis vraiment l'exemple type de la personne qui a su montrer son investissement et avoir par conséquent une reconnaissance par mes pairs et mes managers année sur année.



Jérémie (Deloitte) : En interne et avec les supérieurs, il faut montrer qu'on travaille bien, il faut montrer sa pro activité et son implication. Ça peut passer par être disponible, proposer de faire des trainings ou des présentations sur les sujets qu'on maîtrise afin de partager son expérience et sa connaissance, bref il ne faut pas rester dans son coin.

Ces critères de professionnalisme se développent avec les expériences et se perfectionnent au fil des années. Il est d'ailleurs dans l'intérêt des consultants.es de les perfectionner progressivement, car ils doivent faire face chaque année à des évaluations personnelles. L'implication et la proactivité sont mesurées au travers de KPIs²⁴ (Key Performance Indicators) spécifiques qui justifieront les primes de fin d'année.

Tels sont donc les critères de professionnalisme qui justifient la valeur du métier de consultant.e en Technologie de l'Information. Mais qu'en est-il alors des facteurs de réussite dans le domaine ?

5.1.3 Les facteurs de réussite

Les ingrédients pour réussir dans le métier du Conseil TI diffèrent selon le grade et le niveau d'ancienneté du consultant.e TI. Toujours est-il que ce dernier doit procéder étape par étape pour parvenir à ses fins, d'autant plus qu'un stagiaire n'a pas forcément les mêmes chances qu'un consultant expérimenté. Par exemple, le stagiaire doit commencer par être très impliqué dans ce qu'il fait pour pouvoir apprendre le plus rapidement possible. A ce stade, son objectif est de gagner en autonomie et d'acquérir autant que possible de nouvelles compétences.

Raphael (CGI): d'acquérir les compétences très très vite pour essayer de me rendre indispensable c'est-à-dire arriver à être autonome le plus rapidement possible je pense, quand on saisit une tache essayer de l'automatiser pour après acquérir d'autres compétences dans d'autres sujets et gagner en périmètre plus on a de périmètre plus on a de volume et plus on est important.

Le premier secret de l'ascension professionnelle dans le Conseil TI est l'élargissement du réseau de contacts professionnels. Il est dans l'intérêt des consultants.es TI de garder le contact avec les commerciaux et les managers, mais surtout d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Par exemple, au cabinet comme chez le client, Fouzi a une

²⁴ Indicateurs de performance



grande aisance au niveau relationnel, ce qui l'a sûrement beaucoup aidé à devenir associé chez Deloitte si jeune. En effet, il a une ancienneté de moins de 10 ans. L'élargissement du réseau en tant que facteur de réussite est confirmé par les propos de Jasmine (CGI).

Jasmine (CGI): La satisfaction client c'est important mais enfin pour moi je pensais que c'était le plus important mais en fait je me suis rendue compte qu'il y a une grosse partie du métier où c'est développer son réseau interne chez CGI en entreprise, donc euh en fait ce qui est récompensé enfin récompensé entre guillemets c'est qu'il faut connaître le maximum de personne il faut se faire connaître en interne, pour cela il faut faire partit de tous les événements organisés par l'entreprise garder le contact avec les commerciaux, les managers et essayer d'avoir de bonnes relations avec les supérieurs, en fait voilà se faire connaître et se porter volontaire sur des missions en interne en fait de temps en temps c'est vrai qu'en général pour progresser il faut le faire, il faut prendre sur son temps euh.

Arrivés au grade de manager ou au-delà, les professionnels doivent penser à renforcer leur sens de la négociation et de la persuasion, car ils sont amenés à acquérir de nouveaux clients. Dans la plupart des cas, cela se fait au travers du réseau préalablement formé de contacts solides.

Quoi qu'il en soit, pour pouvoir monter les échelons plus ou moins rapidement, il faut se montrer très disponible et dévoué. En parlant de dévouement, nous allons nous référer au cas d'Adèle qui vient d'être promue « senior manager » lors des évaluations annuelles. Dès l'obtention de sa promotion, elle fut tout de suite beaucoup plus difficile à joindre et on la voyait de moins en moins dans les locaux de Dubai. Quand elle n'était pas en déplacement chez les clients (actuels ou potentiels), elle était à Abu Dhabi pour une formation, ou bien elle participait à une conférence ou un séminaire dans un autre pays. Sachant que son mari ne pose pas de problème par rapport à ses nouvelles fonctions, la nouvelle promue a souhaité profiter de sa disponibilité pendant quelques années encore, avant de décider d'avoir des enfants, car elle est consciente que sa disponibilité sera alors considérablement diminuée.

D'ailleurs, plusieurs acteurs interrogés ont affirmé qu'il n'était pas idéal de rester dans « son petit coin » et de faire tout seul « son bonhomme de chemin ».

Par rapport à ces interviews, nous avons pu constater que les possibilités d'évolution professionnelle variaient également en fonction des entreprises et de leur culture entrepreneuriale, qui elle-même est influencée par la culture du pays. Nous allons approfondir cette dimension culturelle dans les parties qui suivent, mais il convient d'abord de dresser le



tableau suivant pour comparer justement les facteurs de réussite au sein des deux entreprises concernées que sont CGI et Deloitte :

Tableau 12 - Les facteurs de réussite chez CGI et chez Deloitte

	Points de ressemblance	Points de divergence
CGI	Satisfaction de la clientèle	Construction de réseaux professionnels solides principalement.
Deloitte	Implication et dévouement dans les activités confiés	Eventuelles appréciations lors de la mise en place d'évaluations annuelles Construction de réseaux professionnels solides.

Il n'est donc pas aisé d'évoluer professionnellement dans ce métier sans la construction de réseaux de contacts solides, malgré toute la dévotion que le consultant.e en TI est capable d'exprimer au client. Ainsi, connaissant les tenants et les aboutissants du métier de consultant.e, il s'agit maintenant de mettre en lumière le ressenti des consultants.es en TI dans leur vécu professionnel.

5.2 L'image de leur métier par les consultants.es TI

Attendus comme des sauveurs, les consultants.es en TI ou en management n'échappent pas à une certaine confusion des rôles ni à la tentation de se prendre pour un surhomme / surfemme. Dans le même temps, ils le paient cher car, coincés entre les demandes du client et les exigences du Partner, ils subissent une grande pression. En outre, affectés à une mission pour laquelle ils ne sont pas sûrs d'être à la hauteur, face à des promesses qu'ils savent ne pas être tenables, ils vivent dans un sentiment d'imposture. Nous allons passer en revue des particularités du métier de consultant.e TI.

5.2.1 L'idéalisation de leur rôle

Le métier de consultant en TI ou en management revêt une image particulière : le consultant est vu comme une personne aux capacités exceptionnelles. L'identité même du consultant est fortement imprégnée par cette image de héros, puisqu'il est vu ainsi autant par le client que par lui-même dans la majorité des cas (surtout les hommes comme nous le montrerons dans plus loin). Dans notre analyse du corpus recueilli, cette caractéristique de « sauveur »



apparaît à plusieurs reprises, directement ou indirectement. Ainsi, Bernard, chargé de projets CGI, se définit comme « un pompier [...] de l'informatique en entreprise ».

Bernard (CGI): Je suis Consultant, oui un Consultant en système d'information, les gens ne connaissent pas spécialement, disant que j'interviens un peu comme un pompier pour résoudre des problèmes liés à l'informatique en entreprise.

Bertrand, chef de projet CGI, dit aider les entreprises à « optimiser ou améliorer la manière de travailler ».

Bertrand (CGI): J'accompagne des entreprises dans l'utilisation des systèmes d'information de l'informatique pour optimiser ou améliorer la manière de travailler.

Fouzi, Partner Deloitte souligne une capacité clé d'un consultant TI, celle de comprendre plusieurs langages et d'interpréter les besoins du client :

Fouzi, (Deloitte): L'importance de la double casquette technique/management, car il faut savoir parler les deux langages, puisqu'on est là pour traduire les besoins fonctionnels du client en solutions techniques.

Jérémie, manager Deloitte, dit que ce qui l'a attiré dans le métier de consultant TI, en comparaison avec son ancien travail en tant que développeur, c'est le fait d'être vu comme « l'expert » qui apporte des « solutions » :

Jérémie, (Deloitte): Le fonctionnel de l'IT a un certain prestige par rapport à la technique pure en informatique, en tant que Consultant on est écouté, consulté, les grands DSI nous voient comme des experts et attendent de nous des solutions à leurs problèmes. Je n'avais pas tout cela avec mon ancien boulot. Bien sûr, tout cela vient avec une dose de stress et beaucoup plus de travail, un rythme différent je dirai. On te demande d'être au top en permanence.

Cette image du consultant est présente dans tous les types de mission dans les deux entreprises étudiées. Le conseiller est considéré par le client (en l'occurrence les membres du comité exécutif de l'entreprise) comme la « crème de la crème », l'élite. Il est, estime le client, un leader intellectuel : il connaît l'ensemble des enjeux sectoriels, il est capable de trouver des idées innovantes et de d'indiquer quels sont les domaines d'action stratégique qui feront gagner le client. Le consultant a été choisi par le top management pour accompagner l'entreprise dans son mouvement de changement. On attend de lui qu'il fasse preuve de pragmatisme et qu'il aboutisse à des résultats, avec une exigence première : la rentabilité.



Les consultants sont considérés comme des « experts » dans leur domaine, des « pompiers » des systèmes d'information, des sauveurs du business.

Facturés entre 2 000 et 4 000 euros d'honoraires par jour en moyenne selon leurs grades et les prix convenus avec le client, ils ne peuvent être que respectables. Ils sont d'ailleurs protégés par leur diplôme de grande école ou d'université de renom, voire par un double diplôme (MBA, PhD, Certifications...).

Puisqu'il est demandé au consultant de résoudre un problème que l'entreprise et ses cadres ne sont pas capables de surmonter, comment ne se sentirait-il pas lui-même un surhomme ? Cette image ne peut qu'imprégner son identité professionnelle. Mais qu'en est-il des femmes consultantes ? Se sentent-elles aussi « surfemmes » ? L'analyse des données recueillies pour les deux entreprises étudiées montre que les consultantes ne mettent pas en avant cette caractéristique. A la question « comment vous définissez-vous comme professionnelle des TI ? », la majorité des consultantes interrogées axent leurs réponses sur le « service », la « satisfaction du client », et les autres sur la « collaboration » avec le client, mais aucune ne prend la posture de « l'expertise ».

Camélia (Deloitte): Notre travail en ERS ITR - Enterprise Risque Services – Information Technology Risks – est d'aider le client à prendre une décision liée à son SI.

Catherine (CGI): Alors ce que je fais c'est que j'accompagne nos clients sur la mise en service d'un outil. Aujourd'hui, je fais partie d'une équipe métier. Il y a un côté métier, un côté technique. Moi je fais partie de l'équipe métier. Et donc je travaille dans les stations transversales au service de l'entreprise pour pouvoir mettre en place un nouvel outil.

Interrogés sur les critères de réussite dans le métier, hommes et femmes mettent le client au centre de leurs réponses. Cependant, les hommes se positionnent comme experts face au client, pendant que les femmes se positionnent au service de la satisfaction du client.

Question: « Pouvez-vous me décrire comment vous définissez la réussite dans le métier du numérique en général ? »

Réponse : « La satisfaction du client et le retour de sa satisfaction. » (Suzanne, CGI)

Réponse : « C'est simple, comme j'ai dit, il faut du travail, de la qualité, de la curiosité. Les clients te considèrent comme un expert, donc il faut l'être » (Jérémie, Deloitte)

Nous remarquons donc le consultant se considère différemment selon que le professionnel soit un homme ou une femme. Il y a donc lieu d'évoquer une différence de posture.



5.2.2 Les postures

Le consultant adopte une posture différente, souvent liée au genre. Nous avons repéré trois postures principales : la posture de l'expert, la posture de l'exécutant et la posture du partenaire.

5.2.2.1 La posture de l'expert

Nous avons observé à travers l'analyse du corpus recueilli que la grande majorité des consultants hommes se voient comme « experts » dans leur domaine. Bien souvent cette image est véhiculée par les clients eux-mêmes d'abord, car c'est une telle expertise qu'ils semblent attendre fortement de leurs consultants. Cette image est d'autre part véhiculée par le cabinet qui a recruté le consultant sur la base de son expertise, qui investit dans sa formation régulière via des trainings et autres séminaires et certifications, et qui le vend par la suite au client comme étant « la perle rare » qui va trouver une solution à sa problématique organisationnelle complexe : son discours est parole d'évangile, et le plan d'action qu'il va proposer, concret, facile à mettre en œuvre, rapidement exécutable et peu onéreux, sauvera leur entreprise. La question qui se pose maintenant est la suivante : Pourquoi cette image d'expert est plus portée par les consultants qu'elle ne l'est par les consultantes, alors qu'elle est renvoyée de la même manière à celles-ci autant par les clients que par le cabinet ou la SSII ? Pourquoi les femmes interrogées durant notre étude se positionnent-elles plus comme exécutantes ou au meilleur des cas comme partenaires du client, et ce quel que soit leur grade ?

Le cas de Jasmine, consultante fonctionnelle CGI sur le projet Renault nous montre que, bien au-delà de l'image générale véhiculée par le client ou par le cabinet, il existe des micromouvements, difficilement perceptibles, fortement marqués par le stéréotype du genre, et qui sont souvent véhiculés par les interactions quotidiennes entre les acteurs :

Question: « Et votre Manager chez CGI est-ce que vous notez qu'il se comporte avec vous sur le projet différemment qu'il ne le fait avec un Consultant homme ? »

Réponse: « Par exemple l'année dernière on a reçu un stagiaire et je travaillais en binôme avec lui un homme de mon âge. J'ai été présentée par le chef de projet comme la stagiaire de mon collègue alors qu'on était en binôme, donc moi dès le début c'était difficile de me positionner par rapport au client et par rapport à l'équipe parce que j'ai été présentée et accueillie comme la stagiaire de mon collègue...En général mon chef s'adresse à mon collègue plutôt qu'à moi alors que moi je maîtrise complètement le sujet même sur les heures de missions c'est des contrats qu'on a je ne sais pas si vous voyez. Ok, bon et bien voilà moi j'ai domaine qualité de donnée et mon collègue il est responsable qualité de donnée alors



qu'on fait le même travail, voilà c'est tout bête mais c'est des trucs comme ça qui font la différence. » (Jasmine, CGI)

Jasmine, jeune consultante, semble fortement déçue et contrariée d'avoir été présentée comme la stagiaire de son binôme alors qu'ils sont du même grade et font le même travail et maîtrisent de manière égale les techniques et sujets du projet en cours. Elle parle ici de petits « détails » qui « font la différence » pour décrire cette anecdote. Des détails qui pourtant sont « importants » pour sa « motivation ». Elle souligne que ces « détails » sont des signes de « reconnaissance » dans le domaine, et que ce manque de reconnaissance est « frustrant » pour elle. Elle en tire la conclusion qu'elle doit davantage « s'imposer » et commence à questionner son caractère peu enclin à « se mettre en avant ». Elle dit enfin que dans le domaine du conseil, « il y a énormément de faire savoir et moins de savoir-faire finalement » et qu'étant femme dans le domaine « il faut vraiment en faire plus », il faut en faire plus que les hommes pour être reconnue comme paire, comme experte.

Cependant, la posture imposée d'expert peut parfois s'accompagner chez les consultants d'un complexe de l'imposteur.

« La dernière chose qui m'épate dans ce métier c'est que je suis écoutée ! C'est à la fois gratifiant et flippant. Avant, je pouvais dire ce que je pensais, tout le monde s'en foutait. Aujourd'hui, je sais que chaque fois que j'ouvre la bouche j'ai intérêt que ce que je vais sortir soit intelligent, pertinent et diplomate. Ça me met une de ces pressions ! Pas l'habitude et pas sûre d'être efficace, après tout je débute et je connais à peine ce métier. La route va être longue ! Je n'ai pas fini de me prendre des gamelles. Mais enfin, on verra bien » (Nina, Deloitte)

Comme le montre cet extrait, Nina est à la fois épatée et terrorisée par l'impact que sa parole a sur le client. Elle a peur de se tromper, de ne pas dire quelque chose « d'intelligent » à chaque fois qu'elle parle, parce qu'elle est « écoutée » aujourd'hui grâce à son nouveau statut d'expert que lui confère son métier de consultante TI. Ce que Nina décrit ici de manière indirecte est un sentiment d'imposture qui accompagne souvent les consultants dans les domaines de haute expertise tel que les TI, surtout les premières années de travail, où le consultant est souvent envoyé chez le client pour jouer un rôle d'expert qu'il n'est pas sûr d'être pleinement capable de tenir. A ce propos, nous relatons ci-dessous notre récit personnel issu de l'observation participante à Deloitte Dubai.



« Lors d'un entretien informel durant un des projets où Adèle (Senior Manager) m'encadrerait et où elle essayait de me pousser à prendre en charge des formations en ISO27001 chez un client toute seule pour une dizaine de départements, alors que je n'avais pas d'expérience de formateur et que j'avais peur de me ridiculiser devant une audience de directeurs, ingénieurs, informaticiens et autres tous plus âgés et expérimentés que moi, elle m'a dit que je ne devais pas réfléchir, qu'il fallait juste se lancer et le faire, et que j'aurai un nœud au ventre la première fois sûrement, que les gens vont me regarder bizarrement en se disant pourquoi on nous envoie une gamine pour nous donner une leçon, et qu'ils vont peut-être poser des questions juste pour essayer de me piéger, elle a dit : « mais il faut que tu y ailles, que tu fonces, prépare ta présentation et tes documents, répète ton discours à la maison et vas-y avec le sourire et la confiance en toi, quelle que soit ton audience ils t'écouteront. »

Apprendre sur le tas, « forger pour devenir forgeron » c'est bien là l'adage des cabinets de conseil en TI. Sauf que le tas en question est ce client qu'il faut satisfaire à tout prix et qui ne tolère pas l'erreur ou la médiocrité. La solution donnée par Adèle ci-dessus, est de préparer son discours, et de faire semblant, de jouer le rôle encore et encore jusqu'à pouvoir le maîtriser parfaitement, et devenir finalement devenir l'expert que le cabinet vend aux clients.

5.2.2.2 La posture de l'exécutant

Le cas de Jasmine ci-dessus montre que certains consultants, le plus souvent des consultantes, sont relégué.es, par eux/elles-mêmes ou par leur milieu, au rang d'exécutant.es. Notre postulat de départ, selon lequel les acteurs dans le milieu du conseil TI véhiculent dans leurs interactions quotidiennes des mouvements qui consolident le stéréotype genre/TI et qui placent implicitement les hommes dans le rang d'experts et les femmes dans le rôle d'exécutantes, semble être confirmé par le cas de Jasmine, qui à l'instar des stéréotypes genre/métier du médecin et de l'infirmière, ou du pilote et de l'hôtesse de l'air, s'est retrouvée malgré elle dans la position d'assistante de son binôme, bien qu'ils effectuent le même travail, et ce du simple fait qu'elle soit femme. L'action d'un tel mouvement va au-delà du simple renforcement du stéréotype genre/TI, et il a une influence sur l'identité professionnelle des femmes dans le domaine du conseil TI : Jasmine est « frustrée » par cette dégradation, et commence à se poser des questions sur ses compétences, sur sa capacité à « se mettre en avant », et enfin sur sa posture dans l'équipe et face au client. Jasmine ne protestera pas vis-à-vis de son manager pour cette dégradation, et elle l'acceptera durant toute la durée du projet. Comme Jasmine, la plupart des femmes de notre corpus se positionnent implicitement d'elles-mêmes dans le rôle d'exécutantes, face à leurs pairs masculins et face au client. Ceci



suggère que non seulement les femmes font face dans leur environnement professionnel quotidien à des mouvements qui les relèguent à un rang d'exécution, mais aussi qu'elles-mêmes finissent par abandonner la posture d'experte (initialement liée au métier de consultant TI), pour adopter une posture orientée vers le service, qui est plus alignée avec le stéréotype du genre.

5.2.2.3 La posture du "partenaire"

La troisième posture du consultant TI qui se dégage à travers l'analyse de notre corpus est celle du partenaire. Dans cette approche, le consultant s'identifie comme partenaire du client et de ses collègues dans l'équipe, et prend sa force dans son extériorité par rapport au système qu'il doit contribuer à améliorer.

Son absence d'enjeu personnel et sa liberté hiérarchique par rapport à la direction de l'institution sont autant d'atouts qui lui permettent de penser l'impensable, de proposer des hypothèses en rupture et de reconstruire les lectures émettées que le client se fait de son organisation, en les partageant avec lui à travers des restitutions. Dans cette posture, le consultant se voit plus comme « collaborateur » qu'expert ou exécutant, il travaille « avec » le client et ses collègues pour trouver des solutions dans le cadre du projet.

Bien que cette définition du métier du consultant TI semble être la plus productive dans le contexte actuel des organisations (Haeffliger, 2006), nous notons qu'hommes et femmes dans le domaine du conseil adoptent cette posture différemment, ou plus précisément à des stades différents de carrières et d'ancienneté.

Question: « Pouvez-vous me dire comment on fait ses preuves dans le domaine du conseil TI, comment obtenir la reconnaissance du client et de ses pairs? »

Réponse : « Et bien euh, déjà s'intéresser au plus de sujets possibles, essayer d'acquérir les compétences très très vite pour essayer de se rendre indispensable. Il faut travailler en collaboration avec le client et ses collègues, partager le maximum de savoir et de savoir-faire, ne pas hésiter à demander l'aide des seniors afin de monter en compétence et devenir expert dans son domaine » (Raphael, CGI)

Réponse : « On travaille au service du client, il y a des demandes pour lesquelles on doit être suffisamment calées et disponibles pour les traiter convenablement. La reconnaissance je l'ai obtenue d'abord grâce à la satisfaction du client et ensuite à la satisfaction de mes managers sur le projet en cours qui me reconnaissent aujourd'hui comme collaboratrice compétente » (Giselle, CGI)



Le schéma ci-dessous illustre l'évolution identitaire des hommes et des femmes dans le domaine du conseil TI tel qu'observé dans les deux cabinets étudiés (Fig. 6).

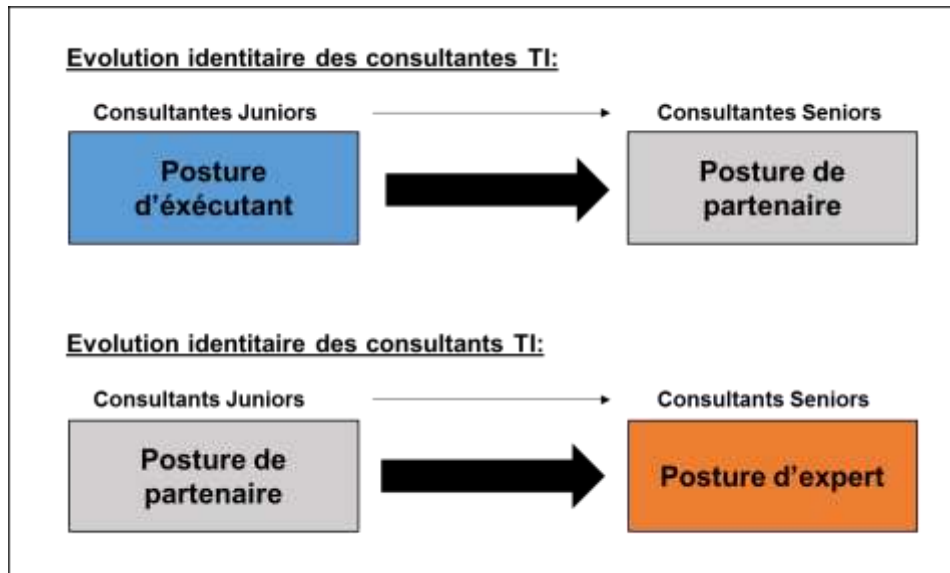


Figure 6 - Evolution identitaire des hommes et des femmes dans le domaine du conseil TI

Ainsi, comme l'illustre la figure ci-dessus, le statut de consultant partenaire ou collaborateur semble être le point de départ chez les consultants TI hommes, qui aspirent à un statut d'expert, alors que chez les femmes, ce statut est considéré comme un positionnement auquel elles arrivent après être passées par le rang d'exécutantes et avoir accumulé un certain nombre d'années d'expérience.

Mais par rapport à cette diversité de posture, le client est-il également perçu différemment ? Les professionnels ont-ils la même considération pour le client quelle que soit leur posture ?

5.2.3 Le complexe du client

Qu'il se perçoive comme expert, exécutant ou partenaire, le consultant TI a toujours la même et unique obsession : le client.

Le mot « client » apparaît plus de 180 fois dans le corpus d'entretiens recueillis dans les deux entreprises étudiées (Fig. 7).



Figure 7 - Résultat de requête de recherche textuelle mot « client » sur Nvivo

Dans une entreprise classique, le client est souvent vu comme une entité abstraite. Pour le consultant, il en est tout autrement. Avant même son recrutement, dès les premiers



entretiens d'embauche, on lui parlera du client, des clients qui font vivre le cabinet ou la SSII et qu'il faut par tous les moyens conserver, servir, dorloter. Surtout il ne faudra jamais perdre de vue le fait que ce sont eux qui payent les factures. Très rapidement, le consultant est confronté au client. Ce client qui a conclu l'affaire avec un associé, se retrouve face au consultant junior chargé de mener le projet.

A ce sujet Fouzi Partner Deloitte dit :

«Le test ultime de tout nouveau Consultant recrute est sa première confrontation au client. Celui-ci le pèse, le soupèse et se demande s'il vaut vraiment son prix. « Nous le payons, mais est-il effectivement plus fort, plus habile ? Aura-t-il une réelle valeur ajoutée ? ». Savoir se vendre face au client, avoir la bonne attitude est crucial pour tout Consultant. Il n'est pas rare qu'un client demande à s'entretenir avec les Consultants juniors afin de peser leur degré d'expertise et vérifier qu'ils ont bien les compétences vendues dans la propale» (Fouzi, Deloitte)

Le « consultant senior », ou le manager qui est leader sur le projet, gère plus directement la relation avec le client et, en tant que superviseur du consultant débutant, il exerce une forme d'autorité et de pression au nom du client: « le client souhaiterait », « le client demande »... En somme, l'expression « le client est roi » prend tout son sens dans le monde du conseil TI, et ses requêtes ou souhaits sont presque des ordres pour l'équipe de consultants. Adèle, senior manager, résume bien ce jeu de pouvoir entre le client et les consultants²⁵ :

«Even if we are supposed to work in partnership with our clients, and even if we have agreed on a number of services and deliverables in the engagement letter, the fact is that we cannot just say no to a client's request, and certainly not the junior Consultant. We will always try to negotiate, to present things in a certain way. Usually, these political uses are handled in higher levels by the partners, but the Consultant needs to make sure that any request is escalated at the right time, before it turns into an issue. » (Adèle, Deloitte)

Mais satisfaire complètement un client est une chose rare :

- Si le calendrier initialement mis en place n'est pas respecté, « les consultants sont à la traîne » ;
- Si les livrables ne sont pas de la qualité requise, « le Quality & Assurance process du cabinet est dysfonctionnel » ; etc.

²⁵ Traduction : «Adèle (Deloitte): Même si nous sommes censés travailler en partenariat avec nos clients, et même si nous convenons avec eux d'un certain nombre de services et livrables dans le contrat, le fait est que nous ne pouvons pas dire non à la demande d'un client, et certainement pas le consultant junior. Nous essayons toujours de négocier, de présenter les choses d'une certaine manière. Habituellement, ces usages politiques sont traités à des niveaux plus élevés par les associés, mais le consultant doit faire en sorte que toute demande est escaladée au bon moment, avant que ça ne se transforme en un problème. »



L'insatisfaction à petites doses qui est exprimée par le client fait intégralement partie du jeu de rôle entre client et consultant, et les managers ou associés auront souvent les mêmes mécanismes de défenses, et certaines réponses sont déjà prêtes et valables pour toutes sortes de projets :

- « la disponibilité du client n'était pas au rendez-vous comme requis »,
- « le Project leader n'a pas suffisamment d'autorité dans l'entreprise pour manager le projet, mobiliser les ressources requises pour le bon déroulement du projet et prendre les décisions nécessaires »,
- « le manque de précision du cahier des charges a fait que le client a pu profiter du jeune consultant pour étendre le cadre du projet, ce qui a requis plus d'heures de travail ».

En effet, le contrat initial avec le client prévoit tous ces points, et il n'est pas difficile au manager ou associé de s'appuyer dessus en cas de litige ou mécontentement du client. Ainsi, dans tout contrat de service TI avec un client, ce dernier s'engage à :

- à mettre en place toutes les conditions requises et nécessaires au succès du projet ;
- à fournir tous les documents, contacts, matériel et temps pour le bon déroulement du projet.

Ainsi on voit bien que les termes du contrat sont suffisamment flous pour permettre au cabinet d'avoir une large liste d'arguments pour sa défense en cas de litige.

Par ailleurs, il est à noter que la relation Partner / Client est d'une tout autre dimension. A partir du moment où le contrat est signé, l'intérêt du Partner passe directement du projet en cours aux projets futurs, à tout ce qu'il peut encore vendre au client, pour améliorer, « parfaire » son système d'information, lui faire « gagner plus d'argent ». C'est ainsi qu'il ne lui parlera plus du passé ou du projet présent, mais de l'avenir, du mieux, du parfait.

La question qui se pose est donc de savoir si cette notion de perfection est « parfaitement » représentée à travers les exigences du métier.

5.2.4 Les exigences du métier

L'analyse des discours des acteurs interrogés nous a permis d'appréhender les différentes facettes du métier de consultant TI. Apporter des réponses aux problèmes des entreprises, ou plutôt des clients, en matière de systèmes d'information est loin d'être une tâche aisée. Sachant que les efforts fournis par le consultant TI représentent une forte valeur ajoutée pour la clientèle, le revers de la médaille peut aussi constituer un risque important. Lorsque



les consultants TI évoquent leur métier, il existe souvent les termes « service » et « satisfaction du client ». Mais toujours est-il que le quotidien d'un consultant TI est très différent de celui d'un autre prestataire de service.

5.2.4.1 Le stress du consultant

Le métier de consultant TI est fondamentalement lié au paramètre stress, et cela est principalement dû au fait que le consultant est soumis à une pression multidimensionnelle. Un consultant devra le plus souvent évoluer hors de sa « zone de confort », c'est-à-dire de l'ensemble des problématiques qu'il est en mesure de dominer à un instant t. Par la nature même de son travail, il sera toujours confronté à de nouvelles situations, de nouvelles problématiques, de nouvelles demandes, de nouvelles personnes, de nouveaux lieux de travail, de nouveaux managers. Ce type de contexte peut être particulièrement stressant pour des personnes qui préfèrent exceller dans leur domaine d'expertise, leur zone de confort.

Ensuite, le consultant TI est souvent dans la position très inconfortable de la tranche de jambon, pris au piège entre le client et le manager. Cette angoisse est renforcée par une gestion du temps aberrante, c'est-à-dire une gestion presque obsessionnelle du temps de travail où toutes les heures, travaillées ou pas, sont comptabilisées jour par jour et suivies par le Partner en personne. Gare aux consultants avec une faible chargeabilité (pourcentage d'heures facturables au client), ils devront s'expliquer par email au Partner et leur performance annuelle risque d'être pénalisée. Car la règle d'or de tout consultant est d'être toujours proactif : c'est sa responsabilité d'aller demander qu'on lui donne du travail s'il voit qu'il ne pourra pas atteindre les 95% de chargeabilité requis. A ce sujet Nina, Business Analyst ITR fraîchement recrutée chez Deloitte Dubai, dit :

« Le reporting, c'est aussi une grande partie du métier, il faut noter tout ce que l'on fait, si c'est facturable ou non, même les jours non travaillés doivent être détaillés. J'ai un peu de mal à devoir préciser mon emploi du temps les jours que je ne facture pas. » (Nina, Deloitte)

Le stress est accentué quand la dimension familiale s'en mêle :

« Mieux vaut être célibataire ou alors vous avez choisi ce métier pour vous éloigner de votre conjoint et vos enfants. En tout cas n'espérez pas rentrer tous les soirs et s'il arrive que ce soit le cas, vous êtes plutôt content de vous retrouver seul. Parce qu'à l'heure à laquelle vous rentrez, vous n'êtes pas capable de supporter qui que ce soit ! Moi j'ai déjà envie de tuer mes chats, qui pourtant ne sont pas envahissants, alors un être humain... » (Nina, Deloitte)



Le consultant TI est tout à fait conscient du fait qu'il devra tenir deux ou trois années au moins pour avoir l'expérience nécessaire et pouvoir construire une réelle référence qui lui ouvrira par la suite la porte des postes à plus haute envergure et responsabilité. Il a choisi ce métier malgré le stress, car il se dit que c'est un tremplin pour un meilleur avenir. Mais qu'en est-il des dommages collatéraux ? Qu'en est-il de sa qualité de vie actuelle et future ? Qu'en est-il de son identité professionnelle et personnelle ? Quel est l'impact de ses quelques années en cabinet de conseil sur l'identité du consultant en tant que professionnel des TI ?

5.2.4.2 Le conseil TI : un métier épanouissant et gratifiant

L'environnement de travail, tout comme les clients qui traitent avec les consultants TI, diffère suivant les projets et les contrats. Cette diversité enrichit l'expérience du consultant, de telle sorte que certains ne se voient que dans un contexte de voyages d'affaires, pour aller à la rencontre de nouvelles cultures et de nouvelles têtes. En ce qui concerne Nina, Business Analyste IT Risks de l'entreprise Deloitte, ce qu'elle apprécie le plus dans son métier est de pouvoir rencontrer beaucoup de clients sans pour autant être rattachée à eux sur le long terme.

« Ce que j'aime le plus dans ce métier c'est de rencontrer plein de gens différents et surtout ne pas avoir à les côtoyer pendant des années ». (Nina, Deloitte)

Le fait de travailler avec de nombreux clients permet d'accumuler de nombreuses connaissances et de développer au fur et à mesure les compétences liées aux projets informatiques. Pour certains jeunes stagiaires comme Raphaël de CGI, le dynamisme des équipes qui est favorisé par la multiplicité des projets est justement ce qui rend l'ambiance sympathique entre les collaborateurs.

Hormis la notion d' « aventures » que procure le métier de consultant TI, la profession trouve également son intérêt dans l'indépendance vis-à-vis de l'entreprise pour laquelle il travaille, en tout cas, en comparaison avec les fonctions informatiques internes. Cette indépendance octroie au professionnel, une plus grande marge de liberté dans l'organisation de son planning, ainsi que dans la gestion de son temps :

« J'aime aussi le fait d'être indépendante, d'organiser mon emploi du temps, mon travail. Je suis au service du client mais je vends mes services. Je ne suis pas une travailleuse cherchant du travail ou une salariée corvéable à merci. J'ai des clients, pas de patron ». (Nina, Deloitte)



Enfin, il faut admettre que le métier de consultant TI n'est pas un métier « lambda ». C'est un métier gratifiant, car ce dernier est un « expert » à même d'apporter une solution aux problèmes des clients. Plus leurs aides et conseils sont précieux pour le client, plus le consultant se sent écouté tout au long de la réalisation de sa mission :

« Le fonctionnel de l'IT a un certain prestige par rapport à la technique pure en informatique, en tant que Consultant on est écouté, consulté, les grands DSI nous voient comme des experts et attendent de nous des solutions à leurs problèmes. Je n'avais pas tout cela avec mon ancien boulot ». (Jérémy, Deloitte)

Par rapport à cela, l'enjeu est donc de devoir apporter de bons conseils aux clients afin d'être reconnu professionnellement et de s'affirmer en tant que tel. Chaque geste et chaque phrase doivent être pesés, afin d'émettre des propos intelligents, pertinents et diplomates. Pour certains consultants TI, cela peut engendrer une pression supplémentaire, notamment qu'ils sont encore novices dans le métier.

Malgré les nombreux avantages dont peuvent bénéficier les consultants TI par rapport aux professionnels TI travaillant en interne dans une entreprise, ils ne sont pas pour autant à l'abri d'un risque de précarité découlant du rythme intense qu'ils peuvent subir dans l'exercice de leur profession.

5.2.4.3 Le conseil TI : une profession rythmée tendant à la précarité

Il arrive souvent que le consultant, en tant que prestataire de conseils en TI, s'investisse de manière « démesurée », et que cela nuise à sa vie privée, comme par exemple le temps passé avec la famille. Cela est dû au fait que le métier exige une disponibilité permanente, car les projets s'enchaînent, parfois même ils se déroulent simultanément, et ils sont toujours soumis à des délais très courts. Il en découle une situation tendant vers la précarité.

Nous pouvons constater que le quotidien du consultant peut le rendre vulnérable en tant qu'humain, même si l'engagement du professionnel dans son travail revêt une forme d'auto-exploitation qui n'est pas toujours consciente. Sur notre terrain de recherche, cet investissement « hors-norme » provient de la nécessité d'effectuer de nombreux déplacements, en fonction des projets traités, et notamment de l'endroit où travaillent les clients. D'ailleurs, être proche de la clientèle est un des principes dans le conseil TI. De plus, le consultant TI a souvent des horaires flexibles car il doit « jongler » entre les plannings en temps réel, les réservations de taxi ou d'hôtels qui peuvent être décommandés au dernier



moment. Nina, la Business Analyste IT Risks de l'entreprise Deloitte, qualifie cela d'« agenda élastique ». Rappelons que le consultant est censé noter tout ce qu'il fait, que ce soit facturable ou non, et même les jours non travaillés doivent être détaillés. Nina avait révélé qu'elle avait elle-même du mal à préciser son emploi du temps. Par ailleurs, le professionnel doit emmener avec lui tous les matériels nécessaires au bon déroulement de sa mission.

« Un sac à dos, une valise, un portable, un mobile, un fast, voilà la panoplie du parfait Consultant. Ça fait quand même lourd à trimbaler. J'ai l'impression d'être un escargot avec sa maison sur le dos. D'ailleurs, escargot n'est pas bien choisi parce qu'avec tout mon barda, je n'arrête pas de courir. Et encore, pour l'instant le rythme n'est pas soutenu ». (Nina, Deloitte)

Ce rythme fortement soutenu entraîne d'une part un stress intense et de l'autre, un environnement où règne un esprit de compétition entre les collaborateurs, car le dynamisme et la motivation des consultants sont souvent récompensés par des éventuelles promotions.

« Bien sûr, tout cela vient avec une dose de stress et beaucoup plus de travail, un rythme différent je dirai. On te demande d'être au top en permanence ». (Jérémie, Deloitte)

Dans ce contexte, les collaborateurs et la hiérarchie oublient parfois qu'ils travaillent avec des êtres humains. L'image que l'on associe parfois à des consultants TI est celle d'une « machine à tout faire ». Ceci pour dire que l'aspect communicationnel est ce qui manque le plus souvent dans les métiers des TI.

« Certains peuvent être très bons derrière l'ordinateur cachés toute la journée et n'ont pas spécialement envie de discuter, d'entendre les besoins des clients ». (Bernard, CGI)

Par rapport aux enjeux de la profession, la question qui se pose est la suivante : l'application des principes imposés par le métier de consultant TI conduisent-ils à la déconstruction du stéréotype du genre ? Les femmes sont-elles quelque part lésées en raison des caractéristiques intrinsèques de leur genre qui peuvent ne pas toujours être compatibles avec les valeurs de la profession ?

Il a été constaté précédemment que l'implication professionnelle (excessive) du consultant TI pouvait conduire à un déséquilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle. A ce propos, il existe une représentation de genre qui a longtemps fait écho dans la mentalité des hommes et des femmes au travail : la difficulté pour les femmes à concilier leur rôle de



managers et leur statut de mères. S'il en est ainsi pour le management, c'est encore pire pour le conseil TI, qui est une profession demandant beaucoup de sacrifices, comme le fait de devoir être célibataire, ou encore de ne pas avoir d'enfants, comme l'ont indiqué certains des professionnels interviewés. A un moment donné de leur existence, elles doivent donc choisir entre vie privée et vie professionnelle. La disponibilité étant un élément phare de la profession, et en même temps de la vie familiale, nous assistons ici à un conflit majeur.

En ce qui concerne notre terrain de recherche, nous pouvons noter dans un premier temps, qu'il existe un nombre non négligeable de femmes consultantes TI en cabinet, la plupart ayant plus d'un an d'ancienneté. Concernant particulièrement Adèle (Sénior Manager de Deloitte), qui a 10 ans d'ancienneté, ce qui représente une performance en tant que femme, le fait qu'elle reste dans ce métier contribue à la présence de consultantes. Les mentalités commencent à changer, dans la mesure où le management se féminise. On doit constater que les femmes sont aujourd'hui recrutées dans le domaine des TI pour leur compétence et leur motivation.

« Exactement, alors là c'est la compétence la plus importante chez un Consultant IT, et qui n'était pas un critère quand j'étais développeuse. Maintenant avoir une double casquette, c'est très bien et très recherché, mais pas une obligation ». (Camélia, Deloitte)

A partir du moment où une consultante saura mettre en suspens une partie de sa vie sociale pendant la période où elle est recrutée et intégrée à l'entreprise (comme les consultants d'ailleurs), le fait d'être une femme ne pose généralement pas de problèmes aux entreprises. Mais elle ne devra pas demander un congé de maternité dans l'année de son recrutement. Et cela, les consultantes des cabinets Deloitte et de la société CGI l'ont bien compris.

« Mieux vaut être célibataire ou alors vous avez choisi ce métier pour vous éloigner de votre conjoint et vos enfants ». (Nina, Deloitte)

Au premier abord, les efforts fournis par les entreprises en termes de recrutement, ainsi que les concessions faites par les femmes consultantes TI dans l'exercice de leur profession, témoignent dans son ensemble, de la présence de mouvements de déconstruction du stéréotype de genre. A ce niveau, l'identité professionnelle des consultants TI n'est pas marquée par la sexuation du métier.



Les consultants en TI admettent donc dans l'ensemble que leur métier n'est pas des plus faciles. Ils peuvent se trouver systématiquement face à un dilemme entre vie privée et vie professionnelle. De plus, ils doivent soigner leur apparence externe.

5.2.5 L'apparence

Le code vestimentaire joue un rôle important dans la construction de l'identité sociale d'abord et de l'identité professionnelle ensuite. Les développeurs comme les consultants de chacune des sociétés ont confirmé le lien étroit entre la tenue vestimentaire et la construction de l'identité, sachant que le respect du code vestimentaire dans chacune des entreprises symbolise d'une part l'appartenance à un groupe métier qu'est celui de l'informatique et des technologies de l'information ; et de l'autre, l'image de l'entreprise à l'égard des clients, mais aussi à l'égard des autres membres du personnel. Il s'agit en effet d'illustrer l'influence des stéréotypes de genre sur le « dress code », et de donner un aperçu global des mouvements de construction/déconstruction de stéréotype lié au genre dans la structure.

5.2.5.1 Des codes vestimentaires différents selon la culture d'entreprise

Nous avons souvent cette image d'un salarié avec des lunettes à correction élevée et un style décontracté lorsqu'il s'agit de décrire les « geeks » de la technologie. Mais en fait, même dans les métiers des TI, il peut exister des codes vestimentaires différents selon les entreprises, ou plutôt selon les cultures d'entreprise. Si certaines tiennent à une norme imposant de respecter une décence élémentaire, d'autres en revanche prônent un style vestimentaire plus débraillé.

L'entreprise Deloitte a opté pour sa part pour un code vestimentaire conventionnel, conforme aux standards des entreprises du secteur tertiaire. Les hommes sont en costume-cravate, tandis que les femmes sont en tailleur-jupe et en talons, qu'ils ou elles soient managers, consultants, chefs de projet, ou « Partner ». Quel que soit le niveau hiérarchique des professionnels, la tenue reste soignée.

« Il faut bien sur une excellente présentation, le costume cravate est de rigueur pour les hommes, pour les femmes c'est un peu moins formel, mais des chaussures à mi- talons sont toujours appréciées pour les réunions par exemple. » (Jérémie, Manager, Deloitte)

La manière dont Fouzi lui-même était habillé vient confirmer les faits : il est toujours en costume-cravate, comme tous les hommes du cabinet d'ailleurs. Mais en tant qu'associé,



ses cravates sont d'une meilleure qualité, ses chaussures sont effectivement cirées et nous avons noté une pointe de luxe dans le choix des accessoires. Il incarne bien son statut de jeune « Partner » dans le cabinet, et représente avec son allure de vainqueur, sa voiture sport, ses éclats de rire et son franc-parler, le modèle de la réussite pour les autres hommes du cabinet. Cet homme minutieux par rapport à son aspect contribue à la construction de son identité professionnelle, l'élégance étant le commencement de la reconnaissance professionnelle, mais aussi une attestation du sérieux et du sens de la responsabilité, tel un savoir-être qui plaît aussi bien aux clients qu'à la hiérarchie. Toujours est-il que Fouzi a su adopter les normes de la conduite et de l'apparence exigé par le groupe social auquel il appartient.

Hormis le motif de respect de la culture d'entreprise par les collaborateurs hommes et femmes, il existe également un autre facteur susceptible d'influencer considérablement le « dress code » : le poste occupé.

5.2.5.2 Des codes vestimentaires différents selon la fonction occupée

Il n'est pas rare de trouver dans les entreprises des codes vestimentaires qui varient en fonction du poste occupé. Cette distinction réside pour la plupart du temps, du fait que le rang des professionnels est censé se retrouver dans la tenue. Parfois formelles, parfois informelles, le « dress code » peut marquer une différence flagrante entre les développeurs et les consultants TI.

5.2.5.2.1 Un style décontracté connotant le pragmatisme des développeurs

Les développeurs de CGI adoptent un dress code plus ou moins « cool ». Ces derniers ne viennent pas au bureau avec un style « casual », un style conventionnel qui a fait son entrée dans les entreprises naissantes de la nouvelle économie. Ils ne viennent pas non plus en « costumes cravates » en ce qui concerne les hommes et en « tailleur féminin » en ce qui concerne les femmes. Au contraire, les jeans et les baskets sont au rendez-vous, comme l'affirme Catherine, chef de projet CGI :

« Non en fait chez nous on reconnaît bien un nouveau développeur sur le plateau. Récemment justement chez CGI on a une formation sur les nouveaux arrivants. En deux jours on est tous ensemble pour faire connaissance. Et on s'amuse avec une collègue d'ici à essayer de deviner les fonctions de chacun. Et les développeurs on les reconnaît. Justement les développeurs ils sont toujours cool en jean en général. Physiquement très facile à reconnaître ». (Catherine, CGI)



Il y a lieu de noter que CGI établit une différence nette entre les fonctions de ses employés, de par le simple visuel. Apparemment, les développeurs, adoptent un style décontracté avec T-shirts, jeans et baskets, ne se sentant « obligés » de suivre les pratiques de l'entreprise, adoptant ainsi les normes d'apparence des informaticiens, mettant en avant le côté « nonchalant » et « geek » du métier. A ce propos justement, Bernard (CGI) dit :

« Qu'est-ce qui ressort dans l'informatique même dans les très grandes entreprises c'est que les informaticiens sont toujours avec un pull un jean et un sac à dos, c'est l'image qu'on avait nous aussi ». (Bernard, CGI)

Cette image est celle que les individus ont le plus souvent des professionnels de l'informatique. Ce code vestimentaire est lui-même caractéristique du corps de métier ou plutôt de l'identité professionnelle de l'informaticien. Les développeurs eux-mêmes se sont faits à l'idée que ce genre de tenue leur était typique.

Ainsi, la question qui se pose est la suivante ? Les développeuses se retrouvent-elles dans ce code vestimentaire ? Assistons-nous à une neutralisation de la féminité ou plutôt à un renforcement de la masculinité à travers l'apparence et l'image qu'elles donnent vis-à-vis de l'entreprise ?

Ce style vestimentaire incombe également aux développeuses. Comme leurs homologues masculins, elles sont tenues de venir au bureau en jean. Bien que jeans et baskets soient des tenues vestimentaires mixtes, ce genre de tenue n'est peut-être pas toujours ce que les filles aimeraient porter à leur lieu de travail. Etant contraintes de respecter la culture propre à leur fonction, elles se doivent d'emprunter, en matière de tenue vestimentaire, les pratiques et les signes distinctifs de l'autre sexe, c'est-à-dire les pantalons et les chaussures sans talons. On peut donc affirmer que pour pouvoir se maintenir dans un métier qualifié de masculin par la société, les femmes ont tendance à adopter une attitude conformiste, de manière à faire oublier leur état de femme. Ceci étant, dans les entreprises où les sweat-shirts sont admis (en tout cas à l'endroit des postes plus techniques), les femmes ne portent pas de vêtements trop connotés sexuellement. En même temps, cela va permettre de gommer les différences sexuelles entre les hommes et les femmes, et le plus souvent d'une manière inconsciente.

Dans ce cas, nous pouvons établir un constat par rapport aux normes de genre: au niveau des développeurs, il n'existe pas de différence entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les codes vestimentaires. Ici, l'apparence est asexuée et cela témoigne quelque part, de la



volonté de l'entreprise, de faire évoluer les stéréotypes du genre, en ce sens qu'il n'existe pas à ce niveau des clichés qui distinguent le genre dans la réalisation de leurs activités.

Mais cela est-il également valable pour les postes fonctionnels ? En ce qui concerne les consultants, le « dress code » n'est-il pas codifié selon le genre ?

5.2.5.2.2 Un style classique et élégant en phase avec le côté fonctionnel du métier du consultant TI

Dans les métiers des TI, il n'y a pas que les codes vestimentaires « cool », typiques des informaticiens. Il existe également ceux qui viennent au bureau en costume-cravate, tel un code vestimentaire classique qui reflète le fait que le professionnel des TI en question est plus lié au côté fonctionnel des TI. Bref, un style vestimentaire typique aux cadres, plus précisément un style « plus formel » et « plus carré » comme le révèle Catherine de CGI.

« Justement les développeurs ils sont toujours cool en jean en général. Physiquement très facile à reconnaître. Il y a ce côté très nonchalant alors qu'en général les fonctionnels, ils sont plus formels plus carrés ». (Catherine, CGI)

Comme indiqué plus haut, les vêtements sobres mais élégants portés par les consultants fonctionnels TI découlent de deux points essentiels :

- leur lien direct avec le client : le consultant est la vitrine du cabinet ou de la SSII, il est censé représenter l'excellence même au niveau vestimentaire. A ce propos, le cabinet Deloitte met à disposition des consultants un service de tailleur afin de pouvoir avoir des costumes sur mesure à de bons prix.
- leur lien direct avec la hiérarchie, tel un accomplissement de l'estime de soi pour les hommes comme pour les femmes.

Cela joue à la fois sur l'image que les clients et l'extérieur se font du professionnel de l'informatique et sur l'image que le consultant se fait de lui-même. Ainsi Camélia Senior consultante a Deloitte a quitté son ancien emploi de développeuse pour le côté fonctionnel de l'IT, car elle « estime que le côté fonctionnel est plus glamour pour une fille (et pour un garçon aussi) », et dit que le costume cravate obligatoire pour les hommes en est peut-être pour quelque chose.

« Exactement, et donc c'est ce qui ressort dans la tête de beaucoup beaucoup de gens, alors quand on est en costume et qu'on dit qu'on est dans l'informatique les gens se disent qu'il y a plus le mot de consultant qui ressort, bon l'image du geek c'est ça, il n'y a pas très longtemps c'était le vieux barbu avec les cheveux longs qui en sortait avec le t-shirt noir ». (Bernard, CGI)



Les consultants en costume-cravate ne sont pas perçus par la société comme étant des « geeks de l'informatique ». Ceci étant, l'image des métiers des TI a peu évolué dans les consciences, en ce sens qu'auparavant, la société a eu tendance à assimiler les professionnels du métier des TI comme étant des personnes qui ne se souciaient guère de leur apparence physique et de leur image : un style visiblement débraillé qui était caractéristique du corps de métier. Mais cette évolution n'est pas encore entrée dans la mentalité des personnes en général et des clients en particulier, dans la mesure où la pratique n'est pas effective au sein de toutes les entreprises. A ce propos, Bernard de CGI pense que malgré les campagnes marketing qui visent à rendre le métier d'informaticien plus attractif, il faudra tout de même du temps pour que cette façon de voir évolue.

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, les interactions entre les acteurs qui renforcent les mouvements de structuration associés au stéréotype de genre proviennent de normes légitimées. Ces normes peuvent implicitement transmettre des valeurs, qui permettent elles-mêmes de juger de l'adéquation entre le code vestimentaire, les normes de genre et l'identité professionnelle.

5.2.6 La vision du professionnalisme

Le consultant (ou la consultante) TI, avant d'intégrer un cabinet ou une SSII doit posséder des compétences telles que la diplomatie et le sens de l'écoute. En effet, le conseil requiert des qualités relationnelles, mais aussi techniques. Afin de comprendre s'il existe un conflit ou une cohérence entre les valeurs du métier et les valeurs de genre, il convient de mettre en évidence les valeurs plébiscitées dans le métier de consultant TI.

Etre consultant TI est un métier complet dans le sens où il doit combiner des qualités requises pour être « commercial », « manager » et « conseiller ». D'après les interviews réalisés auprès des consultant.es, qu'il s'agisse de ceux qui viennent d'intégrer leur entreprise ou ceux qui y sont depuis longtemps, devenir consultant TI exige du professionnel, qu'il dispose des qualités suivantes.

- Le nomadisme et l'adaptation conséquente:

Les consultants TI, dans le cadre de leurs activités, sont obligés de se déplacer très



régulièrement, d'où des conditions de travail marquées par un fort nomadisme. Pour perdurer dans le métier, il importe donc d'aimer le changement et de s'y adapter rapidement.

« Quand on est Consultant il faut aimer le changement, avoir une faculté d'adaptation réelle, aimer apprendre car si vous êtes là pour donner des conseils, vous apprenez sans cesse. Dans chaque nouvelle entreprise, il me faut apprendre un nouveau langage, de nouvelles procédures, les us et coutumes. Il faut savoir se fondre dans le décor tout en sachant s'imposer, c'est vous l'expert ! » (Nina, Deloitte)

Il en résulte un système de gestion de carrière « up or out », ainsi qu'un processus de construction de l'identité professionnelle qui développe un sentiment d'individualisme et un investissement au travail hors-norme.

- L'excellence et la qualité :

La performance « optimale » et la capacité du consultant TI à résoudre rapidement les problèmes des clients, justifient amplement la fonction du professionnel. Par rapport aux développeurs IT, les consultants doivent faire preuve de « qualité » dans la réalisation des missions. Cela implique effectivement la qualité rédactionnelle, avec la perfection du format et du contenu. Les documents doivent être toujours soignés et bien rédigés, de manière à refléter un sens de l'organisation et des détails.

« Après bien évidemment concernant les qualités professionnelles, il faut bien faire son travail, il faut avoir la satisfaction de son client, il faut avoir un certain nombre de critères professionnels, que les documents soient bien rédigés, qu'il y ait une bonne qualité de travail. Et puis aussi du côté du personnel, avoir une bonne attitude, être à la table, ce genre de choses ». (Bertrand, CGI)

- L'implication et la motivation :

L'ambition et la motivation sont des valeurs sur lesquelles le cabinet ou la SSII va faire la différence, et qui permettront de propulser la carrière professionnelle du consultant. En interne et avec les supérieurs, il s'agit de montrer sa persévérance, sa proactivité et son implication. Cela peut se traduire par les nombreuses participations aux trainings ou aux séances de présentations de sujets que le professionnel maîtrise, ce qui lui permet de partager son expérience et ses connaissances avec les stagiaires et les nouveaux recrutés. Les consultants TI ont chaque année des évaluations avec des KPIs spécifiques qui traduisent cette implication.



« *Il y a diverses façons de faire ses preuves en conseil IT, mais la plus directe, c'est le travail dur, et la motivation* ». (Camélia, CGI)

- Le service orienté client :

Lorsque nous demandons aux consultants TI quelles sont les différentes méthodes pour faire ses preuves dans le métier, et pour obtenir une éventuelle reconnaissance, la majorité d'entre eux s'accordent pour dire que c'est sur la « satisfaction client » que tout se joue.

« *Comment, on fait ses preuves ? Je pense par plusieurs moyens, tout d'abord par la satisfaction client donc euh c'est la priorité pour nos responsables* ». (Jasmine, CGI)

Les professionnels qui ont développé un certain sens du service sont d'ailleurs les plus appréciés au sein des entreprises concernées. Chez la société CGI en particulier, la volonté de rendre service est très plébiscitée, qu'il s'agisse de rendre service au client ou aux collaborateurs (à travers l'esprit d'équipe notamment). Ce genre de comportement est valorisé par la reconnaissance du travail accompli, mais par l'investissement au travail.

- La sobriété vestimentaire :

Le consultant se doit bien de soigner son image vis-à-vis de ses clients, mais aussi en interne, dans la mesure où il est le « représentant » de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des services de conseil. Cela induit le port d'un « costume-cravate » pour les hommes d'une part et le port d'un « tailleur jupe ou pantalon pour les femmes » et de « chaussures à talons pour les femmes », comme nous l'avons vu ci-dessus dans la section consacrée à l'apparence.

« *Il faut bien sur une excellente présentation, le costume cravate est de rigueur pour les hommes, pour les femmes c'est un peu moins formel, mais des chaussures à mi talons sont toujours appréciées pour les réunions par exemple* ». (Jérémie, Deloitte)

- Le sens de la communication :

Nous avons pu le constater, la communication joue un rôle important dans le domaine du conseil. Il importe de cultiver de bonnes relations avec les collaborateurs (afin de promouvoir l'esprit d'équipe) et les supérieurs hiérarchiques (afin d'obtenir des éventuelles reconnaissances), mais surtout avec les clients, même si les services de conseils doivent être effectués le plus vite possible.

« *Il faut aussi savoir parler et savoir garder son calme même en situation de crise.* » (Jérémie, Deloitte)



Toutes ces qualités intrinsèques au métier de consultant TI peuvent se résumer en un mot : le professionnalisme. En effet, si pour certains le professionnalisme se résume au respect des clients et des engagements (comme l'a affirmé Raphaël, le stagiaire de CGI), ou encore à la capacité des consultants TI à gérer leur émotions et les différentes situations de conflits, notamment avec les clients, pour d'autres, cela correspond à un cocktail de qualités dont la sobriété vestimentaire, la qualité du travail rendu, et le sens de la communication.

Au vu de toutes ces valeurs partagées par les consultants TI de chaque entreprise, il n'est pas étonnant d'apprendre que ces professionnels sont très prisés et se sentent valorisés. Afin de basculer vers la partie essentielle de notre analyse, il convient de savoir si réellement, les valeurs plébiscitées par la profession sont en harmonie avec les valeurs de genre. Cela permettrait en même temps de connaître les efforts fournis par l'entreprise en matière d'égalité professionnelle.

Après avoir abordé la vision que les consultants TI ont de la notion de professionnalisme, nous avons maintenant une vision plus globale des enjeux du métier. Mais afin de rentrer plus en détail, il importe d'analyser la pratique du métier sous l'angle du genre.

5.3 La pratique du métier de consultant.e sous l'angle du genre

Avant d'aborder concrètement le stéréotype de genre dans le métier du Conseil en TI, il convient de dresser un état des lieux sur la perception et la pratique dudit métier en tenant compte de la question du genre. Depuis les politiques aux stratégies en passant par le style de management et la culture organisationnelle...il existe une multitude de champs d'application à considérer.

5.3.1 La place et stratégies des femmes dans le conseil TI

Il s'agit de commencer par aborder le positionnement des femmes, ainsi que les méthodes employées par ces dernières pour faire la différence dans un métier à vocation masculine. Ainsi, nous allons expliciter l'ampleur de la ségrégation tendancielle à l'égard de la gent féminine, les difficultés qui en découlent dans la pratique professionnelle, les stratégies utilisées pour contre-attaquer les stratégies viriles, ainsi que les points analogues (ou non) entre les valeurs plébiscitées par la profession et les valeurs de genre.



5.3.1.1 Une ségrégation limitée

Beaucoup d'hommes et de femmes dans la population interviewée tendent encore à penser que le métier de consultant.e TI est un métier certes ouvert aux femmes, mais qui reste taillé pour les hommes. Ainsi, nous allons relater dans cette partie les différentes formes de ségrégation faites à l'encontre des femmes : celle horizontale d'une part et celle verticale de l'autre.

5.3.1.1.1 Les différentes formes de ségrégation

Il est bien connu que dans certains secteurs d'activités, les hommes sont majoritaires par rapport aux femmes. Cela n'est plus à démontrer que ce soit au niveau des formations ou de la recherche d'emploi. Le milieu du Conseil en TI n'y échappe guère comme confirmé notamment par l'étude de l'Observatoire des Inégalités et les statistiques de l'INSEE (voir section 1.3.3 « Interactions entre genre et modèle professionnel »), et nous allons expliciter les manifestations de cette ségrégation dans les paragraphes qui suivent.

5.3.1.1.1.1 La ségrégation horizontale

La ségrégation horizontale signifie qu'il existe une forte concentration d'hommes ou de femmes dans certains secteurs d'activités. Dans le secteur de l'informatique en général et du Conseil en TI en particulier, il existe de nombreux faits qui mettent en avant ce phénomène. Parmi elles, nous pouvons noter plusieurs caractéristiques.

- La large proportion d'hommes dans les filières informatiques au cours du cursus universitaire. Il a été ancré dans les mentalités des étudiants que les formations liées à la technologie de l'information et de la communication étaient réservées aux hommes et que les femmes n'y trouveraient pas le « salut » en s'y plongeant. Au contraire, elles risqueraient d'être « exclues » quelle que soient leur compétence et leur performance²⁶.

"Well because they have been told that IT is for boys, and boys also have been told that IT is not for girls, so when they see a girl daring to be in IT with them they either admire it if she is strong and show confidence, or they will try to push her away at the first occasion, by not integrating her to their group for example." Adèle (Deloitte)

Ainsi certaines filles choisissent de s'inscrire dans les filières « féminines » comme les ressources humaines et le marketing, malgré leur passion pour l'informatique et les

²⁶ Traduction: "Adèle (Deloitte) : " Eh bien parce qu'on leur a dit que l'informatique est pour les garçons, et qu'on a également dit aux garçons que ce n'est pas pour les filles , de sorte que lorsqu'ils voient une fille assez audacieuse pour être en IT avec eux, soit ils l'admirent si elle est forte et fait preuve de confiance en elle, ou bien alors ils vont essayer de la rejeter à la première occasion, en ne l'intégrant pas à leur groupe par exemple. "



métiers techniques, tout simplement parce qu'elles ne souhaitent pas subir cette forme de ségrégation en étant différentes.

- Le renforcement du sexisme en cours d'intégration professionnelle : les femmes n'échappent pas aux propos sexistes de leurs homologues masculins. Cela peut agacer certaines femmes qui finissent par démissionner, d'autant plus qu'à la base, la simple idée de travailler dans un univers d'hommes était déjà effrayante. Cela a été le cas de Miriam de l'entreprise Deloitte. Non seulement elle cherchait sa place en tant que nouvelle recrue et elle manquait de confiance pour la réalisation des projets qui lui avaient été attribués, mais de plus les membres de son équipe ne pouvaient pas s'empêcher de lui lancer systématiquement des remarques et des plaisanteries sexistes, car elle était la seule femme au milieu d'une équipe d'informaticiens. Très vite, cela était devenu insoutenable, à un point tel qu'elle avait démissionné, en quittant carrément la Jordanie.
- L'attribution de projets à « scope » restreint aux femmes consultantes TI en comparaison aux hommes : souvent les managers attribuent aux femmes consultantes des projets, IT certes, mais liés aux ressources humaines et au marketing.

« Je n'ai jamais cherché à savoir pourquoi. C'était juste un ressenti pour moi. Mais c'est vrai qu'à chaque fois qu'une personne était liée à la gestion de projets, management etc. c'était plutôt des hommes. Et quand il s'agit de RH etc. oui c'était plutôt des femmes. » Gregory (CGI)

Cette situation n'est pas prête de changer car la plupart des acteurs interviewés affirment qu'elles sont les plus compétentes dans ces domaines spécifiques et que leur affectation à de tels projets leur apparaît comme une évidence.

« Le métier RH par son origine par son historique c'est connu pour être géré par les femmes donc du coup ça devient naturel et que on se pose pas de question et que c'est vrai les femmes sont dans ces domaines là depuis x temps et elles ont fait leurs preuves et il n'y a plus de euh comment dirais-je il n'y a plus de questions à se poser. » Ariel (CGI)

Nous pouvons constater que la ségrégation professionnelle en matière d'attributions de projets était surtout présente chez CGI, notamment pour missions très techniques et liées au développement informatique.

« Et bien le garçon a un lien étroit quand il s'agit de bricoler. Le développement c'est un peu comme faire de la mécanique, les jeux vidéo, le développement ça s'associe à ça. Les jeux vidéo ou l'informatique en gros quand on est adolescent les jeux vidéo les garçons s'y



intéressent plus que les filles quand même. Donc forcément ça en ressort plus tard. » Gregory (CGI)

Ceci implique que les femmes sont assez bien représentées dans la réalisation de missions orientées « consulting », « métier et organisations » et « management ». Elles n'ont pas vraiment leur place dans les missions qui concernent par exemple la « gestion de serveurs ».

5.3.1.1.1.2 La ségrégation verticale

Lors des enquêtes menées sur le terrain, nous avons également retrouvé des formes de ségrégation verticale, c'est-à-dire une sous-représentation des femmes dans certains niveaux de la hiérarchie professionnelle, peu importe le secteur d'activité. En ce qui concerne le métier du Conseil en TI, nous avons pu remarquer qu'il existait très peu de femmes au niveau du top management, aussi bien au sein de CGI que de Deloitte.

« Alors là c'est intéressant alors chez Renault nos chefs directs c'est des femmes mais au-dessus d'elles il n'y a que des hommes, on va dire que dans le management les chefs sont des femmes et des hommes mais au-dessus il y a que des hommes, chez CGI d'ailleurs hier je regardais par hasard, au niveau du management c'est pareil en fait il n'y a pratiquement que des hommes, il y a le président et en dessous les vices présidents il y a une femme après sur 10 il doit y avoir une ou deux femmes, mais quand il y en a c'est soit dans le domaine commercial soit le RH. » Jasmine (CGI)

« Et les postes plus à responsabilité là on retrouve de mémoire je ne connais pas tout le monde mais il n'y a que des hommes qui me viennent en tête. » Catherine (CGI)

Cela n'a pratiquement plus rien à voir avec l'accès des femmes à l'enseignement supérieur ou aux formations qualifiantes, puisque ces dernières sont autant qualifiées que les hommes, qu'il s'agisse de domaine technique ou managérial, si nous nous référons au background de chacune d'elles.

Cette ségrégation verticale est particulièrement claire à travers le témoignage suivant de Jérémie qui nous a rapporté le récit d'une des senior managers qui avait été refusée pour le poste de Partner, sous prétexte qu'elle n'avait pas suffisamment d'expériences. Suite à ce rejet par la commission des Partners de l'entreprise, elle avait préféré démissionner :

Jérémie (Deloitte): *« Je me rappelle qu'il y avait une senior manager ici à Deloitte qui avait postulé pour devenir associé. Pour devenir associé il faut en quelque sorte obtenir l'accord d'une commission constituée des autres partners. Elle remplissait toutes les conditions requises, mais après évaluation de sa demande, elle a été rejetée. Bon on lui a donné une explication liée au fait qu'elle avait besoin d'avantage d'années d'expérience, mais elle ne*



semblait pas être satisfaite par cette explication et elle a fini par démissionner. Avant de partir je me rappelle qu'elle m'avait dit que si elle avait été un homme elle n'aurait pas été rejetée et que dans cette soit disant commission il y avait des partner avec moins d'années d'expérience qu'elle. »

Au niveau de Deloitte, il existe quand même une toute petite différence, car le « levier des qualifications » peut exercer une certaine influence sur la féminisation des professions dites « supérieures ». Toujours est-il que l'entreprise s'est engagée dans une politique de mixité au niveau international. Le dispositif mis en place a permis l'accès de certaines femmes au sein du top management.

« Oui bien sûr, Deloitte ME faisant partie d'un groupe international suit les mêmes dispositifs de diversité mis en place au niveau global. Un accent particulier est mis au niveau de la diversité homme/femme. Juste récemment un nouveau dispositif a été mis en place afin d'assurer aux femmes 22% au moins des positions haut placées chez Deloitte, et c'est dans cette perspective que 75 nouvelles partners femmes ont été embauchées ou promues partners. » Marie (Deloitte)

Après avoir abordé les manifestations de la ségrégation professionnelles au niveau des entreprises concernées, il convient de mettre en lumière les difficultés spécifiques aux consultantes TI.

5.3.1.2 Les difficultés spécifiques aux consultantes TI

Il n'est pas étonnant d'apprendre que les femmes consultantes peuvent rencontrer plus de difficultés dans l'exercice de leur profession, en tout cas par rapport aux hommes. D'ailleurs, dans le cadre de la psychodynamique du travail, il existe une kyrielle d'arguments cliniques et théoriques qui supposent que ce que font les femmes est systématiquement confondu avec les normes de genre qui leur sont associées. Mais que ressentent justement les femmes au regard de ces difficultés ? Les hommes, à leur tour, éprouvent-ils une certaine compassion vis-à-vis de leurs homologues féminins ?

5.3.1.2.1 Les difficultés relationnelles rencontrées par les consultantes TI

Sachant que les consultantes TI travaillent dans un environnement plutôt masculin, ces dernières, dans leurs interactions avec les professionnels du métier et les clients, vont être perçues comme étant différentes. C'est justement ce regard différent qui fait qu'elles rencontrent parfois des difficultés au travail. Si certaines finissent par ne plus voir ces



éléments de difficultés, d'autres se trouvent submergées par un sentiment de mal-être, en raison notamment de la sexualisation des services, des remarques sexistes et des préjugés faites à leur encontre, mais aussi de la relation de proximité qui varie en fonction du genre.

- Des relations privilégiées avec les managers selon le genre du consultant.e :

Il peut exister des situations embarrassantes en tant que femme, notamment lorsque le manager ou le supérieur hiérarchique est un homme. En effet, la « posture » de conseil est d'autant plus ambiguë lorsque la consultante se trouve face à une situation professionnelle à laquelle se mélange un contexte qui relève du caractère privé. Par exemple, c'est le cas lorsqu'elle « subit » ou au contraire « sent l'obligation d'entamer » des séances de séduction lorsque des entretiens annuels relatives aux décisions d'augmentations de salaires.

« J'en ai vu d'autres où parce qu'elles faisaient un joli sourire, elles avaient un peu plus que les hommes notamment quand on passe dans les phases d'entretien annuel pour les augmentations. Ça j'en ai vu. Des deux côtés il y a une espèce de drague à ce moment-là, d'amadouer un peu l'interlocuteur. Oui j'en ai vu ». (Bertrand, CGI)

Ce ne sont pas exactement les tentatives de séduction en question qui peuvent porter préjudice aux femmes. A ce niveau, chacun est libre de ses actes, du moins lorsque les femmes ne se sentent pas menacées par un quelconque acte de harcèlement. Cependant, lorsqu'une femme refuse les avances de son manager homme, cela pourra d'une manière ou d'une autre influencer non seulement la continuité de sa carrière, mais aussi les possibles évolutions de postes.

En outre, il peut également arriver que le manager homme soit moins clément et moins « complice » avec les consultantes femmes. Il s'agit peut-être d'un désir de « solidarité masculine », laquelle consiste discrètement souvent inconsciemment à mettre la gent masculine sur un piédestal.

« Bon j'ai vu des situations un peu difficiles où effectivement certains managers considéraient une Consultante femme comme finalement un Consultant homme sans forcément l'aider, pas de soutien, et c'était exprès pour piéger la personne. » (Bertrand, CGI)

Par ailleurs, cela peut également concerner la relation qui existe entre un « Partner » et un manager, mais dans le sens inverse. A ce propos, bien que Fouzi, le « Partner » de Deloitte ait affirmé que le style de management ne variait pas en fonction du genre, mais plutôt des compétences personnelles à manager une équipe, nous avons noté qu'en pratique, ce dernier avait tendance à se comporter différemment avec les managers hommes et les managers



femmes. En effet notre équipe a la particularité d'avoir deux managers uniquement, un homme et une femme. Malgré le fait que la manager ait plus d'années d'expériences que le manager (elle deviendra d'ailleurs senior manager en fin d'année), et en dépit des rapports amicaux qu'elle entretient avec Fouzi, le « Partner » concerné semble particulièrement plus proche du manager homme, en ce sens qu'il l'aide et le soutient dans ses projets. D'ailleurs, la plupart du temps, ils sont toujours ensemble : ils arrivent à la même heure, déjeunent ensemble et repartent à la même heure, ce qui est loin d'être le cas avec la manager femme. Grosso modo, les faits semblaient montrer que le « Partner » parrainait et prenait sous son aile le manager. Il est clair que les deux hommes sont de vrais amis, mais il est également clair que Fouzi agit avec beaucoup plus de distances avec la manager femme, bien que celle-ci soit très compétente et qu'elle gère à elle seule les trois quarts des projets en cours. Peut-être estime-t-il qu'elle n'a pas besoin de son soutien de la même manière que le manager homme ?

- Des relations privilégiées avec les clients selon le genre du consultant.e :

Les relations entre les clients et les consultants.es peuvent être également influencées par le genre, dans la mesure où certains clients sont plus à l'aise dans la collaboration et la communication avec les consultants hommes. D'autres, notamment dans la région du Moyen-Orient, choisissent carrément de n'adresser la parole qu'aux consultants de sexe masculin. Ceci dit, le fait de travailler dans un environnement masculin engendre automatiquement des relations sexuées en faveur des hommes, notamment dans les pays très conservateurs du Moyen-Orient.

« C'est vrai qu'ici à Dubai on a l'impression qu'il y a une parfaite égalité entre hommes et femmes, mais il ne faut pas oublier que le ME c'est aussi l'Arabie Saoudite, le Qatar et d'autres pays et régions qui sont encore très conservateurs. Et ça se reflète au niveau des clients, en Arabie Saoudite par exemple, là où on a beaucoup de clients importants, dans le gouvernement et dans l'industrie pétrolière, tu ne trouveras pratiquement que des hommes dans les hauts postes et assez conservateurs, et il n'est pas rare de voir que ces hommes sont plus à l'aise de parler à des partners ou senior managers hommes plutôt que des femmes. J'ai même eu dans une propal une fois au Qatar une request d'un client d'avoir une équipe constituée de garçons exclusivement. » (Fouzi, Deloitte)

En laissant de côté les choix presque personnels des clients quant à la décision de ne collaborer qu'avec des consultants hommes, nous constatons également une différence de « feeling », selon que le consultant soit un homme une femme. Certains clients, même en France, préfèrent choisir leurs mots et adopter une attitude plus professionnelle, dans le but



justement de ne pas avoir l'impression de « séduire » ouvertement les consultantes femmes ou de ne pas les choquer, ces dernières étant particulièrement « sensibles » selon eux. Il en découle que les liens d'affinités avec les consultants hommes soient plus marqués.

« C'est vrai que notre client avec les hommes ils se racontaient beaucoup plus de choses en fait. Avec eux il plaisantait plus alors avec nous il était beaucoup plus formel. Donc il y avait une petite différence au début qui est notée dans le sens où le client on avait l'impression qu'il n'osait pas dire n'importe quoi devant nous je pense parce qu'il nous connaissait pas vraiment ou par peur de nous choquer je ne sais pas. Mais aujourd'hui en fait avec ce client-là, j'ai la même relation qu'il avait avec ces hommes quand je suis arrivée. » (Catherine, CGI)

Il y a lieu d'admettre que les mouvements visant à renforcer les stéréotypes de genre ne proviennent pas seulement de l'entreprise. Dans certaines circonstances, les entreprises subissent, au même titre que les consultants et consultantes, ces mouvements de renforcement, d'autant plus qu'à la base, les entreprises concernées ont opté pour une équité dans la pratique professionnelle des consultants, du moins jusqu'à la fonction de manager. Ceci dit, en dehors des initiatives établies par les Ressources Humaines, il convient de prendre en considération les facteurs endogènes, qui se traduisent le plus souvent par l'application des exigences des clients.

Par rapport à ces difficultés relationnelles, les femmes se sentent forcément « opprimées » par les hommes, à un tel point qu'elles peuvent ne plus savoir où est leur place. S'il en est ainsi, comment aborder le ressenti des femmes consultantes dans le cadre de leur vécu professionnel ?

5.3.1.2.2 Le ressenti des femmes dans leur rôle de consultante

Nous avons vu précédemment qu'il n'est pas toujours évident pour une femme d'être appréciée à sa juste valeur dans un univers à dominance masculine, notamment lorsque celle-ci travaille dans un pays où les cultures et les traditions permettent d'attribuer à l'homme une meilleure place. C'est aussi la raison pour laquelle il apparaît intéressant de se focaliser sur le ressenti des femmes consultantes par rapport à ce qu'elles endurent.

- Un manque de reconnaissance à l'égard des femmes consultantes :

Il faut tout d'abord noter que ces femmes consultantes interrogées sont tout d'abord fières d'elles-mêmes et de ce qu'elles ont accompli en tant que telles. Elles ont une certaine



estime d'elles-mêmes pour la raison qu'elles prétendent être des personnes qui sortent du stéréotype de genre et qui comprennent le langage informatique autant que les hommes.

« Comprendre le langage informatique est synonyme d'une certaine intelligence supplémentaire, surtout pour une fille. » (Camélia, Deloitte)

Toutefois, cette « intelligence supplémentaire » dont dispose les femmes consultantes en TI n'est pas toujours reconnue de la façon dont elles l'auraient souhaitée. La plupart d'entre elles s'accordent à dire que malgré la satisfaction des clients à qui elles rendent service, leurs efforts ne sont pas toujours reconnus, notamment à travers les rémunérations, les augmentations et les positions.

« Concrètement quand on parle salaire et augmentation et position même si on a de très bon retours parce qu'en fait dans mon cas ma cliente est pleinement satisfaite de mon travail elle m'a confié un nouveau projet depuis janvier j'ai de très bon retours partout mais la reconnaissance est nulle en fait. » (Jasmine, CGI)

En effet, Suzanne, la Chef de Projet de chez CGI, a le même ressenti que Jasmine. Bien que son ascension soit concrète d'une année à une autre, elle estime que les promotions qu'elle obtient ne sont pas suffisantes compte tenu de l'effort qu'elle fournit, notamment en ce qui concerne les tâches de management. Aussi, elle se plaint du salaire « non satisfaisant », et des bonus « ridicules » qu'elle perçoit. Elle a même avancé qu'elle pourrait facilement doubler son salaire si elle rejoint une autre entreprise. Seulement, elle est parfaitement en phase avec l'équipe avec laquelle elle travaille, sachant que l'ambiance est « bon enfant » et que le style de management est perçu comme « woman-friendly » si on prend en considération les normes du genre.

Ce manque de reconnaissance ne se reflète pas seulement à travers la rétribution, mais aussi à travers les gestes et les interactions de la vie quotidienne, notamment entre collègues. Certains collègues ou managers préfèrent toujours se tourner vers leurs homologues masculins lorsqu'ils ont des questions à poser ou des informations à rechercher. D'autres, même inconsciemment, tendent à léser les femmes dans le cadre de leurs attributions.

« C'est un peu frustrant ça fait 1 an et 7 mois que je suis sur le projet et il y a toujours des collègues hommes ou responsables qui s'adressent à mon collègue au lieu de s'adresser à moi. » (Jasmine, CGI)



« Par exemple l'année dernière on a reçu un stagiaire et je travaillais en binôme avec un homme de mon âge et elle était présentée par le chef de projet comme la stagiaire de mon collègue alors qu'on était en binôme, donc moi dès le début c'était difficile de me positionner » (Jasmine, CGI).

Les femmes consultantes s'investissent pleinement dans leurs tâches, mais la contrepartie devrait être la reconnaissance. Le manque de reconnaissance peut entraîner une baisse de motivation et une augmentation du turn-over dans l'entreprise. Mais cela engendre également une prise de conscience chez les femmes consultantes : elles ont l'impression d'être « handicapées » et donc de devoir en faire plus, fournir plus d'efforts pour arriver à un résultat égal ou comparable. D'ailleurs, pour le même travail et pour le même nombre d'années d'expériences, les hommes sont toujours mieux considérés et donc mieux rémunérés. Il ne faut pas non plus oublier que les managers ont plus confiance aux hommes qu'aux femmes.

- Des efforts supplémentaires à fournir pour être estimées :

La meilleure manière de pouvoir changer les choses est de réagir et de se défendre face aux différences de traitement, dont les causes sont pour la plupart incompréhensibles. Elles doivent chercher à briser le silence et revendiquer leurs droits et leurs privilèges, de la même manière que les hommes le font à un entretien d'embauche ou à un entretien annuel pour les augmentations de salaires.

« Oui c'est pas très motivant voilà, mais en fait il y a beaucoup de filles qui donnent pas trop et demandent pas trop d'explications je trouve que de notre côté on ne se défend pas assez pour certaines filles en tout cas, c'est pour ça que je trouve que c'est important de demander des explications et de réétudier mon dossier parce que je pourrais difficilement faire plus par rapport à l'année passée et comme je vous l'ai dit tout le monde est satisfait les collaborateurs ma cliente et tout ça. » (Jasmine, CGI)

Selon Jasmine de la CGI, les femmes ne doivent pas se laisser impressionner et se laisser abattre par les difficultés. Une sorte de solidarité féminine doit se créer pour remotiver les femmes et les convaincre que le métier du consulting en TI n'est pas pour autant handicapant pour la gent féminine.

« Quand j'ai des amies ou des collègues filles j'essaie de les motiver, et de leur dire que c'est pas comme si on était handicapées quoi, mais c'est vrai que c'est un peu handicapant mais bon on fait un peu bouger les choses quoi nous on est une nouvelle génération, en fait je pense que ce qui est important c'est de souligner les différents et de demander des explications et ne pas laisser faire car il y a beaucoup de gens qui laissent faire et qui ne



disent rien genre, oui mais c'est parce que les femmes elles gagnent moins, et du coup tout le monde dit rien. » (Jasmine, CGI)

- La peur et le manque de confiance :

La plupart des femmes consultantes interrogées sont effectivement d'accord sur la pratique de cette ségrégation professionnelle. Cette dernière engendre de la « peur » et un « manque de confiance » chez les femmes consultantes en TI nouvellement recrutées, mais aussi chez les étudiantes qui souhaitent s'investir personnellement dans les filières techniques. C'est la raison pour laquelle Adèle de l'entreprise Deloitte, en tant que senior manager, prône un changement de mentalité. Les mentalités féminines comme masculines doivent changer afin que les femmes soient encouragées à intégrer le secteur, et ce, depuis leur scolarité²⁷.

"Well fear is normal and that is explained by the fact that they just don't feel confident in IT roles...I think that the key behind changing this mentality is in the hands of women themselves, if they don't dare to go for it, well nobody will push them to do it, and things will just stay as they are." Adèle (Deloitte)

- L'indifférence :

Certaines femmes, aussi étonnant que cela puisse paraître, ne sont pas « agacées » de « subir » des différentes formes de ségrégation, malgré leur compétence et leur performance, et ce, en raison notamment du fait qu'il existe des métiers typiquement féminins.

Je ne sais pas si on peut dire ça. Je dirai qu'il y a des métiers qui font plus masculin ou plus féminin que d'autres dans les mœurs. La RH typiquement ça a toujours été féminin que masculin. Et chez CGI on retrouve ça, nos responsables RH ce sont des femmes. Catherine (CGI)

En somme, il existe certaines femmes dont la façon de penser a été tellement « formatée » par la société, qu'elles ne ressentent plus le besoin de revendiquer leur droit. Et ces femmes, ce sont celles qui estiment également que la ségrégation professionnelle est un phénomène inévitable dans notre société actuelle.

- Le sentiment d'imposture :

Nous avons énoncé précédemment que la ségrégation professionnelle à l'encontre des femmes consultantes en TI se manifestait en partie à travers l'avancement de « remarques

²⁷ Traduction: Adèle (Deloitte): " Eh bien la peur est normale et peut être expliquée par le fait qu'elles ne se sentent pas à l'aise dans des rôles ... Je pense que la clé derrière le changement de cette mentalité est entre les mains des femmes elles-mêmes, si elles n'osent pas y aller, eh bien personne ne va les pousser à le faire, et les choses vont tout simplement rester comme elles sont "



sexistes à longueur de journées ». En se référant toujours au cas de Miriam, il convient de rappeler que cette première expérience lui avait laissé un goût amer quant à être femme informaticienne dans un pays arabe : déjà elle avait une « trouille terrible » face à ce qu'on lui demandait car c'était son premier emploi et elle ne se sentait pas assez compétente pour les projets qu'on voulait qu'elle chapeaute. Et comme si cela ne suffisait pas, elle avait eu la malchance d'être la seule femme dans une équipe d'informaticiens purement sexistes. Tout ceci l'a conduit à démissionner, sous prétexte qu'elle n'était plus à l'aise et qu'elle ne trouvait pas sa place.

- Les contraintes familiales:

De façon peu surprenante, l'apparition de contraintes familiales explique probablement le ralentissement de la carrière d'un certain nombre de femmes, voire leur sortie du marché du travail du conseil TI dans la mesure où pèse toujours sur elles le poids d'une division inégalitaire du travail domestique et d'éducation (Kergoat et Galerand, 2013).

Si l'étude des terrains montre la part majoritaire de professionnelles jeunes et célibataires (au total, 58 % des hommes et 89 % des femmes sont sans enfant), les configurations conjugales et familiales sont différentes après trente ans (71 % des hommes et 33 % des femmes ont au moins un enfant). La comparaison des biographies confirme que l'entrée dans la carrière familiale change le rapport à l'emploi des femmes beaucoup plus que celui des hommes, à l'âge même où arrivent des responsabilités d'encadrement.

Les consultantes ayant souvent leur premier enfant au grade de consultante senior ou manager, elles vivent difficilement l'articulation de ces transformations familiales et professionnelles. Même si elles ont les moyens d'être bien aidées matériellement, la naissance d'un enfant signifie un changement dans la gestion des temporalités professionnelles, ce qui n'apparaît que très exceptionnellement dans les entretiens avec leurs homologues masculins qui sont pères. Pour beaucoup, la contrainte horaire du soir devient rapidement synonyme d'un dilemme entre leur perception d'un comportement maternel adapté et un ethos professionnel de serviabilité et de disponibilité (rapidité des réponses aux mails des clients, y compris le soir, prise d'appels sur les portables quel que soit l'horaire...).

Chef de projet CGI à la naissance de son deuxième enfant, Suzanne (33 ans) bien qu'elle dise travailler avec un manager bienveillant et affirme « qu'on lui a imposé moins de choses qu'à



d'autres » à cause des enfants, elle nous a confié en entretien privé qu'elle soupçonne ces deux congés de maternité d'être la cause derrière le ralentissement de sa carrière.

Force est de constater nombreuses sont les difficultés rencontrées par les femmes consultantes en TI dans l'exercice de leur profession, voire même dès le début de leur intégration professionnelle. Mais comment se défendent-elles ?

5.3.1.3 Des stratégies défensives féminines heurtées par des stratégies viriles

Au regard des difficultés rencontrées par les consultantes en TI, ces dernières, afin de se faire accepter comme des figures professionnelles à part entières semblent avoir établi des tactiques et des stratégies défensives. Cependant, il apparait également que ces initiatives sont souvent contrées par des stratégies viriles ou masculines qui tendent à maintenir les frontières de genre. Dans cette optique, nous allons énoncer respectivement les stratégies défensives féminines et les stratégies défensives masculines.

5.3.1.3.1 Mise en place de stratégies défensives féminines

Les femmes consultantes en TI, pour se faire une place dans une équipe d'hommes et se faire reconnaître en tant que telles, ont su adopté des tactiques visant à neutraliser le genre. Ces tactiques regroupent des gestes, des comportements et des actions qui visent à créer d'une manière ou d'une autre, un certain rapport de force. Nous avons pu identifier les tactiques suivantes :

- L'adoption d'attitudes masculines :

Nous avons observé que les consultantes TI dans les deux entités étudiées peuvent faire face à des moments particulièrement difficiles, notamment lorsque leurs collègues masculins ont du mal à reconnaître ou lorsque les clients peinent à reconnaître leur expertise. Afin de les surmonter, certaines d'entre elles recourent à des stratégies défensives qui consistent à adopter des attitudes dites « viriles » et ce à la fois au niveau de leur comportement et leur apparence.

Ainsi, au niveau du comportement, nous avons observé qu'au fur et à mesure que les consultantes gagnent en responsabilité, elles intègrent la notion « d'autorité » dans leurs traits comportementaux en général. C'est justement cette qualité qui se reflète à travers l'attitude d'Adèle, la senior manager de l'entreprise Deloitte.



Récit Adèle (Deloitte): Elle est toujours souriante, a le contact facile avec son accent british charmeur, et dégage une certaine autorité qui cache un fort caractère malgré son jeune âge et son humeur bon-enfant.

Mais en tant que femme, à cette apparence autoritaire est combinée une touche de « charme » qui permet en quelque sorte d'apaiser les tensions et de détendre l'atmosphère.

Mais nous ne pouvions pas non plus ignorer le fait que les hommes tendent souvent à discréditer cette autorité féminine :

Récit Sami (Deloitte) : Lors d'un échange informel que Sami avait avec son collègue Harry, et que j'ai intercepté par hasard, Sami dit qu'Adèle est de mauvais humeur et que ce doit sûrement être dû au fait qu'elle doit avoir ses menstruations ce jour-là, puis ils se mirent tous les deux à rire en gloussant. Nous avons observé néanmoins que Sami se comportait différemment avec Jérémie, l'autre manager homme de l'équipe. Et ce malgré le fait que Jérémie partage l'avis d'Adèle concernant le fait que Sami ne se donne pas à fond dans son travail. Mais Sami semble mieux accepter la critique venant de Jérémie, en tout cas il ne se plaint jamais de lui et ne fait pas de plaisanteries sexistes par rapport à sa mauvaise humeur. Il semble que Sami a du mal à se faire manager par une femme. Cependant il n'a aucun problème avec les femmes du même grade que lui ou celles qui lui sont subordonnées.

C'est la raison pour laquelle il apparaît que les femmes consultantes en TI doivent fournir des efforts supplémentaires, en étant par exemple moins émotives et plus dures envers leurs subordonnés. En tout cas, c'est de cette manière que certains hommes interviewés tels que Frédéric à CGI semblent interpréter l'autorité féminine.

Frederic (CGI) : Oui peut-être elles doivent faire plus d'efforts effectivement oui, elles doivent être un peu plus dures qu'un homme, oui entre guillemets un homme peut être plus dur naturellement il a une voix plus grave et un physique plus imposant, donc oui je pense qu'une femme doit faire plus qu'un homme pour être visible et reconnue.

Au niveau de l'apparence également, les consultantes TI des deux entités semblent fournir un effort supplémentaire pour être conformes aux postes dans le Conseil des Technologies de l'Information, des postes porteurs de la représentation virile de l'autorité. Il en résulte que nous observons que dans ce métier les femmes ont une tendance générale à neutraliser leur apparence féminine en adoptant une attitude conformiste visant à faire oublier leur état de femme. Cela passe, par les tenues choisies mais également par une certaine volonté de maigrir. Nous allons traiter ce point plus en détail au niveau de la section 5.4.1.1 « L'apparence des consultants.es ».



- La résistance et la persévérance :

A travers notre analyse du corpus d'entretiens et l'observation participante, nous avons noté que lorsque certaines femmes subissent trop de pressions, elles ont tendance à « jeter rapidement l'éponge », soit en acceptant la situation de discrimination, soit en se retirant du domaine de Conseil TI, ou alors en s'autocensurant et adoptant les attitudes qu'elles pensent acceptables pour elles en tant que femmes. Nous allons aborder toutes ces pratiques plus en détails dans la partie 5.4 traitant des mouvements de structuration.

Nous avons également observé que d'autres au contraire, décident de lutter à leur manière, dans le but de gagner en confiance d'abord, puis en estime et en reconnaissance, notamment au regard de leurs homologues masculins. Pour ce faire, elles s'ajoutent des qualités supplémentaires : la « résistance » et la « persévérance »²⁸.

"I had to be strong to be in this men's world, but that was quite easy for me, because I always liked challenges and I knew how to make people respect me and recognize my work." (Adèle, Deloitte)

"Well these girls, they just did it, day after day till they gained enough confidence, till they became what she wanted and made people around recognize them for what they were. . My cousin, a very shy girl but very smart, she was one of them. She is now head of IT department of a big group. But it was not easy for her. Several times she almost quit. But she stayed and she made it. Well it is harder for us girls, but what the heck, just do it girl." Adèle (Deloitte):

Si ces femmes ont décidé d'affronter le milieu du Conseil en TI, c'est qu'elles doivent relever le défi de rester fortes face aux formes subtiles de discrimination dans le métier, que ce soit dans l'entreprise ou chez le client.

- La solidarité féminine :

Nous avons également noté que certaines consultantes, en général celles-là mêmes qui se montrent persévérantes, se montrent également solidaires entre elles. La capacité de certaines professionnelles TI interviewées à s'adapter à leur environnement et à trouver leur place, est

²⁸ Traductions: Adèle (Deloitte): « Je me devais d'être forte pour être dans ce monde d'hommes, mais cela a été assez facile pour moi, parce que j'ai toujours aimé les défis et je sais comment me faire respecter par les gens et les faire reconnaître mon travail »

« Eh bien ces filles, elles l'ont juste fait, jour après jour, jusqu'à avoir assez de confiance en elles, jusqu'à ce qu'elles soient devenues ce qu'elles voulaient et jusqu'à se faire reconnaître par les gens autour d'elles. Ma cousine, une fille très timide, mais très intelligente, a justement été l'une de ces filles. Elle est maintenant chef du département informatique d'un grand groupe. Mais cela n'a pas été facile pour elle. Plusieurs fois, elle a failli laisser tomber. Mais elle a persévéré et elle l'a fait. Eh bien, tout cela est plus difficile pour nous, les filles, mais il suffit de le faire »



généralement due à la confiance accordée par les managers femmes qui sont elles-mêmes passées par le même parcours.

Jasmine (CGI): *Du coup c'est vrai je pense qu'il faut avoir de l'énergie et faut pas se laisser impressionner et se laisser abattre par les difficultés quand on est une fille quoi, et d'un côté quand j'ai des amies ou des collègues filles j'essaie de les motiver, et de leur dire que c'est pas comme si on était handicapées quoi, mais c'est vrai que c'est un peu handicapant mais bon on fait un peu bouger les choses quoi nous on est une nouvelle génération, en fait je pense que ce qui est important c'est de souligner les différents et de demander des explications et ne pas laisser faire car il y a beaucoup de gens qui laissent faire et qui ne disent rien genre, oui mais c'est parce que les femmes elles gagnent moins, et du coup tout le monde dit rien.*

Miriam (Deloitte): *l'ambiance à la fois détendue et professionnelle au bureau lui plait et après sa période d'essai elle décide de rester. Petit à petit, Miriam sort de son cocon pour devenir une véritable professionnelle de l'IT. Le fait que sa manager lui fasse confiance sur les projets, lui fait prendre confiance en elle.*

Ce point sera également abordé plus en détail dans la partie 5.4.2.5.3 « Les Mouvements de Désexuation ».

En tout cas, nous pouvons remarquer que les femmes qui ont accumulé de l'expérience ou qui ont été soutenues par leurs collègues de même sexe ont su adopter des stratégies défensives. Mais souvent, ces dernières s'estompent face à la persistance des stratégies viriles, reflétant le modèle type de la profession de consultant en TI.

5.3.1.3.2 Persistance des stratégies défensives masculines

Malgré la résistance et le dévouement des femmes consultantes TI dans l'exercice de leur profession pour affronter un environnement masculin, force est d'observer qu'un subtil climat de ségrégation professionnelle existe toujours, dans la mesure où le métier est teinté par des pratiques « viriles » mobilisées par les hommes dans les entreprises et chez les clients, et qui sont souvent au détriment des consultantes. Parmi elles, il y a lieu de noter l'énonciation de discours sexués, la persistance du plafond de verre et aussi la mobilisation de l'argument familial.

- Mobilisation volontaire ou involontaire de langage / discours sexué ou sexiste :

Il faut d'abord savoir que le sexisme en entreprise correspond à des attitudes, des discours, des croyances et des comportements qui prônent l'hégémonie d'un sexe par rapport à un autre. Et dans le métier du Conseil en TI, nous avons affaire à divers niveaux de sexisme au



détriment des femmes, tel un continuum de violences verbales qui ne sont pas tous les jours supportables.

Dans les entretiens que nous avons mené, nous avons constaté plusieurs formes de sexisme, dont notamment :

- Le sexisme hostile, c'est-à-dire celui lié au machisme envers les femmes. Dans ce cas, les femmes consultant en TI sont considérées comme étant incapables de monter les échelons en raison de leur incapacité innée à exercer un rôle de leader. Selon certains hommes, leur rôle est plutôt de s'occuper de leur foyer et de leurs enfants. C'est justement le cas de Jazon (Deloitte), qui voit sa mère comme étant le modèle absolu de « la femme », sachant que celle-ci a abandonné travail et carrière pour élever ses enfants. En effet, durant un entretien informel qui s'était déroulé lors d'un déjeuner chez un client, il disait que : *« une femme peut avoir une carrière tant qu'elle n'a pas encore d'enfants. Dès qu'elle a des enfants, elle ne doit chercher de la reconnaissance que dans son nouveau rôle de mère qui doit lui satisfaire complètement »*. Quand je lui avait dit que je ne comptais pas arrêter de travailler pour élever mon fils à la maison, il semblait d'abord choqué, puis il me répondit poliment que c'est un choix à faire et que chacun avait ses priorités.
- Le sexisme masqué qui s'exprime le plus souvent par de l'humour ou quelque autre forme de discours camouflé étant donné l'obligation de respect du cadre légal de l'entreprise, mais aussi du fait de la supposée sensibilité des femmes à la pression sociale. Ainsi, nous revenons sur l'exemple de Miriam (Deloitte) qui avait vécu une très mauvaise expérience à cause des blagues sexistes de ses homologues masculins à longueur de journée.
- Le sexisme positif qui consiste à voir le bon côté de la discrimination sexuelle. Par exemple, les managers femmes sont plus appréciées que les managers hommes en général, en raison notamment de leur empathie envers les collaborateurs et de leur sens du partage. Fouzi (Deloitte) a également avancé que jusqu'au grade de manager, les femmes sont souvent beaucoup plus compétentes que les hommes dans le domaine, car elles ont naturellement les compétences nécessaires pour réussir dans ces niveaux, notamment la minutie, la qualité du travail, l'organisation et la communication au sein des équipes qu'elles managent.



« Ça fait longtemps en fait j'ai euh ça date en fait ça remonte à 2005 ou 2006 quand j'ai eu en fait une femme en tant que Manager en fait un truc simple quand elle est arrivée pratiquement toutes les semaines on organisait un petit déj tous les vendredis, c'est un truc simple et banal d'apparence mais ça permet aux personnes de venir tôt le matin et partager un petit déj et partager avec tous les collègues et s'il y avait un problème on essaie de le résoudre ensemble . » (Ariel, CGI)

- Persistance du plafond de verre :

Le plafond de verre est communément connu comme étant l'ensemble des barrières invisibles créées par les nombreux préjugés sur le fait que les femmes ne sont pas faites pour accéder au top management (Gill&Grint, 1995 ; Sanchez-Mazas&Casini, 2005 ; Belghiti-Mahut&Landrieux-Kartochian, 2008). En analysant nos résultats, nous avons remarqué que cela était souvent dû au manque de confiance accordée aux femmes, mais aussi à la considération qu'elles ne possédaient pas les qualités requises pour obtenir des postes à hautes responsabilités, ou parfois tout simplement par simple volonté consciente ou inconsciente de maintenir les sphères de hautes responsabilité que sont celles des Partner/Associés exclusivement masculines, comme une sorte de confrérie où la simple présence de femmes briserait l'ambiance ou déstabiliserait l'image d'autorité du « clan ».

Jérémie (Deloitte): « Je me rappelle qu'il y avait une senior manager ici à Deloitte qui avait postulé pour devenir associé. Pour devenir associé il faut en quelque sorte obtenir l'accord d'une commission constituée des autres partners. Elle remplissait toutes les conditions requises, mais après évaluation de sa demande, elle a été rejetée. Bon on lui a donné une explication liée au fait qu'elle avait besoin d'avantage d'années d'expérience, mais elle ne semblait pas être satisfaite par cette explication et elle a fini par démissionner. Avant de partir je me rappelle qu'elle m'avait dit que si elle avait été un homme elle n'aurait pas été rejetée et que dans cette soit disant commission il y avait des partners avec moins d'années d'expérience qu'elle. »

En réalité, malgré les initiatives pour attirer les femmes dans les postes à haute responsabilité dans les deux entreprises, les hommes pensent toujours que le Partner idéal est un homme, d'autant plus que ce dernier n'aurait a priori pas de problèmes à articuler vie privée et vie professionnelle, étant célibataire ou en couple avec ou sans enfants, la vie de famille étant vue comme un fardeau pour les femmes uniquement.

- Mobilisation de l'argument familial :



Dans plusieurs pays du monde entier, la division sexuelle du travail est encore très présente, notamment dans les pays de l'Orient comme aux Émirats Arabes Unis. Ainsi, la société assigne les femmes à la sphère reproductive et les hommes à la sphère productive. Ceci dit, le fait de permettre aux femmes d'accéder à des postes à hautes responsabilités reviendrait à remettre en cause leur rôle traditionnel, qui est celui de favoriser les fonctions familiales à la carrière professionnelle. Ceci étant, la maternité implique des discontinuités dans le développement professionnel, ce qui pourrait leur être également préjudiciable, car, comme indiqué précédemment, il est vu comme difficile de concilier la vie de famille avec les nombreux voyages et les horaires décalés, ces derniers prenant de l'ampleur au fur et à mesure de la progression de carrière dans le métier de Conseil en TI.

A ce propos justement, Fouzi (Deloitte) avait révélé qu'à partir du statut de senior manager, le travail requiert une certaine disponibilité, mobilité, des voyages, des diners d'affaires tard la nuit, difficilement compatibles avec la vie d'une mère de famille. C'est comme cela qu'il explique le manque de Partners femmes chez Deloitte. D'ailleurs, en ce qui concerne la mobilité, il pense qu'il serait plus facile pour une femme d'abandonner sa carrière pour suivre son mari que le contraire, et c'est ce qu'a fait sa femme. Il estime cela tout à fait normal, et comme lui nombre d'hommes dans les deux entreprises étudiées partagent le même avis ouvertement ou non, et mobilisent cet argument pour justifier voire même légitimer la difficulté des femmes à trouver leur place dans les hautes sphères de l'organisation :

Raphael (CGI): « *Je veux dire que c'est voilà, ça aurait été les hommes qui portaient les enfants ça aurait été la même chose.* »

Connaissant désormais l'image du modèle type prôné pour le métier de consultant.e en TI, qu'en est-il des différences entre les valeurs plébiscitées par la profession et les valeurs de genre ?

5.3.1.4 Comparaison entre les valeurs plébiscitées par la profession et les valeurs de genre

A travers l'image du modèle type du consultant.e TI que nous avons dressée jusqu'à présent à travers l'analyse des données recueillies, certaines valeurs caractéristiques du métier ressortent. Ces valeurs peuvent être résumées dans les points suivants :

- Disponibilité
- Nomadisme



- Excellence et qualité
- Implication et motivation
- Service orienté client
- Sens de la communication
- Sobriété vestimentaire
- Entretien du réseau professionnel

En se référant à la perception qu'ont les consultants.es interviewés de ces valeurs quand on les considère à travers le prisme de la question du genre, nous pouvons établir une relation de cohérence ou de conflit entre ces valeurs et des valeurs de genre, telle que perçue par nos consultants.es :

Tableau 13 - Relation de cohérence ou de conflit entre valeurs du métier et valeurs de genre, telle que perçue par les consultants.es

	Hommes			Femmes		
	Avant le grade de Manager	Manager et Senior Manager	Partner	Avant le grade de Manager	Manager et Senior Manager	Partner
Disponibilité	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Conflit	Conflit
Nomadisme	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Conflit	Conflit
Excellence et qualité	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence
Implication et motivation	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Conflit
Service orienté client	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Conflit
Sens de la communication	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Cohérence
Sobriété vestimentaire	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Conflit	Conflit	Conflit
Entretien du réseau professionnel	Cohérence	Cohérence	Cohérence	Conflit	Conflit	Conflit

Il apparait donc que les consultants.es perçoivent qu'au fur et à mesure qu'elles montent les échelons de responsabilité dans l'entreprise, les valeurs du métier rentrent en conflit avec les représentations féminines du genre.

La question qui se pose à nous maintenant, est la suivante : Comment cette perception est-elle construite et maintenue dans le milieu du Conseil TI ? C'est ce que nous verrons dans la section 5.4, mais pour l'heure nous allons nous pencher sur les politiques menées par les deux entreprises pour encourager l'intégration de la gent féminine dans le métier.



5.3.2 Les politiques de diversité

Afin de faciliter l'intégration professionnelle des femmes consultantes en TI, ainsi que leur évolution de carrière, les entreprises ont mis en place des politiques de diversité, de manière à répondre à la fois aux impératifs juridiques et à l'évolution des carrières des consultantes dans son ensemble. Par rapport à cela, nous allons aborder respectivement la vision des ressources humaines (RH) et la vision des consultants.es par rapport à ces politiques de diversité.

5.3.2.1 Vision RH

Les Départements Ressources Humaines de nombreuses entreprises mettent actuellement en place des politiques de diversité visant à augmenter le nombre d'employés provenant de groupes sous-représentés. Dans notre cas, il s'agit de politiques de diversité liées au sexe, de façon à ce que ces entreprises usent au maximum de leur potentiel par un environnement de travail favorisant l'égalité des chances entre femmes et hommes. Pour notre part, nous allons évoquer la vision RH de CGI et de Deloitte.

5.3.2.1.1 Etat des lieux de la mixité au sein des entreprises

Nous avons constaté qu'au sein des deux entreprises étudiées par notre travail de recherche, les Ressources Humaines se sont engagées dans un processus d'instauration de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes exerçant la profession de consultant en TI. Cette décision est partie d'un constat commun : une diminution de l'effectif féminin au fur et à mesure que les consultants.es montent les échelons de la hiérarchie. Par exemple au sein de Deloitte Moyen-Orient, il existe 59% de femmes consultantes tandis que les femmes partenaires ne représentent que 15% de l'effectif total. En revanche, nous pouvons constater une répartition équilibrée d'hommes et de femmes au niveau du grade « manager ». De même, lors d'une enquête effectuée auprès des professionnels de la CGI en 2011, plus de trois quarts des répondants ont estimé que la proportion de femmes au sein du top management est insuffisante.

Ce phénomène de plafond de verre peut être préjudiciable à la réputation et à l'avenir desdites entreprises, dans la mesure où le secteur des TI fait actuellement face à une pénurie de compétences.



Pour avoir un aperçu de la situation actuelle de la diversité de sexe au sein des entreprises étudiées, il convient de dresser le tableau suivant illustrant la répartition des fonctions entre femmes et hommes :

Tableau 14 - Répartition Hommes/Femmes chez CGI Paris et Deloitte Dubai en 2013-14 en %

	Hommes	Femmes
CGI Paris (456 salariés)	73%	27%
Deloitte Dubai (411 salariés)	54%	46%

Nous pouvons constater dans un premier temps qu'au niveau de la société Deloitte il existe d'avantage d'équilibre au niveau des échelons intermédiaires, même si le quota de 22%²⁹ de femmes au niveau du top management n'est pas encore prêt d'être atteint.

Pour atteindre cet objectif, Deloitte a déployé une vaste campagne de sensibilisation à l'endroit des postulants, des professionnels en interne, mais aussi des femmes consultantes en TI qui ont déjà quitté leur boîte malgré elles.

Marie (Deloitte): *Il y a toute une campagne de communication construite autour des dispositifs et initiatives en terme de mixité et ceci au niveau global. Bien sûr en externe via la presse, les affiches et autres publicités, mais surtout et également en interne, il est très important que les collaborateurs et collaboratrices déjà présents au sein du cabinet ressentent l'effort fourni dans leur vie quotidienne et puissent en témoigner car ce sont bien eux la meilleure publicité que Deloitte puisse avoir en la matière.*

5.3.2.1.2 Contenu des politiques de diversité

Il convient de noter que le contenu des politiques de diversité mises en place par les ressources humaines peut également être différent selon les entreprises. Ces politiques conçues en faveur des femmes peuvent inclure des objectifs économiques, mais aussi un changement culturel et être associées à des politiques défendant les valeurs familiales.

5.3.2.1.2.1 Les actions entamées pour promouvoir la mixité

Les politiques de diversité peuvent concerner le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation et la qualification. Afin de faciliter notre analyse, il convient d'appréhender les spécificités propres à chaque entreprise.

- Au sein de la CGI :

²⁹ Objectif Deloitte monde 2018



En ce qui concerne la rémunération, l'entreprise a mis en place un dispositif d'analyse des écarts de salaires entre les hommes et les femmes et ce, sur la base d'une méthode statistique à profil identique. Ainsi, elle pourra mettre en place une enveloppe de suppression des écarts qui sera révisée chaque année, au même titre que la revue des talents. Par ailleurs, afin de favoriser un recrutement sans discrimination, CGI a mis en œuvre des actions spécifiques pour le rééquilibrage des filières, et a également diversifié les sources de recrutement, tout en informant les agences de recrutement de l'existence des politiques de diversité. A ce propos, elle a tenu à respecter un ratio volontariste qui fait que « pour 3 candidatures, il y ait au moins un homme et au moins une femme ». Toujours est-il que les processus de recrutement et les sites carrières sont analysés périodiquement via des séances d'audit. Pour ce qui est de l'accès à la formation professionnelle, l'entreprise se donne pour ambition de garantir un accès égal de tous les salarié-e-s à la formation professionnelle et au dispositif du Droit Individuel à la Formation. Ainsi, elle a pris l'initiative de prendre en charge les frais de garde d'enfants pendant la formation d'un parent isolé, mais aussi de communiquer à l'avance les dates de début de sessions à chaque fois. En outre, afin de promouvoir le développement de carrières des femmes consultantes en TI, CGI a prévu par exemple de placer au moins une femme dans chaque CODIR depuis l'année 2013. En même temps, les impacts des temps de travail sur la vie privée seront étudiés, et des mesures liées aux congés maternité et paternité seront prises. A toutes ces actions incitatrices s'ajoutent la sensibilisation de tous les collaborateurs à l'adoption d'une culture favorable à la diversité. Pour ce faire, il existe par exemple la formation " Serious Game Diversité " qui facilite la conduite du changement et qui se veut à la fois ludique et éducatif. Il existe également la publication d'articles mensuels et l'ouverture d'espaces intranet destinés à la lutte contre la formation des stéréotypes.

Les jeunes universitaires, mais aussi les bacheliers y trouveront pareillement leur compte en ce sens que des interventions qui favorisent l'attractivité du numérique sont menées auprès des campus et des lycées, et même auprès des collèves, de façon à encourager les filles à s'y mettre dès leur plus jeune âge.

- Au sein de Deloitte :

Les actions visant à concrétiser la politique de diversité au sein de Deloitte sont aussi nombreuses que diversifiées. Ainsi, il y a lieu de noter les séances de formation visant à favoriser le leadership féminin et les programmes visant à soutenir les jeunes managers



femmes à travers notamment des processus de mentoring menées par des femmes issues du top management. Les actions de recrutement et de promotion ont été conçues pour améliorer la mixité, grâce à la mise en place de ratios précis en faveur des femmes partners, mais aussi en faveur de celles qui souhaitent retourner au travail après avoir démissionné ou pris un congé de maternité.

Marie (Deloitte) : « *Deloitte ME faisant partie d'un groupe international suit les mêmes dispositifs de diversité mis en place au niveau global. Un accent particulier est mis au niveau de la diversité homme/femme. Juste récemment un nouveau dispositif a été mis en place afin d'assurer aux femmes 22% au moins des positions haut placées chez Deloitte, et c'est dans cette perspective que 75 nouvelles partners femmes ont été embauchées ou promues partners.* »

Marie (Deloitte): « *Oui, récemment Deloitte a également annoncé un programme de retour au travail pour attirer plus de femmes leaders à réintégrer la population active. Il fonctionnera comme un stage rémunéré de 12 semaines entre Septembre et Décembre pour les femmes qui ont été sans emploi pendant trois à six ans. Seuls les anciens de Deloitte auront accès au programme pour la première année, et l'objectif est qu'au moins 80% des participants restent chez Deloitte et prennent des postes à haut niveau.* »

5.3.2.1.2.2 Les actions entamées pour concilier au mieux vie privée et vie professionnelle

Aux politiques de diversité peuvent être associées des politiques en faveur de la famille, considérant que les femmes sont celles qui détiennent la plus grande part de responsabilités dans le foyer. Ainsi, tous les moyens sont bons pour concilier travail et tâches domestiques de manière à mettre une harmonie dans la vie de famille.

- Au sein de la CGI :

De nombreuses actions sont mises en œuvre pour concilier de manière plus pratique la vie privée et la vie professionnelle. Parmi elles, nous pouvons citer la prise en compte de la situation de parent isolé dans les décisions d'affectation, ou encore la considération de la grossesse et de la parentalité pour la détermination des temps de trajets des missions.

- Au sein de Deloitte :

Au niveau de l'entreprise Deloitte, de nombreux outils ont été aussi instaurés dans le but de faciliter l'épanouissement professionnel des jeunes mères consultantes en TI, mais aussi la transition vers la mise en place d'une vie de famille. Parmi ces actions, il existe l'instauration de systèmes de télétravail.



Nous pouvons également citer la mise en place de séances de coaching concernant le processus de maternité. Ces dernières consistent principalement à convaincre les femmes que les congés maternités n'entravent pas forcément la progression de carrière et qu'il est possible de trouver un juste équilibre entre vie de famille et vie professionnelle.

Mais il faut dire que j'ai eu la chance de tomber sur deux managers qui sont très compréhensifs, on discute de nos disponibilités et chargeables, et si on est surchargés on nous décharge. Après il est vrai une femme qui a des enfants et n'est pas aussi disponible qu'un homme, et ça les managers et les RH le savent et en prennent compte si possible. Bon ce n'est pas mon cas, mais j'ai vu des collègues faire du télétravail ou avoir des horaires aménagés pour s'occuper de leurs enfants en bas âge, surtout qu'ici les crèches coûtent très cher. (Camélia, Deloitte)

Même si ces actions semblent faciles à mettre en place dans un premier abord, il convient d'admettre que la réalité est tout autre car l'application des politiques de diversité comporte de nombreux enjeux.

5.3.2.1.3 Enjeux des politiques de diversité

Quel que soit le dynamisme des Ressources Humaines quant à la promotion de la mixité et de l'égalité professionnelle, sa mise en œuvre comporte des enjeux majeurs qui requièrent de la persévérance et parfois de la patience :

- La mixité à des niveaux de leadership reste un défi pour de nombreuses entreprises, car d'une manière ou d'une autre, les hommes sont souvent choisis pour prendre place dans les instances de décision.
- Les clients sont rois et la satisfaction de leurs besoins ne vont pas toujours dans le sens de la promotion de l'égalité professionnelle, notamment dans les pays conservateurs du Moyen-Orient. Dans certaines circonstances, les hommes préfèrent irrévocablement collaborer avec des consultants TI hommes. Il arrive également que les consultants TI qui travaillent chez les clients finissent par être influencés par la pratique de ces derniers.

Fouzi (Deloitte): Comme je vous ai dit, les efforts doivent se faire en fait à plusieurs niveaux, car une entreprise ou un cabinet de service IT comme le nôtre, par définition n'est pas isolé : on a beau faire des efforts en interne, en RH etc... c'est vrai que ça améliore les conditions de travail en interne, sauf que 80% de nos consultants sont chez le client en permanence, alors forcément ils finissent par être influencés par les pratiques et les idées qui y circulent. Je ne dis pas que les consultants vont devenir machos ou qu'ils vont venir reproduire les mêmes pratiques en interne, mais ça déteint en quelque sorte, ne serait-ce que par exemple les



femmes qui se retirent d'elles-mêmes de certains projets chez des clients connus pour être très conservateurs. Ce n'est pas quelque chose que l'on verrait aujourd'hui en médecine dans les hôpitaux et cliniques par exemple.

- Il est plus acceptable pour les femmes de suivre leurs maris, lorsque ces derniers sont sur le point de déménager dans d'autres pays, et ce malgré le fait que certaines d'entre elles ont à la base une carrière « prometteuse », mais aussi « passionnante ». Ce fût d'ailleurs le cas de Marie qui est censée rejoindre son futur mari qui travaille en Arabie Saoudite. Elle disait devoir bientôt démissionner pour aller le rejoindre après le mariage à Ryad. Aussi féministe qu'elle puisse être, elle doit quitter un travail qui lui tient à cœur, pour vivre dans un pays où très probablement, elle n'aura pas le droit d'exercer une activité professionnelle, du moins pas avec les mêmes idées d'ouverture et de mixité homme/femme. Ceci pour dire qu'en tant que femme, elle doit réaliser des concessions qui n'auraient pas été faites si elle était un homme.

Ayant connaissance de la vision des Ressources Humaines sur les politiques de diversité, qu'en est-il de la vision des consultants à ce propos ?

5.3.2.2 Vision des consultants

En se référant aux récits des différents acteurs interviewés, nous avons constaté une concrétisation des actions établies pour promouvoir la mixité, mais aussi des limites aux politiques de diversité, dans la mesure où des disparités sont toujours présentes malgré les efforts fournis par les entreprises.

5.3.2.2.1 Des actions explicites pour la promotion de la mixité

De nombreux consultants.es TI dans les deux entreprises ont trouvé des avantages concrets suite à la mise en place de politiques de diversité dans leurs entreprises respectives. En effet, certaines femmes ont trouvé, à travers l'existence de télétravail, une certaine harmonie entre leur vie professionnelle et leur vie de famille, une vie de famille où elles doivent jouer leur rôle de jeunes mères. Les managers font preuve de tolérance à l'égard des femmes



consultantes en TI qui ont des enfants à prendre en charge, et font en sorte que ce système ne nuise pas à leur développement professionnel.

Bernard (CGI) : *Disons que les attentes c'est les mêmes d'après mon expérience mais après ça dépend des managers j'ai eu la chance de tomber sur un manager qui est très compréhensif là je suis à la maison je suis en plein travail j'ai des enfants, on a quand même du bien-être chez CGI on a du télétravail, après on parle souvent de la disponibilité d'une femme une femme qui a des enfants qui n'est pas disponible qui doit partir tôt du travail et tout et non il n'y a pas de différence, mais je pense qu'on va répondre aux besoins d'une femme sans lui porter préjudice dans l'évolution de sa carrière.*

Camélia (Deloitte): *Après il est vrai une femme qui a des enfants et n'est pas aussi disponible qu'un homme, et ça les managers et les RH le savent et en prennent compte si possible. Bon ce n'est pas mon cas, mais j'ai vu des collègues faire du télétravail ou avoir des horaires aménagés pour s'occuper de leurs enfants en bas âge, surtout qu'ici les crèches coûtent très cher.*

Jérémie (Deloitte): *Les femmes, elles, j'ai l'impression qu'elles se plaisent plutôt bien à Deloitte, vu que c'est une entreprise très woman friendly, par rapport notamment à la grande flexibilité dont elles peuvent bénéficier surtout si elles sont de jeunes mamans.*

Nous pouvons voir que les professionnels de CGI comme de Deloitte ont acquiescé l'idée que les femmes qui ont des enfants ne peuvent pas travailler à des horaires réguliers tous les jours et qu'elles ont plus de flexibilité dans leur emploi de temps.

Jérémie (Deloitte) : *Oui parfaitement, il y a des femmes dans les postes de middle management et même dans les postes de top management. Ce qui est tout à fait normal à mon sens. Une collègue vient de rentrer de congé maternité, on ne la voit pas souvent au bureau même aujourd'hui car elle a demandé un emploi de temps aménagé et travaille souvent de chez elle pour pouvoir s'occuper de son petit. Vous la verrez toujours connectée en ligne. Cela n'a pourtant pas empêché qu'elle ait été promue à un poste à plus grande responsabilité le mois dernier.*

En même temps, lorsque ces dernières arrivent à un poste élevé, ces mêmes acteurs pensent qu'il est normal qu'elles aient plus de responsabilités et plus d'heures de travail. Dans ce cas de figure, ils estiment qu'on ne peut pas demander 100% à un homme et 50% à une femme pour le même poste et le même salaire. Pourtant, selon un des témoignages recueillis au sein de l'entreprise Deloitte, une femme a eu l'opportunité de faire partie du top management, dès son retour du congé maternité, grâce notamment au télétravail.



Par ailleurs, nous avons également remarqué que l'aménagement des lieux laissait paraître une ambiance qui encourage la mixité, à travers les open-spaces. Une telle structure organisationnelle rapproche les hommes et les femmes dans leur environnement de travail, de manière à créer une certaine convivialité.

Récit Miriam (Deloitte): *elle choisit Dubai et intègre Deloitte assez rapidement. Bien que le salaire soit en dessous des attentes, l'ambiance à la fois détendue et professionnelle au bureau lui plaît et après sa période d'essai elle décide de rester.*

Nous avons pu constater que les politiques de diversité ont bel et bien été appliquées dans les entreprises concernées. Cependant, malgré tous les efforts mis en place, il existe des faits qui font que les consultantes en TI restent confrontées à certaines formes ségrégation professionnelle ou d'inégalité des chances.

5.3.2.2.2 Des actions à conséquences limitées

Malgré la mise en place des politiques de diversité dans les deux entreprises de conseil en TI, de nombreux acteurs interviewés ont énoncé la continuité des disparités entre les hommes et les femmes, mais d'une façon plus masquée, au point que les femmes consultantes elles-mêmes finissent par accepter le fait qu'elles ne soient pas placées sur même un pied d'égalité que leurs homologues masculins. Ainsi, il y a lieu de noter que les interviewés ont avancé deux arguments de base pour expliquer le renforcement des disparités entre les hommes et les femmes dans le métier:

- L'argument essentialiste selon lequel il existerait des qualités intrinsèques aux hommes et aux femmes, ces dernières influençant les goûts, le sens du leadership et l'aspect du management. Cette notion de goût et de « préférence » propres aux catégories de genre influencerait d'une manière ou d'une autre sur le choix des missions effectuées : les missions techniques (testing, cyber security, tests de vulnérabilité des systèmes..) sont ainsi confiées aux hommes, tandis que les missions moins techniques (SIRH, marketing, communication..) ou relatifs à des tâches perçues féminines, en raison notamment du besoin de minutie et de qualité dans les rapports d'audits et les livrables à rendre.

Gregory (CGI) : *Et bien quand on est sur de la chose très technique de développement il y aura tendance à y avoir plus d'hommes que de femmes, quand ça va être sur du consulting ou du management là c'est assez paritaire...Bon pour nous on est assez généralistes il y a du consulting, du management et pleins de choses. Pour tout ce qui est consulting, métier et*



organisations et management, les femmes sont bien représentées. Pour tout ce qui est technique, réseau développement gestion de serveur, l'image que j'en ai, je n'ai pas de statistiques, c'est plutôt des hommes que des femmes.

- L'argument de norme sociale qui consisterait à une volonté de maintenir l'idée que les femmes ont plus de responsabilités à assumer dans le foyer et envers les enfants. Il existe ainsi dans la mentalité des interviewés une acceptation largement répandue du non partage des responsabilités familiales, même auprès des femmes.

Raphael (CGI) : Elles n'ont pas forcément moins d'ambition euh je pense que ça commence à s'équilibrer mais il y a toujours le problème de la famille qui revient tout le temps et euh ça on peut pas trop y échapper quoi c'est vrai que ce qui est inscrit dans les mœurs et dans la société c'est que généralement la femme tombe enceinte de 1,2 ou 3 enfants et généralement c'est elles qui s'occupent plus généralement des enfants que les maris donc forcément elle s'implique moins dans sa carrière professionnelle, mais c'est en train de changer, je pense que c'est en train de changer, il y a encore 10 ans 15 ans c'est pas qu'elles ne voulaient pas avoir de carrière mais euh. C'est malgré elles enfin je veux dire que c'est voilà, ça aurait été les hommes qui portaient les enfants ça aurait été la même chose.

En raison de cette représentation qui est ancrée dans la mentalité des hommes et des femmes consultants.es en TI, la gent féminine tend à penser que le fait de consacrer moins de temps à son travail peut porter préjudice à l'évolution de sa carrière. Toujours est-il qu'une femme avec des enfants est toujours perçue comme moins disponible pour son travail qu'une femme sans enfants ou un homme. Les hommes de leur côté, pensent que les femmes, si elles avaient à choisir, auraient forcément opté pour la vie de famille ou la vie privée.

Jérémie (Deloitte) : A partir du niveau de manager ou de senior manager, la femme commence à vouloir soit un poste de partner soit un poste avec moins de stress. Dans le premier cas elle se retrouve face à un monde si je puis dire d'hommes assez fermé même si c'est en apparence ouvert, du coup elles préfèrent se retirer. Dans le second cas elles vont rejoindre une entreprise hors conseil où elles auront un poste à forte reconnaissance et avec moins de stress.

Hormis ces arguments de base, quelques acteurs interrogés ont mis en évidence l'impact de la supériorité numérique des hommes au top management du métier, sur l'ascension professionnelle des femmes. Pour être plus précis, tant que les hommes sont majoritairement représentés dans les instances de décision, et donc du top management, ils avanceront plus vite que les femmes qui souhaitent devenir partners.



Gregory (CGI): *Les process sont les mêmes pour les hommes et les femmes après c'est une question subjective. Inconsciemment si par exemple dans un comité de carrières il y a on va dire 80% d'hommes pour décider de l'avancement des gens peut-être que ça influe un peu sur le fait que certains hommes vont avancer plus vite que certaines femmes. Ça c'est certain mais ça ce n'est pas mesurable, c'est compliqué à mesurer.*

Ce même acteur pense que les politiques de diversité devraient être explicitées dans le renforcement des règles des entreprises. Des règles qui puissent être « effectives » et « contraignantes » et non pas des recommandations « incitatives » que les hommes décident de respecter ou non. Par exemple, Grégory (CGI) a suggéré la mise en place de quotas significatifs au niveau de tous les échelons de la hiérarchie.

En effet, contrairement à ce que nous pouvons penser, les hommes ne sont pas indifférents au fait que les femmes ne soient pas considérées de la même manière que les hommes en termes de développement de carrière et de rémunération. Ces derniers reconnaissent parfaitement la compétence des consultantes en TI à occuper une fonction à hautes responsabilités. Ainsi, certains d'entre eux ont du mal à comprendre l'absence de mesures servant à pallier aux formes d'inégalités faites à l'encontre de leurs homologues féminins, que ce soit au niveau des fonctions que de la rémunération.

Frederic (CGI): *Oui, plus d'hommes que de femmes donc plus de profils potentiels pour accéder à des postes de haute responsabilité, maintenant je suis complètement d'accord avec vous il y a une inégalité qui persiste, pour un poste à responsabilité entre un homme et une femme de nos jours l'homme va être pris on ne sait pas pourquoi alors que la femme ça se peut qu'elle soit plus compétente, il y a un problème je ne comprends pas moi genre on a pas posé des quotas je ne comprends pas moi cette discrimination qui est faite je ne la comprend pas.*

Raphael (CGI): *il existe encore des inégalités de salaire à l'embauche mais ça je ne le comprends pas. Et ça c'est invraisemblable moi je ne comprends pas vraiment, je ne sais pas pourquoi les grilles n'ont pas été refaites*



Après avoir énoncé les mesures mises en place par les ressources humaines pour favoriser la mixité, ainsi que les avis des consultants.es concerné(e)s par rapport aux politiques mises en place, il convient maintenant d'explicitier le style de management des consultants en fonction du genre.

5.3.3 Le style de management

S'il existe un facteur qui influe sur le bon fonctionnement de l'organisation, et surtout sur le climat au travail, il s'agit bien du style de management. Cependant, les avis des acteurs interrogés sont mitigés en ce qui concerne une relation entre le style de management et le sexe. Il s'agit donc dans cette partie d'argumenter sur ces deux idées paradoxales.

5.3.3.1 Des styles de management propres au genre

Selon les récits des acteurs, il existe bien des qualités spécifiques aux hommes et aux femmes qui font que leur style de management soit différent. En effet, l'image du « manager idéal » est encore aujourd'hui impactée par les stéréotypes de genre. Les managers qui réussissent à aller au bout de leur carrière sont également ceux qui adoptent des tempéraments et des attitudes similaires à celui de l'homme en général. Parmi ces critères, les consultants.es interrogés ont évoqué par exemple : la stabilité émotionnelle, le sens du leadership, le sens des responsabilités et la confiance en soi.

Ainsi il apparaît que nombre de consultants.es perçoivent la différence de style de management entre un manager homme et une manager femme comme étant directement et « naturellement » liée aux qualités de leur sexe. Ainsi l'autorité de Camélia ou d'Adèle à Deloitte sont perçues comme « maternelles ». Par le fait d'aider les consultants à dépasser leurs craintes et à prendre confiance en eux, Adèle est perçue comme une figure maternelle et ce du fait de son empathie, de la compréhension et du souci qu'elle a des autres.

Fouzi (Deloitte): *Jusqu'au level de manager souvent même les femmes sont beaucoup plus compétentes que les hommes je trouve, car elles ont naturellement les compétences nécessaires pour réussir dans ces niveaux, j'entends par cela, la minutie, la qualité du travail, l'organisation et la communication au sein des équipes qu'elles managent.*

Selon les consultants de Deloitte ce sont cette empathie et cette autorité « maternelle » qui auraient permis à Adèle, la senior manager, de reconstruire une équipe pour la rendre plus



« soudée ». Pendant un an, Adèle a recruté et managé de manière à créer une ambiance de « team agréable »: elle encourageait les membres de son équipe à s'épanouir professionnellement, à passer des certifications. Elle favorisait également le « dialogue » entre les collaborateurs, en organisant :

- des meetings bimensuels où toute l'équipe ITR pouvait partager sur ses ressentis et ses remarques par rapport aux projets réalisés.
- des activités de team building, dans le cadre desquelles toute l'équipe ERS ITR du Partner au staff, se retrouvait dans un contexte moins professionnel, le temps de prendre un verre, de participer à un karaoké ou à une soirée de nouvel an.

Toujours est-il que toutes ces résolutions font que le management de Adèle est respecté de tous, en dépit de son manque d'organisation dans la gestion des projets, d'autant plus qu'elle a su transformer le service et qu'elle a réussi à bâtir une équipe durable. D'ailleurs, beaucoup de consultants sont restés à Deloitte parce qu'ils appréciaient son style de management.

Au niveau de CGI, les consultants en TI estiment également que les femmes ont de grandes compétences managériales qui font qu'elles soient très appréciées dans ces domaines. Elles ont une vision différente du management d'équipes, dans la mesure où elles auraient ce côté plus humain et plus sensible qui rend les situations de travail beaucoup moins stressantes.

Ariel (CGI) : Oui je dirais que c'est le style qui est différent il est plus on va dire adapté à notre activité la personne elle a su comment dirais-je euh donner un peu d'ambiance en fait dans l'équipe euh dans notre activité on gère la paie des clients tous les mois c'est pratiquement un projet et parfois sa passe par un peu de stress et cette Manager elle a su en fait par de simples événements au sein de l'équipe de dédramatiser les événements et sa passait.

Frédéric (CGI): j'ai remarqué et peut-être que les hommes font un peu preuve de franchise quand on parle à quelqu'un au moins on se dit c'est clair et le problème est résolu quoi tandis que les femmes ont plutôt tendance à arrondir les angles.

5.3.3.2 Des styles de management indépendants du genre

D'après les interviewé.e.s, il existe forcément des traits managériaux qui ne dépendent pas forcément du genre. Certaines caractéristiques attendues d'un manager ne peuvent être reliées à des attributs reliés au sexe comme par exemple l'intelligence ou la compétence. Ceci dit,



plus le nombre de femmes dans les sphères du management sera important, plus l'image du manager pourrait évoluer.

Je n'ai jamais ressenti d'ailleurs à ce jour de distinction vraiment entre hommes et femmes. C'est-à-dire quand j'interviens avec des collègues hommes, il n'y a aucune différence on ne va pas s'intéresser plus à un homme qu'à une femme dans une réunion c'est vraiment lié au niveau des compétences plutôt qu'au niveau du genre. (Catherine, CGI)

D'autres acteurs affirment que le style de management n'a pas de relation avec le sexe mais dépend plutôt très fortement de l'influence du mentor initial du consultant junior. Les valeurs inculquées par les seniors managers, tout comme les méthodes de communication sont susceptibles de façonner la personnalité du futur manager, que ce dernier soit un homme ou une femme.³⁰

Adèle (Deloitte): I had the chance to work with one of the best senior managers I have ever met. She was amazing, I think she influenced me a lot, and I am what I am today thanks to her. Today, in my everyday work at Deloitte ME I am trying to follow what I learnt from her.

Jérémie (Deloitte): Bon moi par exemple, je suis connu dans notre équipe pour être très méticuleux et aimer le travail bien propre, surtout au niveau des livrables que j'envoie aux clients, les consultants que j'encadre et qui ne savent pas cela au début sont un peu surpris quand je leur demande de refaire tel ou tel document après que j'en fasse la revue. Et ben je pense que cela est beaucoup dû au fait que j'ai travaillé trois ans, à mes débuts de consultant, avec une manager qui était extrêmement minutieuse et qui me menait un peu la vie dure, mais j'ai inconsciemment adopté ce style de management si on peut appeler ça comme ça.

Le fait que chacun possède son propre style de management ne dépendrait donc pas toujours forcément du sexe de la personne, mais plutôt de la qualité et de la personnalité de celle ou de celui qui a été son mentor, ou alors son manager dans la durée et avec lequel cette même personne a partagé des liens d'affinité. Toujours est-il, de manière similaire à ce qu'ont démontré Cornet&Bonnivert (2008) dans « Leadership et genre » (p.125-137), l'existence ou pas d'un style de management féminin et d'un autre masculin dans le conseil TI est un débat qui est difficile à clore, mais la véritable problématique derrière cela reste le fait que cette idée semble être alimentée et alimenter en retour les stéréotypes sexués qui pèsent sur les carrières des consultantes.

³⁰ Traduction: Adèle (Deloitte): "J'ai eu la chance de travailler avec l'un des meilleurs seniors managers que je connaisse. Elle était incroyable, je pense qu'elle m'a beaucoup influencé, et je suis ce que je suis aujourd'hui grâce à elle. Aujourd'hui, dans mon travail de tous les jours chez Deloitte ME je suis en train de suivre ce que j'ai appris d'elle "



5.3.4 La dimension culturelle

Dans les paragraphes qui suivent nous allons aborder la dimension culturelle à travers deux aspects, les codes vestimentaires et les relations entre hommes et femmes dans les entreprises étudiées.

5.3.4.1 Des codes vestimentaires véhiculant des messages différents selon le genre

Nous avons vu précédemment que la tenue vestimentaire joue un rôle important dans la construction de l'image professionnelle que le ou la consultant.e TI souhaite donner et avoir de lui/elle-même. Reste à savoir si l'élégance se conjugue réellement au féminin et s'il existe des contraintes et des limites qui sont dictées par les normes culturelles du pays à leur égard.

«...les décolletés plongeants, jupes au-dessus du genou et épaules découvertes sont fortement déconseillées et considérées comme non professionnels, surtout dans la région, ou on peut quand même tomber sur des conservateurs et des fois on a des clients qui parlent à nos consultantes en évitant exprès de les regarder dans les yeux, et il y en a même qui ne s'adressent qu'aux consultants hommes ». (Jérémie, Manager, Deloitte)

Comme indiqué par Jérémie, Manager à Deloitte Dubai, les femmes son vêtues de manière moins formelle par rapport à la gent masculine. Toutefois, elles se doivent de respecter certaines exigences qualifiées comme étant inscrites dans la norme professionnelle mais qui sont en fait plus en relation avec la culture de Jérémie lui-même (libanais) et la culture de la région du Moyen-Orient. Ainsi, il leur est prohibé de montrer un peu « trop » leurs formes et de jouer le jeu de la séduction.

Nous pouvons comprendre que certaines règles en matière de tenue vestimentaire doivent être respectées par tous les consultants, afin de rehausser l'image de l'entreprise vis-à-vis à des clients, mais aussi d'eux-mêmes à l'égard des collaborateurs d'échelons inférieurs. En ce qui concerne particulièrement les femmes chez Deloitte Dubai, il est prohibé de porter des tenues provocantes ou excessivement attrayantes, au risque de léser l'image de marque du cabinet auprès des entreprises et autres organisations gouvernementales dans la région.

A ce propos justement, Jérémie avait énoncé lors d'un entretien privé que la campagne Deloitte « Dress for success » s'adresse plus aux femmes qu'aux hommes du cabinet, disant que les hommes n'ont pas beaucoup de marge de changement dans le choix de leur tenue : un costume-cravate « et le tour est joué ». Les femmes, quant à elles, doivent tenir compte de



certaines détails très particuliers : porter des vêtements de couleurs neutres comme le « ton pastel » et non pas « trop » sexuées, s'habiller élégamment sans être « trop » attirantes et enfin être visibles sans être « trop » voyantes, les jupes de toutes longueur par exemple sans à proscrire quand le client est une entité gouvernementale aux Émirats Arabes Unis, sous peine de se faire arrêter par la sécurité à la porte du bâtiment ou de se faire rappeler poliment le Dress Code par une membre de l'entité en question (les hommes ne faisant pas directement ce genre de remarques). Ceci dit, paradoxalement et toujours selon Jérémie, un joli tailleur et une paire de chaussure à talon pourront tout de suite ajouter plus de crédibilité aux propos d'une consultante.

Chez CGI France, bien que la même rigueur de présentabilité soit demandée en général pour tous les consultants surtout chez le client, les femmes ne semblent pas être soumises à une contrainte particulière dictée par la culture du pays ou celle des clients les obligeant à éviter tel ou tel tenue car perçue comme étant inappropriée.

5.3.4.2 Les relations Hommes Femmes

Au-delà des exigences du cabinet, nous avons remarqué des pratiques, pas toujours délibérées, que les collaborateurs masculins, comme les clients masculins dans la région des Emirats Arabes Unis, véhiculent à travers les actions et les interactions de la vie routinière et qui sont caractérisés par le stéréotype du genre au détriment des femmes consultantes. En particulier, le fait de ne vouloir s'adresser qu'aux consultants hommes, tout simplement parce que certains clients dans la région du Moyen-Orient ont une certaine image des femmes (celle d'une « séductrice », d'une « aguicheuse » ou « d'une « midinette ») :

Fouzi (Deloitte): *C'est vrai qu'ici à Dubai on a l'impression qu'il y a une parfaite égalité entre hommes et femmes, mais il ne faut pas oublier que le ME c'est aussi l'Arabie Saoudite, le Qatar et d'autres pays et régions qui sont encore très conservateurs. Et ça se reflète au niveau des clients, en Arabie Saoudite par exemple, là où on a beaucoup de clients importants, dans le gouvernement et dans l'industrie pétrolière, tu ne trouveras pratiquement que des hommes dans les hauts postes et assez conservateurs, et il n'est pas rare de voir que ces hommes sont plus à l'aise de parler à des partners ou senior managers hommes plutôt que des femmes. J'ai même eu dans une propal une fois au Qatar une request d'un client d'avoir une équipe constituée de garçons exclusivement.*



A première vue ces détails semblent plutôt minimes par rapport aux différentes interactions quotidiennes des consultants.es, mais il apparaît que ce sont souvent ces détails qui découragent les femmes à travailler dans un milieu d'hommes et à se mettre en avant pour assurer leur développement professionnel, car leur professionnalisme est jugé plus sévèrement, et ce, dès les premières impressions. Il en résulte que ces dernières, pour être reconnues pour leurs compétences en termes de conseil, par leurs pairs et surtout par leurs clients, doivent faire des efforts supplémentaires, par rapport aux hommes, quant à leur présentation.

Mais ce malaise entre hommes et femmes semble ne pas être uniquement lié à la dimension culturelle du pays, car chez CGI également certaines interviewées disent avoir ressenties un malaise à l'endroit du client car il avait l'habitude de ne côtoyer que des consultants hommes :

Catherine (CGI): Quand je suis arrivée sur la mission, donc aujourd'hui sur la mission on est 3 filles et notre ancien client était un homme. Et quand on est arrivées à notre place il y avait deux garçons. Donc on est venues à 3 filles et ils ont placé 2 hommes. Donc moi j'étais là pour la transition avec les autres. C'est vrai que notre client avec les hommes ils se racontaient beaucoup plus de choses en fait. Avec eux il plaisantait plus alors avec nous il était beaucoup plus formel. Donc il y avait une petite différence au début qui est notée dans le sens où le client on avait l'impression qu'il n'osait pas dire n'importe quoi devant nous je pense parce qu'il nous connaissait pas vraiment ou par peur de nous choquer je ne sais pas. Peut-être qu'entre hommes il aurait été plus à l'aise pour dire un peu ce qu'il voulait.

Hormis les discriminations faites par les clients à l'égard des femmes consultantes en TI, notamment dans les pays conservateurs, ou le malaise qu'ils leur font ressentir en général (même en France), ces dernières peuvent être lésées (et parfois avantagées) en raison de la nature des relations qui peuvent exister entre les hommes et les femmes et surtout entre les femmes consultantes TI et les managers hommes. Au sein des relations hommes/femmes, il peut exister :

- des conflits, notamment lorsque les hommes acceptent difficilement l'autorité et les ordres d'une femme manager, comme le montre le récit suivant :

Récit Sami (Deloitte): Sami est l'un des rares consultants qui se plaint du management d'Adèle, pas ouvertement bien sûr, mais dès qu'il en a l'occasion, il n'hésite pas à chuchoter son mécontentement. Elle lui reproche le fait de ne pas chercher à se surpasser, à faire tout juste son travail. Il ne comprend pas ce qu'elle veut qu'il fasse davantage. Lors d'un échange informel que Sami avait avec son collègue Harry, et que j'ai intercepté par hasard, Sami dit qu'Adèle est de mauvaise humeur et que ce doit sûrement dû au fait qu'elle doit avoir ses



menstruations ce jour-là, puis ils se mirent tous les deux à rire en gloussant. Nous avons observé néanmoins que Sami se comportait différemment avec Jérémie, l'autre manager homme de l'équipe. Et ce malgré le fait que Jérémie partage l'avis d'Adèle concernant le fait que Sami ne se donne pas à fond dans son travail. Mais Sami semble mieux accepter la critique venant de Jérémie, en tout cas il ne se plaint jamais de lui et ne fait pas de plaisanteries sexistes par rapport à sa mauvaise humeur. Il semble que Sami a du mal à se faire manager par une femme. Cependant il n'a aucun problème avec les femmes du même grade que lui ou celles qui lui sont subordonnées.

- du favoritisme entre sexes : certains consultants ont plus d'affinités avec les managers hommes, quelles que soient leur expérience et leur ancienneté au sein de la boîte. C'est le cas de Fouzi qui semblait particulièrement proche du manager homme, à un tel point qu'on aurait dit que le Partner parrainait en quelque sorte le manager. Par contre, il mettait beaucoup plus de distances avec la manager femme, malgré ses compétences et son empathie. De même, certains managers hommes ne manifestaient pas beaucoup de soutien envers les femmes consultantes en TI. Mais ces dernières sont parfois avantagées, notamment lorsque les managers jouaient au jeu de la séduction avec leurs collègues féminins.

Bertrand (CGI): Oui enfin bon j'ai vu des situations un peu difficiles où effectivement certains managers considéraient une consultante femme comme finalement un consultant homme sans forcément l'aider, pas de soutien, et c'était exprès pour piéger la personne. J'en ai vu d'autres où parce qu'elles faisaient un joli sourire, elles avaient un peu plus que les hommes notamment quand on passe dans les phases d'entretien annuel pour les augmentations. Ça j'en ai vu. Des deux côtés il y a une espèce de drague à ce moment-là, d'amadouer un peu l'interlocuteur. Oui j'en ai vu.

En somme nous notons que les pratiques liées au genre sont mêlées au quotidien aux relations professionnelles entre hommes et femmes des deux cabinets, et ce que ce soit sous prétexte culturel ou pas.

5.3.5 La question de reconnaissance

Après avoir collecté les récits des différents acteurs interrogés durant notre enquête, il y a eu lieu de remarquer que la question de reconnaissance était perçue différemment selon qu'il s'agisse d'un consultant ou d'une consultante en TI. Nous allons donc aborder respectivement la reconnaissance du point de vue des femmes et de l'autre la reconnaissance du point de vue des hommes.



5.3.5.1 La reconnaissance du point de vue des femmes consultantes en TI

En règle générale, du point de vue des femmes consultantes en TI, la question de reconnaissance est fondée sur trois éléments distincts :

- La capacité à s'impliquer et à s'investir au travers des missions confiées : si un consultant ou une consultante en TI souhaite être reconnu par son manager, il n'y a pas de recette miracle. Toutes s'accordent pour dire qu'il faut savoir manifester ses talents et ses compétences à chaque occasion. Ceci dit, il faut toujours demander plus et se lancer le défi de résoudre les problèmes soi-même, de manière à ce que cela soit pris en compte au cours des évaluations annuelles.

Camélia (CGI): *il faut être sûr que votre ou vos manager(s) sont conscients de vos talents, sinon bien sûr vous n'aurez pas la reconnaissance que vous attendez... Donc comment dire, il ne faut pas se contenter de faire son travail et c'est tout, il faut une certaine exposition, un peu de bonne tchatche aussi, en interne je veux dire, il faut savoir se faire distinguer, sortir du lot. Parce qu'en fin de compte au travail on est tous plus ou moins bons, les critères de recrutement sont assez stricts là-dessus et ceux qui ne sont pas compétents ne font pas long feu avec le système d'évaluation.*

- La satisfaction des clients à l'issue de la réalisation des projets : dans la plupart des cas, la satisfaction client est une condition sine qua non pour obtenir la reconnaissance des managers. D'ailleurs, ces derniers demandent souvent aux clients l'état d'avancement des projets auxquels ils sont associés, ainsi que leur ressenti par rapport à ceux-ci.

Catherine (CGI): *Encore une fois, ça passe par la reconnaissance du client car en fait comment ça se passe aujourd'hui, c'est que moi je travaille tous les jours avec nos clients et régulièrement notre commercial et notre manager viennent sur le site et demandent aux clients comment ça se passe. Donc pour réussir c'est d'essayer de faire son travail du mieux possible pour satisfaire le client et ensuite pouvoir satisfaire la boîte qui nous a embauché, la CGI.*

- La confiance accordée par les managers lors de la réalisation des missions, quelle que soit l'expérience de la consultante. A cela ajoute le plus souvent une ambiance conviviale qui permet de rassurer la gent féminine de son potentiel :

Récit Miriam (Deloitte): *elle choisit Dubai et intègre Deloitte assez rapidement. Bien que le salaire soit en dessous des attentes, l'ambiance à la fois détendue et professionnelle au bureau lui plait et après sa période d'essai elle décide de rester. Petit à petit, Miriam sort*



de son cocon pour devenir une véritable professionnelle de l'IT. Le fait que sa manager lui fasse confiance sur les projets, lui fait prendre confiance en elle.

C'est donc en fonction de ces critères que les femmes justifient le besoin ou la nécessité d'une reconnaissance par les consultants managers. A ce propos justement, Jasmine de la CGI a estimé se démarquer des autres en étant très impliquée dans ses activités, même en dehors des projets qui lui sont confiées en interne, et ce dès son intégration dans la boîte. En effet, elle était effectivement au courant qu'il fallait s'investir intensément pour pouvoir progresser plus rapidement. Ainsi, elle participait assidument à l'organisation d'événements dont les salons de recrutement. Ce jour-là, elle était chargée de gérer la campagne de recrutement des stagiaires au profit de son équipe. Sachant que cela avait nécessité beaucoup d'investissements en termes d'heures de travail, elle avait estimé qu'elle méritait au moins la reconnaissance des managers. Mais comme ses efforts n'avaient pas été reconnus dans le cadre des évaluations annuelles, elle avait affiché sa grande déception.

Jasmine (CGI) : parce que dès que je suis entrée chez CGI dès le début je me suis portée volontaire en interne par exemple je savais qu'ils avaient des salons qu'ils avaient des stands dans les salons de recrutement donc j'avais déjà fait ça pour mon école donc je me suis portée volontaire mais j'ai jamais eu de réponse... j'ai géré ce sujet toute seule donc en fait j'étais positionnée entre les consultants et l'équipe RH et je recueillais les besoins des missions et essayais de placer les stagiaires pour euh enfin le but est de les embaucher après et donc ça j'ai géré toute seule en rencontrant les personnes en rencontrant les candidates et tout ça et ça m'a demandé quand même beaucoup d'heures de travail ça a duré plusieurs mois et c'est vrai que je trouve que ça n'a pas été reconnu j'ai pas compris en fait.

Par rapport à cela, elle avait affirmé que les managers faisaient plus confiance aux hommes qu'aux femmes, et que ce fait ne favorisait en rien le développement de son estime de soi et donc son implication au travail. Adèle, la senior manager de Deloitte avait confirmé ces dires en avouant que les hommes étaient beaucoup plus privilégiés, notamment dans les hautes sphères du management.³¹

Adele (Deloitte): But in high positions it is still true, for example I find it more difficult to be recognized as a senior manager than my colleagues men. But this is another story, it is more related to power positions than IT. It is again another fight for women, for all jobs I think.

Et pour confirmer encore plus ce ressenti des femmes par rapport à cette question de reconnaissance, il convient de mettre en évidence le témoignage de Jérémie qui met en

³¹ Traduction : Adèle (Deloitte): "Mais dans des positions élevées, il est toujours vrai, par exemple, je trouve qu'il m'est plus difficile d'être reconnue comme senior manager que mes collègues hommes. Mais ceci est une autre histoire, c'est plus lié aux postes de pouvoir qu'à l'informatique. C'est encore un autre combat pour les femmes, pour tous les emplois, je pense"



évidence le fait qu'une femme senior manager avait été refusée pour le poste de Partner, sous prétexte qu'elle n'avait pas suffisamment d'expériences. Suite à ce rejet par la commission des partners de l'entreprise, cette dernière avait préféré démissionner :

Jérémie (Deloitte): *Je me rappelle qu'il y avait une senior manager ici à Deloitte qui avait postulé pour devenir associé. Pour devenir associé il faut en quelque sorte obtenir l'accord d'une commission constituée des autres partners. Elle remplissait toutes les conditions requises, mais après évaluation de sa demande, elle a été rejetée. Bon on lui a donné une explication liée au fait qu'elle avait besoin d'avantage d'années d'expérience, mais elle ne semblait pas être satisfaite par cette explication et elle a fini par démissionner. Avant de partir je me rappelle qu'elle m'avait dit que si elle avait été un homme elle n'aurait pas été rejetée et que dans cette soit disant commission il y avait des partner avec moins d'années d'expérience qu'elle.*

5.3.5.2 La reconnaissance du point de vue des hommes consultants en TI

En ce qui concerne les hommes consultants en TI, la question de reconnaissance est basée sur deux éléments bien précis :

- La capacité à se démarquer des autres au travers des projets réalisés : si un consultant en TI veut obtenir la reconnaissance de supérieur hiérarchique, notamment son manager, il se doit de faire la différence en manifestant son aptitude à solutionner des problèmes que ses homologues féminins comme masculins n'ont pas été capables de résoudre. Selon Bernard de la CGI, le fait d'avoir « l'esprit frais » permettrait de réagir plus vite que les autres.

Bernard (CGI): *Moi j'ai eu la chance, c'est d'être positionné sur un compte qui a été très difficile, et laissé dans un état assez catastrophique et on m'a demandé de prendre la main, et j'ai su faire la différence. Forcément, c'est un peu facile, qu'on arrive tout nouveau et on a encore l'esprit frais, même si le client est excessivement dur, et que tout est complexe chez lui, la personne qui était avant était un peu fatiguée, donc voilà on fait la différence, et puis c'est un peu l'explosion tout de suite au près des managers avec des remontées très positives...*

- La satisfaction des clients à l'issue de la réalisation des projets : pour les hommes comme pour les femmes, la satisfaction client est un critère essentiel de reconnaissance par les managers. Mais pour la gent masculine, la condition supplémentaire à considérer est l'importance du client. En effet, les managers accordant plus leur confiance aux hommes qu'aux femmes consultant en TI sur les



grands projets, ils ont en général la responsabilité de collaborer avec les plus gros clients de la boîte.

« Chaque année j'ai eu une reconnaissance envers mon travail, envers mon implication surtout moi je dirais que c'est plus l'implication et les compétences, au fil des années j'ai acquis des compétences, j'ai été reconnu par mon implication au travail et euh comment formuler ça, ça m'a permis d'avoir une légitimité auprès de mes équipes et auprès de mes clients ». (Ariel, CGI)

Il arrive également que les consultants souhaitent obtenir rapidement une nouvelle promotion. Et lorsque ce n'est pas le cas, ils peuvent être contrariés. En effet, Harry (Deloitte) a été contrarié au point de considérer cela comme de la « trahison » de la part de sa manager, en ce sens qu'il pensait la « couvrir » sur de nombreux projets. Ainsi, cela avait influencé ses comportements à son égard (ou derrière son dos). Bien qu'en apparence il souriait à Adèle, il n'hésitait pas à la critiquer derrière son dos, notamment avec Sami qui se sentait également lésé par le management d'Adèle.

Force est de constater qu'il est plus facile pour les femmes consultantes en TI de gagner la reconnaissance du manager lorsque celle-ci est une femme. A l'inverse, il est plus difficile pour les hommes de ne pas se sentir reconnus, notamment lorsque les managers sont des femmes.

C'est ainsi que s'achève la première partie de notre analyse. Il convient désormais d'établir une discussion qui puisse permettre de donner suite à notre problématique de départ.

5.3.6 Discussion

Avant d'aborder la partie la plus importante de notre ouvrage, il convient d'abord de discuter des résultats de cette première analyse. Ainsi, nous allons présenter respectivement la synthèse des parties précédentes et la discussion des résultats obtenus.

5.3.6.1 Synthèse des parties précédentes

L'analyse du corpus recueilli auprès des consultants.es TI des entreprises CGI et Deloitte nous a permis d'affirmer que la pratique du métier de consultant est complexe, non seulement en raison de la multiplicité de la nature des projets pouvant être traités, mais encore en raison des critères requis pour l'exercice de la profession, dont notamment l'exigence de la qualité,



la mobilité et la disponibilité. Il ne faut pas non plus oublier que dans ce métier, l'ascension professionnelle varie plus en fonction de l'ampleur du réseau de contacts et de la reconnaissance des managers.

C'est justement en raison de ces conditions difficiles que les consultants.es en TI sont perçus comme des héros notamment chez les clients. D'ailleurs, l'objectif numéro un des consultants.es en TI est de satisfaire les clients, sous prétexte que ces derniers sont rois au sein des entreprises que nous avons approchées. Sachant que ces professionnels sont en contact direct avec les clients, ils se doivent de soigner leur apparence et de faire preuve de professionnalisme en toute circonstance. Tout cela fait que le métier de consultant.e TI est à la fois un métier très gratifiant et très stressant.

Mais l'enjeu qui nous a particulièrement intéressé dans la pratique de ce métier est l'existence de pratiques liées au genre dans le quotidien des relations entre les consultants, entre les consultants et les instances RH des cabinets et entre les consultants et leurs clients. Ces pratiques semblent en effet se mêler au modèle du métier de conseil en TI. Cela peut se traduire par des formes de ségrégation professionnelle, parfois des discours ou attitudes plus ou moins sexistes ou encore des favoritismes entre sexes. Ces formes de discrimination s'accroissent au fur et à mesure que nous montons les échelons de la hiérarchie dans les deux entreprises. Pourtant, les Ressources Humaines des entreprises concernées ont mis en place des politiques de diversité qui consistent justement à promouvoir la mixité, de manière à permettre aux femmes consultantes d'accéder au top management et pouvoir concilier plus facilement vie privée et vie professionnelle. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, la plupart des consultants sont plus surpris qu'autre chose face à cette disparité continue entre les hommes et les femmes. Le métier de consultant.e TI semble avoir plus de facilité à se conjuguer au masculin qu'au féminin, et l'image que les clients se font aujourd'hui du futur consultant qui viendra résoudre leurs problèmes semble plus porter un costume-cravate qu'un tailleur-jupe. La dimension culturelle joue un rôle important certes notamment dans les pays conservateurs du Moyen-Orient qui l'utilisent explicitement pour expliquer entre autres les contraintes vestimentaires pour les consultantes, mais le malaise entre hommes et femmes dans le métier est également présent en France sans que cela n'ait de relation avec la culture.



5.3.6.2 Discussions des résultats

Il a été constaté que le rôle social des femmes, ainsi que les critères de professionnalisme du métier de conseil en TI, impactent considérablement leur progression de carrière. En effet, la disponibilité est considérée comme étant un critère majeur d'évaluation, aussi bien à l'endroit des clients que des managers. L'idée que les femmes ne peuvent pas garantir leur disponibilité est largement partagée par les hommes et acceptée par la plupart des femmes car l'idée qu'il existe un risque que la famille vienne en priorité dans la vie d'une femme est largement admise. Toutefois, il existe des femmes qui militent fortement pour l'égalité des droits et une meilleure mixité dans le métier et qui croient en leur potentiel. Mais certaines sont rattrapées par leur sort car il arrive que malgré les opportunités qui s'offrent à elles et en dépit de l'ambiance pro-mixité qui règne dans leur environnement de travail, elles sont censées suivre leurs maris dans leur déménagement professionnel ou abandonner leur idéal d'une manière ou d'une autre.

Par ailleurs, nous avons également remarqué que le genre influençait d'une manière ou d'une autre l'attribution des projets, dans la mesure où les femmes étaient plus dirigées vers des projets liés au marketing et au développement, tandis que les hommes étaient orientés vers des missions plus techniques, mais bien que cette pratique soit très connotée par le stéréotype de genre, cela n'a pourtant pas l'air de déplaire aux acteurs interviewés. C'est également pour cette raison que les femmes managers étaient bien plus appréciées que les hommes, même si pratiquement, les compétences et le savoir-faire sont les mêmes, et que explicitement tous les interviewés avançaient que les hommes peuvent très bien avoir des qualités attribuées aux femmes et à l'inverse, les femmes sont susceptibles d'avoir des attitudes dites masculines.

Mais il semblerait que si nous continuons à tourner dans cette spirale du stéréotype du genre dans le conseil en TI, ce n'est pas seulement parce les femmes ont un rôle social à part entière au sein de l'instance familiale ou que les valeurs du métier prônent un idéal type masculin. C'est surtout parce que les hommes gouvernent à la tête des entreprises et qu'il apparaît que ces derniers ne sont pas prêts de changer les règles du jeu par peur de se sentir dominés. Cela se reflète à la fois à travers le malaise des consultants hommes quand ils font face à l'autorité d'une manager femme, et se reflète également à travers le plafond de verre qui fait que les postes de Partner sont difficiles d'accès aux femmes. Nous parlons de quotas, de dispositifs de promotion de l'égalité des chances, de politiques de mixité, mais comme ce sont les



hommes qui sont majoritaires dans le métier, ce sont ces mêmes hommes qui établissent et appliquent les règles à partir de leur point de vue.

A travers l'analyse du vécu et des récits des consultant.e.s TI dans le cadre de leur exercice professionnel, nous pouvons affirmer qu'il y a une différence de traitement ou de considération entre les femmes et les hommes que ce soit au niveau horizontal ou vertical. Ainsi, nous avons affaire à l'existence d'un stéréotype de genre dans le métier du conseil en TI. Un phénomène qu'il conviendra de développer dans les parties qui suivent.

Au regard des différentes analyses effectuées, il y a lieu d'affirmer qu'il existe un lien étroit entre les pratiques du genre et le modèle du métier de conseil en TI. Encore faut-il savoir comment les pratiques et les comportements adoptés par les professionnels concernés tendent à renforcer ou à déconstruire la formation de stéréotype de genre dans le métier du conseil TI.

5.4 Le stéréotype de genre dans le métier consultant.e

5.4.1 Les facteurs d'entretien du stéréotype genre dans le métier de consultant.e TI

Les terrains étudiés montrent que le stéréotype de genre dans le métier de consultant.e TI perdure à travers trois vecteurs : l'apparence des consultants.es qui suggère des rôles sexués ; le langage de par le choix des mots et des expressions effectué par la population étudiée en parlant des femmes et des hommes dans le conseil TI ; et enfin «les pratiques de genre », c'est-à-dire un ensemble de comportements qui ont pour but de rappeler à son entourage qu'on est bien un homme ou une femme. Cela consiste pour les consultantes TI, à surjouer un rôle féminin ou au contraire essayer de masculiniser leur comportement. Nous allons détailler dans ce qui suit les trois vecteurs d'entretien du stéréotype de genre tels qu'observés dans nos terrains d'étude.

5.4.1.1 *L'apparence des consultants.es*

5.4.1.1.1 *Des femmes qui neutralisent leur féminité*

Nous avons observé que les consultant(e)s, plus ou moins conscient(e)s de l'incidence des apparences dans leur métier, développent des stratégies liées au travail des apparences censées faciliter leur insertion professionnelle. Il s'agit donc dans cette partie d'apporter un éclairage sur la place que les consultant(e)s TI accordent aux tenues et pratiques corporelles dans leurs stratégies professionnelles.



L'image sexuée du métier du conseil en TI provient en partie du fait que le dress code puisse véhiculer des messages différents selon que le consultant.e TI soit un homme ou une femme. C'est à partir des messages volontaires ou involontaires qui en découlent que les collègues et les supérieurs hiérarchiques se font une première impression de l'individu en question. A partir du moment où les entreprises fixent clairement leurs exigences en matière de code vestimentaire, le dress code devient une norme admise qui joue également un rôle important dans la formation du stéréotype de genre : les hommes en costumes-cravates et les femmes en tailleurs-jupes et en talons. Cela est notamment le cas de l'entreprise Deloitte. En ce qui concerne CGI, il s'agit plutôt d'une convention non écrite dont le respect du dress code n'est remarqué qu'à un certain niveau de la hiérarchie.

Ainsi nous verrons dans un premier temps, que certaines consultantes sont effectivement engagées dans des stratégies d'emprunt liées au travail des apparences dans l'espoir d'augmenter leurs chances d'insertion professionnelle dans leur métier. Puis, nous constaterons que ces stratégies sont réciproques, leurs homologues masculins présentant des représentations et des pratiques quelque peu similaires.

Il y a lieu de noter que le fait de respecter le code vestimentaire « imposé » par l'entreprise est un signe avant-coureur qui explicite l'envie de la consultante en TI d'être reconnue et d'être acceptée par son groupe. Un groupe masculin envers qui elle doit faire preuve de capacité d'adaptation, tel un message positif pouvant être envoyé au manager et aux homologues masculins. C'est justement dans ce contexte professionnel que les femmes consultantes TI choisissent de neutraliser leur féminité, car au-delà des discours politiques et universitaires sur l'égalité des sexes, la parité, etc., les consultantes TI voient toutes leurs illusions s'évaporer face aux faits observés dans leur quotidien professionnel. Emprunter en matière d'apparence, les pratiques et signes distinctifs de l'autre sexe devient un critère de réussite, du moins « pour mettre toutes les chances de (leur) côté » (Nina). Pour être plus précis, leur volonté d'être intégrées dans une équipe formée majoritairement d'hommes se manifeste à travers la tendance vers une « masculinisation » des apparences : le port de pantalons ou encore le port d'une chemise boutonnée jusqu'au cou afin d'éviter de paraître « sexy » est une pratique courante.

Elles souhaitent en effet mieux correspondre à l'image-type du consultant qui est véhiculée en interne, mais surtout chez le client, dans la mesure où certains d'entre eux, notamment à



Deloitte Dubai, viennent à exprimer ouvertement leur préférence pour les consultants hommes et voient d'un mauvais œil les consultantes habillées en jupe ou en robe.

Ainsi donc, pour accéder à des postes taillés sur mesure par et pour des hommes, les jeunes consultantes estiment que leur féminité porte atteinte à leur crédibilité dans l'exercice de ce que Nina, consultante junior, nomme « un métier d'hommes ». Jacqueline Laufer a déjà montré, en 1982, comment les femmes, pour se maintenir dans des métiers dits masculins, adoptaient « une attitude conformiste visant à faire oublier leur état de femme ». Les pratiques des consultantes TI observées dans les deux terrains témoignent effectivement de leur souci de neutraliser leur féminité pour reprendre les termes de l'auteure. Dans notre cas, cela se traduit de deux façons différentes :

- Le fait de porter délibérément des vêtements et des accessoires qui ne soient pas trop connotés sexuellement, afin justement de ne pas avoir à passer pour des « aguicheuses ». En regardant par exemple la tenue vestimentaire de Camélia de l'entreprise Deloitte, nous avons pu constater qu'elle s'habillait souvent de façon visible sans que cela soit trop voyant, c'est-à-dire en portant des couleurs neutres et sobres comme les tons pastel.
- La volonté de masquer les formes corporelles qui sont des caractéristiques intrinsèques au genre féminin. Certaines d'entre les consultantes tendent à vouloir estomper les formes susceptibles de rappeler leur appartenance au sexe féminin en faisant des régimes ou en portant des vêtements plus larges. A ce propos justement, plusieurs consultantes dans l'équipe Deloitte ERS ITR suivaient des régimes alimentaires et d'autres exercices sportifs pour mincir. C'est le cas par exemple d'Adèle qui avait un coach sportif personnel, et de Camélia qui entamait un régime alimentaire chaque année sous prétexte qu'elle avait de « légères » rondeurs. Des rondeurs qu'elle avait toutefois reprises un mois plus tard.

Ainsi, pour faciliter leur insertion dans cette profession de conseil TI et être reconnues pour leurs compétences et non leur apparence féminine, nos jeunes femmes tentent de s'approprier les signes distinctifs traditionnellement consacrés à la définition masculine du corps. L'adhésion au système de défense viril ne pouvant passer que par le mépris de leur propre sexe, les pratiques de ces consultantes révèlent qu'elles sont « souvent obligées d'en



rajouter dans la surenchère virile », qu'elles essaient « d'être plus mâle que les mâles » (Molinier 2000). Mais le cercle vicieux qui s'ensuit est que la neutralisation de l'apparence féminine implique clairement une tendance vers l'entretien du stéréotype du genre dans le métier de consultant.e TI : le fait de s'habiller comme un homme ne fait que renforcer la masculinité du métier dans tous ses aspects, fond et forme.

Si beaucoup de femmes consultantes en TI optent pour une masculinisation de leur apparence pour s'adapter à leur environnement, ou du moins pour donner cette impression, les hommes eux, pour renverser la tendance, choisissent de leur côté de prendre un peu plus soin de leur apparence.

5.4.1.1.2 Des hommes qui soignent leur apparence

Comme réponse à la concurrence croissante de leurs homologues féminins, les hommes semblent adopter des stratégies similaires et accordent de plus en plus d'attention à leur apparence. Il ne s'agit en aucun cas de féminiser leur apparence, mais au contraire de contrer la concurrence féminine en soignant leur apparence masculine, telle la mise en évidence de cet idéal masculin « viril » et « dominant », qui constitue un modèle pour l'ensemble du cabinet. Nous retrouvons souvent cette tendance au fur et à mesure que les consultants en TI gravissent les échelons. D'ailleurs, il s'agit d'une stratégie adoptée afin d'être en adéquation avec le modèle du Partner, notamment une apparence bien soignée qui vient expliciter leur savoir-être et leur savoir-faire.

Par exemple, nous savons que dans la plupart des cas, le costume-cravate est de rigueur pour les hommes. Jazon de l'entreprise Deloitte, lui, ne s'est pas arrêté là. Bien que n'étant pas encore Partner, s'habille en costume-cravate comme tous les hommes du cabinet, en apportant une attention particulière à ce que son costume soit taillé sur mesure et ses chaussures toujours parfaitement cirées. Plus encore, Jazon comme d'autres consultants TI chez Deloitte Dubai entretiennent rigoureusement leur forme athlétique en s'entraînant régulièrement, faisant attention à leur régime alimentaire et même en consommant des protéines et d'autres suppléments alimentaires pour entretenir leurs muscles. Pour ce qui est de Fouzi, le jeune Partner de l'entreprise Deloitte, il ne manque jamais de venir au bureau avec des costumes de grandes marques taillés sur mesure aussi élégants les uns que les autres. A ces tenues soignées s'ajoute une consommation ostentatoire : la voiture de luxe, la montre de luxe, les lunettes et la sacoche de grandes marques. Son élégance est une manière à lui de mettre en évidence



son statut, mais aussi de prouver que les hommes peuvent également faire des efforts « significatifs » en termes de tenue vestimentaire. En effet, beaucoup disent que les femmes doivent faire plus en termes de tenues vestimentaires pour que celles-ci correspondent aux normes exigées par la profession et que les hommes n'ont qu'à suivre à la lettre le dress code. Désormais, les hommes, notamment partners, intègrent l'apparence soignée et le souci du détail dans l'image masculine modèle du consultant TI.

Ceci pour dire que les efforts menées par les femmes pour tenter de déconstruire le stéréotype n'ont pas seulement entraîné un effet inverse mais ont également engendré une contre-offensive des hommes consultants TI, principalement au travers de l'idéalisation de l'image du professionnel dans le métier de conseil en TI. Ces stratégies masculines, qui sont une réponse aux « menaces d'ascension » dans ce même métier semblent donc contribuer au renforcement du stéréotype de genre.

Hormis l'apparence vestimentaire et corporelle comme facteur favorisant le renforcement du stéréotype de genre, nous pouvons également citer le langage.

5.4.1.2 Le langage

Le stéréotype de la masculinité des TI se nourrit de certaines formes de langage. Ceci est particulièrement valable pour l'entreprise CGI principalement en raison de la langue française, où les stéréotypes du genre sont véhiculés plus facilement. Les mots qu'on utilise sont très importants, parce qu'ils structurent la pensée. Dans le domaine des TI, l'Académie Française se bat contre l'utilisation des formes au féminin : par exemple, Directrice, Ingénieure, cheffe de projet, développeuse... Si l'on emploie ces mots au masculin même quand il s'agit d'une femme, cela induit l'idée qu'une femme ne serait pas tout à fait légitime dans le poste ou la fonction.

Raphael (CGI): « *En fait je dirais que les postes euh les Managers et responsables sont essentiellement des femmes mais les directeurs sont essentiellement des hommes, c'est ce que j'ai observé.* ».

Giselle (CGI): « *le bon chef ce sera toujours un homme* ».

Giselle (CGI): « *je suis ingénieur dans les systèmes d'information* ».



Selon l'Académie Française les raisons de cette masculinisation des noms de métiers sont d'ordre esthétique, car, toujours selon les opposants à l'utilisation des formes au féminin, certaines professions ou fonctions se prêteraient mal à la forme féminine, en raison de la déformation du sens ou alors du risque d'absurdité de l'expression. Pourtant le féminin de toutes ces fonctions existe bien dans la langue française et l'Office de la langue française (OLF) du Québec par exemple préconise la féminisation des titres, des noms de professions et autres appellations de fonctions lorsqu'il est question d'une femme. Ainsi on trouve bien dans le dictionnaire les formes féminines recommandées par l'OLF comme une ingénieure, une boulangère, une écrivaine, une médecin, une docteure, une avocate, une programmeuse, une sous-traitante, etc. Cette féminisation, courante au Québec, est également officiellement encouragée en Suisse et en Belgique. L'OLF la considère donc comme participant de la logique profonde de la langue française qui féminise tout naturellement les professions plus traditionnellement « féminines ». En France, comme dit précédemment, l'Académie demeure réticente, mais la question des stéréotypes de sexe dans la langue commence à être de plus en plus soulevée notamment dans « le Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe » publié en 2015 par le HCE|fh (Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes).

Il en est de même pour la langue anglaise, sachant que les représentations mentales de certaines fonctions (manager, senior manager, Partner..) restent masculines, bien que cette langue ne soit pas aussi genrée que la langue française.

Cette masculinisation des noms de métiers par la langue française en général et par les consultant.e.s TI en particulier évoquent l'enracinement des représentations genrées des fonctions à hautes responsabilités en général et du métier des TI en particulier dans le langage même des professionnels. Le langage est le vecteur de la culture d'une société, et donc dans une entreprise, c'est le canal de l'expression de l'identité professionnelle: l'invisibilisation du genre féminin, ou plutôt des femmes dans les fonctions hautement qualifiées, est le reflet du modèle de métier adopté dans les entreprises étudiées. Dans ce contexte l'Académie Française, a énoncé que dans la logique commune, la marque du féminin ne servirait « accessoirement » qu'à accentuer la distinction entre les deux sexes opposés, et qu'il est communément admis que la féminisation à outrance compliquerait la construction et la prononciation des phrases les plus simples. Toujours selon elle, le genre masculin est



susceptible de représenter certains éléments qui relèvent de l'un et l'autre genre, de manière à ce que l'emploi du « masculin » soit perçu comme étant une volonté d'indifférencier la nature des fonctions et des métiers, et donc de maintenir le genre non marqué. Cela revient à dire que l'emploi des formes féminisées de certains mots et expressions impliquerait une sorte de discrimination allant à l'encontre du but recherché.

Mais d'un autre côté, l'emploi des mots masculins à outrance dans les hautes sphères de la hiérarchie induit l'idée qu'une femme ne serait pas tout à fait légitime dans le poste ou la fonction. L'absence de féminisation tend à renvoyer les femmes dans la « marginalité », de sorte à ce qu'elles soient littéralement dépossédées de toute identité propre. Nous faisons donc face à :

- Une volonté des hommes de rendre invisible la présence des femmes aussi bien dans la langue que dans l'entreprise, sachant que les titres professionnels féminisés semblent constituer une menace pour les hommes qui craignent que les femmes consultantes TI occupent des postes aussi élevés ou plus élevés qu'eux.
- Une acceptation des inégalités des sexes par les femmes sous prétexte qu'elles considèrent cela comme un fait indéniable, notamment lorsqu'elles travaillent dans un environnement où la dimension culturelle occupe une place majeure dans les relations entre les hommes et les femmes. D'ailleurs, certaines d'entre elles craignent même de remettre en cause l'utilisation communément admise de la forme masculine d'un poste ou d'une fonction, et ce de crainte qu'on remette en question leur légitimité dans ce poste ou fonction.

Les mots que nous utilisons sont très importants, parce qu'ils structurent notre pensée. Il serait alors judicieux de penser que l'usage d'une grammaire « féminisée » renforcerait le positionnement réel des femmes dans la société, mais aussi dans l'entreprise. Cependant, la lutte pour l'instauration de l'égalité des sexes dans la langue française n'est pas un combat facile, car ce dernier risquerait d'être assimilé à une forme de « mouvement féministe » qui serait plus symbolique qu'autre chose.

Par ailleurs, l'invisibilisation des femmes dans le langage ne passe pas seulement à travers l'absence ou la non-utilisation des formes féminines de la langue, elle passe également par l'utilisation de certaines expressions par les professionnels TI, des expressions qui consolident le stéréotype de la masculinité des TI, des petites phrases glissées au quotidien



qui a chaque utilisation consolide le stéréotype car ces phrases sous-entendent : « voilà ce qui est normal ».

C'est ainsi qu'Ariel (CGI) parle de « candidats femmes » au lieu de dire tout simplement candidates, et Frédéric (CGI) parle de « consultant femme » au lieu de dire simplement consultante.

Ariel (CGI): *« Quand on arrive en fait au recrutement au niveau des facultés des écoles d'ingénieur c'est là en fait qu'on trouve moins de candidats femmes que de garçons ».*

Frederic (CGI): *« pour moi un consultant homme et un consultant femme c'est pareil ».*

Inversement, Ariel n'a pas de mal à utiliser la forme féminine pour évoquer les « assistantes », comme si cette fonction à faible responsabilité se prêtait naturellement au féminin.

Ariel (CGI): *« quand je suis rentré chez CGI en 2001 donc les assistantes et les recruteurs c'est des femmes ».*

On voit également que le langage est porteur de certains mouvements de renforcement du stéréotype du genre (qu'on détaillera plus loin) notamment à travers :

- La catégorisation, ou plus précisément la généralisation d'une caractéristique ou une préférence, à partir de quelques observations, à tous les hommes ou à toutes les femmes. Nombreux sont les discours des interviewés qui renvoient le fait que les hommes sont meilleurs en programmation, et que les femmes sont plus douées pour la communication ou que les filières relevant du domaine technique sont attribués aux hommes, sans oublier les discours tellement fréquents qui explicitent l'idée que les hommes sont faits pour diriger et les femmes pour assister.

Mr Raphael (CGI) : *« En fait je dirais que les postes euh les Manager et responsables sont essentiellement des femmes mais les directeurs sont essentiellement des hommes, c'est ce que j'ai observé ».*

- Le sous-typage qui consiste à isoler les cas qui nient la catégorisation et qui tend à considérer l'ascension professionnelle des femmes partners ou encore le goût des femmes consultantes ou développeuses pour l'informatique comme étant des cas



particuliers qui ne remettent pas en cause la loi générale ou les stéréotypes de genre qui ont traversé les générations de nombreuses années durant.

Euh bien sûr, il y a des exceptions, je généralise mais ça dépend des personnes. Ici comme au Canada, j'ai bien sûr vu des femmes surprenantes qui arrivent à gérer beaucoup mieux que les hommes à de hauts niveaux de responsabilités même en ayant des familles et des enfants. Mais la réalité est qu'elles sont minoritaires, et ici au ME c'est encore plus difficile aux femmes de percer comme ça. (Fouzi, Deloitte)

A chaque fois que nous glissons ces petites phrases, qui avancent que la masculinisation du métier de conseil en TI dans tous ses aspects est un fait « normal », nous tendons consciemment ou inconsciemment à consolider le stéréotype de genre. Par exemple, beaucoup soutiennent que la réussite professionnelle est une chose « naturelle » chez l'homme et que chez les femmes, cela découle plus d'une volonté.

Ariel (CGI): « *Je vois qu'il y a des femmes qui ont cette volonté. C'est question de euh les femmes ont une excellente volonté si elles veulent réussir dans tel ou tel domaine elles peuvent le montrer* ».

Ce fait de consolider le stéréotype du genre par la simple répétition au quotidien de certaines expressions par de nombreux consultants hommes et femmes en TI démontre en effet le pouvoir du langage. Stendhal ne disait-il pas que « le premier instrument du génie d'un peuple, c'est sa langue » ?

Toujours est-il que le fait d'entendre ou de dire en permanence que le métier de consultant est fait pour les hommes ou de prétendre systématiquement qu'il apparaisse logique qu'ils réussissent mieux que les femmes dans ce domaine renforcent les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes. Mais cette répétition s'appuie en fait sur les structures historiques, sociales, culturelles, qui sont le soubassement réel du stéréotype de genre dans le métier.

Ainsi, il existe de nombreux facteurs verbaux et non verbaux qui entretiennent continuellement le stéréotype de genre dans le métier de consultant.e TI. Parmi ces principaux facteurs, nous avons relevé l'apparence vestimentaire et le langage. Mais qu'en est-il alors des pratiques de genre qui ont tendance à consolider le stéréotype de genre/TI et qui paraissent prédominants dans la pratique professionnelle ?



5.4.1.3 Les « Pratiques de genre » détectées : Mouvements de consolidation du stéréotype genre/TI

Comme énoncé précédemment, l'analyse du corpus et les allers-retours entre les catégories émergentes et le cadre de la théorie de la structuration ont permis de dégager un ensemble de mouvements de structuration, renforçant ou défaisant le stéréotype genre/TI, lors des pratiques de genre entre acteurs. Précisons que nous avons qualifié de pratiques de genre soit des positions argumentatives sur le genre prises par l'interviewé dans sa conversation avec la chercheuse, soit des comportements rapportés par l'interviewé (décisions, actions) et comportant une dimension de genre. Tout d'abord, on a observé deux grandes catégories de mouvements à travers les interactions des acteurs : ceux qui renforçaient le stéréotype genre/TI par des actes langagiers de catégorisation ou des pratiques confortant l'association TI et masculinité ; et ceux qui pouvaient le transformer par des ruptures dans la classification sexuée ou des expériences bousculant l'ordre sexué. Dans ce qui suit nous allons détailler les mouvements et pratiques qui tendent à renforcer le stéréotype.

5.4.1.3.1 La Catégorisation

La catégorisation est le commencement même de la mise en place du stéréotype genre/TI. A travers le découpage du monde environnant à partir de traits caractéristiques de chaque genre, le processus de catégorisation permet de tracer des frontières nettes, aussi bien dans la conscience individuelle que collective. Bien qu'il soit automatique et involontaire, il joue un rôle considérable dans le positionnement de la consultante et du consultant en TI dans leur environnement professionnel. En effet, à partir d'une observation individuelle de son vécu professionnel et du vécu professionnel de son collaborateur, chaque acteur interviewé tend à généraliser une ou plusieurs caractéristiques à une catégorie de sexe. Il s'agit d'un mouvement très fréquent dans le milieu du conseil en TI, en ce sens qu'il permette d'expliquer voire même de normaliser les disparités qui existent entre les hommes et les femmes, qu'il s'agisse de code vestimentaire, d'attribution de missions, de style de management, d'ascension professionnelle ou même de performance. Cette délimitation entre le genre n'est pas seulement de nature physique, mais elle peut également avoir une signification symbolique. Ainsi nous remarquons que les discours liés au genre dans l'une et l'autre des entreprises étudiées glissent rapidement vers les discours de catégorisation, en ce sens que la plupart des interviewés établissent une différenciation entre les consultants TI



de sexes opposés, tels deux types d'êtres humains qui se comportent différemment dans leur pratique professionnelle, mais aussi dans leur vie privée.

A travers le récit de nos acteurs, nous avons pu relever plusieurs formes de catégorisation qui façonnent en général l'idée que les hommes se font des femmes consultantes TI et vice versa. Il en découle des oppositions binaires pouvant être résumées à travers le tableau suivant :

Tableau 15 - La catégorisation dans le métier de conseil TI ou l'opposition binaire entre homme et femme

	Genre masculin	Genre féminin
Fonctions	Fonctions techniques, décisionnelles et managériales	Fonctions sociales, commerciales et relevant des ressources humaines
Priorités	Vie professionnelle	Vie de famille
Goût	Chiffres	Lettres
Personnalité	Dur et charismatique	Sensible et communicative

Ces catégorisations mentales très récurrentes dans le milieu du conseil en TI sont souvent déterminantes dans les processus de recrutement, de qualification, voire même de promotion. Une des prémices de ces catégorisations mentales qui impacte l'intégration des femmes dans le milieu du conseil en TI tient au manque de reconnaissance de la qualification des femmes consultantes TI, malgré la mise en place des politiques de diversité et d'égalité de chance par les entreprises. Autrement dit, il existe des inégalités conséquentes à qualification similaire, et ce, bien que les Ressources Humaines ouvrent l'ensemble des fonctions à la candidature des femmes.

Il a donc été constaté que la catégorisation peut être véhiculée par trois types d'interactions :

- Les interactions entre consultants.es TI :

Frédéric (CGI) : « *Oui, j'ai noté des différences oui. Moi je trouve que les femmes sont beaucoup plus dures entre elles que les hommes ne le sont entre eux, dans le travail entre elles, elles ne se font vraiment pas de cadeaux et je trouve que ça peut-être un peu des coups bas j'ai remarqué et peut-être que les hommes font un peu preuve de franchise quand on parle à quelqu'un au moins on se dit c'est clair et le problème est résolu quoi tandis que les femmes ont plutôt tendance à arrondir les angles* ».



- Les interactions entre consultants.es TI et clients :

Giselle (CGI): « *les femmes qui travaillent dans des SSII il faut qu'elles soient vraiment disponibles pour le client. Le client ne comprendra pas forcément. Le client qui travaille un mercredi il faut lui chercher un consultant qui n'a pas besoin de son mercredi pour ses enfants. Donc c'est compliqué.* »

- Les interactions avec les RH et le management en général :

Frederic (CGI) : « *maintenant peut-être qu'un homme se montre plus convainquant lors des entretiens, vous savez lors des entretiens d'embauche je n'ai pas hésité à dire non.* ».

Catherine (CGI): « *C'est plutôt des hommes, les managers. Je prends le cas de mon équipe à moi. C'est un homme. Notre directeur est un homme. Donc oui c'est plutôt masculin. Par contre notre commercial est une femme. Bon là ça va être un peu cliché mais tous les postes de commerciaux ça va être femme...je ne sais pas si on peut dire ça. Je dirai qu'il y a des métiers qui font plus masculin ou plus féminin que d'autres dans les mœurs. La RH typiquement ça a toujours été féminin que masculin. Et chez CGI on retrouve ça, nos responsables RH ce sont des femmes. Et les postes plus à responsabilité là on retrouve de mémoire je ne connais pas tout le monde mais il n'y a que des hommes qui me viennent en tête ».*

En plus d'être mobilisé par les recruteurs, les clients, le management et les consultants.es eux/elles-mêmes, le mouvement de catégorisation est également mobilisé expliquer certains faits majeurs relevés au sein des deux entreprises que sont CGI et Deloitte : le déséquilibre entre femmes et hommes dans les métiers techniques et l'attribution de telles ou telles responsabilités à des hommes plutôt qu'à des femmes.

5.4.1. 3.1.1 Le déséquilibre entre femmes et hommes dans les fonctions techniques

Quand les consultants et consultantes TI sont interrogés sur les causes du déséquilibre criant entre hommes et femmes dans le domaine du conseil TI, très rapidement le mouvement de catégorisation est mobilisé : presque tous expliqueront cette disparité par le stéréotype Genre/Technique : les métiers de la technologie et les métiers scientifiques en général sont destinés aux hommes en ce sens qu'ils étaient plus rigoureux dans leur démarche. Les femmes, au contraire, sont censées avoir un penchant naturel pour des métiers plus littéraires, ou du moins des métiers où la communication et les relations humaines occupent une importance capitale.



Frederic (CGI) : « Je ne sais pas, les femmes ont un côté plus créatif que les hommes, les hommes c'est plutôt rigoureux, l'informatique c'est quand même un peu binaire à base de 0 et 1, les femmes ne s'épanouissent pas dedans je pense je ne sais pas ».

Camélia (Deloitte) : « Mmm, c'est peut être un vieux cliché que je vais sortir... mais je pense que c'est une question de goût, en fait, et c'est vrai que les filles ont une sorte d'intelligence qui les fait plus aimer les domaines littéraires, enfin a moins s'orienter vers les domaines techniques... alors que les garçons ont plutôt une intelligence qui les fait orienter vers la technique et la science. C'est quelque chose d'assez naturel, je pense, vu que les femmes par nature en raison du rôle maternel ont besoin de plus de contact humain que les hommes. ».

Le pouvoir du mouvement de catégorisation va au-delà du cliché, il agit vraiment sur les mentalités : ainsi à force de l'entendre et de le voir les filles auraient tendance à développer le goût pour les filières qui se rapprochent du commerce et de la communication. Et de manière similaire, les hommes, eux développeraient le goût pour les activités plus ou moins techniques ou alors scientifiques.

Mr Raphael (CFI) : « Oui je pense que c'est plus question de goûts, je pense que les femmes sont plus attirées par la communication et le marketing que par la SI ou la finance je pense ».

L'effet pervers qui s'en suit est que cela pourrait servir à invoquer une moindre performance technique présumée d'une femme :

« Parce qu'en fait on a une fiche sur les projets et vous avez quelqu'un que vous avez interviewé hier qui est un peu plus technique. Elle manipule un peu plus la donnée et connaît un peu plus le domaine technique pour retrouver l'information. Il y a des hommes qui le font moins. Donc ça ne veut absolument rien dire. N'importe qui peut le faire ». (Bernard, CGI)

Par ailleurs, le mouvement de catégorisation par les acteurs dans le métier du conseil en TI se cache également derrière le fait que des postes définis ou des missions spécifiques soient attribués à des hommes plutôt qu'à des femmes consultantes en TI.

5.4.1.3.1.2 L'attribution de telle ou telle responsabilité à un homme :

Généraliser des observations individuelles à la catégorie de sexe féminin conduit à l'attribution de caractéristiques désuètes au groupe féminin, des caractéristiques et des représentations souvent erronées que, par la suite, les collaborateurs mobilisent pour agir, ce qui engendre un cercle vicieux. Ce cercle vicieux va conduire à la discrimination notamment par l'attribution de telles ou de telles responsabilités à des hommes consultants TI, plutôt qu'à des femmes ayant les mêmes qualifications, en se basant essentiellement sur ces



représentations erronées. Pour expliquer cela, nous allons nous pencher sur deux facteurs distincts qui ont été les plus mobilisées par les personnes interrogées : l'influence sociale et les traits de caractère genrés.

- L'influence sociale :

Comme traité précédemment, l'étude des terrains montre que l'apparition des contraintes familiales (enfants) pèsent sur les femmes plus que sur les hommes dans le conseil TI et ce en raison d'une division inégalitaire du travail domestique et d'éducation. Par conséquent, par mouvement de catégorisation, dans la conscience collective des consultants interrogés et observés, les femmes (avec ou sans enfants) sont susceptibles de s'investir moins que les hommes sur le plan professionnel, en raison notamment de leur place traditionnelle dans la société. Ceci entraîne, sans que ce soit ouvertement dit, que les hommes vont se voir attribuer davantage de responsabilités que les femmes uniquement sur la base de croyances et représentations telles que les suivantes:

- ✓ Selon Bertrand (CGI), les femmes, à un moment donné de leur vie, font le « choix » de mettre en priorité leur vie de famille car cela fait partie intégrante des mentalités culturelles.

Bertrand (CGI): « *Je pense qu'elles choisissent plutôt d'avoir une vie de famille, enfin ça reste dans les mentalités culturelles mais je pense que les hommes préfèrent dépenser au boulot et les femmes plutôt avoir une vie familiale une vie privée en dehors de la vie professionnelle alors que les hommes préfèrent se mettre à fonds dans la vie professionnelle. Voilà* ».

- ✓ Selon Raphael (CGI), qui n'est pourtant que stagiaire mais porte quand même toutes les représentations du stéréotype genre/TI dans ces propos : l'attribution de responsabilités plus élevées aux hommes correspond à une « nécessité » d'organisation afin de s'adapter à la nature du rôle des femmes dans la fonction de reproduction et d'éducation des enfants, sachant qu'à partir de la trentaine, ces dernières tombent enceintes, prennent des congés maternité et des congés parentaux.

Raphael (CGI) : « *Oui c'est ça elles commencent à avoir une trentaine d'années elles tombent enceintes et c'est le congé maternité puis le congé parentale parfois un deuxième et un troisième enfant et du coup ça stagne un peu quoi. C'est malgré elles enfin je veux dire que c'est voilà, ça aurait été les hommes qui portaient les enfants ça aurait été la même chose* ».



- Les traits de caractère genrés :

La catégorisation des hommes consultants et des femmes consultantes en fonction des traits de caractère genrés peut influencer l'attribution de telles ou telles responsabilités aux hommes plutôt qu'aux femmes. Si les femmes sont caricaturées comme étant des personnes sensibles, émotives et ayant le sens des détails, les hommes sont considérés comme étant des personnes plutôt agressives, directes, mais qui développent aussi naturellement le sens du leadership et de l'assurance.

Frederic (CGI) : *« j'ai remarqué et peut-être que les hommes font un peu preuve de franchise quand on parle à quelqu'un au moins on se dit c'est clair et le problème est résolu quoi tandis que les femmes ont plutôt tendance à arrondir les angles ».*

Frederic (CGI) : *« maintenant peut-être qu'un homme se montre plus convaincant lors des entretiens, vous savez lors des entretiens d'embauche je n'ai pas hésité à dire non ».*

Du fait de ces différences, les postes les plus importants, tels les fonctions décisionnelles et les postes de management sont attribués aux hommes. Et dans la majorité des cas, les hommes consultants, ainsi que les managers hommes ne sont pas capables de ressentir les émotions du groupe féminin face à ces disparités, telle la modalité du miroir invoquée dans la Théorie des sentiments moraux citée par Adam SMITH (1759)³².

Le fait que le processus de catégorisation influe sur les pratiques informelles de l'entreprise engendre sa résistance au changement. Ainsi, il perdure donc dans le temps, grâce notamment à la routine quotidienne qui s'installe sur le lieu de travail.

Ceci dit, il existe systématiquement dans la pratique, une nette infériorité du groupe féminin. Tout mène à penser qu'une démarche vers une modification profonde des représentations est nécessaire, notamment lorsque nous constatons que le phénomène de sous-typage est largement répandu et ne fait que renforcer le stéréotypage de genre dans le métier du conseil TI.

5.4.1.3.2 Le Sous-typage

³² La société agit comme une sorte de miroir : l'appropriation ou la désapprobation des autres est le reflet de notre moralité.



Il convient de rappeler que le sous-typage désigne le fait de considérer la réussite ou l'enthousiasme des femmes consultantes en TI comme étant des cas exceptionnels, et qui constituent donc un nombre minoritaire dans le milieu du conseil TI. Il consiste à isoler les cas qui contredisent la catégorisation, et à les considérer comme des cas particuliers qui ne remettent pas en question la loi générale (Richards&Hewstone, 2001). Les qualités qui surprennent sont perçues comme hors du commun, ce qui explique la présence de ces personnes dans la catégorie « opposée ». Le sous-typage peut aussi conduire à accepter volontiers « qu'une femme » se retrouve dans une sphère technique ou dans une position de responsabilité, sans pouvoir envisager qu'elles puissent être aussi nombreuses que les hommes, voire plus. Il s'agit en effet d'un mouvement tendant à favoriser la persistance du stéréotype de genre/TI dans le métier de conseil TI, au même titre que les biais de confirmation et les erreurs d'attribution. Ce phénomène conduit généralement à deux alternatives :

- L'effet de surprise qui amène à percevoir les femmes consultantes TI ayant des qualités remarquables comme étant hors du commun et donc faisant partie d'une catégorie opposée. La surprise peut se manifester à l'endroit des clients, mais aussi à l'endroit des homologues masculins. Dans le premier cas, il peut s'ensuivre un début de reconnaissance aussi bien au niveau interne qu'externe. Dans le second cas, il peut en découler un sentiment de respect et d'intégration au sein d'une équipe masculine, qui émettait auparavant des propos sexistes et discriminants. En ce qui concerne Camélia de l'entreprise Deloitte, il a été constaté que le client avait explicité son admiration envers ses capacités de programmation, cette « rebelle de la programmation » avait commencé à être crainte par les membres de son équipe. A ce propos, elle ne cache point sa fierté. Mais quoiqu'il en soit, ces femmes consultantes en TI qui possèdent une « intelligence supplémentaire » sont considérées, par les clients du moins, bien plus « minoritaires » qu'autre chose, et ne sont par conséquent pas représentatives des femmes dans la profession.

Frederic (CGI) : « *Pourtant j'en connais quelques-unes sur Renault, elles sont pas toutes gentilles, le truc c'est que en général les personnes que ce soit les hommes ou les femmes qui ont des responsabilités plus ou moins importantes ne sont pas super sympas non plus quoi on voit bien que pour arriver à ce niveau-là il faut être un petit peu dur quoi* ».



Bertrand (CGI): « Il y en a quand même qui gravissent un peu. Chez nous, la directrice commerciale c'est une femme. Une directrice d'une entité globale est une femme aussi. C'est vrai que comparé au nombre global d'entités ce n'est pas non plus représentatif. Je ne sais pas je pense qu'il y a moins de femmes carriéristes. Je pense quand même que dans la mentalité féminine il n'y a pas ça ».

- L'acceptation de l'intégration ou de l'ascension professionnelle des femmes consultantes en TI, sans pour autant songer au fait que celles qui font aisément leur petit bout de chemin puissent être aussi nombreuses, voire plus nombreuses que les hommes. Certains des acteurs interrogés admettent connaître des femmes dans leur entourage qui gravissent les échelons ou qui n'ont aucun mal à adopter des comportements classés comme masculins. Ils arrivent parfaitement à reconnaître la compétence et la performance exceptionnelle des femmes spécialisées dans des domaines plus ou moins techniques. Mais toujours est-il que ces femmes sont considérées comme étant non représentatives de la population des consultants en TI.

Fouzi (Deloitte): « Ici comme au Canada, j'ai bien sûr vu des femmes surprenantes qui arrivent à gérer beaucoup mieux que les hommes à de hauts niveaux de responsabilités même en ayant des familles et des enfants. Mais la réalité est qu'elles sont minoritaires, et ici au ME c'est encore plus difficile aux femmes de percer comme ça ».

Cette présomption de non représentativité est expliquée par l'idée que la supériorité numérique des femmes consultantes en TI n'est observée que dans des domaines très restreints comme celui des ressources humaines ou du marketing. Des domaines dans lesquels les femmes excellent bien plus que les hommes, ce qui n'est vraiment pas le cas dans les domaines techniques. Ce désir d'excellence dans la technique est perçu comme étant le fruit d'une « volonté exceptionnelle » d'autant plus que les femmes sont connues comme étant moins carriéristes que les hommes.

Mr Ariel (CGI): « Je comprends, je comprends peut-être le domaine ressources humaines c'est un peu particulier vraiment il y a plus de femmes que d'hommes dans ce domaine-là et vraiment les femmes elles excellent mieux des fois que les hommes après peut-être moi j'ai été dans d'autres domaines comme la logistique c'est vrai il y a plus d'hommes que de femmes. Est-ce qu'il y a plus de techniques, je dirais oui peut-être mais j'ai rencontré des femmes des collègues qui étaient plus compétentes que d'autres dans la partie technique donc euh mais après c'est question de euh les femmes ont une excellente volonté si elles veulent réussir dans tel ou tel domaine elles peuvent le montrer. »



Nous pouvons donc remarquer que dans le cas où un stéréotype se trouve infirmé par des expériences constatées au cours de la vie professionnelle, comme par exemple lorsque nous observons le cas de ces femmes qui ont obtenu des postes relevant du top management tout en ayant des enfants, il peut arriver que ce même stéréotype puisse être conservé, de sorte que le cas particulier qui est en contradiction avec ce que les professionnels du métier ont l'habitude de voir soit classé mentalement dans un nouveau sous-groupe, telle une sous-catégorie qui dévie de la norme socialement admise.

Hormis l'existence de sous-typage en tant que mouvement de renforcement des stéréotypes de genre, il convient de retenir le mouvement de sexuation.

5.4.1.3.3 La Sexuation

Au travers de nos analyses, nous avons relevé un autre mouvement qui favorise la continuité du stéréotype de genre : la sexuation. La sexuation correspond à un ensemble de comportements et interactions qui visent à maintenir ou renforcer le stéréotype de genre. Ainsi, au travers de la sexuation, un consultant ou une consultante TI se reconnaît comme faisant partie du genre auquel il (elle) appartient. Nous allons en effet expliquer le mouvement de sexuation à travers six sous-mouvements : la performance de genre, le retrait, le rejet, l'acceptation, l'invisibilisation et enfin celui de la norme culturelle.

- La Performance de genre

La performance de genre correspond à ce que les anglo-saxons appellent « doing gender » (West&Zimmermann, 1987) ou la performativité du genre (Butler, 2005). L'identité sexuée est en continuelle construction, et la technologie est un moyen de cette construction. C'est ainsi que l'on peut dire que genre et technologie se construisent mutuellement (Sorensen&Faulkner&Rommes, 2011). Par exemple, l'incompétence supposée peut être une ressource en suscitant l'aide d'autrui. Mais elle permet aussi de se faire reconnaître comme appartenant pleinement à sa catégorie de sexe. Autrement dit, le fait d'être sexué entraîne un certain comportement et implique l'assujettissement à une palette de régulations sociales. Dans notre cas, les régulations sociales se fondent sur des croyances partagées qui admettent le fait que :



- Les femmes sont faites pour les domaines littéraires, ou alors les disciplines prônant le sens de la communication et le sens de la créativité.
- Les femmes ont plus de facilité dans les relations humaines et dans la préservation des relations sociales, notamment dans le cadre de la gestion des conflits avec les collaborateurs ou avec les clients.
- Les femmes ont « le devoir » de concilier du mieux qu'elles peuvent la vie privée et la vie professionnelle, sachant qu'elles ont un rôle important à jouer dans le cercle familial et dans l'éducation des enfants.
- Les femmes ont un pouvoir de séduction qui peut à la fois leur profiter et leur porter préjudice.

Nous pouvons constater que ces normes régulatrices confèrent aux hommes et aux femmes des droits et des obligations liés uniquement à la question du genre (d'où la performance de genre), telle une conception du pouvoir, qui peut être aussi bien répressif (comme lorsque les femmes consultantes en TI sont moins enclines à devenir partners) que productif (comme lorsque les femmes consultantes en TI sont plus aptes dans leur rôle de managers, grâce notamment à leur faculté à gérer les relations humaines).

Ainsi, il convient d'étudier la performance de genre à deux niveaux : la technologie en tant que moyen de construction de l'identité sexuée, et les relations au travail en tant que relations sexuées.

5.4.1.3.3.1.1 La technologie : Moyen de construction de l'identité sexuée

Les hommes consultants TI se définissent souvent par rapport à leur penchant pour la technologie et leur capacité à maîtriser cette technologie, notamment la technologie informatique. Ceci dit, l'incompétence supposée des femmes est une stratégie qui permet :

- Aux femmes de se faire reconnaître comme appartenant pleinement à leur catégorie de sexe. C'est pourquoi, ce mouvement peut être perçu comme une performance de femmes. Les dimensions clés qui définissent le statut des femmes, ainsi que les qualités complémentaires permettant de rehausser ce statut sont tributaires de la compétence supposée des femmes dans le management des relations interpersonnelles et de leur prétendue incompétence dans le développement de l'esprit de leadership.



Dans le métier du conseil en TI, les éloges vont à leur côté sensible et à leur capacité à se soucier des autres. C'est justement la raison pour laquelle certaines femmes comme Camélia (Deloitte) avaient décidé de basculer dans le côté fonctionnel en rejoignant un cabinet big 4, sous prétexte que ce domaine était plus glamour pour une « fille ». Mais c'est aussi la raison pour laquelle certaines femmes consultantes en TI préfèrent être affectées à des projets associés au marketing ou au domaine commercial.³³

Adele (Deloitte): « *I think that a lot of girls that choose HR or marketing are doing that just to be like the others and not being alone in a class full of boys, like the black sheep you know* ».

- Aux hommes de se conforter dans leur catégorie « hommes », ces derniers se considérant comme étant plus aptes à prendre des décisions, à occuper de grandes responsabilités ou à maîtriser le développement informatique. Un stéréotype qui justifie en partie l'ambiance masculine du métier de conseil en TI.

Peut-être que les hommes font un peu preuve de franchise quand on parle à quelqu'un au moins on se dit c'est clair et le problème est résolu quoi tandis que les femmes ont plutôt tendance à arrondir les angles. (Fouzi, Deloitte)

Toujours est-il que ces stéréotypes de compétence ou d'incompétence dans les métiers techniques selon qu'on soit un homme ou une femme, justifient largement la performativité du genre et ces derniers semblent être endossés aussi bien par les hommes que par les femmes consultant.e.s en TI. Ainsi, cela contribue non seulement au renforcement de la crédibilité des hommes consultants en TI, mais aussi à maintenir des arrangements sociaux inégalitaires.

Après avoir abordé la technologie en tant que moyen de construction de l'identité sexuée du métier de conseil TI, nous allons maintenant nous pencher sur les relations au travail.

5.4.1.3.3.1.2 Relations au travail : des relations socio-sexuées

Il s'agit ici de se concentrer particulièrement sur les relations qui pourraient exister entre les hommes et les femmes dans un environnement masculin. En se basant sur la sexuation, nous pouvons considérer que dans les relations au travail, les femmes consultantes en TI ont un rôle à part entière à jouer avec les hommes :

³³ Traduction: Adèle (Deloitte) : « Je pense que beaucoup de filles qui choisissent les ressources humaines ou le marketing font cela juste pour être comme les autres et ne pas être seules dans une classe pleine de garçons, comme le mouton noir vous savez »



- Les femmes sont censées jouer la séduction pour correspondre aux standards de la féminité, même si ces critères ne permettent pas forcément de mettre en valeur leurs véritables capacités intellectuelles, telle la créativité ou encore l'esprit d'initiative.
- Les hommes sont censés exprimer à l'égard des femmes un sentiment de dominance, de virilité, comme idéal du professionnel du conseil TI.

Ce rôle est tantôt valorisant (comme lorsqu'il est admis qu'il est plus facile de négocier avec les femmes), tantôt handicapant voire choquant (comme lorsque les femmes ne sont pas considérées pour certaines missions au Proche-Orient en raison de leur « potentiel de séduction »). Toujours est-il que ces considérations sexuées sont généralement perçues comme fréquentes et usuelles dans le métier de conseil TI. Il se crée alors une sorte de relations socio-sexuées renforçant le stéréotype de genre.

Jasmine (CGI): « *C'est vrai que quand il y a des événements importants on voit la différence, après des fois ça peut être un avantage pour négocier et tout d'être une fille car on est moins de filles et en général les gens se rappellent de nous, de nos prénoms mais après peut-être que dans le travail ça peut-être un avantage* ».

Bertrand (CGI): « *J'en ai vu d'autres où parce qu'elles faisaient un joli sourire, elles avaient un peu plus que les hommes notamment quand on passe dans les phases d'entretien annuel pour les augmentations. Ça j'en ai vu. Des deux côtés il y a une espèce de drague à ce moment-là, d'amadouer un peu l'interlocuteur. Oui j'en ai vu* ».

- Le Retrait

Nous avons relevé un autre mouvement de construction de stéréotype de genre dans le cadre de notre enquête sur terrain : le retrait. Ce phénomène correspond au comportement de certaines femmes qui, sans discuter, se retirent de territoires marqués au masculin, alors qu'elles avaient les compétences et/ou l'envie d'y agir. Le mouvement de retrait peut être effectué sans percevoir le poids du stéréotype ou sans avoir conscience d'une contrainte. Nous allons justement expliciter ces deux cas de figure dans ce qui suit.

Bon la plupart ne vont nulle part, elles choisissent juste de rester Senior Manager et ne sont pas intéressées par un poste de partner ou associé où il faut participer dans le capital du cabinet et devenir une sorte d'actionnaire. (Jérémie, Deloitte)

5.4.1.3.3.2.1 L'inconscience du poids du stéréotype :



Il peut arriver que le retrait des femmes consultantes en TI face à la persistance des stéréotypes de genre, ait lieu sans qu'elles ne perçoivent le poids du stéréotype ou sans qu'elles n'aient conscience des contraintes associées. En effet, certaines femmes qui dévaluent les attributs féminins ou qui mettent en valeur leurs différences en tant que femmes afin de mieux légitimer leur rôle ont tendance à considérer la vision de l'entreprise comme étant légitime, dans la mesure où l'existence des stéréotypes n'est même pas conscientisée. En général, cela arrive lorsque les femmes consultantes TI les ont intériorisés ou lorsque ceux-ci n'ont pas été reconnus par la catégorie appartenant au sexe opposé.

Un homme et une femme à échelon égale la femme a perdu 1 ou 2 ans, donc forcément il y a un petit décalage, enfin c'est normal, elle était enceinte elle a passé des moments très compliqués hein mais d'un point de vue carrière professionnelle oui elle a été freinée, donc un homme à échelon égale 1 ou 2 ans ça change et donc le décalage se crée et après c'est difficile à rattraper. (Raphael, CGI).

Ainsi, ce sont ces mêmes femmes qui s'adaptent à leur environnement et qui ne manifestent aucun désir de quitter leur entreprise, malgré les différentes formes de ségrégation qui y existent.

Il y a beaucoup de gens qui laissent faire et qui ne disent rien genre, oui mais c'est parce que les femmes elles gagnent moins mais ne disent rien, et du coup tout le monde dit rien. (Jasmine, CGI)

5.4.1.3.3.2 Une volonté de désengagement :

Ce mouvement de retrait volontaire peut se manifester de différentes manières comme par exemple le désir de quitter l'entreprise ou encore le désir de transformer les menaces en opportunités.

- Le désir de quitter l'entreprise :

Dans le cas où l'existence de stéréotype de genre menace ou ralentit la carrière de la consultante TI et nuit fortement à son épanouissement personnel et professionnel, il en découle souvent un désir de quitter l'entreprise pour aller à la recherche d'un environnement moins menaçant. Pour illustrer ce cas, il convient de revenir sur le cas de Miriam de l'entreprise Deloitte. Cette dernière avait été confrontée souvent à des pratiques sexistes de la part de ses homologues masculins, en ce sens qu'elle avait été la seule femme dans une



équipe d'informaticiens. Les propos sexistes répétés qui avaient été émis à son encontre ont fait qu'elle avait préféré démissionner.

Il peut également arriver qu'une femme souhaite combler un certain manque de reconnaissance ailleurs, en allant vers des entreprises hors conseil ou des postes générant moins de stress dans la vie quotidienne. En effet, certaines d'entre elles sont parfaitement conscientes qu'il n'est pas toujours facile pour elles d'accéder à des postes à hautes responsabilités dans le milieu du conseil en TI.

Récit Jérémie (Deloitte): « *A partir du niveau de manager ou de senior manager, la femme commence à vouloir soit un poste de partner soit un poste avec moins de stress. Dans le premier cas elle se retrouve face à un monde si je puis dire d'hommes assez fermé même si c'est en apparence ouvert, du coup elles préfèrent se retirer. Dans le second cas elles vont rejoindre une entreprise hors conseil où elles auront un poste à forte reconnaissance et avec moins de stress* ».

- Le désir de transformer les menaces en opportunités :

Il existe certaines femmes consultantes en TI qui choisissent de s'adapter, malgré elles, à leur environnement. Dans cette démarche, elles vont par exemple vouloir se protéger d'un éventuel échec en transférant la responsabilité de cet échec à son équipe masculine plutôt qu'à elle-même, ou encore laisser les tâches plus techniques comme le développement aux hommes consultants en TI, puis se tourner vers des missions plus fonctionnelles, par crainte de mettre en lumière une compétence qui ne corresponde pas au stéréotype de genre.

Dans tous les cas, il s'agit d'une intériorisation qui relève d'une performance de genre, en ce sens qu'elle évite de s'exposer dans un conflit de genre et de bousculer le stéréotype de masculinité de l'informatique. Par exemple, Marie de l'entreprise Deloitte possède un background technique (Cursus IT) mais a préféré s'orienter vers les ressources humaines et s'occuper du sourcing des talents IT, afin d'être en adéquation avec les stéréotypes de genre. Ou encore Camélia qui s'est retirée pour des raisons similaires mais qui préfère le présenter d'une manière positive:

Récit Camélia (Deloitte): « *Camélia se définit d'abord comme informaticienne avant d'être consultante IT, elle dit que balancer du côté fonctionnel lui a permis de mieux s'épanouir car bien qu'elle aime la programmation, le monde de l'informatique pure en entreprise a été hostile pour elle et ne lui a pas permis d'évoluer comme elle le souhaitait* ».



Après avoir abordé le retrait en tant que mouvement renforçant le stéréotype de genre, il convient maintenant de se pencher sur le phénomène de rejet.

- Le Rejet

Le rejet d'un individu sous prétexte qu'il n'appartient pas à la même catégorie que soi, a fait l'objet de nombreuses recherches (Bierman 2003, Kipling&Forgas&VonHippel 2005), et semble en effet être une pratique courante dans les relations humaines. Dans les relations dans le milieu du travail, la situation semble être similaire, en particulier dans un métier dominé par les représentations masculines tel que le milieu du conseil en TI. Le mouvement de rejet comme pratique de sexuation désigne le mouvement qui consiste à écarter de manière volontaire certaines femmes des missions, des positions ou des attributions qui sont traditionnellement dévolues aux hommes. Les mouvements de rejet peuvent être effectués par des personnes en situation de pouvoir, mais ils peuvent aussi se produire entre pairs. Une femme peut tout aussi bien qu'un homme mobiliser le stéréotype de genre pour rejeter une autre femme et se conformer à « ce qui se fait ». Ainsi, nous allons évoquer dans cette partie les mouvements de rejet effectués par des hommes et des femmes en situation de pouvoir d'une part et les mouvements de rejet constatés entre pairs.

5.4.1.3.3.3.1 *Les mouvements de rejet effectués par des hommes et des femmes en situation de pouvoir*

Le rejet des femmes consultantes TI par les supérieurs hiérarchiques en général et les managers en particulier est tout simplement une traduction de la ségrégation verticale et horizontale opérée à leur encontre. Il peut concerner le recrutement, l'intégration, la formation, la promotion ou encore la qualification. La plupart du temps, ces femmes se sentent rejetées lorsque :

- A compétences égales, les hommes sont privilégiés, notamment en termes de rémunération et de développement de carrière. Ainsi, elles ont l'impression de devoir fournir plus d'efforts pour se faire reconnaître par leurs managers, que soit sur le plan expérientiel que relationnel. La difficulté se fait surtout ressentir à partir du moment où les femmes consultantes TI souhaitent devenir des partners, car à ce niveau, les



professionnels estiment qu'il est difficile de concilier vie privée et vie professionnelle. A compétences égales, les femmes consultantes en TI ont du mal à s'imposer et à se positionner correctement au sein des membres de l'équipe. Les managers font plus confiance aux hommes, bien que les femmes soient plus expérimentées dans le domaine du conseil en TI. C'est le cas de Jasmine qui avait travaillé avec un stagiaire en tant binôme. Ce fut en effet à ce dernier que les des collègues hommes ou responsables s'adressaient lorsqu'il y avait des informations à demander ou à confirmer, bien qu'elle maîtrisait le sujet autant que son collègue. Le motif est la persistance du stéréotype du genre qui prône l'idée que les femmes soient toujours les « assistantes » des hommes. Pour être plus précis, elle avait été présentée par le chef de projet comme étant la stagiaire de son collègue.

- Leur statut de mère n'est pas pris en compte lors de l'affectation des missions, ainsi que par rapport au nombre de déplacements qu'elles sont censées effectuer dans le cadre de leur activité professionnelle. Autrement dit, les emplois de temps ne sont pas forcément flexibles, malgré le fait que certaines femmes consultantes TI soient des jeunes mamans qui arrivent tout droit d'un congé maternité.

Hormis la ségrégation verticale, les femmes consultantes en TI sont également victimes de mouvements de rejet de la part des collaborateurs.

5.4.1.3.3.2 *Les mouvements de rejet effectués entre pairs*

Les femmes consultantes en TI ne se sentent pas seulement rejetées par les Ressources Humaines et les chefs de projets, depuis leur recrutement à la gestion de leur carrière, en passant par la réalisation des missions, mais dans le cadre de l'exercice de leur profession, elles font également l'objet de rejet de la part des homologues aussi bien masculins que féminins.

Les collègues femmes comme les collègues hommes sont susceptibles de mobiliser des stéréotypes de genre pour rejeter une autre femme consultante en TI, de manière à se conformer aux normes sociales, notamment celles qui défendent que les filières et les professions techniques étaient destinées aux hommes. Ainsi, lorsque les étudiantes en



informatique ou les femmes consultantes en TI cherchent à s'intégrer dans un environnement déjà dominé par les groupes masculins, il peut arriver qu'elles soient systématiquement rejetées par les membres de son équipe.

Ce mouvement systématique de rejet peut également s'expliquer par le fait que, plus les femmes font preuve d'un tempérament plus ou moins affirmé dans leur environnement de travail, plus les collaborateurs et les responsables perçoivent leur compétence négativement, telles des femmes « désagréables » qui ont la soif de l'autorité et du contrôle. Il faut savoir que ce sexisme implicite se fonde en majeure partie sur des associations inconscientes, la féminité étant souvent associée à l'inoffensif et au consensuel.

Hormis les mouvements de rejet que les femmes consultantes TI sont susceptibles de subir au niveau vertical et horizontal, il existe des mouvements qui proviennent directement des sujets concernées : l'acceptation des stéréotypes de genre. Il s'agit en effet de l'une des causes les plus fréquentes de construction et de renforcement de ces stéréotypes.

- L'Acceptation

Le mouvement d'acceptation du stéréotype du genre est un phénomène récurrent dans le milieu du conseil en TI. La plupart des hommes consultants et des femmes consultantes en TI considèrent que les disparités qui existent entre les hommes et les femmes sont « normales » et donc « tolérées » par les sujets. Pour plus de précisions, la pérennité du déterminisme des rôles des hommes et des femmes dans la société favorise la légitimation de la domination masculine dans le milieu du conseil. Ainsi, cela va faciliter l'acceptation par les femmes des comportements sexistes et discriminatoires dans les relations au travail.

Ainsi ce mouvement de sexuation consiste à accepter une situation d'inégalité entre les sexes, parce qu'on la considère soit comme un fait, soit comme une situation temporaire qui devrait évoluer. De ce fait, on laisse perdurer le stéréotype en considérant que le sens de l'Histoire suffira à le faire disparaître au fil du temps et à travers les générations.

5.4.1.3.3.4.2 La situation d'inégalités hommes/femmes en tant que fait

L'intériorisation des stéréotypes de genre, notamment négatifs peut engendrer des doutes sur les compétences des femmes consultantes TI, et peut porter atteinte à leur motivation par



rapport à la réalisation des projets qui leur sont confiées. Cette situation contraint en effet la production de comportements générant des stéréotypes de genre. C'est le cas de celles qui ont tendance :

- à dévaloriser leur travail et à accepter une moindre rémunération par rapport aux hommes ayant les mêmes profils et les mêmes expériences, sous prétexte que c'est la norme admise par la société ou qu'à une certaine période de leur vie, elles seront moins disponibles que les hommes, en raison de leur éventuelle maternité et rôle familial.

Camélia (Deloitte): « *Malheureusement une femme avec des enfants n'est pas aussi disponible pour son travail qu'une femme sans enfants ou un homme. C'est la réalité* ».

Suzanne (CGI) : « *Les enfants ça peut être un frein* ».

- à penser que le milieu du conseil en TI est un environnement historiquement masculin et que par conséquent les femmes seront traitées différemment, quitte à subir et même accepter des propos sexistes ou machistes par leurs homologues masculins.

Giselle (CGI) : « *Pour ma part, je pense que le métier du système d'information est vraiment marqué par la masculinité je pense parce que c'est le monde du travail qui le veut* ».

- à admettre que les femmes consultantes en TI, quel que soit le positionnement qu'elles occupent au sein de l'entreprise et quelle que soit la passion qu'elles éprouvent pour leur métier sont toujours liées au sort de leurs conjoints ; et aussi à penser que les hommes accepteraient mal l'idée de quitter leur poste pour pouvoir suivre leur femme à l'autre bout du monde, et qu'il serait étonnant que ce soit une pratique fréquente.

Mr Fouzi (Deloitte) : « *Oui oui malheureusement c'est la réalité, et dans les départements des SI ça reste assez macho* ».

Récit Marie (Deloitte): « *Mais la réalité la rattrape, et elle, aussi féministe qu'elle puisse être, se voit obligée de démissionner d'une carrière prometteuse et d'un travail qui la passionne pour suivre son mari, dans un pays où très probablement n'aura pas le droit d'exercer une activité professionnelle, du moins pas avec les mêmes idées d'ouverture et de mixité homme/femme* ».



Les disparités hommes/femmes peuvent également être perçues par les femmes comme faisant partie d'une situation qui devrait évoluer au fil des années, telle une situation temporaire qui ne devrait pas inquiéter.

5.4.1.3.3.4.2 Les disparités hommes/femmes en tant que situation temporaire

Si certaines considèrent la situation d'inégalités entre les hommes consultants et les femmes consultantes en TI comme un fait, d'autres la désignent comme correspondant à une étape, un processus qui suit l'évolution des mœurs et des mentalités, y compris celles relatives aux droits des femmes, notamment dans les pays conservateurs. Ainsi, quelques personnes interviewées avaient confirmé que l'entreprise Deloitte avait « récemment » renforcé sa politique de diversité en faveur des femmes, de manière à permettre à ces dernières de récupérer leur poste ou alors d'accéder à des postes relevant du top management, le but étant effectivement de promouvoir la mixité dans cet univers masculin qu'est le milieu du conseil en TI.

« Juste récemment un nouveau dispositif a été mis en place afin d'assurer aux femmes 22% au moins des positions haut placées chez Deloitte, et c'est dans cette perspective que 75 nouvelles partners femmes ont été embauchées ou promues partners ». (Marie, Deloitte)

« Oui, récemment Deloitte a également annoncé un programme de retour au travail pour attirer plus de femmes leaders à réintégrer la population active. Il fonctionnera comme un stage rémunéré de 12 semaines entre Septembre et Décembre pour les femmes qui ont été sans emploi pendant trois à six ans. Seuls les anciens de Deloitte auront accès au programme pour la première année, et l'objectif est qu'au moins 80% des participants restent chez Deloitte et prennent des postes à haut niveau ». (Marie, Deloitte).

La continuité de ces mouvements d'acceptation des stéréotypes de genre dont ces femmes consultantes TI sont victimes dans l'exercice de leur fonction est généralement due au fait que certaines d'entre elles ont justement peur d'être rejetées dans leur profession car non conformes aux normes du métier, de sorte qu'elles les reproduisent en considérant qu'il s'agisse d'un phénomène de société statique ou dont l'évolution se fera dans le temps sans qu'elles aient besoin d'agir pour changer la situation.

Telles sont donc les manifestations des mouvements d'acceptation des stéréotypes de genre



dans le domaine du conseil en TI. Mais que pourrions-nous alors relater sur le phénomène d'invisibilisation ?

- L'Invisibilisation

Pour comprendre l'invisibilisation/dévalorisation – les deux étant fortement imbriquées – du travail des femmes consultantes dans le métier de conseil TI, il faut la replacer dans un processus plus général d'invisibilisation du travail des femmes, processus qui n'est pas propre au conseil TI et qui est un outil de la domination masculine. En effet, dans la vision dominante des métiers techniques, androcentrique, l'activité est définie et pensée à partir de la population masculine.

Bien que ce mouvement ait été observé dans nos deux terrains, il est particulièrement marqué pour Deloitte Dubai et ce en raison des aspects culturels du pays. En effet, bien que Dubai soit une ville très cosmopolite et ouverte sur toutes les cultures de par sa forte population d'expatriés (plus de 80% de la population en 2014/15), aux Emirats Arabes Unis comme dans tous les pays dits « musulmans », les discours de diversité ont largement associé la « question des femmes » à l'islam. Dans ce cadre, la « réclusion » des femmes, associée à l'islam et/ou la « tradition », a été (et continue à être) souvent posée comme caractéristique de ces sociétés. Ceci marque également les multinationales et en particulier les sociétés de services telles que Deloitte qui ont affaire aux entreprises locales et entités gouvernementales très conservatrices de la région.

Ainsi, mis à part les différences culturelles entre Europe et Proche Orient, l'invisibilisation et la dévalorisation consciente ou inconsciente du travail des femmes consultantes TI et le manque de reconnaissance qui en découle peuvent se produire pour deux raisons principales :

- Les femmes sont généralement considérées, souvent implicitement, comme étant « les assistantes et les auxiliaires » des hommes, et ce même à grade égale (voir le témoignage de Jasmine CGI ci-dessous).
- L'idée que les hommes sont amenés à détenir plus de responsabilités, à traiter avec les clients les plus importants en raison de leur capacité « naturelle » à développer le sens du leadership et à convaincre, mais aussi de leur plus grande disponibilité par rapport aux femmes consultantes TI.



Mr. Fouzi (Deloitte): « *En interne je vous dis, on fait tout pour effacer ces inégalités, et je peux vous dire qu'aujourd'hui au niveau des recrutements on ne regarde pratiquement pas le sexe des candidats, c'est la compétence et l'expérience qui priment. Mais malheureusement, des que nos consultants et consultantes sortent du cocon de Deloitte, ils et elles font face des pratiques, des remarques, des regards juste des fois, mais d'une autre époque.* »

Ce phénomène se traduit le plus souvent par le fait de s'adresser de manière systématique à un interlocuteur masculin, en ignorant (volontairement ou non) les interlocutrices. C'est exactement le genre de situation qu'avait vécu Jasmine de la CGI qui avait été non seulement présentée par le chef de projet comme la stagiaire de son collaborateur, mais encore lésée par rapport à la communication du projet aux supérieurs et aux collègues hommes. Cette femme consultante TI avait d'ailleurs révélé les informations suivantes :

- elle avait le même âge que celui qui était apparemment son binôme ;
- elle prétendait maîtriser complètement le sujet en ce sens qu'elle avait été sur le projet depuis près de 2 ans, contrairement à son collègue qui venait d'être affecté au projet en tant que stagiaire.

- Le Poids de la norme culturelle

Il convient de noter que les rôles de genre sont à la base construits à travers les idéaux et les valeurs de la société et c'est d'ailleurs ce qui fait que les attentes varient suivant le genre. Mais il y a aussi lieu de noter que le degré de distinction entre les hommes et les femmes varie selon la culture de chaque pays, cette dernière effectuant un contrôle social et amenant les personnes à se référer aux normes instituées.

Ainsi, parmi les obstacles majeurs à l'accès des femmes aux métiers du conseil TI, nous pouvons citer le poids de la norme culturelle dans le pays où se trouve l'entreprise, mais aussi le poids de la culture du présentisme dans les entreprises en général. Nous allons donc développer les enjeux de ces deux facteurs dans les paragraphes qui suivent.

5.4.1.3.3.6.1 La dimension culturelle du pays :

Il existe des pays où le travail des femmes est sous-estimé, voir occulté, en raison notamment de la vision androcentrique de la société. Et même si les mœurs ont évolué depuis, les normes culturelles des pays situés dans la région du Moyen-Orient veulent que les femmes soient bien « couvertes » mais aussi « discrètes » en étant plus focalisées sur la sphère privée que sur la



sphère professionnelle. Ainsi, il peut y avoir des clients conservateurs qui ne souhaiteraient collaborer qu'avec les consultants hommes, bien que ces derniers soient susceptibles d'être moins expérimentés et moins performants. Ceci dit, malgré la volonté de l'entreprise à favoriser la mixité, il existe des facteurs que les collaborateurs ne peuvent pas contrôler, notamment la dimension culturelle prônée par le pays et conservée par les clients. Autrement dit, le stéréotype de genre peut être renouvelé systématiquement par la perpétuité du mouvement d'invisibilisation de la gent féminine par les clients conservateurs. Dans cette optique, il y a lieu de relever que :

- Certains clients hommes notamment dans les entités gouvernementales des pays du Moyen Orient demandent carrément à ce que les membres de l'équipe en charge de leurs projets soient exclusivement constitués d'hommes.
- Dans une équipe de consultantes composée d'hommes et de femmes, certains clients peinent à parler aux femmes consultantes TI, en ce sens que leur apparence risquerait de les déstabiliser, ou qu'il n'est pas coutume de s'adresser directement aux femmes sans l'autorisation de leurs maris. Il a également été observé à plusieurs reprises que certains hommes dans ces entités s'abstiennent de serrer la main aux consultantes femmes travaillant sur le projet en cours ou même de s'adresser directement à elles, sous prétextes religieux.

A cette volonté de respecter la culture orientale / musulmane s'ajoute justement la conception des métiers des TI comme étant des métiers typiquement masculins, ce qui reflète une image assez machiste au détriment des femmes qui ont le goût pour l'informatique et le domaine technique.

5.4.1.3.3.6.2 La dimension culturelle de l'entreprise :

Les nombreuses analyses effectuées ont permis de noter que l'accès des femmes aux postes de décision pouvait être freiné par le poids de la culture du présentisme dans l'entreprise, y compris en France. En effet, les femmes qui tendent à rester dans l'inconscient collectif consistant à leur attribuer les responsabilités associées à la sphère domestiques sont pénalisées, sous prétexte qu'elles risqueraient de ne pas de se retrouver face au dilemme



famille/travail et vie privée/vie professionnelle et que pourtant, un temps de présence considérable sur le lieu de travail est perçu comme étant un témoignage d'engagement professionnel.

« Donc en fait ce qui est embêtant c'est qu'il y a toujours des allusions aux gros préjugés genre la famille les enfants et tout et du coup peut-être que les hommes ne veulent pas vraiment confier des responsabilités aux femmes, on va dire qu'en France l'âge pour le premier enfant c'est 30 ans donc on va dire de 25 à 30 ans toutes les femmes travaillent et il ne devrait pas y avoir ce genre d'arguments parce qu'elles ne peuvent pas avoir d'enfants et après on va dire entre 30 et 40 ans il y a les enfants en bas âge mais de 40 à 65 ans il y a encore beaucoup de femmes qui n'ont pas forcément des contraintes liées à leur famille et du coup, on retrouve toujours ces écarts là ce qui montre que c'est de faux arguments mais voilà ». (Jasmine, CGI)

Il existe alors au niveau de certaines entreprises, un amalgame entre assiduité et disponibilité, mais aussi entre présence et résultat. Cela va au détriment des femmes qui ont la volonté de persévérer dans le métier du conseil TI, sachant que pour les femmes qui n'ont pas d'enfants, cela est considéré comme étant un préjugé difficile à accepter.

« Les femmes qui travaillent dans des SSII il faut qu'elles soient vraiment disponibles pour le client. Le client ne comprendra pas forcément. Le client qui travaille un mercredi il faut lui chercher un consultant qui n'a pas besoin de son mercredi pour ses enfants. Donc c'est compliqué. S'il faut passer une signature ce ne sera pas reporté parce qu'il faut s'occuper des bébés ou autre chose ». (Gisèle, CGI)

Nous avons pu remarquer que le phénomène de sexuation recouvrait tout un ensemble de pratiques genrées tendant à renforcer d'une manière ou d'une autre le stéréotype de genre/TI. Il faut savoir qu'en plus de cela, nous avons affaire à une autre pratique plus discrète, mais aussi plus préjudiciable : la fausse intégration.

5.4.1.3.4 La Fausse Intégration

Nombreux sont donc les mouvements implicites comme explicites visant à renforcer le stéréotype de genre dans le métier du conseil en TI. Ce qu'on appelle ici la fausse intégration est une pratique de genre masquée qui de manière similaire au mouvement de sous-typage consiste à expliquer que le fait de trouver plus de femmes dans le conseil TI revient au fait que le métier connaît des transformations qui font qu'il y a moins de technique et plus de fonctionnel, le rendant ainsi moins « compliqué » et donc plus « accessible » par les femmes, dont les compétences techniques restent considérées comme inférieures à leurs



homologues masculins. Ici il s'agit de renforcer la catégorisation en avançant que si les femmes sont de plus en plus représentées dans le métier, ce n'est pas parce que les pratiques sexuées ont diminué ou que la compétence technique des femmes est aujourd'hui reconnue dans le domaine, mais tout simplement car le niveau de technicité du métier s'est dégradé, ce qui expliquerait sa féminisation progressive. Nous avons pu entendre de telles remarques de façon informelle lors de l'exercice de votre métier au sein de Deloitte.



5.4.2 Les facteurs de dégradation du stéréotype genre dans le métier de consultant.e TI

S'il existe des femmes consultantes TI qui s'intègrent parfaitement au sein de leur entreprise et qui trouvent dans leur lieu de travail, une ambiance plutôt pro-mixité, c'est parce qu'il existe aussi des facteurs tendant à favoriser la dégradation du stéréotype de genre dans le métier de consultant.e TI. Parmi les vecteurs qui favorisent sa détérioration, nous pouvons citer l'image positive que les professionnels ont du métier du conseil TI, la communication en langage non sexuée, l'abandon du stéréotype de genre par la nouvelle génération de consultants TI, l'existence d'un environnement multiculturel et enfin les pratiques « anti-normes du genre » ou mouvements de déconstruction du stéréotype genre/TI. Nous allons détailler dans les paragraphes qui suivent ces cinq vecteurs de destruction du stéréotype genre/TI dans le conseil TI.

5.4.2.1 *L'image du métier de conseil TI*

L'image de la profession attire de plus en plus de femmes et de jeunes filles qui ont soif de réussite et sont attirées par la technologie, ce qui conduit à détériorer progressivement le stéréotype voulant que le modèle type du consultant TI soit un homme. Cette détérioration fait que le conseil TI est aujourd'hui l'un des métiers de l'informatique qui attirent le plus de femmes.

Effectivement, bien que de prime à bord le métier semble exiger que les femmes fassent plus de concessions par rapport à leur vie de famille, il n'en reste pas moins que, comme pour les hommes, exercer le métier de conseil TI procure aux femmes une certaine fierté d'autant plus accentuée par le fait que le milieu de l'informatique est réputé comme hostile aux femmes. Ceci rend la reconnaissance de la compétence des femmes dans le métier par leurs homologues masculins et par l'entreprise d'autant plus appréciée, voire même recherchée. Ainsi l'attrait des femmes par l'image reflétée par le conseil TI revient souvent au fait que :

- Dans leur quête de reconnaissance, la capacité à maîtriser les fonctions techniques et les algorithmes, est pour les femmes consultantes, un signe d'accomplissement de soi. Ce métier permet à la gent féminine de faire ses preuves et mettre en évidence des qualités managériales et même des capacités à diriger.



« Pour beaucoup comprendre le langage informatique est synonyme d'une certaine intelligence supplémentaire, surtout pour une fille ». (Camélia, Deloitte)

"It's like I was proving that not only men can be smart, women are smarter actually because they can be good in everything, machines, communication, whatever. And now I am still proud of being an IT professional. We are not only made for HR or marketing. Girls need to stop being scared of what is behind IT, and just do it if they feel for it". (Adèle, Deloitte)

- Dans leur combat contre les discriminations liées au genre, l'intérêt des femmes pour ce type de métier vise à effacer le stéréotype de genre qui voudrait que les femmes soient moins carriéristes que les hommes et à prouver qu'à compétences égales, il est parfaitement possible d'arriver à un même résultat.³⁴

"So after my graduation in computer science and management from King's College of London, I immediately started working as an IT consultant". (Adèle, Deloitte)

Il est clair que ces femmes n'ont pas forcément moins de volonté, au contraire. D'ailleurs, certains hommes consultants ont même reconnu qu'il y avait des femmes qui se montraient plus volontaires que les hommes consultants TI dans les domaines autres que le marketing, la communication et les ressources humaines.

Hormis ce besoin de reconnaissance ou le combat pour plus de diversité, nous pouvons noter que l'attrait des femmes pour le métier relève d'une question plus subjective, telle la notion de goût, d'habitude tout simplement. Ces derniers ne dépendent pas forcément du genre et peut donc concerner aussi bien les hommes consultants que les femmes consultantes en TI. Parmi ces préférences non genrées, il y a par exemple lieu de citer :

- Le goût pour les voyages d'affaire et le fait de prendre connaissance de nouvelles cultures. C'est d'ailleurs le cas de Nina, Business Analyste IT Risks de l'entreprise Deloitte, qui apprécie travailler dans un environnement où elle a la possibilité de rencontrer beaucoup de clients.

³⁴ Traductions: « C'est comme si j'étais en train de prouver que les hommes n'étaient pas les seuls à être intelligents, les femmes peuvent être plus intelligentes en fait parce qu'elles peuvent être bonnes dans tout, les machines, la communication peu importe le domaine. Et maintenant, je suis toujours fière d'être une professionnelle de l'informatique. Nous ne sommes pas uniquement faites pour les RH ou le marketing. Les filles ont besoin d'arrêter d'avoir peur de ce qui se cache derrière, et juste le faire si elles en ont envie. " (Adèle , Deloitte)

" Donc, après mon diplôme en sciences et gestion informatique du Collège King de Londres , j'ai immédiatement commencé à travailler comme consultante en informatique ". (Adèle , Deloitte)



- Le goût pour les tâches non routinières qui permettent d'acquérir de nouvelles expériences et de s'épanouir professionnellement. Cela est favorisé par le fait que les projets traités peuvent être nombreux et diversifiés. Les consultants TI ont l'opportunité de traiter des problèmes spécifiques à différents contextes.
- La volonté d'indépendance vis-à-vis de l'entreprise et des clients, de manière à bénéficier d'une plus grande marge de liberté par rapport dans l'organisation des horaires de travail et des déplacements professionnels.

Et pour être encore plus objectif, il convient de rappeler le métier de consultant TI n'est pas un simple métier. D'ailleurs, les clients voient les consultants et consultantes TI comme des héros et héroïnes et cela est bien plus gratifiant qu'autre chose. Ce sont des experts dans les solutions informatiques mais aussi des conseillers aptes à aider les clients à optimiser leurs choix.

Tous ces facteurs expliquent pourquoi le métier de conseil en TI attire plus de femmes et favorise en conséquence la détérioration du stéréotype. Ainsi, nous faisons face à une augmentation de modèles féminins dans le rôle de consultant TI, ce qui facilite pour les femmes et les jeunes filles voulant s'engager dans cette voie le processus d'identification à un modèle féminins dans le métier.

Ainsi la volonté des femmes, leur persévérance pour dépasser le sentiment d'imposture dans le domaine, ainsi que leur goût de plus en plus prononcé pour les métiers techniques les amènent aujourd'hui à intégrer plus facilement cet environnement encore teinté par la masculinité.

5.4.2.2 La communication en langage non sexué

Les nombreuses analyses effectuées précédemment ont permis d'affirmer que langage était un élément parmi tant d'autre qui influait sur la construction du stéréotype de genre. D'ailleurs, c'est par le biais du langage que les hommes consultants et les femmes consultantes TI ont en partie constitué leur identité de sujets genrés. Cela est particulièrement typique de la langue française, une langue très codifiée par la grammaire, notamment les accords en genre et en



nombre, comme nous l'avons pu l'illustrer plus haut. En effet, dans la codification de cette langue par l'Académie Française, le masculin est censé l'emporter sur le féminin.

Mais nous ne pouvons pas non plus ignorer le fait que la féminisation des règles grammaticales et l'utilisation des formes féminines pour les hautes fonctions dans le secteur privé et public est un combat difficile contre cette Académie.

Il s'avère néanmoins intéressant de constater que les femmes consultantes TI se développent mieux dans un environnement où la communication se veut à la base moins sexuée, telle que la langue anglaise. C'est ce que nous avons pu relever pendant notre étude et observation participante de l'entreprise Deloitte à Dubai.

Nous avons donc constaté au sein de Deloitte, une communication caractérisée par un langage nettement moins sexué qu'en France à CGI, ou plutôt un langage épïcène selon lequel les règles d'écritures et de prononciation veulent que la langue soit neutre du point de vue du genre. Par exemple, il y a lieu de noter qu'en anglais, il n'existe aucune distinction entre la désignation des fonctions, que le (la) professionnel(le) soit un homme ou une femme. Pour les deux, on dira ainsi consultant, manager ou partner.

Lorsqu'il s'agit de mettre volontairement une distinction entre les hommes et les femmes consultant.e.s TI, il suffit dans la langue anglaise, d'ajouter le terme « men » signifiant « hommes » ou « women » signifiant « femmes ».

5.4.2.3 La jeunesse de la population dans le conseil TI

Bien que les pratiques liées au stéréotype genre / TI dans le métier de conseil TI soient persistants, il a été constaté que la jeune population de consultants et consultantes TI, perçoit ce stéréotype comme étant un sujet n'étant plus d'actualité à notre époque. Plus précisément, la génération Y semble ou du moins pense être débarrassée des stéréotypes de genre et considère qu'en général, bien que pas encore totalement acquise, la mixité constitue une véritable source de richesse dans l'entreprise. La plupart des hommes et les femmes consultant.e.s TI observés à CGI et Deloitte partagent justement cet avis. Mais afin d'en comprendre le pourquoi, il convient de mettre en évidence les caractéristiques de cette génération.



5.4.2.3.1 Caractéristiques de la génération

Qu'ils soient des hommes ou des femmes, les consultant.e.s TI ont le goût pour le travail « intensif » pour atteindre la réussite dans leur carrière. Ils acceptent de travailler pendant de longues heures, même en dehors de leur lieu de travail, de manière à investir tous leurs efforts et tout leur temps. Néanmoins hommes comme femmes posent une condition à cela, qu'il existe un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée qu'elle soit familiale ou non. Au cours des enquêtes, nous avons pu remarquer que les hommes consultants TI et les femmes consultantes TI s'investissent largement dans leurs missions, avec une certaine flexibilité dans les horaires de travail. Ainsi un consultant peut travailler 12 heures d'affilée un jour car il y a besoin, et ne travailler que 4 heures le jour suivant. Un consultant peut également choisir de travailler de chez lui (avec l'accord du manager) si sa présence chez le client n'est pas requise. Les jeunes consultants voient également leur travail comme leur offrant l'opportunité d'effectuer de nombreux voyages grâce à leurs déplacements professionnels, et ainsi pouvoir de nouvelles rencontres et découvrir de nouveaux pays. Tout ceci en ayant une bonne marge de liberté dans l'organisation de leur planning, tels des professionnels indépendants. A ce propos, nous avons donc remarqué que nombreux sont les jeunes consultant.e.s TI célibataires et/ou sans enfants, qui apprécient fortement leur métier de consultant pour cet aspect à la fois flexible et dynamique. Pour les jeunes consultants avec des enfants en bas âge, ils trouvent également en la flexibilité des horaires, un moyen de concilier vie familiale et vie professionnelle. C'est dans cette optique qu'au sein des entreprises concernées, le système de télétravail a été mis en place. Ce dernier a été une concrétisation des politiques de diversité énoncées par les Ressources Humaines.

Par ailleurs, les hommes comme les femmes de la génération Y, voient en l'ordinateur, un outil commun de travail au quotidien. D'ailleurs, ils maîtrisent cet outil avec une telle facilité, qu'on aurait dit que les technologies de l'information et de la communication sont leur milieu naturel de prédilection. La génération Y, y compris les jeunes consultant.e.s TI, se démarque donc par son hyper-connectivité. Ainsi, les entreprises et cabinets de conseil TI commencent à prendre conscience des traits identitaires des consultants et consultantes TI : ce sont des jeunes individualistes, impatients, mais aussi pragmatiques, qui estiment maîtriser à la perfection les nouvelles technologies de l'information et de la communication et ont confiance en eux et en leurs compétences.



Après avoir caractérisé les professionnels de la génération Y, il convient maintenant d'aborder la vision que les jeunes consultant.e.s ont du stéréotype de genre.

5.4.2.3.2 Leur vision sur le stéréotype de genre

Chez les jeunes, les discours sur le genre ne sont pas du tout les mêmes que ce que nous relevons chez les seniors. Selon eux, la question du genre ne doit plus se baser sur une dynamique manichéenne, mais plutôt être placée dans un contexte bien plus large. En effet, bien que les stéréotypes de genre les atteignent également, en comparaison à ce qu'il en est de la génération précédente, et ils conçoivent bien mieux l'idée d'abandonner le complexe du mâle dominant. Par rapport à cette vision du stéréotype du genre, nous allons relater dans un premier temps l'assurance des femmes et dans un second temps l'incompréhension des hommes consultants TI.

L'assurance des femmes consultantes TI :

Les femmes consultantes TI entrent sur le marché du travail avec beaucoup plus d'assurance que leurs aînées, d'abord en raison de leur maîtrise du domaine technique, au même titre que les hommes, ensuite en raison de leur prise de conscience des discriminations infondées dans le domaine et leur volonté de changer la situation et d'acquérir plus de reconnaissance. Certaines se sentent de moins en moins différentes et avouent même pouvoir trouver leur place dans cet environnement masculin qu'est le métier du conseil en TI.³⁵

"...and women just stopped thinking, they just did it, and did it again till becoming really good at it, and now nobody can say that these jobs are men's jobs". (Adèle, Deloitte)

"It's like I was proving that not only men can be smart, women are smarter actually because they can be good in everything, machines, communication, whatever. And now I am still proud of being an IT professional... We are not only made for HR or marketing. Girls need to stop being scared of what is behind IT, and just do it if they feel for it." (Adèle, Deloitte)

Même si certaines d'entre elles perdent leur assurance lorsqu'elles rencontrent des défis liés au genre et remettent leurs compétences en question, d'autres arrivent à faire changer les mentalités progressivement, notamment à l'endroit des hommes qui finissent par se

³⁵ Traductions : " ... Et les femmes ont tout simplement cessé d'y penser, elles ont juste agité, et agité à nouveau jusqu'à devenir vraiment bonnes dans cela, et maintenant personne ne peut dire que ces emplois sont des emplois d'homme " . (Adèle , Deloitte)

« C'est comme si j'étais en train de prouver que les hommes n'étaient pas les seuls à être intelligents, les femmes peuvent être plus intelligentes en fait parce qu'elles peuvent être bonnes dans tout, les machines, la communication peu importe le domaine. Et maintenant, je suis toujours fière d'être une professionnelle de l'informatique. Nous ne sommes pas uniquement faites pour les RH ou le marketing. Les filles ont besoin d'arrêter d'avoir peur de ce qui se cache derrière, et juste le faire si elles en ont envie. " (Adèle, Deloitte)



convaincre qu'il existe bien des femmes consultantes TI qui se montrent aussi ou plus compétentes que les hommes dans le domaine technique, sans que cela signifie que ces femmes soient des exceptions ou que le métier soit en train de perdre de sa technicité.

Néanmoins, bien que les femmes de la génération Y se montrent plus en confiance dans leurs capacités et compétences, et semblent résolues à combattre et ne pas accepter les stéréotypes, force est d'admettre que les consultantes toutes générations confondues continuent d'être moins privilégiées que les hommes en ce qui concerne l'obtention de promotion. Et face à ce phénomène, nous remarquons une incompréhension des hommes consultants TI.

L'incompréhension des hommes consultants TI :

Le regard des hommes consultants TI de la génération Y s'est un peu modifié pour ce qui est des relations hommes-femmes. Ils sont de plus en plus enclins à revendiquer l'égalité des chances et la diversité de sexe dans les fonctions à hautes responsabilités. Ainsi, au vu des disparités qui existent au sein de l'entreprise, ils tendent à manifester leur incompréhension et cela est le début d'un mouvement de déconstruction du stéréotype de genre dans le métier.

Par exemple, Fouzi de l'entreprise Deloitte, qui prétend ne faire aucune distinction par rapport au sexe dans sa relation avec ses équipes, et qui pense également que les styles de management ne dépendent en aucun cas du genre, regrette le fait que la parité homme /femme ne soit pas toujours appliquée chez les clients, notamment dans le Proche-Orient. Comme nous l'avons indiqué précédemment, certains clients ne voudraient toujours pas collaborer avec des femmes.

D'ailleurs certains hommes consultants TI comme Frédéric de la CGI affirment que l'augmentation de salaires ne dépendraient plus aujourd'hui du sexe, mais plutôt du contexte économique, et plus précisément de la conjoncture économique. A compétences égales et à expériences similaires, un homme n'est plus forcément mieux payé qu'une femme dans le milieu du conseil en TI.

La raison de ce renversement de situation se trouve dans le fait que la plupart des hommes de la génération Y préfèrent en effet travailler au sein d'une équipe mixte où la question du genre est accessoire d'un côté. De l'autre côté, les qualités actuellement requises pour percer dans le métier, y compris la capacité à diriger ou à convaincre ne sont ni des valeurs féminines, ni masculines.



Nous remarquons donc une impressionnante évolution des mentalités dans la sphère professionnelle amenée par les jeunes générations de consultants, en ce qui concerne l'intégration des femmes dans le conseil TI.

Connaissant l'impact de l'évolution des mentalités sur la déconstruction des stéréotypes de genre, il s'agit maintenant de prendre en considération l'environnement culturel.

5.4.2.4 L'Environnement multiculturel

Comme nous l'avons cité précédemment, toute société laisse apparaître des distinctions entre les hommes et les femmes. Ainsi, chaque personne peut recevoir mais aussi employer des réflexions genrées au regard de sa culture et c'est justement la raison pour laquelle il apparaît difficile de changer des rôles de genre traditionnels. En effet, la culture effectue un contrôle social qui conduit les individus à se conformer aux normes imposées par la société, notamment celles liées au genre. Bien entendu, l'environnement professionnel n'y échappe pas, à moins que les professionnels concernés travaillent dans un contexte multiculturel. Le fait de collaborer avec des personnes issues d'autres cultures peut entraîner un vrai choc, car les consultant.e.s TI issus d'autres cultures n'ont pas intégré les mêmes règles du jeu et n'adoptent donc pas forcément les comportements courants qui sont attendus d'eux. Ceci dit, ce qui est « normal » pour nous ne l'est pas forcément pour les personnes issues d'autres cultures. En effet, comme le stipule Pascal BLAISE, « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà ». Nous venons donc à penser que travailler dans un environnement multiculturel est censé nous inciter à remettre en cause des idées et des opinions qui nous semblaient pourtant universels à la base.

Nous retrouvons cette situation en étudiant le cas de l'entreprise Deloitte à Dubai, une entité où il existe une forte population d'expatriés, de nationalités, de cultures et aussi de traditions très diversifiées. Au sein de cette entreprise où les nationalités et les cultures se mélangent, le stéréotype de genre tend à s'effacer parce que les normes et les représentations liées au genre sont différentes d'une culture à l'autre. Ainsi, les acteurs concernés ne les mobilisent pas souvent, voire même jamais, par crainte de ne pas être compris ou d'être rejeté. Dans le cas contraire, les représentations stéréotypées sont mobilisées, seulement au niveau des interactions entre groupes de cultures similaires. Ce phénomène affaiblit logiquement le



stéréotype du genre, pour focaliser l'attention sur des aspects non-sexués tels que la compétence.

De plus avec, la mondialisation de l'économie, et le développement du management interculturel, une organisation des équipes au sein des entreprises est nécessaire afin que les consultant.e.s TI soient capables de s'adapter à des milieux culturels de plus en plus diversifiés. Les Ressources Humaines de l'entreprise Deloitte a en effet mis en évidence une politique globale qui correspondrait à un environnement multiculturel.

« Deloitte ME faisant partie d'un groupe international suit les mêmes dispositifs de diversité mis en place au niveau global. Un accent particulier est mis au niveau de la diversité homme/femme ». (Marie, Deloitte)

Il est dans l'intérêt des entreprises de relier les collaborateurs issus de divers pays à travers un réseau de communication adapté à toutes les cultures. Pour ce faire, ajouter des critères de différenciation liés au genre n'est pas souhaité. La dynamique générale va dans le sens de l'appropriation des cultures de tout un chacun et de comprendre en même temps les systèmes de croyance et les normes sur lesquels elles sont basées dans une perspective d'ouverture et de diversité. Ceci est donc automatiquement en défaveur des pratiques sexuées. Actuellement, il s'agit d'un enjeu important qui puisse garantir la stabilité du groupe international qu'est l'entreprise Deloitte. Dans cette démarche, les managers doivent reconnaître la différence culturelle des collaborateurs, mettre de côté toute distinction relevant du genre et développer en conséquence des stratégies de cohésion de groupe adaptées.

5.4.2.5 Les «Pratiques anti-normes du genre » : Les mouvements de déconstruction du stéréotype genre/TI

Les pratiques « anti-normes du genre » désignent un ensemble de comportements qui ont pour but de faire oublier le genre auquel nous appartenons, de telle sorte que nous puissions remettre en question les normes liées au genre dans le milieu professionnel. Il en découle en effet des mouvements de déconstruction qui ont tous un effet potentiel sur l'évolution du stéréotype. Parmi ces pratiques, nous pouvons citer la décatégorisation, le sous-groupage, la désexualisation et enfin la catégorisation positive. Il convient de noter que ces mouvements peuvent être véhiculés par les interactions entre consultants.es TI, les interactions entre



consultants.es TI et les clients, ainsi que les interactions avec les RH et le management général.

5.4.2.5.1 La Décatégorisation

La catégorisation consiste à classer les personnes en fonction de leur sexe, ce qui renforce l'idée que les ressemblances des membres d'une catégorie sont très importantes et que les différences entre les deux catégories de sexe sont fondamentales. Nous pouvons alors définir la décatégorisation comme étant un mouvement visant à refuser le prétexte qu'un consultant ou une consultante est ce qu'elle est et fait ce qu'elle fait en raison de sa catégorie de sexe. La décatégorisation est le premier mouvement par lequel commence toute initiative visant à déconstruire les stéréotypes de genre, en ce sens qu'avant de parler de déconstruction du stéréotype il est important de voir un(e) consultant(e) comme étant un individu à part entière et non comme étant un membre d'un groupe quelconque. Ainsi la décatégorisation s'oppose à l'idée que les performances, les attitudes et les comportements d'un professionnel des TI dépendent de sa catégorie de sexe, et refuse de considérer le fait que le genre définisse d'une manière ou d'une autre le rôle ou la place particulière de la personne dans son environnement professionnel.

- En termes de choix de carrière :

Au cours de nos entrevues, il y a eu lieu de constater que certains consultant.e.s TI avaient choisi leur carrière en fonction du goût pour les caractéristiques du métier, de l'attrance pour les valeurs préconisées par ce même métier. Mais toujours est-il que le goût n'est pas toujours un mouvement de décatégorisation, notamment s'il n'est pas complètement indépendant des normes du genre.

- En termes de recrutement :

En termes de recrutement, beaucoup d'acteurs, hommes comme femmes, s'accordent pour dire qu'une consultante TI n'est pas censée obtenir un salaire moins élevé (ni plus élevé) qu'un homme ayant les mêmes expériences et les mêmes compétences, pour l'unique raison qu'elle est une femme. Comme le souligne Frédéric, les consultantes peuvent très bien



également défendre leurs intérêts, et mériteraient ainsi un salaire égal à celui des hommes qui sont au même niveau.

Frédéric (CGI): « *Oui, mais je pense qu'il y a plein de femmes qui savent dire non, mais il y a des hommes qui savent aussi moins bien se défendre que d'autres et je ne suis pas sûr qu'on puisse tirer une conclusion là-dessus* »

Nous constatons à travers les témoignages recueillis que les mentalités tendent à évoluer dans le sens de la déconstruction du stéréotype et dans le sens de la décatégorisation. Ainsi Frédéric de CGI pense qu'il existe un phénomène de conjoncture économique qui fait qu'actuellement, il est possible qu'une femme consultante TI soit mieux rémunérée qu'un homme avec un profil équivalent.

Frédéric (CGI) : « *Déjà pour moi il y a un phénomène de conjoncture économique parce que évidemment moi je suis rentré il y a 4 ans au jour d'aujourd'hui le secteur de l'informatique se porte mieux je suis persuadé qu'une femme qui sort des études qui rentre dans la même société que moi avec un profil équivalent au mien elle rentre avec un salaire plus élevé que ce que j'avais au départ, donc il y a un phénomène de conjoncture* ».

Certains acteurs admettent également que certaines compétences comme par exemples les capacités managériales ne varient pas en fonction du sexe de la personne, mais plutôt de l'expérience antérieure que cette dernière avait eue avec son ancien manager. D'ailleurs le style de management est une technique qui se construit et se développe avec le temps, et non pas une qualité qui s'acquiert en tant qu'homme ou en tant que femme. Selon Fouzi de l'entreprise Deloitte, le fait de différencier les styles de management suivant le sexe est une théorie assez simpliste et limitée.

Mr Fouzi (Deloitte) : « *Oui bien sûr. Mais pas parce que c'étaient des hommes et des femmes, je pense que c'est juste parce qu'il s'agit de personnes différentes, avec des origines, des cultures et des expériences différentes. C'est ce qui fait que chacun de nous développe un style de management différent, ce n'est pas une question de genre. Je pense qu'essayer de séparer les styles de management par sexe est une théorie assez simpliste et naïve en fin de compte. Il est rare de trouver deux styles de management qui se ressemblent à 100%, et c'est normal, heureusement d'ailleurs sinon on n'aurait que deux sortes de styles et on s'ennuierait bien, haha...* ».

Par ailleurs, les difficultés rencontrées pourraient de manière similaire être associées à leur formation et expérience antérieures, notamment à leur cursus scolaire et universitaire, et non pas forcément au sexe auquel les consultants appartiennent.

- En termes de reconnaissance et de promotion :



Nous avons observé qu'entre les Ressources Humaines, les managers et les professionnels consultants TI, les discussions ou alors les polémiques sont surtout centrées autour de la question de reconnaissance, et d'égalité en termes de promotion.

En ce qui concerne le premier aspect, certaines consultantes TI ont dénoncé le manque de reconnaissance qu'elles pouvaient rencontrer dans le cadre de leurs activités professionnelles, en tout cas par rapport aux hommes qui étaient le plus souvent dans la même équipe. Parmi ces femmes, nous avons Jasmine de la CGI qui avait relaté que la compétence et la performance ne dépendaient en aucun cas du sexe du professionnel, d'autant plus qu'aujourd'hui, les femmes maîtrisent autant le secteur de l'informatique et les missions techniques que les hommes. Ainsi, toujours selon elle, le choix de s'adresser à un(e) consultant.e TI pour acquérir d'éventuelles informations sur un sujet donné doit être axé sur l'expérience du professionnel en question.

Jasmine (CGI) : « *Moi je ne suis pas d'accord je maîtrise bien le sujet c'est des petits détails mais pour moi ça reste quand même important sur ma motivation et tout ça quoi, c'est vrai que moi en général j'aime bien m'investir à fond mais il faut qu'il y ai un retour aussi une reconnaissance quoi, donc là c'est un peu frustrant ça fait 1 an et 7 mois que je suis sur le projet et il y a toujours des collègues hommes ou responsables qui s'adressent à mon collègue au lieu de s'adresser à moi* ».

En ce qui concerne le second aspect, il s'agit d'affirmer que le fait que les femmes consultantes TI aient des enfants en bas âge ne doit être en aucun cas un facteur conduisant à des écarts en termes de rémunération. En effet, selon Jasmine de CGI, en comparaison avec le salaire des hommes consultants TI qui avaient des expériences similaires, celui des femmes consultantes TI ayant des enfants est moindre. Ceci étant, elle avait mis cette différence de rémunération sur le compte de la mentalité de société, qui a grandi dans un pays conservateur comme la France.

Jasmine (CGI) : « *Oui voilà il y a des femmes qui n'ont pas d'enfants, ce n'est pas un argument, enfin en plus même si on compare des âges similaires et des années d'expérience similaires il y a toujours des écarts de salaire, alors que cet argument il vaut pas parce qu'on prend un nombre d'années d'expérience similaire, même si la femme s'est arrêtée un an on compare avec un homme qui a le même nombre d'année quoi, je pense en France on est encore dans un pays hyper conservateur et donc c'est encore difficile quoi dans le top management il n'y aura pas plus de femmes* ».



Par ailleurs, Catherine de la société CGI avait évoqué que l'acquisition d'un poste à hautes responsabilités ne devrait pas varier en fonction du sexe du consultant, sachant que chacun d'eux, à compétences égales, est censé avoir les mêmes chances d'y accéder. Il n'était donc pas surprenant pour Catherine de voir une femme occuper un poste du top management même après avoir enchainé trois congés de maternité.

Catherine (CGI): « *Oui ! Des femmes qui ont de grands postes. Mais encore une fois il n'y a vraiment pas de distinction. J'ai travaillé avec un bon nombre de départements. Les interlocuteurs ne sont pas que des hommes. Je ne suis surprise de voir une femme haut placée. Ma cliente aujourd'hui a enchainé trois congés de maternité donc elle a été absente relativement longtemps et aujourd'hui elle occupe un poste à la responsabilité. On ne lui a pas du tout enlevé de responsabilité parce qu'elle est partie longtemps non pas du tout* ».

Les initiatives RH chez Deloitte semblent également aller dans le sens de la décatégorisation :

Marie (Deloitte) : « *Nous avons mis en place une série de mesures visant à augmenter le nombre de femmes que nous recrutons, pour assurer que les possibilités de développement soient clairement disponibles et de fournir un environnement de travail qui permet aux femmes de concilier une carrière réussie avec la vie de famille* ».

Même si cette vision n'est pas totalement effective au sein de l'ensemble des deux entreprises, la tendance vers la décatégorisation se fait ressentir, notamment chez les jeunes / nouveaux consultants et consultantes, grâce notamment à la prise de position d'une grande partie des femmes consultantes TI contre les associations entre catégorie de sexe et profession, et grâce également au soutien de certains hommes consultants TI qui condamnent également l'existence des disparités entre les hommes et les femmes dans le milieu. C'est le cas de Frédéric qui reconnaît totalement que les femmes consultantes TI, à un certain niveau de la hiérarchie n'ont pas forcément la même chance que les hommes en matière de développement de carrière, une situation qui suscite son incompréhension :

Frédéric (CGI) : « *Oui, plus d'hommes que de femmes donc plus de profils potentiels pour accéder à des postes de haute responsabilité, maintenant je suis complètement d'accord avec vous il y a une inégalité qui persiste, pour un poste à responsabilité entre un homme et une femme de nos jours l'homme va être pris on ne sait pas pourquoi alors que la femme ça se peut qu'elle soit plus compétente, il y a un problème je ne comprends pas moi genre on a pas posé des quotas je ne comprends pas moi cette discrimination qui est faite je ne la comprend pas* ».

Après avoir pris connaissance du phénomène de décatégorisation, il convient maintenant de



se focaliser sur le mouvement de sous-groupage comme pratique déconstruisant le stéréotype genre/TI.

5.4.2.5.2 Le Sous-groupage

Il faut rappeler que le sous-groupage correspond au mouvement qui considère la catégorie de sexe comme étant un bloc hétérogène, c'est-à-dire un bloc au sein duquel il existe des sous-catégories. Ces sous-groupes qui appartiennent à une même catégorie de sexe peuvent également être présents dans l'autre catégorie, ce qui fait que les hommes et les femmes consultant.e.s TI peuvent avoir des goûts, des comportements ou alors des compétences similaires. Telle une autre règle du jeu, ou un autre système de mesure le sous-groupage permet d'avoir une lecture différente des différents groupes d'individus, à partir d'un point de vue autre que celui du genre. Le sous-groupage permet donc par cette relecture de déconstruire les stéréotypes négatifs liés au genre. Dans notre cas, ce mouvement permet de mettre les hommes consultants TI et les femmes consultant.e.s TI à pied d'égalité en matière de qualités et de compétences. Le sous-groupage est ainsi différent du sous-typage parce qu'il ne considère pas que les cas observés soient des exceptions. La variété est reconnue dans les classes de sexes, introduisant des ouvertures et des recouvrements partiels réciproques.

- En matière de qualités personnelles :

Les acteurs interrogés ont énoncé que les hommes comme les femmes consultant.e.s pouvaient avoir des qualités personnelles similaires, qui constitueraient un avantage pour la pratique du métier dans son ensemble. Nous remarquons que les consultants en général finissent par admettre qu'en fin de compte chaque catégorie de sexe peut afficher des atouts similaires à l'autre, qui font qu'aujourd'hui, il n'est plus coutume d'accorder le sens de l'autorité ou encore la fermeté au genre masculin et le sens de la communication et l'empathie au genre féminin. Autrement dit, comme le disent souvent les professionnels interviewés, « tout dépend de la personne ». Ainsi, il peut effectivement y avoir des femmes qui ont du mal à communiquer dans leur environnement professionnel.

Frédéric (CGI) : « Je pense, après je ne peux pas dire euh au jour d'aujourd'hui j'aime bien être consultant j'aime bien, parce que l'avantage aussi c'est de faire varier son travail maintenant moi il y a un côté qui peut peser lourd sur la balance c'est voilà le côté social, après homme femme je ne pense pas qu'on puisse tirer de conclusions hâtives là-dessus il y a des consultant.e.s qui ressentent comme moi et d'autres qui ne ressentent pas du tout comme moi ».



Par ailleurs, il existe bien des femmes qui n'ont aucun mal à s'intégrer dans un univers où il s'agit de jouer avec le développement de codes informatiques. Certains ont bien compris qu'à l'heure actuelle, les conditions de recrutement, voire même de promotion, tout se joue sur le dynamisme et la volonté, ou plus exactement de la capacité à se vendre comme étant la perle rare du conseil TI, la valeur ajoutée pour les clients, toujours de plus en plus exigeants.

Mr Ariel (CGI) : *« Ah oui bien sûr, euh en fait il y a de tout mais ça dépend des personnes. Je pense qu'autour de moi les filles qui ont voulu avoir ces postes-là elles ont réussi, ça dépend de la volonté ».*

Giselle (CGI) : *« Le fait que je sois une femme personnellement je ne pense pas que ça soit un atout ou un inconvénient. Je pense que le plus important pour moi dans tout ce qui est technologie de l'information c'est qu'on recherche plutôt quelqu'un un homme ou une femme avec une forte proposition donc quelqu'un de dynamique qui a cette facilité à travailler sur les données, à comprendre les algorithmes etc. »*

- En matière de style de management :

Beaucoup de consultant.e.s TI avaient affirmé que les femmes avaient un style de management différent des hommes. Mais bon nombre d'acteurs réfutent cette opinion, en ce sens qu'il existe de nombreux facteurs qui peuvent influencer sur le style de management, tout comme de nombreuses facteurs sont susceptibles d'influencer la personnalité d'un individu. En effet, le mode de management d'un(e) manager consultant.e peut dépendre de son expérience dans la gestion des ressources humaines ou encore du mentorat dont le professionnel en question avait bénéficié par le passé. Un manager consultant homme est tout à fait capable d'exiger de son équipe des livrables de très haute qualité, avec une forme bien soignée et un fond bien pensé.

Giselle (CGI) : *« Non. Des différences de management par rapport à l'ancienneté de la personne seulement mais au niveau du genre non ».*

Jérémie (Deloitte) : *« Bon personnellement je pense que chacun a son propre style de management et ça ne dépend pas toujours directement du sexe de la personne. A mon avis ce qui va le plus influencer une personne dans son style de manager c'est surtout la personne qui a été son mentor, en général c'est son propre manager, celui avec lequel il a travaillé le plus. C'est mon avis. Bon moi par exemple, je suis connu dans notre équipe pour être très méticuleux et aimer le travail bien propre, surtout au niveau des livrables que j'envoie aux clients, les consultants que j'encadre et qui ne savent pas cela au début sont un peu surpris*



quand je leur demande de refaire tel ou tel document après que j'en fasse la revue. Et ben je pense que cela est beaucoup dû au fait que j'ai travaillé trois ans, à mes débuts de consultant, avec une manager qui était extrêmement minutieuse et qui me menait un peu la vie dure, mais j'ai inconsciemment adopté ce style de management si on peut appeler ça comme ça ».

5.4.2.5.3 Les mouvements de Désexualisation

Les mouvements de désexualisation correspondent aux comportements et attitudes qui remettent en question les normes de genre. Ces mouvements peuvent être l'aboutissement d'un processus de détachement des normes de genre par l'engagement dans des activités qui sont vécues comme non « sexuées ». Après une expérience positive dans une équipe mixte et égalitaire, certaines barrières peuvent disparaître, en particulier les normes instaurant des orientations différentes selon le sexe. De telles évolutions conduisent à rejeter les catégorisations et normes.

Nous avons observé durant notre étude des professionnels des TI dans les deux entreprises étudiées, que les mouvements de désexualisation sont des mouvements clés dans le processus de déconstruction du stéréotype genre/TI dans le métier de conseil TI, et ce pour les raisons suivantes :

- Le mouvement de désexualisation est un mouvement d'action, et non seulement un mouvement de langage : dans ce sens que les pratiques de désexualisation ne sont pas seulement des propos tenus par les acteurs mais leurs initiatives concrètes et comportements en défaveur du stéréotype. Les actions ayant plus de poids que les propos, l'évolution de la structure en est plus marquée en cas d'expérience positive et de résultats perçus.
- Le mouvement de désexualisation suppose et en même temps conduit aux autres mouvements de déconstruction du stéréotype genre / TI qui sont la décatégorisation et le sous-groupage.
- Le mouvement de désexualisation est en général initié sur le plan individuel par conviction et volonté personnelle et se nourrit de lui-même au fil des expériences positives. Il se nourrit également sur le plan collectif des expériences observées chez les collègues.
- Le mouvement de désexualisation a une action à court et moyen terme, au niveau



individuel ou de petits groupes. Cette action consiste à diminuer le sentiment d'imposture que peuvent avoir les consultantes TI dans l'exercice de leur profession, et par conséquent l'augmentation de la confiance en elles.

- Le mouvement de déssexualisation a un effet boule de neige à long terme : la persévérance des consultantes TI soutenues par les actions RH de l'entreprise et la multiplication des expériences positives vécues et/ou observées conduisent à la multiplication du nombre de consultantes TI qui ont confiance en elles dans leur métier, et parallèlement la multiplication du nombre des hommes qui reconnaissent les consultantes TI comme aussi compétentes que les hommes dans les TI. Les femmes qui réussissent et qui se plaisent dans le métier ne sont donc petit à petit plus vues comme des exceptions. Le stéréotype genre/TI est ainsi affaibli progressivement par l'affaiblissement des mouvements de sa consolidation et le renforcement des mouvements de sa déconstruction. Ainsi à long terme la structure même du modèle du métier de conseil TI évolue. Le stéréotype se déconstruit progressivement au niveau des trois dimensions de la structure, signification, domination et légitimation. Ceci conduit à la déssexualisation de la structure et donc du modèle du métier de conseil TI. Ce processus est ce qu'on a appelé le processus de déssexualisation de la structure et se présente tel que nous l'avons schématisé ci-dessous :



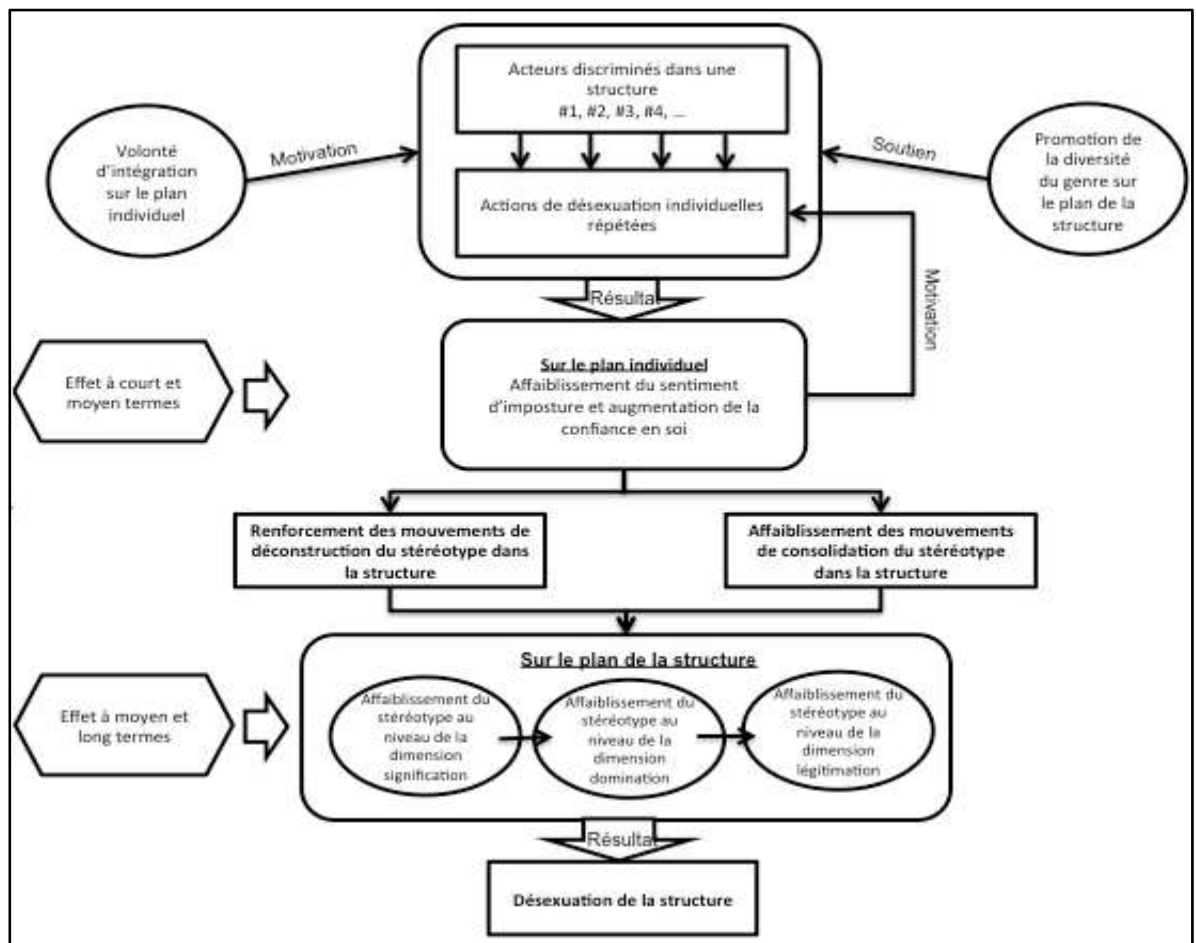


Figure 8- Schéma du processus de désexuation d'une structure

Nous allons détailler dans la suite les manifestations des mouvements de désexuation sur le plan individuel d'une part et sur le plan collectif de l'autre.

- Manifestation des mouvements de désexuation sur le plan individuel :

Les mouvements de désexuation commencent bien entendu par un changement de mentalité de la part des femmes, mais aussi par une volonté personnelle d'agir contre la discrimination professionnelle ou une volonté que leurs compétences soient reconnues par leurs tous pairs et collègues. En effet, la première difficulté dans toute action de désexuation est que ce mouvement suppose de briser mentalement et concrètement les normes implicites de genre ; la seconde difficulté est de briser ces normes une fois, deux fois et à plusieurs reprises, et de persévérer dans ses décisions, de rester tenace face aux difficultés, de demander des explications lorsque quelque chose ne nous convient pas ou encore d'être convaincant dans le cadre d'une négociation. Pour être plus précis, cela commence par la volonté de



revendiquer ses droits et ses privilèges, afin de faire la différence et inciter les autres femmes à faire de même. Comme l'avait stipulé Jasmine de la société CGI, il existe encore beaucoup de femmes qui n'osent pas se défendre face aux discriminations qu'elles subissent. Pourtant, la satisfaction personnelle est un gage de motivation susceptible de renforcer les performances futures et qu'inversement le manque de motivation aura des répercussions sur les résultats annuels.

Jasmine (CGI): « Du coup c'est vrai je pense qu'il faut avoir de l'énergie et faut pas se laisser impressionner et se laisser abattre par les difficultés quand on est une fille quoi, et d'un côté quand j'ai des amies ou des collègues filles j'essaie de les motiver, et de leur dire que c'est pas comme si on était handicapées quoi, mais c'est vrai que c'est un peu handicapant mais bon on fait un peu bouger les choses quoi nous on est une nouvelle génération, en fait je pense que ce qui est important c'est de souligner les différents et de demander des explications et ne pas laisser faire car il y a beaucoup de gens qui laissent faire et qui ne disent rien genre, oui mais c'est parce que les femmes elles gagnent moins, et du coup tout le monde dit rien ».

Jasmine (CGI) : « Oui c'est pas très motivant voilà, mais en fait il y a beaucoup de filles qui donnent pas trop et demandent pas trop d'explications je trouve que de notre côté on ne se défend pas assez pour certaines filles en tout cas, c'est pour ça que je trouve que c'est important de demander des explications et de réétudier mon dossier parce que je pourrais difficilement faire plus par rapport à l'année passée et comme je vous l'ai dit tout le monde est satisfait les collaborateurs ma cliente et tout ça ».

Cette situation prévaut également lorsque la consultante devient manager. Elle doit faire preuve de fermeté face aux consultant.e.s et ne pas baisser rapidement la garde face aux demandes parfois « insistantes » des consultants, notamment des hommes qui souhaitent obtenir une promotion rapidement. En outre, il se peut qu'elles souhaitent briser les stéréotypes de genre en manifestant une certaine solidarité envers les femmes consultant.e.s qui se voient être récompensées lorsqu'elles le méritent. Dans tous les cas, le mouvement de désexuation veut que les augmentations de salaires et les privilèges accordés soient fondées, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme consultant.e TI, telle une parfaite égalité des chances pour que la réussite soit basée sur la compétence et la performance. Cette égalité de chances est souvent le reflet de la promotion de la mixité menée par les entreprises que nous avons étudiées. A ce propos justement, Marie l'assistante RH de Deloitte avait révélé que son choix de travailler en RH n'avait rien à voir avec les stéréotypes et les clichés connus, mais



qu'elle le voyait au contraire comme une manière à elle de promouvoir la diversité et encourager les femmes à entrer dans le domaine des TI.

Pour la plupart d'entre ces femmes, le besoin d'agir et de briser les normes de genre découle d'un besoin de reconnaissance et de respect. Par exemple, la manager Adèle de l'entreprise Deloitte avait un double message à transmettre en s'adonnant au métier du conseil TI : d'une part, elle avait besoin de prouver qu'elle était parfaitement capable d'exercer un métier prisé par les hommes et qu'elle avait l'intelligence, ainsi que les compétences nécessaires pour réussir dans le métier ; d'autre part, elle avait besoin de prouver que les femmes n'étaient pas seulement faites pour des disciplines « soft » et moins techniques comme le marketing ou encore la communication. De son côté, Camélia de l'entreprise Deloitte avait besoin que ses collaborateurs aient une certaine estime envers elle, en ce sens qu'elle est capable de maîtriser un domaine complexe, mais aussi que ses clients la reconnaissent en tant que professionnelle TI à part entière.

Camélia (Deloitte): « *Mais elle reste très fière du fait d'avoir été développeuse, et n'oublie pas de le mentionner dès que l'occasion se présente, surtout chez les clients dans les DSI quand un informaticien cherche à l'embrouiller comme elle dit. Cette identité de développeuse elle ne l'emploie pas au passé, mais au présent quand elle se décrit, et elle est toujours fière quand le client est impressionné devant le fait que cette petite consultante, soit en fait une rebelle de la programmation, ce qui fait qu'on la craint et respecte autant en interne que chez le client* ».

Adele (Deloitte): « *The fact is that in class there were more boys than girls obviously, and I was aware of that before I decided to go into IT. It is actually what made me choose it, as I told being with boys don't bother me at all, and also because I was kind of proud of doing a boy staff. It's like I was proving that not only men can be smart, women are smarter actually because they can be good in everything, machines, communication, whatever. And now I am still proud of being an IT professional. We are not only made for HR or marketing. Girls need to stop being scared of what is behind IT, and just do it if they feel for it* ». (voir traduction note de pied de page n35)

Par ailleurs, les femmes consultantes TI peuvent rechercher à travers ces actions, une augmentation de l'estime de soi et de la confiance en soi. C'est dans cette optique que j'ai été encouragée par Adèle lorsque j'ai dû réaliser pour la première fois une présentation devant des professionnels affirmés. Elle m'avait conseillée de « foncer et de répéter » pour que je puisse gagner en assurance, malgré le fait que la première fois ne soit jamais facile. Elle



n'avait pas manqué d'évoquer que j'aurai toujours une certaine reconnaissance de sa part quoiqu'il en adviendra. Ce discours a été réconfortant mais il s'agissait surtout d'un mouvement qui visait à diminuer le sentiment d'imposture auquel je faisais face à cette période.

- Manifestation des mouvements de désexuation sur le plan collectif :

Pour que ces actions individuelles perdurent sur le long terme, les femmes consultantes TI concernées doivent sensibiliser et surtout encourager leurs paires. Comme le dit l'adage : « L'union fait la force ». En effet, plus les femmes consultantes TI sont nombreuses, mieux les actions porteront leurs effets, de manière à ce que les normes de genre perdent de leur sens dans la mesure que les femmes qui réussissent dans le conseil TI seraient trop nombreuses pour n'être considérées par le milieu que des exceptions à la règle, laissant ainsi place à des normes plus flexibles et plus égalitaires. Mais il s'agit effectivement d'une tâche de longue haleine comme en sont conscientes les consultantes engagées dans cette voie. Ceci dit, la concrétisation et l'extension d'un changement de mentalité requiert de la détermination, de la persévérance, mais surtout de la patience, comme l'affirme si bien Adèle de l'entreprise Deloitte.

Adele (Deloitte): « *I think that the key behind changing this mentality is in the hands of women themselves, if they don't dare to go for it, well nobody will push them to do it, and things will just stay as they are. My cousin, a very shy girl but very smart, she was one of them. She is now head of IT department of a big group. But it was not easy for her. Several times she almost quit. But she stayed and she made it. Well it is harder for us girls, but what the heck, just do it girl. And by the way, this is not something new, you know the fact that women have always to fight twice harder to get their rights, for all jobs it has been the case at a point or another in the history of human beings, women were not welcome in medical jobs, teaching, etc. and women just stopped thinking, they just did it, and did it again till becoming really good at it, and now nobody can say that these jobs are men's jobs* ». (voir traduction note de pied de page n28)

Ces mouvements de désexuation ont déjà bel et bien commencé au sein des entreprises que nous avons approchées, et certains acteurs, sont même surpris de voir des femmes consultantes TI gravir les échelons, tout en ayant des enfants à leur charge ; et surtout de voir ces femmes maîtriser parfaitement le langage informatique.

Camélia (Deloitte) : « *Bah je présume qu'ils n'ont pas l'habitude de voir des consultants maîtriser leur langage, et encore moins une consultante aussi jeune, puisque c'est souvent des hommes* ».



Mr Fouzi (Deloitte) : « Euh bien sûr, il y a des exceptions, je généralise mais ça dépend des personnes. Ici comme au Canada, j'ai bien sûr vu des femmes surprenantes qui arrivent à gérer beaucoup mieux que les hommes à de hauts niveaux de responsabilités même en ayant des familles et des enfants ».

Il y a donc lieu de remarquer que les mouvements de désexuation, au sein des entreprises, se manifestent à travers :

- L'accès des femmes consultantes TI au top management et l'acceptation de l'idée que ces dernières, malgré leur vie de famille, sont parfaitement à même d'honorer leurs engagements sur le long terme et de trouver de nouveaux clients à travers leur capacité de persuasion. Jérémie de l'entreprise Deloitte avait par exemple affirmé qu'une collègue avait eu l'opportunité d'être promue, même après être revenue d'un congé de maternité, sachant qu'elle avait choisie de réaménager son emploi du temps pour pouvoir s'occuper de son nouveau-né.

Jérémie (Deloitte) : « Oui parfaitement, il y a des femmes dans les postes de middle management et même dans les postes de top management. Ce qui est tout à fait normal à mon sens. Une collègue vient de rentrer de congé maternité, on ne la voit pas souvent au bureau même aujourd'hui car elle a demandé un emploi de temps aménagé et travaille souvent de chez elle pour pouvoir s'occuper de son petit. Vous la verrez toujours connectée en ligne. Cela n'a pourtant pas empêché qu'elle ait été promue à un poste à plus grande responsabilité le mois dernier ».

- Le sens du leadership et de l'autorité et ainsi que le style de management quand il est apprécié par les consultants. En effet, la manager de l'entreprise Deloitte qu'Adèle a d'abord à manager son équipe de manière à créer une ambiance de team agréable, avec un mélange de flexibilité et d'autorité, tout en formant des consultants compétents, et ce, pendant un an. Son charisme lui a permis d'encourager les consultants à prendre des risques, à faire des formations et à passer des certifications. Ce style de management a permis à Adèle de gagner en respect et en reconnaissance, ce qui est en soi un mouvement de désexuation puisque les collaborateurs qu'elle manage pensent aujourd'hui qu'on n'a pas besoin d'être un homme pour réussir à conduire le changement et former une équipe des plus durables, d'une part, d'autre part Adèle non seulement soutient et coaches les filles de son équipe pour persévérer dans le métier pour gagner en reconnaissance, mais elle représente elle-même un



modèle pour les consultantes TI qui souhaitent suivre ses pas, puisqu'à tout juste 30 ans, son travail lui avait valu d'être promue senior manager aux évaluations annuelles, ce qui est le grade qui est juste avant d'être Partner.





Synthèse et discussion

6 Synthèse et discussion

Après avoir analysé nos données sous l'angle du management de la diversité, des théories du genre et de la sociologie, en ce qui concerne la persistance du stéréotype genre / TI dans le métier de conseil TI, nous allons en faire la synthèse et discuter nos résultats. Ensuite, nous reviendrons sur nos hypothèses de départ et notre question de recherche.

6.1 Synthèse et discussion des résultats basée sur les recherches antérieures

6.1.1 Synthèse

Les enquêtes menées auprès des entreprises Deloitte et CGI ont permis de mettre en avant les différents enjeux relatifs à la pratique du management de la diversité dans un environnement professionnel à dominance masculine. Même si tous les acteurs sont engagés dans les actions favorisant la diversité à différents niveaux de l'organisation, la mobilisation du stéréotype de genre reste une pratique continuellement exercée par les acteurs, et marque notamment les interactions quotidiennes entre les acteurs dans le cadre de leurs activités. Cependant, nous avons mis en évidence que s'il y a des actions qui tendent à renforcer le stéréotype de genre dans le métier du conseil en TI, d'autres contribuent à le déconstruire.

En ce qui concerne les facteurs d'entretien du stéréotype de genre dans le métier du conseil TI, nous avons relevé, au cours des entretiens, des pratiques aussi bien explicites qu'implicites. Ces pratiques peuvent être des comportements, des attitudes ainsi que tout simplement le langage employé. En ce qui concerne les attitudes, l'image renvoyée à travers l'apparence vestimentaire des consultant.e.s TI joue un rôle clé. Ainsi, pour espérer s'intégrer, certaines femmes consultantes TI cherchent à neutraliser leur féminité en gommant leurs formes et en portant des vêtements masculins pendant que les hommes prennent de plus en plus soin de leur apparence comme pour contrer la concurrence croissante des femmes dans le métier. Par ailleurs, contrairement à la langue anglaise, la communication en langue française tend à nourrir les stéréotypes de genre, en ce sens qu'il existe de nombreux termes qui ne s'emploient qu'au masculin, notamment de nombreuses désignations de fonctions à haute responsabilité où l'emploi du féminin apparaîtrait comme une revendication féministe. Cet aspect lié à la langue de communication est à première vue l'un des points qui font la différence entre nos deux terrains, CGI en France et Deloitte aux Emirats Arabes Unis. Mais en vérité, même dans la langue anglaise nous avons observé que les représentations



mentales de certaines fonctions (Manager, Senior Manager, Partner..) restent masculines, bien que cette langue ne soit pas aussi genrée que la langue française.

Par ailleurs, nous avons également noté des pratiques qui naissent des interactions entre les consultants, avec la hiérarchie et avec les clients. Parmi ces pratiques de genre, que nous avons appelé mouvements de consolidation des stéréotypes de genre, nous citons la catégorisation qui consiste à attribuer des traits de caractère ou des centres d'intérêts comme la vie de famille à une catégorie de sexe ; le sous-typage qui vise à considérer les cas ne pouvant être placés dans des catégories préétablies comme étant des exceptions; la sexuation qui sert à prouver que la compétence ou l'incompétence supposée des hommes et des femmes consultantes TI justifient leur catégorie de sexe, ou encore à rejeter et à rendre invisibles les femmes au sein de l'équipe. Ces pratiques de sexuation sont renforcées par le fait que les femmes tendent à s'effacer volontairement ou à accepter une quelconque forme de ségrégation professionnelle, souvent sous l'influence de la norme culturelle et pour mieux conforter leur appartenance à leur catégorie de sexe par crainte du rejet ; et enfin la fausse intégration qui consiste à renforcer la catégorisation en avançant que si les femmes sont de plus en plus représentées dans le métier, ce n'est pas parce que les pratiques sexuées ont diminué ou que la compétence technique des femmes est aujourd'hui reconnue dans le domaine, mais tout simplement parce que le niveau de technicité du métier s'est dégradé, ce qui expliquerait sa féminisation progressive.

En ce qui concerne les facteurs de dégradation du stéréotype de genre dans le métier de consultant.e TI, nous avons également noté des facteurs et pratiques explicites comme la communication en langage non sexué ou des facteurs plus subtils comme la perception de l'image du métier du conseil TI, le fait de travailler avec une équipe jeune dans un environnement multiculturel, ou encore les pratiques anti-normes du genre (définies comme un ensemble de comportements qui ont pour but de faire oublier les normes du genre, ou de remettre en question les normes liées au genre dans le milieu professionnel) qui tendent à déconstruire les stéréotypes de genre/TI. Ainsi comme avancé précédemment, il est plus facile, en effet, de neutraliser le stéréotype de genre lorsque les professionnels communiquent en langue non sexuée, comme l'anglais, car la conception de la langue se veut elle-même neutre à la base, malgré quelques exceptions et malgré les représentations mentales qui peuvent rester plus masculines que féminines dans le métier.



En outre, nous avons observé que les femmes consultantes TI sont aujourd'hui aussi carriéristes que leurs homologues masculins, ainsi lorsqu'elles trouvent le métier gratifiant et enrichissant convoité, il n'y a généralement pas de raison pour qu'elles ne s'y lancent pas. Par ailleurs, les jeunes consultant.e.s délaissent de plus en plus les stéréotypes de genre, considérant qu'il apparaît idéal de travailler au sein d'une équipe mixte, et que la conjoncture économique fait que la chance sourit à celle ou à celui qui sait se défendre et se démarquer. Nous avons ainsi observé que chez les consultants appartenant à la génération Y, les discours sur le genre ne sont pas du tout les mêmes que ce que nous relevons chez les seniors. Selon eux, la question du genre ne doit plus se baser sur une dynamique manichéenne, mais plutôt être placée dans un contexte plus large. En effet, bien que les stéréotypes de genre les atteignent également, en comparaison à ce qu'il en était pour la génération précédente, ils conçoivent mieux l'idée d'abandonner le complexe du mâle dominant.

D'autre part, nous avons noté que cette déconstruction du stéréotype est particulièrement accentuée au sein de Deloitte Dubai en comparaison avec CGI Paris, par le fait que les consultant.e.s sont issu.es de diverses nationalités avec des cultures aussi différentes les unes que les autres. Le cas Deloitte Dubai montre que dans un environnement multiculturel (forte population d'expatriés de nationalités, de cultures et traditions très diversifiées), le stéréotype de genre dans l'entreprise a tendance à s'effacer pour la raison suivante : les normes et représentations liées au genre étant différentes d'une culture à l'autre, les acteurs ne les mobilisent guère, par crainte de ne pas être compris ou d'être rejetés. On remarque, en revanche, que ces représentations sont souvent mobilisées lors des interactions entre membres de groupes de cultures similaires. Ceci affaiblit le stéréotype de genre et focalise l'attention sur des aspects non-sexués tels que la compétence.

Pour ce qui est des mouvements anti-normes du genre, il y a lieu de noter la décatégorisation qui vise à refuser l'utilisation des catégories de sexe pour expliquer tel ou tel comportement ; le sous-groupage qui tend à prouver qu'il existe encore plusieurs divisions au sein de chaque catégorie de sexe et que par conséquent les femmes consultantes TI peuvent avoir des goûts et des attitudes différents, de la même façon que les hommes et les femmes consultantes TI sont susceptibles d'avoir des goûts similaires ; les mouvements de désexuation qui consistent principalement à briser les normes de genre par l'action et à bousculer ainsi les habitudes qui ont longtemps été appliquées dans la conscience collective, notamment en termes



d'orientations de carrière. Les mouvements de désexualisation sont des mouvements clés dans le processus de déconstruction du stéréotype genre/TI dans le métier de conseil TI car c'est un mouvement d'action et non seulement de langage, l'évolution de la structure étant en effet plus marquée en cas d'expérience positive et de résultats perçus. La désexualisation mobilise et influe sur les autres mouvements de consolidation du stéréotype en les affaiblissant et les mouvements de déconstruction en les renforçant. Aussi, le mouvement de désexualisation a une action à court et moyen terme et une action à long terme. A court et moyen termes au niveau individuel ou de petits groupes il contribue à réduire le sentiment d'imposture que peuvent avoir les consultantes TI dans l'exercice de leur profession, et par conséquent à augmenter leur confiance en elles. Au long terme la désexualisation a un effet boule de neige : la persévérance des consultantes TI soutenues par les actions RH de l'entreprise et la multiplication des expériences positives vécues et/ou observées conduisent à la désexualisation de la structure et donc du modèle du métier de conseil TI. C'est ce qu'on a appelé le processus de désexualisation d'une structure.

L'évolution ou encore la détérioration des stéréotypes de genre dépendent donc des interactions qui peuvent exister entre les acteurs agissant au sein de l'entreprise, des interactions qui se fondent sur la perception que les hommes et les femmes consultant.e.s TI ont de leur métier, les conditions d'accès à la profession, ainsi que sur l'application des codes et des règles régissant la mixité et l'égalité des chances dans l'entreprise.

6.1.2 Discussion

La notion de performativité de genre telle que présentée par Judith Butler dans *Gender Trouble* (1990), apparaît de manière récurrente dans les résultats de notre étude : ainsi il apparaît que les consultants et consultantes TI des deux entreprises agissent au quotidien de manière à être conformes à l'idée qu'ils et elles se font du genre, cette idée étant elle-même issue des représentations de la structure dans laquelle ils et elles évoluent et de la société en général. Ainsi, de manière similaire à la petite fille qui joue à la poupée, ne joue pas au ballon et porte du rose pour se conformer à l'image qu'on lui transmet et qui de ce fait renforce cette image, beaucoup de femmes, par leurs choix d'étude et de carrière, se conforment à la représentation sociale selon laquelle les femmes sont plus « faites » pour les domaines littéraires que techniques et ont plus de facilité dans les relations humaines que dans les



relations de pouvoir, et par leurs choix renforcent cette représentation. Si elles-mêmes n'étaient pas actrices de ce scénario, la représentation tomberait en désuétude : c'est ce qu'on a vu, par exemple en France, pour les professions de médecin ou d'avocat où la mixité est aujourd'hui une réalité. En revanche, être une femme consultante en technologie de l'information semble entrer en contradiction avec la construction sociale du sexe féminin. Cette contradiction expliquerait au moins partiellement les différents mouvements et pratiques implicites ou explicites effectués par les hommes et femmes du métier et hors métier pour entraver l'épanouissement des femmes dans cette profession. Les hommes cherchent, d'une certaine façon, à signifier qu'ils s'épanouissent en tant qu'hommes dans des rôles d'experts, capables d'affronter avec sang-froid des situations difficiles, alors que les femmes, plus ou moins consciemment, cherchent à rassurer et se rassurer sur le fait qu'elles restent des femmes tout en assurant les mêmes rôles. Ceci étant, notre étude montre aussi que le genre parce que performatif, n'est pas une notion figée. Il est en continu rejoué par les acteurs, et il peut donc évoluer, en particulier quand on le considère dans une structure particulière (ici l'entreprise). Dans notre cas, les résultats de l'étude montrent qu'un engagement fort des consultantes en TI dans leur métier associé à une conscience des discriminations, peuvent faire évoluer les représentations de genre du moins dans la structure considérée. Marine&Lewis (2014) dans leur étude sur le processus d'adhésion progressive d'un groupe de trente-quatre jeunes femmes au féminisme ont décrit comment ces dernières ont petit à petit adhéré aux idées féministes suite à leur prise de conscience progressive des discriminations et des obstacles auxquels font face les femmes au quotidien. De même, nous avons noté que de plus en plus de consultantes TI, en particulier celles de la génération Y, prennent conscience de la situation des femmes dans leur métier, et décident d'agir contre les représentations sexuées dans leur structure. Cette action, qui peut apparaître sous certains aspects et à travers certains discours des consultantes interviewées, est similaire au mouvement féministe décrit par Marine&Lewis (2014), et elle cible dans notre cas les pratiques professionnelles dans le métier de conseil TI. Nous avons appelé le processus par lequel les consultantes TI déconstruisent les représentations sexuées dans leur structure à travers leurs interactions et leurs pratiques, le processus de désexualisation d'une structure. Il serait intéressant dans des études futures d'effectuer un rapprochement entre ce processus de désexualisation et le processus



d'adhésion au féminisme tel que décrit par Marine & Lewis, et ce dans le but de mettre en lumière l'éventuelle articulation entre identité professionnelle et identité féministe.

Les résultats de notre étude en ce qui concerne l'image masculine des technologies peuvent être rapprochés des études féministes sur la technologie. Ainsi, Faulkner qui est une des références en la matière, dans son étude sur la question de la technologie dans le féminisme (2001), émet une double critique à laquelle notre recherche apporte une réponse. D'une part, elle regrette le manque de recherches féministes sur la question de la masculinité des pratiques dans les secteurs liés à la technologie : effectivement notre revue de littérature a mis en lumière le faible nombre de travaux aujourd'hui encore, et notre recherche est à cet égard une contribution originale. D'autre part elle appelle à éviter une posture extrémiste sur la nature des technologies souvent adoptée par les études féministes lorsqu'elles abordent la question de la technologie : soit une adoption totale des technologies tel que préconisé par le féminisme libéral, soit un rejet total comme le font les éco-féministes. Notre recherche s'est détournée de la question de la nature des technologies pour poser le regard sur les pratiques autour du stéréotype de la masculinité des technologies. En nous focalisant sur un métier précis, dans des contextes professionnels pointus, nous avons pu non seulement questionner les représentations, mais aussi étudier les interactions entre acteurs — femmes et hommes, dans différents statuts et à différents niveaux hiérarchiques — dans leur environnement professionnel. Notre recherche apporte ainsi une contribution à la question de la durabilité de l'équation technologie = masculinité. Nos résultats peuvent être un début pour une plus profonde investigation de ces pratiques dans d'autres métiers techniques, et comme Faulkner le préconise, pour une analyse plus avancée de la relation genre-technologie afin à la fois d'approfondir notre compréhension des identités de genre et les relations de pouvoir, et aider à déconstruire la masculinité des technologies. A ce sujet, la récente étude de Morley & McDonnell (2016) intitulée « Women's inclusion in practice in technical settings within the environmental field » s'est penchée sur la problématique de la résistance à l'inclusion des femmes dans les secteurs de l'ingénierie et de la technologie à travers l'étude des pratiques d'inclusion et d'exclusion des femmes dans leurs interactions quotidiennes avec leur environnement au sein de deux organisations engagées dans la mixité (Belgique et Allemagne). Il est intéressant de constater que cette étude, bien qu'effectuée dans des environnements différents de ceux de notre recherche et pour des métiers autres que le conseil



TI, pointe du doigt deux pratiques d'exclusion dits « informelles » similaires à ceux que nous avons identifiées : premièrement la maternité (ou l'éventualité d'une maternité) comme critère non-écrit de promotion (ou de non-promotion), et deuxièmement les chercheuses ont pu percevoir un ensemble de pratiques et comportements anti-inclusion difficilement appréhendables et qui ne transparaissent qu'à travers l'étude des interactions entre les acteurs des organisations sur le terrain. Dans notre recherche, nous avons pu de façon approfondie, mettre en lumière de telles pratiques, que nous avons rassemblées en trois groupes : l'apparence des consultants.es qui suggère des rôles sexués ; le langage de par le choix des mots et des expressions effectué par la population étudiée en parlant des femmes et des hommes dans le conseil TI ; et enfin «les pratiques de genre », c'est-à-dire un ensemble de comportements qui ont pour but de rappeler à son entourage qu'on est bien un homme ou une femme. L'étude de Morley&McDonnell critique le manque d'initiatives des organisations concernant les processus de socialisation organisationnels et l'insuffisance des actions directes pour lutter contre les pratiques sexuées dans les milieux professionnels. Les résultats de notre recherche ont mis en évidence le fait que l'essentiel des facteurs de maintenance des stéréotypes genre / TI résident dans l'environnement culturel et social de l'organisation et se transmettent à travers les interactions teintées par les pratiques sexuées entre les professionnel.le.s eux-mêmes et avec leur environnement. Il est donc nécessaire pour les organisations comme préconisé par l'étude de Morley&McDonnell, d'aller au-delà des initiatives en termes de recrutement, promotion ou aménagement des emplois de temps, pour toucher au cœur même du problème, et transformer la culture même de leur organisation en luttant contre les pratiques sexuées et en encourageant les actions de désexuation de leur structure.

Par ailleurs, l'environnement culturel a été un élément important dans notre étude, et ce à plusieurs niveaux : d'abord les entreprises étudiées sont différentes (culture organisationnelle), ensuite nos terrains sont dans des régions / pays différents avec une particularité culturelle supplémentaire pour notre terrain à Dubai qui a une forte population d'expatriés, enfin les acteurs étudiés eux-mêmes ont des expériences et formations différentes (culture technologique / managériale). Bien que l'objectif de notre étude n'était pas d'étudier le rôle de l'environnement culturel dans l'image sexuée du métier de conseil TI, il n'en demeure pas moins que nous avons pu relever tout au long de notre analyse de nombreuses



similitudes et différences liées aux différents aspects culturels cités. Cependant la taille limitée de notre corpus nous ne permet pas d'avancer des conclusions à ce sujet. Pour cela, d'une manière similaire à ce que DeVita&Mari&Poggesi (2014) suggère d'effectuer dans « Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature » pour l'étude du genre dans le secteur de l'entrepreneuriat sur un plan international, il conviendrait d'effectuer une investigation plus approfondie de l'impact du contexte culturel dans l'image sexuée du métier de conseil TI. Ainsi, en plus des interviews et des données qualitatives, des échantillons plus importants et une méthodologie statistique seraient nécessaires pour étudier le phénomène et pour rendre les résultats comparables. Cette étude permettrait également de mettre en lumière le processus par lequel le genre et les différentes représentations qui y sont attachés sont construits socialement de manière différente ou similaire dans des cultures différentes.

Par ailleurs, la question de l'apparence physique et vestimentaire chez les consultants et consultantes TI a été l'un des aspects les plus marquants dans notre analyse de l'image du métier de conseil TI. Ceci soutient l'idée que les idéaux et critères de « beauté » sont bien ancrés dans la conscience collective des professionnels du métier à travers différents types de pratiques liées au genre dans les organisations étudiées. Ainsi, bien que la population étudiée soit une population jeune (âges entre 22 et 35 ans) ce qui est l'une des caractéristiques majeures du métier de conseil TI, l'apparence est fortement considérée par les acteurs. Maintenant, il serait intéressant de voir comment la question de l'apparence physique est considérée par les seniors du métier, hommes et femmes, et si le fait de vieillir est perçu différemment selon qu'on soit un homme ou femme dans le métier. Un rapprochement peut être effectué avec l'étude de Jyrkinen (2014) de ce qu'elle appelle le « gendered ageism » dans les carrières des femmes managers, afin d'effectuer une étude plus approfondie de l'impact de l'âge dans l'image sexuée du métier, en particulier pour les postes à haute responsabilité. En effet dans son étude Jyrkinen évoque la pression supplémentaire exercée sur les femmes managers au fur et à mesure qu'elles vieillissent, d'abord quand elles sont en âge de procréer comme nous l'avons mis en évidence à travers nos résultats, puis tout au long de leur carrière puisque les compétences et expériences des femmes « âgées » semblent ne pas avoir la même valeur que leurs homologues masculins, le système patriarcal des organisations tendant à exclure les personnes âgées quand elles sont des femmes. Cette



pression supplémentaire exercée sur les femmes managers a également été traité par Belghiti-Mahut&Landrieux-Kartochian (2008) dans " Le plafond de verre, encore et toujours ", où les chercheuses ont mis en évidence un certain nombre d'obstacles auxquels les femmes font face encore aujourd'hui dans leur carrières, en particulier quand elles souhaitent accéder aux postes à hautes responsabilités. La notion de « plafond de verre », telle que décrite par les chercheuses apparaît également de manière récurrente dans les résultats de notre étude, puisque nous avons noté que les hommes gouvernent encore en forte majorité à la tête des cabinets de conseil TI et le plafond de verre encore très épais prive les femmes des postes haut placés dans le métier.

Tout ceci nous amène à une notion importante dans laquelle notre recherche s'inscrit : la notion d'intersectionnalité puisque que dans notre recherche traite des professionnels du conseil TI de genre, milieu socio-professionnel, culture et âge différents. Il s'agit donc de groupes hétérogènes. Ainsi même au sein du groupe de consultantes TI issues de la même organisation il est important de ne pas occulter que des différences et/ou similitudes avec d'autres groupes sur la base d'autres critères existent et doivent être considérées. Ceci dit, et tel que l'a avancé Schuster (2016) dans son étude récente « Intersectional expectations: Young feminists' perceived failure at dealing with differences and their retreat to individualism », afin que cette complexité n'induisent pas une individualisation des actions ou une peur d'agir contre les stéréotypes genre / TI, la mise en lumière de cette intersectionnalité devrait servir à mettre en place des outils théoriques et stratégies pratiques pour aller au-delà des différences et permettre une réelle mobilisation collective des consultants et consultantes TI en faveur d'une meilleure mixité dans leur métier. Ceci va dans le même sens que les résultats de notre recherche, puisque l'une des conditions essentielles au succès du processus de désexuation d'une structure organisationnelle est l'action collective et répétée des acteurs contre le stéréotype genre/TI.



6.2 Validation des hypothèses et réponses à la question de recherche

6.2.1 Validation des hypothèses

L'analyse des résultats nous permet de valider dans leur ensemble les hypothèses initialement émises, et ce de la manière suivante :

- Hypothèse 1 : Les consultants en TI partagent une image forte de leur métier.

Le métier du conseil TI est loin de laisser indifférent, en raison de l'image particulière qu'il reflète. Le consultant est vu comme une personne aux capacités exceptionnelles. L'identité même du consultant est fortement imprégnée par cette image de héros, puisqu'il est perçu ainsi autant par le client que par lui-même dans la majorité des cas. Nous avons vu à travers notre étude que cette image est commune et partagée par les hommes et les femmes du métier, bien que nous ayons noté qu'hommes et femmes dans le domaine du conseil TI adoptent des postures professionnelles différentes dans leur perception d'eux-mêmes, et à des stades différents de carrière et d'ancienneté. Par ailleurs, cette image forte de la profession attire de plus en plus de femmes et de jeunes filles qui ont soif de réussite et sont attirées par la technologie, ce qui contribue à détériorer progressivement le stéréotype voulant que le modèle type du consultant TI soit un homme.

- Hypothèse 2 : Les pratiques d'exercice du métier de consultant TI alimentent la construction de rôles socio-sexués.

Il a été constaté que les pratiques d'exercice du métier de consultant TI alimentent la construction de rôles socio-sexués, dans la mesure où :

- Les consultantes se voient privées de responsabilités sous prétexte que les femmes ne pourraient pas garantir leur disponibilité car qu'il y aurait un risque que la famille passe en priorité dans leur vie.
- Le sexe de l'individu influence d'une manière ou d'une autre l'attribution des projets dans les deux cabinets, dans la mesure où les femmes sont plus orientées vers des projets liés au marketing et au développement, tandis que les hommes le sont vers des missions plus techniques.
- A compétence égales et à grade égal, il existe encore des différences entre les rémunérations des consultants et celles des consultantes TI.



- Ce sont toujours les hommes qui gouvernent à la tête des cabinets de conseil TI et le plafond de verre encore très épais prive les femmes des postes haut placés dans le métier.
- Hypothèse 3 : Le stéréotype du genre dans le métier de consultant TI est en reconstruction permanente à travers les pratiques d'exercice du métier.

Dans l'exercice de leur profession, et au cours des interactions avec leurs pairs et les clients, les consultant.e.s TI développent consciemment ou inconsciemment des comportements et des attitudes qui tendent à reconstruire en permanence le stéréotype de genre sous l'influence de la culture. Ce remaniement impacte aussi de manière continue les rôles socio-sexués dans le métier. Ainsi nous avons noté que l'apparence des consultants et leur manière de communiquer entre eux sont d'autant de facteurs de reconstruction du stéréotype du genre. D'autres pratiques du genre sont plus subtiles et se glissent dans les interactions quotidiennes des consultants à travers leurs comportements et leurs propos. Nous notons que tous ces facteurs et pratiques tendent à nourrir le stéréotype du genre dans le métier qui persiste et est ainsi transmis implicitement même aux jeunes générations dans le métier.

- Hypothèse 4 : Le caractère dynamique du stéréotype du genre permet également sa déconstruction totale ou partielle à travers les pratiques d'exercice du métier de consultant TI.

Malgré la forte présence des facteurs d'entretien du stéréotype de genre, nous avons observé que les mentalités sont en phase d'évolution en sa défaveur. Ces évolutions se concrétisent à travers les comportements adoptés par la nouvelle génération de consultant.e.s TI. Ceux-ci conçoivent difficilement l'idée qu'il existerait des métiers d'hommes et / ou des professions destinées aux femmes exclusivement, et ils/elles voient en le métier de conseil TI un métier très attrayant pour les hommes et les femmes, avec ou sans enfants. Nous avons également vu que le stéréotype de genre subit une détérioration notamment quand la langue utilisée n'est pas fortement connotée par rapport au genre. Nous avons également vu que le stéréotype de genre est déconstruit dans un contexte de pluralité des cultures tel que observé dans l'entreprise Deloitte. Enfin de manière similaire aux mouvements de consolidation du stéréotype, il existe des pratiques anti-normes du genre tout aussi subtiles et qui se nichent dans les interactions quotidiennes des consultants à travers leurs comportements et leurs propos. Nous avons noté que l'un de ces mouvements les plus importants est la désexualisation,



car par l'action et la persévérance des acteurs, ce mouvement agit sur le stéréotype de genre dans le métier en profondeur par ses effets à court, moyen et long termes, et il est susceptible de faire évoluer la structure du modèle du métier.

Après avoir validé les hypothèses, il convient maintenant de répondre à notre question de recherche de départ.

6.2.2 Réponses à la question de recherche

Notre question de recherche sur les raisons de la pérennité du stéréotype de genre dans les métiers de conseil en TI avait été déclinée en trois interrogations principales :

- Travailler dans le secteur des TI génère-t-il un malaise pour les consultantes en TI ?
- Si oui, comment expliquer ce malaise, et quel lien a-t-il avec le caractère socio-sexué du modèle du consultant et avec le genre dans les pratiques professionnelles de ce métier?
- Comment le stéréotype du genre dans le modèle du métier de consultant.e TI est-il consolidé ou déconstruit à travers les comportements des acteurs du métier?

Notre étude a montré que le fait même de travailler dans le secteur des TI peut en soi représenter un facteur de malaise pour les consultantes en TI, dans la mesure où les critères de professionnalisme, les facteurs de réussite dans leur métier, la perception même du métier et les rôles attribués à chaque catégorie de sexe dans la réalisation des missions, qui sont les éléments sur lesquelles se base l'image forte du métier de conseil TI, sont fortement influencées par les représentations de genre.

Cette influence est telle que le modèle même du métier de consultant TI est fortement imprégné par la représentation virile de l'autorité, ce qui explique le malaise des femmes lorsqu'elles tentent de s'y identifier. Ce malaise est d'autant plus important lorsque les professionnels TI exercent leur métier dans un pays conservateur et notamment dans un environnement où la dimension culturelle façonne de manière considérable les mentalités des individus. Nous avons observé cela dans notre terrain aux Emirats Arabes Unis où certaines pratiques sexistes notamment dans les entités gouvernementales sont encore très présentes dans le secteur du conseil et des TI en particulier. Nous avons également observé cela en France où la langue et le choix des mots utilisés par les consultants nourrissent fortement le phénomène de masculinité du modèle professionnel en question.



Cela revient aussi à dire que ce malaise est d'autant moins important lorsque les consultants TI sont jeunes, compétents et travaillent au sein d'un groupe international où il existe un climat multiculturel, où la mobilisation des représentations de genre est moins prononcée. Ainsi, nos terrains montrent bien la complexité de la situation dans ce métier où les caractéristiques attribuées au métier et aux professionnels du métier, les règles et les codes d'accès à la profession en général et aux postes à hautes responsabilités en particulier, ainsi que les normes de genre en situation professionnelle forment une structure entrelacée qui semblent nourrie par les interactions entre les collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques et les clients.

Selon le contexte de l'entreprise, ces interactions peuvent entraîner à la fois des mouvements de consolidation des stéréotypes de genre et des mouvements de déconstruction des stéréotypes de genre. Vers quel type de mouvements va pencher la balance dans une entreprise ? Cela reste entre les mains mêmes de ses acteurs.

Quoiqu'il en soit, les facteurs influençant la stabilité du stéréotype de genre dépendent de la manière dont les hommes consultants TI, les femmes consultantes TI, l'entreprise en question et son environnement décident de mettre en pratique les politiques de mixité d'une part et de réagir face aux pratiques de genre de l'autre.

6.3 Limites de la recherche

Cette recherche ne prétend pas apporter des réponses exhaustives à toutes les questions posées sur la mixité dans le conseil TI. Par ailleurs, elle n'est sans doute pas exempte de limites.

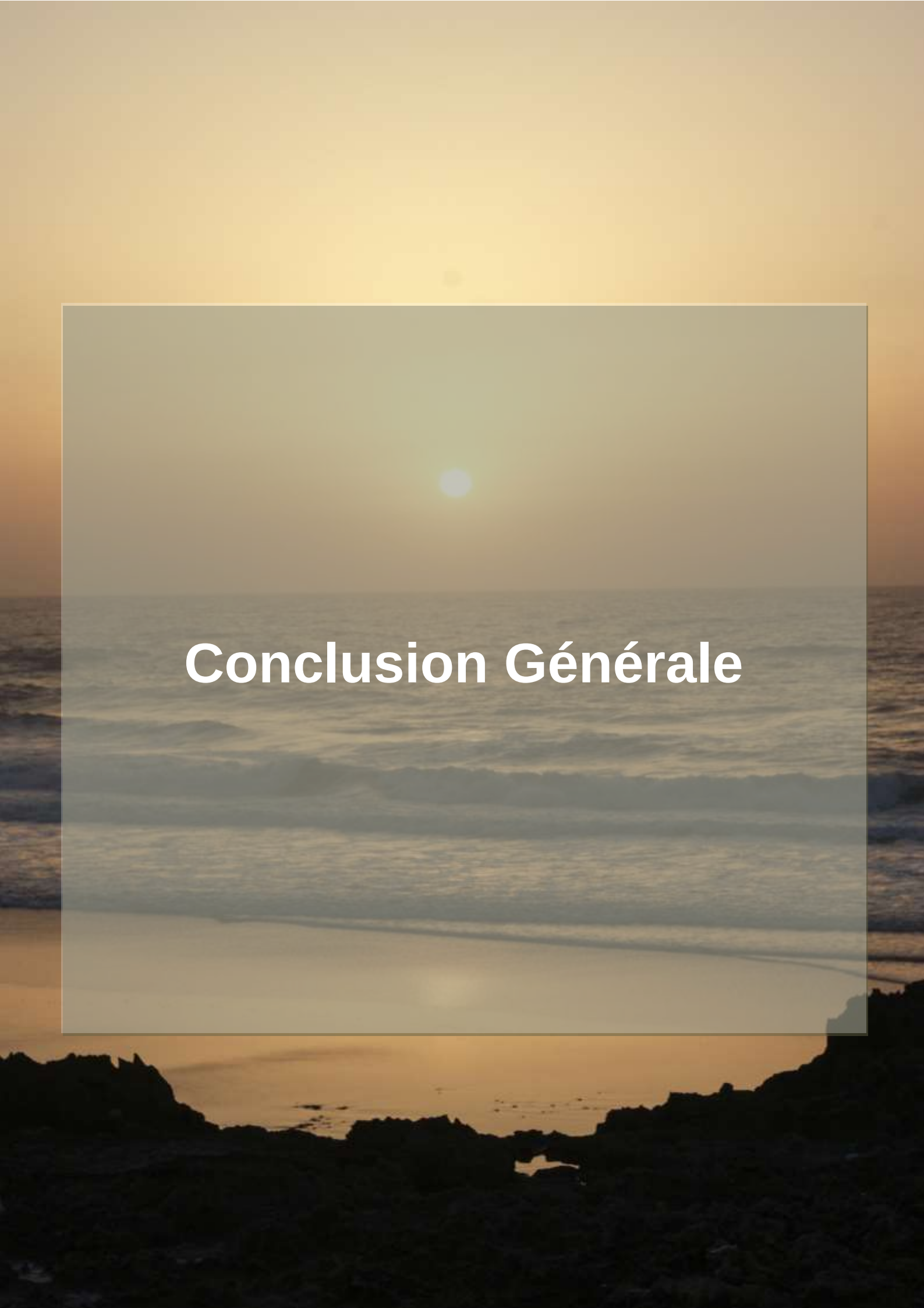
Compte tenu de la nature exploratoire de la recherche, il nous a semblé parfaitement justifiable de procéder par étude de cas approfondie d'où le choix de deux entités de projets chez CGI et l'étude d'un service (ERS ITR) chez Deloitte. Les conclusions sont représentatives de la tendance générale observée dans le type de structure étudiée. Mais elles ne peuvent être assimilées à des résultats statistiques. Ainsi, bien que l'étude de deux entités dans deux pays différents soit en faveur de la généralisation des résultats, il faut se montrer prudent quant aux possibilités de généralisation à d'autres contextes du même secteur (car des différences liées au contexte culturel ont été relevées entre les deux terrains), et encore plus à d'autres organisations dans des secteurs différents. Notre démarche s'inscrivant dans une



démarche interprétativiste, cela pourrait être considéré comme une limite liée à la méthodologie adoptée, car les résultats des recherches d'interprétation sont souvent critiqués en termes de validité, de fiabilité et de généralisation. Cependant, un effort a été fourni pour dépasser ces potentielles limitations en présentant des preuves pour soutenir la légitimité de cette recherche. L'approche de l'étude de cas multiples qui a été adoptée dans cette thèse permet une analyse transversale, d'où l'augmentation de la validité de la recherche. En outre, l'analyse des données en deux étapes à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo améliore la fiabilité et la validité des résultats. En ce qui concerne la généralisation, les participants à la recherche dans cette étude ont été sélectionnés à partir de deux entreprises différentes et dans deux pays différents, la France et les Émirats Arabes Unis (EAU). L'environnement de travail de Dubaï étant très multiculturel (diverses nationalités et origines dans la population sur le second terrain), nous pouvons donc dire que les résultats peuvent être généralisés à d'autres pays.

Une autre limite à considérer découle de la période couverte par l'observation. Si nous sommes parvenus à couvrir une partie de l'histoire dans l'étude documentaire, il faut se rappeler que, pour des raisons logistiques, l'observation avait porté sur une seule année. Nul doute que le suivi de l'évolution des comportements, accompagné d'une multiplication des entretiens, sur une période prolongée sera des plus intéressants à envisager. Finalement, une limite qui découle de la collecte de données qualitatives, il faudrait peut-être signaler aussi les imperfections qui résultent du « cadre » des entrevues. Sachant que les rencontres étaient organisées, selon les disponibilités des consultants, dans leurs lieux de travail, ou bien dans des lieux publics et quelques fois, par entretien téléphonique. Comme c'est expliqué dans la stratégie méthodologique, nous avons pris toutes les dispositions possibles pour harmoniser la tenue de ces entretiens, mais des conditions contextuelles au-delà de notre contrôle ont pu éventuellement influencer le discours adopté par les répondants.



A full-page background image of a sunset over the ocean. The sun is a bright, glowing orb in the center of the upper half of the frame, casting a warm, golden light across the sky and water. The ocean surface is textured with gentle waves. In the foreground, the dark, silhouetted outlines of rocks or a shoreline are visible at the bottom. A large, semi-transparent rectangular box with a light beige background is centered over the image, containing the text.

Conclusion Générale

7 Conclusion générale

En sciences de gestion, malgré l'abondance des écrits et des recherches, il existe encore plusieurs concepts qui demeurent flous ou peu explicités, et d'autres qui ont évolué dans le sens d'une amélioration de leur appréhension dans le contexte organisationnel. Les notions de management de mixité et du stéréotype de genre dans les métiers font partie des thèmes ayant connu une évolution conceptuelle et fonctionnelle importante.

Dans cette thèse, l'appréhension des pratiques de genre sur les terrains d'étude est construite à partir du cadre théorique retenu, qui est celui de la théorie de la structuration de Giddens (1984), que nous avons adaptée au contexte organisationnel d'une entreprise. Il s'agissait d'explorer un sujet peu élaboré dans la littérature sur la mixité et le stéréotype genre / technologie, à savoir les pratiques de genre dans le métier de conseil TI et leurs influences sur le modèle de référence de ce métier, en adoptant comme démarche méthodologique une stratégie de recherche qualitative exploratoire fondée sur les entretiens semi-directifs et une observation participante.

La problématique de recherche est bâtie sur un questionnement autour de trois principaux aspects des pratiques de genre dans le métier. D'abord, l'image du consultant.e TI, qui associe ou non des caractéristiques socio-sexués aux technologies numériques. Ensuite, le langage utilisé, par le choix des mots et des expressions en parlant des consultant.e TI, qui pourrait nourrir ou non la masculinité d'un modèle professionnel de référence parmi les consultant.e.s. Enfin, les pratiques liées au genre, c'est-à-dire un ensemble de comportements, qu'on appelle ici mouvements de structuration en nous inspirant de la théorie de la structuration adaptative de DeSanctis&Poole. (1994), qui sont liés aux interactions entre les différents acteurs dans le conseil TI et qui peuvent consolider ou déconstruire le stéréotype de la masculinité du modèle professionnel. Les résultats contribuent à élargir la compréhension de concepts aussi fondamentaux, tant sur le plan théorique que pratique dans le champ des sciences de gestion et de sociologie, spécifiquement dans le domaine du conseil en Technologie de l'Information. Concernant notre problématique, les résultats démontrent que la pratique du métier de consultant.e TI comporte de nombreux enjeux, depuis les conditions d'accès à la profession à la gestion des carrières, non seulement en raison de la complexité du métier, mais aussi en raison de la forte image qui le caractérise : une image des consultants TI comme jeune élite



de de l'« intelligence » (Thine, 2013) et de la technologie, avec une représentation virile de l'autorité, qui fait que les femmes sont largement sous-représentées parmi les consultants TI. Ainsi, nous notons à l'issue de notre étude que, bien que les entreprises Deloitte et CGI aient mis en place des politiques de diversité en faveur des femmes consultantes TI, les stéréotypes de genre font toujours partie intégrante de la vie quotidienne des professionnels concernés, ce qui engendre des pratiques discriminatoires au détriment des femmes, notamment à l'endroit de celles qui occupent ou qui désirent occuper des postes à hautes responsabilités.

Notre analyse mets également en évidence le fait que de plus en plus d'hommes consultants notamment parmi les populations jeunes (âge inférieur à trente ans) sont enclins à préférer le travail dans des équipes mixtes et acceptent de moins en moins les disparités avec leurs homologues femmes. Parallèlement, de plus en plus de femmes se montrent déterminées à talonner leurs homologues masculins, peu importe les obstacles. Cette volonté est particulièrement facilitée dans le conseil TI par la jeunesse de la population dans le métier et l'environnement multiculturel de certains cabinets et SSII.

Ceci étant, malgré l'évolution des mentalités observée en général dans le métier du conseil TI, nous notons une coexistence permanente entre les facteurs d'entretien du stéréotype de genre d'une part et les facteurs de déconstruction de ce stéréotype de l'autre. Hormis la nature de l'environnement de travail, l'apparence vestimentaire et la neutralité (ou pas) des formes de communication, il existe certaines pratiques ancrées dans les interactions entre les acteurs qui favorisent la continuité de ce stéréotype de genre, dont les plus importantes concernent l'invisibilisation, la catégorisation, le sous-typage ou la sexuation, mais aussi d'autres pratiques qui le neutralisent, telles que la désexuation et la décatégorisation. Les hommes comme les femmes, qu'il s'agisse des collègues, des managers, des Ressources Humaines ou des clients, y sont pour quelque chose dans la récurrence de ces mouvements affaiblissant ou renforçant les pratiques sexuées. Toujours est-il que toutes ces pratiques et mouvements sont difficilement appréhendables, ils ne transparaissent qu'à travers l'étude des interactions entre les acteurs des organisations sur le terrain, et requièrent un certain degré d'immersion du chercheur dans l'environnement étudié.

Ainsi, concernant les interactions entre les acteurs, nous pouvons conclure que les pratiques continuellement jouées par ces acteurs tendent à construire ou à déconstruire le modèle professionnel socio-sexué dans les métiers du numérique en général et du conseil TI en



particulier, et ce, en dépit de l'existence d'éventuelles politiques prônant la mixité. S'il existe des consultant.e.s qui militent jour après jour pour une égalité entre les hommes et les femmes, certains collaborateurs y adhèrent sans forcément appliquer les actions prônées par les politiques de diversité, et d'autres ne conçoivent en aucun cas l'idée que les femmes puissent devenir une réelle menace pour l'ascension professionnelle des hommes dans le métier.

Force est de constater que le monde du travail en général et le secteur du conseil TI en particulier sont toujours dirigés de manière conventionnelle, au travers de la construction et de la transmission des rôles socio-sexués. Il en résulte que les femmes auront encore à se démarquer pour détenir les mêmes postes que les hommes et que les hommes sont invités à contribuer à la diminution des inégalités professionnelles dans le métier ne serait-ce qu'en rejetant les pratiques de genre.

En outre, l'analyse des mouvements de déconstruction du stéréotype genre / TI a fait ressortir un mouvement en particulier qui selon nous peut être un mouvement clé dans la lutte contre le stéréotype de genre dans le métier de conseil TI : il s'agit de la désexuation. Le mouvement de désexuation consiste principalement à briser les normes de genre par l'action. La désexuation peut être à notre sens un levier d'action pour promouvoir la mixité dans le métier, et cela car c'est un mouvement d'action et non seulement de langage, l'évolution de la structure étant en effet plus marquée en cas d'expérience positive et de résultats perçus (Giddens, 1984). D'autre part, d'après nos conclusions, la désexuation mobilise et influe sur les autres mouvements de consolidation du stéréotype en les affaiblissant, et les mouvements de déconstruction en les renforçant. Et enfin, notre étude a démontré que le mouvement de désexuation a une action à court et moyen terme et une action à long terme. A court et moyen termes, au niveau individuel et/ou de petits groupes en diminuant le sentiment d'imposture que peuvent avoir les consultantes TI dans l'exercice de leur profession, et par conséquent l'augmentation de la confiance en elles. Sur le long terme, la désexuation a un effet boule de neige : la persévérance des consultantes TI soutenues par les actions RH de l'entreprise et la multiplication des expériences positives vécues et/ou observées conduisent à la désexuation de la structure, et donc du modèle du métier de conseil TI. C'est ce qu'on a appelé le processus de désexuation d'une structure, et qui peut apparaître sous certains aspects et à travers les discours de consultantes interviewées, similaire au mouvement féministe tel que



décrit par Marine&Lewis (2014). Il peut donc être intéressant dans des études futures d'effectuer un rapprochement entre ce processus de désexualisation et le processus d'adhésion au féminisme de Marine&Lewis, afin de mieux éclairer la possible articulation entre identité professionnelle et identité féministe.

Par ailleurs, bien que l'objectif de notre étude n'ait pas été d'étudier le rôle de l'environnement culturel dans l'image sexuée du métier de conseil TI, il est difficile de ne pas souligner ce que nous avons relevé tout au long de notre analyse en termes de similitudes et différences liées à la multitude d'aspects culturels dans nos terrains (régionaux, organisationnels, cultures technique / managériale...). Cependant, la taille limitée de notre corpus nous ne permet pas d'avancer des conclusions à ce sujet. Ceci dit, d'une manière similaire à ce que DeVita&Mari&Poggesi (2014) suggère pour l'étude du genre dans le secteur de l'entrepreneuriat sur un plan international, il conviendrait d'effectuer une investigation plus approfondie de l'impact du contexte culturel dans l'image sexuée du métier de conseil TI avec des échantillons plus importants et une méthodologie statistique rigoureuse qui rendrait les résultats comparables et pourrait également mettre en lumière la notion d'intersectionnalité qui caractérise notre sujet (genre, âge, culture, région...). Il a été par exemple intéressant de constater que la récente étude de Morley&McDonnell (2016) qui s'est penchée sur l'étude d'une problématique similaire que la nôtre dans deux pays différents (Belgique et Allemagne) a mis en évidence des pratiques d'exclusion dits « informelles » semblables à ceux que nous avons identifiés.

Aussi, comme souligné par de nombreux chercheurs tels que Faulkner (2001), nous ne pouvons passer sous silence d'une part le manque de recherches qui se soient penchées sur la question de la masculinité des pratiques dans les secteurs liés à la technologie, et d'autre part le manque d'initiatives des organisations concernant les processus de socialisation organisationnels et l'insuffisance des actions directes pour lutter contre les pratiques sexuées dans les milieux professionnels (Morley&McDonnell, 2016). Nous croyons profondément qu'afin que la complexité de la problématique n'induisent pas une individualisation des actions (au sens de Schuster, 2016) ou une peur d'agir contre les stéréotypes Genre/TI, des outils théoriques doivent être développés par les chercheurs et des stratégies pratiques doivent



en découler dans les organisations pour aller au-delà des différences et permettre une réelle mobilisation collective des acteurs TI en faveur d'une meilleure mixité dans leur métier.

Nous sommes d'avis que l'heure est venue pour que les sphères académiques et managériales travaillent main dans la main pour soutenir le changement en cours. Il est nécessaire pour les théoriciens, féministes ou non, d'abandonner l'idée que le genre n'est qu'une variable non problématisée et de le considérer de plus en plus dans sa dimension relationnelle pour faire ressortir les pratiques discriminatoires. Il est également nécessaire pour les organisations d'aller au-delà des initiatives en termes de recrutement, promotion ou aménagement des emplois de temps, pour toucher au cœur du problème, et transformer la culture même de leur organisation en luttant contre les pratiques sexuées et en encourageant les actions de désexuation de leur structure.

Nous croyons sincèrement qu'un effort notable est à consacrer à la fois au niveau des entreprises et de la recherche pour étudier en profondeur le processus de désexuation que nous avons identifié, et clarifier le fonctionnement de ce mouvement incontournable à l'installation d'une culture de mixité porteuse de valeur dans le métier de conseil de TI en particulier ou dans d'autres secteurs analogiquement marqués par les pratiques de genre. Ceci permettra aux entreprises de développer des stratégies d'action pour agir sur un levier clé de la mixité. Et c'est ainsi que les stéréotypes Genre/TI pourront progressivement s'effacer et qu'une culture de mixité pourra s'installer, afin d'imprégner en profondeur la dynamique fonctionnelle aussi bien au sein de l'entreprise, que dans sa relation avec les institutions externes.



Bibliographie

- Adam A., Howcroft D. & Richardson H. (2004), *A decade of neglect: reflecting on gender and IS*. New Technology, Work and Employment, 19(3), 222-240.
- AFMD & CIGREF (2013), *Gérer la mixité et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise*.
- Ahuja M. (2002), *Women in the information technology profession: A literature review, synthesis, and research agenda*. European Journal of Information Systems, 11, 20–34.
- Alvesson M. (1993), *Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity*. Journal of Management studies, 30, 6, 997-1015.
- Armstrong D.J., Nelms J.E., Riemenscheider C.K., Reid M.F. (2012), *Revisiting the barriers facing women in the information technology profession*. Journal of Computer Information Systems, 53, 2, 65-74.
- Ashmore R.D., & Del Boca F.K. (1979), *Sex stereotypes and implicit personality theory: Toward cognitive social-psychological conception*, Sex Roles, 5, 219-248.
- Astley W.G. (1985), *Administrative science as socially constructed truth*. Administrative Science Quarterly, v. (30), p. 497-513.
- Avenier M.J. & Thomas C. (2015), *Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks*, Systèmes d'Information et Management, vol. 20, n°1.
- Baum F. (1995), *Researching Public Health: Behind the Qualitative-Quantitative Methodological Debate*. Social Science Medicine, v. 40(4), p.459-468.
- Bébéar C. (2004), *Des entreprises aux couleurs de la France*, rapport au Premier Ministre, Institut Montaigne.
- Belghiti-Mahut S. & Landrieux-Kartochian S. (2008), " *Le plafond de verre, encore et toujours* ", in Genre et GRH, *les défis de l'égalité hommes-femmes*, s.d. Annie Cornet, Jacqueline Laufer et Sophia Belghiti-Mahut, Vuibert, pp.105-124.
- Bender A.F. (2008), *L'approche diversité dans les pays anglosaxons*, in Barth I., Falcoz C. (coord) *Le Management de la diversité. Enjeux, fondement et pratiques*, Harmattan.
- Berger P. & Luckmann T. (1966), *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin.
- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Droz, p. 282.
- Bourdieu P. (1978), *Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections*. Actes de la recherche en sciences sociales, 23, 67-69.
- Bourdieu P. (1998), *La domination masculine*, Paris, Seuil, coll. « Liber ».
- Burrell G. & Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann.
- Butler, J. (2005), *Trouble dans le genre*, La Découverte.
- Cadsby C.B., Servatka M. & Song F. (2013), *How competitive are female professionals ? A tale of identity conflict*, Journal of Economic Behavior & Organization 92 (2013) 284–300.
- Chusmir H.L. & Koberg C.S. (1988), *Religion and attitudes toward work: A new look at an old question*, Journal of Organizational Behaviour, 9, 3, 251-262.
- Clayton K., Beekhuyzen J., Nielsen S. (2012), *Now I know what ICT can do for me!*, Information Systems Journal, 22, 5, 375-390.
- Collet I. (2005), *La masculinisation des études d'informatique. Savoir, Pouvoir et Genre*, Harmattan.
- Collet I., & Mosconi N. (2010), *Les informaticiennes: de la dominance de classe aux discriminations de sexe ? Nouvelles questions féministes*, 19(2).



- Cornet A. & Bonnivert S. (2008), "Leadership et genre", in Genre et GRH, *les défis de l'égalité hommes-femmes*, s.d. Annie Cornet, Jacqueline Laufer et Sophia Belghiti-Mahut, Vuibert, pp.125-137.
- Cornet A., Laufer J. & Belghiti-Mahut S. (2008), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris : Vuibert Éditeur, pp. 105-137.
- Cox A.M. (2009), *Visual Representations of Gender and Computing in Consumer and Professional Magazines. New Technology Work and Employment*, 24 (1). pp. 89-106.
- Craig A., Dawson L. & Fisher J. (2009) *Measuring the success of intervention programmes designed to increase the participation rate by women in computing*. European Conference on Information Systems, 3-12.
- D'Mello M. & Sahay S. (2007), *I am kind of a nomad where I have to go places and places. Understanding mobility, place and identity in global software work from India*, *Information and Organization*, 17-192.
- D'Ouville L. & Collet I. (2004a), *Inventory of good practices*. In: *Widening Women's Work in Information and Communication Technologies, European Commission (IST-2001-34520)*, ANACT, Deliverable 8, <http://www.ftu-namur.org/fichiers/D8-final.pdf>
- D'Ouville L. & Collet I. (2004b). *Why still so few women in ICT after so many years of awareness campaigns? Presentation of WWW-ICT findings WWW-ICT – Widening Women's Work in Information and Communication Technology. European Conference Women's place in ICT professions, Paris, 24 May* <http://www.ftu-namur.org/fichiers/Finconf-LDO-IC.pdf> .
- Dares (Juin 2014), *Égalité, diversité, discrimination, Étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité*, Numéro 182, Hélène Garner, Magali Recoules
- De Vita L., Mari M. & Poggesi S. (2014), *Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences*
- Dearborn D.C., Simon R.A. (1958), *Selective perception: a note on the departmental identifications of executive*. *Sociometry*, 21, p. 140-144.
- Demazière D. & Dubar C. (1997), *Analyser les entretiens biographiques – L'exemple des récits d'insertion*, Nathan, Essais et Recherche, Paris, 1997, 350 p.
- Delphy C. (1970), « *La Libération des femmes : année zéro* », *Partisans*, n° 54-55, Paris : Maspéro.
- Delphy C. (1998), *L'ennemi principal. 1, Économie politique du patriarcat*, Paris : Syllepse.
- Delphy C. (2001), *L'ennemi principal. 2, Penser le genre*. Paris : Syllepse.
- DeSanctis G. & Poole M.S. (1994), *Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory*, *Organization Science*, 5, 2, 121-147.
- Dryburgh H. (1999), *Work hard, play hard. Women and professionalization in engineering – adapting to the culture*, *Gender and Society* 13, 5, 664-682.
- Dubar C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, PUF, Paris.
- Dubar, C. (2005), *La socialisation*. (3e éd. rev.) Paris : Armand Colin.
- Dumas P. & Bertacchini Y. (2001), *Veille et management des compétences: application de la démarche de veille aux métiers numériques*. In actes du Colloque Veille stratégique scientifique et technologique (VSST) 1,107-114.
- European Commission (2013). *Wanted: more women in digital jobs*. European Commission supports global Girls in ICT Day.
- Evans M. (2011), *Doing gender: Gender and women's studies in the twenty first century*, *Women's Studies International Forum*, Volume 34, Issue 6, November-December 2011, Pages 603-610.
- F/LOSS (2006). *Free/Libre/Open Source Software: Policy Support. Gender: Integrated Report of Findings*, European Union-FP6, <http://flosspols.org>.
- Faulkner W. (2001), *The technology question in feminism: A view from feminist technology studies*, *Women's Studies International Forum*, Volume 24, Issue 1, January-February 2001, Pages 79-95.



- Faulkner W. (2011), *Gender (in)authenticity, belonging and identity work in engineering*. Brussels Economic Review (Cahiers Economiques de Bruxelles), 54, 2/3, 277-293.
- Fondeur Y. & Sauviat C. (2003), *Technologies de l'information : normes d'emploi et marché du travail*, Premières Synthèses, n°13.2.
- Friedman S. (2004), *Learning to make more effective decisions : changing beliefs as a prelude to action*. The Learning Organization, v. II (2-3), p. 110-128.
- from the literature*, European Management Journal, Volume 32, Issue 3, June 2014, Pages 451-460.
- Gadrey N. (1992), *Hommes et femmes au travail: Inégalités, différences, identités*. L'Harmattan.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la Société*. PUF Quardridge.
- Gill R. & Grint, K. (1995), *The Gender-Technology Relation. Contemporary theory and research*, in Grint K. et Gill, R. (eds) *The Gender-Technology Relation. Contemporary theory and research*. Taylor&Francis, 1-28.
- Godelier M. (1977), *Caccia/raccolta*, in Enciclopedia Einaudi, II, Torino.
- Gürer D.W. (1995), *Pioneering Women in Computer Science*, Communications of the ACM, 58, 1, 45-54.
- Habermas J. (1973), *Connaissance et intérêt*. In : Habermas J. (1973), *La technique et la science comme idéologie*, Gallimard, 133-162.
- Haeffliger S. (2006), *Postures et impostures du consultant*, OME.
- Haraway D. (2007), *Savoirs situés : la question de la science dans le féminisme et le privilège de la perspective partielle*. In : *Manifeste cyborg et autres essais*. Exils. Pages 107-135. Traduction française de : Haraway D. (1988), *Situated knowledge : the science question in feminism as a site of discours on the privilege of partial perspective*. Feminist Studies, 14, 3, 575-599.
- HCE|fh (2015), *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*
- Heilman M. & Eagly A.H. (2008), *Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination*. In *Industrial and organizational psychology, Perspectives on science and practice*. (Vol. 1, pp. 393-398).
- Heilman M.E., Wallen A.S., Fuchs D., & Tamkins M.M. (2004), *Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks*. Journal of Applied Psychology, 89, 3, 416.
- Héritier F. (1996), *Masculin-Féminin I. La Pensée de la différence*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- Hogarth, R.M., Karelaia, N., & Trujillo, C. (2012), *When should I quit? Gender differences in exiting competitions*, Journal of Economic Behavior and Organization, 83, 1, 136-150.
- Horn F. (2004), *L'économie du logiciel*, Paris : La Découverte, coll. Repères.
- Houel A. (2001), *Des femmes face à un métier masculin : représentations et résistances*, Education permanente, n° 150, 43- 51.
- Jouët, J. (2003), *Technologies de communication et genre. Des relations en construction*. Réseaux, 21, 120, 53-86.
- Jyrkinen M. (2014), *Women managers, careers and gendered ageism*, Scandinavian Journal of Management, Volume 30, Issue 2, June 2014, Pages 175-185.
- Kergoat D. (1984), « *Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux. De l'analyse critique des catégories dominantes à la mise en place d'une nouvelle conceptualisation* » in M. A. Barrère-Maurisson et al., *Le Sexe du travail : structures familiales et système productif*, Grenoble : PUG, p. 207-220.
- Kergoat D. (2005), « *Rapports sociaux et division du travail entre les sexes* », in M. Maruani (dir.), *Femmes, genre et société : l'état des savoirs*, Paris : La découverte.
- Kergoat D. & Galerland E. (2013), *Travail et Genre dans le Monde*, La Découverte.



- Khayoussef-Gassib J. & Morley C. (2014), *La mixité dans les métiers du numérique : proposition d'un cadre de recherche*, Colloque AIM - FNEGE « Le management à l'épreuve des systèmes d'information : enjeux, défis et perspectives », Aix-en-Provence, 20-21 mai 2014.
- Laufer J. (1982), *La Féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris : Flammarion.
- Lewis R. & Marine S. (2014), "I'm in this for real": *Revisiting young women's feminist becoming*, Original Research Article Women's Studies International Forum, Volume 47, Part A, November–December 2014, Pages 11-22.
- Lippmann W. (1922), *Public opinion*, New-York: Harcourt, Brace. (Rééd.: 1965, NY: Free Press).
- Löwy I. & Rouch H. (Dir.) (2003), *La distinction entre sexe et genre, une histoire entre biologie et culture*, Cahiers du genre, n°34, 5-16.
- Margolis J. & Fisher A. (2002), *Unlocking the Clubhouse: Women in Computing*. Cambridge, MIT Press.
- Maruani M. (1998), *Les nouvelles frontières de l'inégalité*, Paris : La Découverte.
- Marro C. (2012), *Dépendance-indépendance à l'égard du genre*. Recherche et formation(69), 65-80.
- Marry C. (2004), *Une révolution respectueuse : les femmes ingénieurs ?* (Perspective sociologique ed.). Paris: Belin.
- Massimo P.P. (1982), *Théorie du langage, théorie de l'apprentissage*. Le débat de Jean Piaget -Noam Chomsky. Paris: Le seuil.
- Mathieu N.-C. (1991), *L'anatomie politique : catégorisations et idéologies du sexe*, Paris : Côté-femmes.
- Mathieu N.-C. (2000), « Sexe-genre », in H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doare et al., (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris : PUF.
- McCloskey D.N. (1985), *The Rhetoric of Economies*. Wisconsin : University of Wisconsin Press.
- McDonnell M. & Morley C. (2015), *Men and women in IT entrepreneurship: consolidating and deconstructing gender stereotypes*, Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 24, No. 1, 41-61.
- Molinier P. (2000), *Travail, genre et sociétés, Virilité défensive, masculinité créatrice*. La Découverte.
- Morley C. & McDonnell M. (2015), *The gendering of the computing field in Finland, France and the United Kingdom between 1960 and 1990*, in Schafer, V. & Thierry, B.G. (Eds.) "Connecting Women. Women, Gender and ICT in Europe in the Nineteenth and Twentieth Century", Springer.
- Morley C. (2013), *L'épistémologie féministe dans la recherche en S.I.*, Research Method in Information System Research, AIM workshop, Nantes, 2013.
- Morley C., Milon M. & McDonnell M. (2010), *Le management de la diversité face à l'amour de la technique*, in : Nouvelles perspectives en management de la diversité. Égalité, Discrimination et diversité dans l'emploi, I.Barth et C.Falcoz (coord.), Eyrolles.
- Mucchielli A. (1986), *L'identité*, Paris, PUF.
- NCWIT (National Center for Women in IT) (2012), *Who Invents IT? Women's Participation in Information Technology*, 2012 Update, www.ncwit.org.
- Observatoires des inégalités (2014), « Une répartition déséquilibrée des professions entre les hommes et les femmes », Données sociales INSEE
http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=1048&id_groupe=15&id_mot=103&id_rubrique=114
- Oudshoorn N., Rommes E., & Stienstra M. (2004), *Configuring the user as everybody: gender and design cultures in information and communication technologies*, Science, Technology and Human Values, 28 (4).
- Padioleau J-G. (1986), *L'ordre social: Principes d'analyse sociologique*. Paris, Éditions L'Harmattan.
- Perrot M. (1998), *Les femmes ou les silences de l'histoire*. Flammarion.



- Pinsonneault A. & Pozzebon M. (2000), *The structuration theory in IS : Usage patterns and methodological issues*, Cahier du GReSI no 00-05.
- Platt J. (1983), *The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology : Origin Myth and History*, Journal of the History of the Behavioral Sciences, 19, 379-393.
- Quesenberry J.L. & Trauth E.M. (2012), *The (dis)placement of women in the IT workforce: an investigation of individual career values and organisational interventions*, Information Systems Journal, 22, 6, 457-473.
- Richards Z. & Hewstone M. (2001), *Subtyping and subgrouping: Processes for the prevention and promotion of stereotype change*, Personality and Social Psychology Review, 5, 1, 52-73.
- Ridley G. & Young J. (2012), *Theoretical approaches to gender and IT: examining some Australian evidence*. Information Systems Journal, 22, 5, 355-373.
- Robertson M., Newell S., Swan J., Mathiassen L. et Bjerknes G. (2001), *The issue of gender within computing: reflections from the UK and Scandinavia*. Information Systems Journal, 11, 2, 111-126.
- Roux E. (2002), *Documentaliste : un métier féminin ? Mémoire de maîtrise de sciences de l'information et de la documentation*, rédigé sous la direction de Martine MARTIN, Université Paris 1 Sorbonne.
- Ryckmans H. (2006), *Femmes migrantes, femmes pauvres, pour les femmes les exclusions se superposent et s'imbriquent les unes aux autres*, <http://www.iteco.be/antipodes/inclusion-ou-exclusion/Femmes-exclusion-multiple-et>.
- Sanchez-Mazas M. & Casini A. (2005), *Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet « plafond de verre »*, Information sur les sciences sociales, 44, 1, 141-173.
- Schuster J. (2016), *Intersectional expectations: Young feminists' perceived failure at dealing with differences and their retreat to individualism*, Women's Studies International Forum, Volume 58, September-October 2016, Pages 1-8.
- Silverman D. (1973), (Publié pour la première fois en 1970). *La théorie des organisations*. Collection Organisation et sciences humaines, Dunod, p. 110-127.
- Smith A. (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, Gutenberg Publishers.
- Sørensen K.H., Faulkner W. & Rommes E. (2011), *Technologies of Inclusion: Gender in the Information Society*, Tapir Academic Press.
- Soulé B. (2007), *Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales*, Vol. 27(1), 2007, pp. 127-140.
- Stevens H. (2007), *Destins professionnels des femmes ingénieurs. Des retournements inattendus*. Sociologie du travail, 49(4), 443-463.
- Strauss A. & Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd edition), 312 pp.
- Tajfel H. (Dir.) (1982), *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge
- Tajfel, H. (1972), *La catégorisation sociale*. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale*, (Vol. 1). Paris: Larousse.
- Tedlock B. (1992), *The Beautiful and the Dangerous : Dialogues with the Zuni Indians*, New York : Viking, p:13.
- Thine S.& al. (2013), *Entreprendre et dominer. Le cas des consultants*, Sociétés contemporaines (n° 89), p. 73-99.
- Thompson J. B. (1981), *Critical Hermeneutics. A study in the thought of Paul Ricoeur and Jürgen Habermas*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Trauth E.M. (2006), *Theorizing Gender and Information Technology Research*, in Trauth E.M. (ed) Encyclopedia of Gender and Information Technology, Idea Group Reference, 1154-1159



- Trauth E.M. & Quesenberry J.L. (2006), *Are Women an Underserved Community in the IT Profession?*, International Conference on Information Systems. (Milwaukee, WI, December).
- Trauth E.M. (2011), *Rethinking gender and MIS for the twenty-first century*, In : Galliers, R.D. et Currie, W. *The Oxford Handbook of Management Information Systems: Critical Perspectives and New Directions*. Oxford University Press, 560-585.
- Trauth E.M. Quesenberry J. L. & Huang H. (2009), *Retaining women in the US IT workforce: theorizing the influence of organizational factors*, *European Journal of Information Systems*, 18(5), 476-497.
- Trauth E.M., Quesenberry J.L., Morgan A.J. (2004), *Understanding the Under Representation of Women in IT: Toward a Theory of Individual Differences*. Proceedings of the ACM SIGMIS Conference on Computer Personnel Research. (Tucson, AZ, April): 114-119.
- Truman G.E. & Baroudi J.J. (1994), *Gender Differences in the Information Systems Managerial Ranks: An Assessment of Potential Discriminatory Practices*. *MIS Quarterly*, 18, 2, 129-141.
- Van Zoonen L. (1992), *Feminist theory and information technology*. *Media, Culture and Society*, 14, 1, 9-29.
- Viennot E. (2014), *Non, le masculin ne l'emporte pas sur le féminin ! Petite histoire des résistances de la langue française*, Donnamarie-Dontilly, Éditions iXe.
- Wacjman J. (1991), *Feminism confronts technology*, The Pennsylvania State University Press.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition. Paperback.
- West C. & Zimmerman D. (1987), *Doing Gender*. *Gender and Society*, 1, 2, 125-151.
- Wiig K. (1993), *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.
- Williams C. (1995), *Still a Man's World: Men who do Women's Work*. Berkeley, University of California Press.



Annexes :

Annexe 1 : Guides d'entretiens

Le guide d'entretien qualitatif semi structuré individuel ou de groupe permet de définir le déroulement de chaque entretien tout en restant souple dans la chronologie des différentes questions. Il permet à l'interviewer d'avoir un cadre avec les différents points à aborder et une formulation des questions.

Il peut être adapté au fur et à mesure de la progression de l'étude et de l'entretien si besoin.

Guide d'entretien pour les professionnels des TI

Préambule :

Début d'entretien et identification :

Bonjour,

Je vous remercie de me recevoir aujourd'hui et de me consacrer du temps.

En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI (Technologies de l'Information).

L'entretien d'aujourd'hui va donc se centrer sur vous, votre vécu et votre ressenti. N'hésitez donc pas à illustrer vos propos par des exemples.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel et anonyme. Si je vous propose de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes. L'entretien s'intégrera dans un corpus que nous allons ensuite analyser dans notre recherche.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder une heure trente. Je tiens à dire que les entretiens que nous menons est une étape clé dans cette recherche et qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Tout d'abord quelques informations sur vous qui nous seront utiles pour analyser les résultats.

Vous êtes au sein de XXXX depuis combien de temps ?

Quel est votre poste actuel ? Depuis combien de temps ? (si poste déjà connu poser la question en affirmatif – vous occupez le poste de xxx, n'est-ce pas ?)



Vous avez quel âge ?

1- Il y a aujourd'hui à (Nom de l'entreprise) XX% de femmes dans votre service/département et XX% d'hommes et dans tous les métiers TI dans votre entreprise il y a XX% de femmes et XX% d'hommes.

A votre avis pourquoi y-a-t-il moins de femmes et plus d'hommes dans les métiers TI ?

Relances :

Vous avez parlé de « XXX », qu'entendez-vous par cela ?

Concrètement ?

Des exemples concrets ?

Et les postes de responsabilité dans les métiers des TI ? Plutôt des hommes ou des femmes ?

Pourquoi selon vous ?

Les collègues que vous voyez arriver et ceux qui quittent, plutôt des hommes ou des femmes ? Pourquoi selon vous ?

2- Depuis que vous êtes à (Nom de l'entreprise) ça fait maintenant XX ans, avez-vous observé des différences ici entre les femmes et les hommes pendant les projets menés en équipe sur les thèmes technique ?

Relances :

Pouvez-vous donner des exemples ?

Comment expliquez-vous cela ?

3- Si vous deviez vous définir qu'est-ce que vous diriez ?

Relances :

Comme vous l'entendez

Si ne parle pas de travail -> et par rapport au travail ? Sinon -> et en dehors du travail ?

En fin d'entretien



1. Demander si la personne à quelque chose à ajouter, d'autres renseignements à transmettre qu'elle aurait pu oublier de dire ou que l'entretien n'a pas permis de toucher.
2. Demander à la personne comment elle a vécu l'expérience. Ce qu'elle pense du questionnement, si elle aurait ajouté ou supprimé des questions.
3. Remerciements.

Guide d'entretien pour les représentants des ressources humaines et/ou responsables diversité

Préambule :

Début d'entretien et identification :

Bonjour,

Je vous remercie de me recevoir aujourd'hui et de me consacrer du temps.

En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur le management de la diversité dans les métiers des TI (Technologies de l'Information).

En particulier, cette recherche a pour but de comprendre la persistance de l'idée de masculinité des métiers des TI. En d'autres termes, je cherche à comprendre pourquoi les femmes sont aujourd'hui toujours sous-représentées dans les métiers des TI malgré les mesures mises en place en matière de diversité pour les attirer.

L'entretien d'aujourd'hui va donc se centrer sur la culture de l'entreprise, l'organisation du travail, les dispositifs mis en place en matière de diversité, les méthodes de recrutement ainsi que les initiatives concernant les formations continues des salariés. N'hésitez donc pas à illustrer vos propos par des exemples.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel et anonyme. Si je vous propose de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes. L'entretien s'intégrera dans un corpus que nous allons ensuite analyser dans notre recherche.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder une heure. Je tiens à dire que les entretiens que nous menons est une étape clé dans cette recherche et qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.



{Données à récupérer auprès des RH (si possible avant l'entretien) :

- Dispositifs et actions mis en place par l'entreprise en matière de management de la diversité en général, et pour le critère du genre en particulier. (Depuis combien de temps...)
- Moyens de communication mis en place par l'entreprise en matière de management de la diversité en général, et pour le critère du genre en particulier.
- Indicateurs et moyens de mesure de la diversité dans l'entreprise en particulier celle du genre et dans les services et départements IT. (Liste des indicateurs, fréquence de mesure, résultats...)
- Pourcentages des femmes et des hommes dans les effectifs de l'entreprise, en particulier pour les services et départements IT.
- Pourcentages des femmes et des hommes dans les postes de management puis dans les postes de direction de l'entreprise, en particulier dans les services et départements IT.
- La politique de l'entreprise en matière de formation continue, en particulier pour les services et départements IT.
- Le taux de turnover général dans l'entreprise, en particulier dans les services et départements IT (à partir de combien d'années d'ancienneté, et pourcentages des femmes et des hommes dans ce turnover).}

Tout d'abord quelques informations sur vous qui nous seront utiles pour analyser les résultats.
Vous occupez le poste de xxx, n'est-ce pas ? Depuis combien de temps ?

Partie 1 : Culture de l'entreprise et notion de diversité

1. Avez-vous des dispositifs mis en place en matière de diversité en général et en particulier du point de vue du genre ?

- si oui, lesquels ? Depuis quand ?

2. Comment communiquez-vous autour des dispositifs que vous mettez en place en matière de diversité (en interne et en externe) ?

Percevez-vous un changement au niveau de votre recrutement du fait de la mise en place de ces dispositifs ? Si oui, lesquels ?



3. Comment mesurez-vous la diversité (en particulier celle du genre) dans vos services/départements (indicateurs) ?

Partie 2 : Pratiques RH et recrutement

4. Quelle est la part du personnel féminin dans vos effectifs, en particulier dans les effectifs des professionnels de TI ?

5. Quels sont en général vos critères de sélection pour un poste en TI ?

6. Y'a-t-il autant de candidatures féminines que masculines pour les postes en TI ? Comment expliquez-vous cela ?

- sinon, que fait concrètement votre entreprise pour attirer les femmes vers ces métiers ?

Partie 3 : Avancement de carrières et formations continues

7. Y'a-t-il autant d'hommes que de femmes dans les postes de management en TI ? Comment expliquez-vous cela ?

- sinon, y'a-t-il des actions menées pour assurer un meilleur équilibre dans les positions de management en TI ? Si oui, lesquelles ?

8. Quelles sont les initiatives de l'entreprise concernant la formation continue des salariés en TI ?

A qui s'adressent ces formations ?

Comment communiquez-vous ces formations aux salariés ?

9. Quel est le taux de turnover dans les rangs des professionnels des TI ?

A partir de combien d'années d'ancienneté le taux de turnover est le plus important ?

Pourquoi selon vous ?



Y'a-t-il autant de turnover chez les femmes et les hommes dans les TI ? Comment expliquez-vous cela ?

Que fait l'entreprise pour maîtriser ce turnover ?

En fin d'entretien

1. Demander si la personne à quelque chose à ajouter, d'autres renseignements à transmettre qu'elle aurait pu oublier de dire ou que l'entretien n'a pas permis de toucher. Dire qu'il peut y avoir éventuellement d'autres retours pour des précisions ou informations complémentaires.
2. Demander à la personne comment elle a vécu l'expérience. Ce qu'elle pense du questionnement, si elle aurait ajouté ou supprimé des questions.
3. Remerciements.



Université Paris-Saclay
Espace Technologique / Immeuble Discovery
Route de l'Orme aux Merisiers RD 128 / 91190 Saint-Aubin, France





Double codage du corpus :

Codage linéaire :

Nœuds			
Nom		Sources	Références
Tensions internes		2	2
Sous-typage		3	3
sexuation		8	8
RH women friendly		3	7
Retrait		2	2
Retenir les femmes dans les TI		6	9
Résistance du stéréotype Genre TI		7	10
Rejet		7	8
Reconnaissance		4	6
Realite difficile des TI		2	2
Promotion et communication autour des initiatives		1	1
Plafond de verre		6	9
Peur des TI		2	5
Performance de genre		8	9
Motivations pour le choix des TI		5	5
Mobilite forcee		5	6
Management women friendly		7	11
Maitrise des TI preuve d'intelligence		1	3
Influence du mentor		5	8
Influence culturelle		2	3
Importance du critere disponibilite		6	7
Importance des apparances pour les femmes		3	4
Importance de l'exposition dans les metiers TI		5	6
Image masculine des TI		8	10
Identité de genre mitigée		5	9
Fierté identitaire		2	4
Double visage des femmes TI		3	3
Désexuation		11	20
Decategorisation		5	10
Critique du management feminin		4	4
Conséquence de l'action de déséxuation répétée		3	5
Categorisation positive		4	6
Catégorisation		8	13
Carriere TI synonyme de sacrifice		3	3
Caractéristiques métiers IT		7	24
Agir contre le stéréotype		7	14
Action de desexuation repetee		5	10
Acceptation		5	8



Codage Thématique :

Nodes			
	Nom	Sources	Références
	Reconnaissance	3	5
	Mouvements de déconstruction	9	34
	Sous-groupage	5	9
	Désexuation	5	10
	Décatégorisation	8	23
	Mouvement de consolidation	10	68
	Sous-typage	3	6
	Sexuation	8	18
	Retrait	1	3
	Rejet	3	5
	Performance de genre	3	3
	Acceptation	9	15
	Fausse integration	4	6
	Catégorisation	9	42
	Categorisation positive	2	2
	Caracteristiques metiers TI	7	16
	Caracteristiques metiers - IT fonctionnel-Consultant	7	16
	Caracteristiques identitaires - IT technique	1	4



Annexe 3 : Retranscription des entretiens

Entretien Mme Adèle : Senior manager ERS ITR ancienneté 2 ans à Dubai 5 ans à Londres – durée : 35min09s – Entretien Live – Locaux Deloitte Dubai

JK : First, thank you for giving me from your time today for our interview. In a few words, our interview today is part of a PhD research on IT jobs and more specifically I aim to study gender diversity in IT jobs.

Our interview will focus on you, your feeling and your personal story. It is not a questionnaire so don't hesitate to give examples to illustrate your answers. Of course all this is absolutely confidential and will be presented anonymously. I will record our interview just to help me in taking notes.

So can you present yourself briefly? How long have you been with Deloitte? What is your position currently in the firm? And what is your background?

ADÈLE: Ok. I am Adele, Senior manager ERS ITR at Deloitte Middle East. I am in Deloitte Dubai for 2 years now, and I worked with Deloitte UK previously for 8 years. I asked to be transferred to the UAE in order to be with my husband who is also in IT consulting with the competition.

JK : Ok Fine, and what about your background?

ADÈLE: Yes, so after my graduation in computer science and management from King's College of London, I immediately started working as an IT consultant, first at Sogeti for 3 years then I joined Deloitte UK where I worked for almost 5 years before joining Deloitte ME.

JK : ok so are you having both technical and managerial background

ADÈLE: Yes I do

JK : Ok, can you give me more details about your 3 work experiences? How was the atmosphere at work? Did you like it?

ADÈLE: Yes. Sogeti was my first work experience. I was young and naïve; and I needed a first experience, so even if the management was not great I stayed as long as I could, giving the circumstances. Then as soon as the Deloitte opportunity came, I jumped on it. My Deloitte years in UK were amazing, I learned a lot during these 5 years, and I quickly became a manager. I had the chance to work with one of the best senior managers I have ever met. She was amazing, I think she influenced me a lot, and I am what I am today thanks to her. Today, in my everyday work at Deloitte ME I am trying to follow what I learnt from her. When my husband first told me that he is thinking about moving to Dubai, I was very skeptical, because I had my family in UK and my job that I loved, my team etc. then I decided to come to Dubai during a month just to see how it looks like living here. And guess what, I loved it. The sun and beach all the year, meeting people from all over the world, the way everything is moving faster here, the partying, etc. it was what I needed. So without hesitation I asked for a transfer to Deloitte ME Dubai branch. My mobility contract was of a two-year duration, and then I had to extend it.

JK : Ok Great. And was the work here the same than in the UK?

ADÈLE: Well, not exactly. I quickly found out that they all were waiting for me here to build a team and give some structure to the service. When I came, there were no team, the turnover was extremely high. So a big work was necessary to first hire and then try to retain people. Now I am proud to say, that I succeeded in building a reliable team, and we are winning and conducting a lot of very interesting projects.

JK : Great, OK, now, how can you define the IT consultant job ?



ADÈLE: Well, in IT consulting and advisory what we first do is to provide our clients with a consulting service, when they come to us it is for advisory for a problem that they cannot solve because we have an expertise than they don't have. When they come to us our clients want to benefit from the breadth and diversity of our resources in helping them manage their growth and resolve their most critical information and technology challenges. So an IT consultant works in partnership with clients, advising them how to use information technology in order to meet their business objectives or overcome problems. They work to improve the structure and efficiency of IT systems in various organizations.

JK : Good, so what was your motivations when you chose to undertake IT studies and then to be an IT professional ?

ADÈLE: Well, both my parents are engineers, not in IT, but still, I was kind of surrounded by laptops and video games from I was a small girl. I think that that helped because I was not scared of this stuff. I was what we can call a good student, so my parents pushed me to always choose the hardest studies. At college I chose IT because it was still engineering but not that hard than mechanics or aeronautic. It seemed to me as a good deal as I wanted to enjoy my college years and have some fun also.

JK : So you did have fun in IT ? how was that? Were you a lot of girls in your IT class?

ADÈLE: So yes I did have a lot of fun, partying and going out, but not only with girls. Actually we were only few girls in my class, as IT was and is still kind of a boy stuff. But I managed it. I actually prefer to be with boys than girls, not that I am not feminine, but girls are sometimes too girly for me. Friendship with boys is generally more simple and without complications. I used to hang out with the boys in my class, having fun with video games etc. but I also used to have a small group of girls friends, neighbors and girls from other majors in my college. I used to have fun doing girls' stuff with them too.

JK : You said that IT was kind of a boy thing. What made you feel that? Is it still true today? Are you comfortable with doing a "man job"?

ADÈLE: Well everybody know that, machines are for boys and communication is for girls. Haha, maybe because, we girls talk a lot. I don't know. The fact is that in class there were more boys than girls obviously, and I was aware of that before I decided to go into IT. It is actually what made me choose it, as I told being with boys don't bother me at all, and also because I was kind of proud of doing a boy stuff. It's like I was proving that not only men can be smart, women are smarter actually because they can be good in everything, machines, communication, whatever. And now I am still proud of being an IT professional. We are not only made for HR or marketing. Girls need to stop being scared of what is behind IT, and just do it if they feel for it.

JK : You think that women are scared of going to IT job today ? why are they?

ADÈLE: Yes I think so. I think that a lot of girls that choose HR or marketing are doing that just to be like the others and not being alone in a class full of boys, like the black sheep you know. I think that the key behind changing this mentality is in the hands of women themselves, if they don't dare to go for it, well nobody will push them to do it, and things will just stay as they are.

JK : Can you explain how women can change the mentalities if they are scared of doing it?

ADÈLE: Well fear is normal and that is explained by the fact that they just don't feel confident in IT roles. And why that? Well because they have been told that IT is for boys, and boys also have been told that IT is not for girls, so when they see a girl daring to be in IT with them they either admire it if she is strong and show confidence, or they will try to push her away at the first occasion, by not integrating her to their group for example. I had to be



strong to be in this men's world, but that was quite easy for me, because I always liked challenges and I knew how to make people respect me and recognize my work. Now I know girls that were not as strong as me but still they succeeded in IT and are now successful IT professionals. Well these girls, they just did it, day after day till they gained enough confidence, till they became what she wanted and made people around recognize them for what they were.

JK : Do you have an example in your mind ?

ADÈLE: Concerning this kind of girls ?

JK : Yes please

ADÈLE: Well, yes, a lot actually. My cousin, a very shy girl but very smart, she was one of them. She is now head of IT department of a big group. But it was not easy for her. Several times she almost quit. But she stayed and she made it. Well it is harder for us girls, but what the heck, just do it girl. And by the way, this is not something new, you know the fact that women have always to fight twice harder to get their rights, for all jobs it has been the case at a point or another in the history of human beings, women were not welcome in medical jobs, teaching, etc. and women just stopped thinking, they just did it, and did it again till becoming really good at it, and now nobody can say that these jobs are men's jobs.

JK : So you do think that today even in Deloitte, it is still harder for a woman than a man to be recognized in IT ?

ADÈLE: Well, less in Deloitte, because we do have a lot of women in IT consulting, and it is now kind of normal. But in high positions it is still true, for example I find it more difficult to be recognized as a senior manager than my colleagues men. But this is another story, it is more related to power positions than IT. It is again another fight for women, for all jobs I think.

JK : Ok, thanks a lot Mrs. Adele for your time today, I know that you are busy. So I will not take more of your time. Anyway I will get back to you in case I need any further details.

Entretien Melle Camélia : Senior consultant ERS ITR – ancienneté 2ans – durée : 33min01s
- Entretien Live – Locaux Deloitte Dubai

JK : Je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui pour notre entretien. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les systèmes d'information et plus particulièrement au niveau de la diversité hommes femmes dans les métiers des TI.

L'entretien va se centrer sur vous, votre ressenti, et votre vécu, ce n'est pas un questionnaire directif n'hésitez pas à donner des exemples par rapport à vos réponses, et bien entendu, tout cela sera absolument confidentiel et anonyme, donc je vous propose d'enregistrer notre entretien juste pour me faciliter la prise de note et l'analyse par la suite.

Juste quelques informations sur vous, pour pouvoir analyser les résultats par la suite.

Donc depuis quand vous êtes chez DELOITTE, quel poste avez-vous, qu'est-ce que vous avez fait avant...?

C : D'accord, en résumé le conseil en systèmes d'information est une sorte de reconversion pour moi, puisqu'à la base je suis développeuse informatique.

JK : Très bien



C : Donc en fait après un bac français au Liban, j'ai suivi des études supérieures anglo-saxonnes, dans une université au Liban toujours ou j'ai décroché un bachelor of engineering, Computer and Communication Engineering en 2007

JK : oui

C : Puis c'est là où j'ai intégré une entreprise de développement informatique au Liban en tant que développeuse informatique, et j'y ai travaillé pendant 4 ans et demi, avant de rejoindre Deloitte ici à Dubai.

JK : Oui, d'accord. Pour quelle raison avez-vous choisi de passer du développement informatique au conseil SI ?

C : La raison principale est qu'après plus de 4 ans de travail, je trouvais que ma carrière n'avancait pas assez vite. Alors qu'en comparaison avec mon ancienne boîte à Deloitte j'ai pu avoir une promotion chaque année et donc sentir vraiment que j'avance.

JK : D'accord, pouvez-vous me décrire la différence entre votre travail actuel chez Deloitte et votre ancien poste en développement ?

C : Oui bien sûr. C'est simple, concrètement un développeur est celui qui développe les programmes, il produit des programmes sources qui une fois compilés, débuggés, intégrés, packagés, déployés sont utilisés par l'utilisateur final. Dans mon ancien travail j'étais en charge de l'écriture du code source, des tests unitaires, de la correction des anomalies provenant du code source et des fichiers de paramètres associés dans toute phase du cycle de vie logiciel, de l'intégration ou assemblage de composants unitaires, des tests d'intégrations, de la finalisation du logiciel pour qu'il puisse être déployé sur les machines cibles. Bref c'était 100% du vrai service informatique qu'on fournissait à nos clients.

JK : Très technique

C : C'est ça

JK : Et votre poste actuel ?

C : Et bien dans mon poste actuel, bien que je sois toujours liée à l'informatique puisque je suis consultante IT, en fait je fais tout sauf du développement de code.

JK : D'accord très bien, donc comment définirez-vous le métier de consultant IT ?

C : Je dirai que le consultant IT est une sorte de conseiller dans le domaine de l'informatique et des systèmes d'information. Notre travail en ERS ITR - Enterprise Risk Services – Information Technology Risks – est d'aider le client à prendre une décision liée à son SI. Alors on peut lui proposer des solutions bien sûr, mais ce n'est pas toujours le cas, car le plus important est de les challenger par rapport à ce qu'ils ont déjà comme solution ou ce qu'il envisage de mettre en place. Par rapport au développement, c'est un tout autre niveau de compétence, toujours dans l'informatique mais plus fonctionnel ou stratégique je dirai. En tout cas beaucoup moins technique, même si on est censé comprendre les systèmes et solutions dont on parle, et aujourd'hui je suis fière de dire aux informaticiens dans les départements IT des clients que je viens d'un background de développement et que je connais exactement de quoi ils parlent. Beaucoup ont l'air surpris d'ailleurs.

JK : Ah oui, pourquoi ça selon vous ?

C : Bah je présume qu'ils n'ont pas l'habitude de voir des consultants maîtriser leur langage, et encore moins une consultante aussi jeune, puisque c'est souvent des hommes.

JK : Et vous trouvez cela normal comme réaction ?

C : Non, je trouve ça plutôt amusant, et comme je vous ai dit je suis fière de cela... Car pour beaucoup comprendre le langage informatique est synonyme d'une certaine intelligence supplémentaire, surtout pour une fille.

JK : Pourquoi dites-vous cela ?



C : Mmm, c'est peut être un vieux cliché que je vais sortir... mais je pense que c'est une question de goût, en fait, et c'est vrai que les filles ont une sorte d'intelligence qui les fait plus aimer les domaines littéraires, enfin a moins s'orienter vers les domaines techniques... alors que les garçon ont plutôt une intelligence qui les fait orienter vers la technique et la science. C'est quelque chose d'assez naturel, je pense, vu que les femmes par nature en raison du rôle maternel ont besoin de plus de contact humain que les hommes. Alors pour moi, étant une fille, maîtriser en plus l'informatique pure est un plus, c'est comme si j'avais un peu de l'intelligence masculine en plus de ma propre intelligence féminine... Enfin c'est comme ça que je le vois.

JK : Très bien, et qu'est-ce qui vous a poussé en premier lieu à entreprendre des études techniques puis à travailler dans l'informatique ?

C : Bon pour moi... euh, j'étais plutôt bonne en matières scientifiques et j'aimais bien ça, alors j'ai décidé de m'y orienter, en me disant euh que le commerce je pourrai toujours m'y réorienter si je le veux plus tard.

JK : Et selon vous comment fait-on ses preuves dans votre domaine ?

C : Alors, il y a diverses façons de faire ses preuves en conseil IT, mais la plus directe, c'est le travail dur, et la motivation.

JK : D'accord, donc il s'agit là des critères pour faire ses preuves dans le domaine des TI en général et le conseil IT en particulier.

C : Non il y en a également d'autres critères. Il est important d'être proactif, ne pas rester dans son coin quand tu n'as pas de travail, aller en chercher. Essayer d'anticiper les demandes du client, être à l'écoute bien sûr, mais aussi d'excellentes capacités à l'écriture et à l'oral... puisque notre travail enfin de compte c'est de fournir des livrables de haute qualité au niveau du fond et de la forme, que ce soit des documents ou des présentations orales et autres trainings et formations.

JK : Le critère de communication ?

C : Exactement, alors là c'est la compétence la plus importante chez un consultant IT, et qui n'était pas un critère quand j'étais développeuse. Maintenant avoir une double casquette, c'est très bien et très recherché, mais pas une obligation.

JK : Pour être bien intégrer et atteindre la réussite en interne, est ce qu'il s'agit des mêmes critères que ceux cités précédemment ou pas ?

C : Alors oui, C'est plus ou moins ça, mais il faut être sûr que votre ou vos manager(s) sont conscients de vos talents, sinon bien sûr vous n'aurez pas la reconnaissance que vous attendez... Donc comment dire, il ne faut pas se contenter de faire son travail et c'est tout, il faut une certaine exposition, un peu de bonne tchatche aussi, en interne je veux dire, il faut savoir se faire distinguer, sortir du lot. Parce qu'en fin de compte au travail on est tous plus ou moins bons, les critères de recrutement sont assez stricts là-dessus et ceux qui ne sont pas compétents ne font pas long feu avec le système d'évaluation.

JK : D'accord, donc je reviens à la question hommes femmes, est ce que ces critères sont applicables de la même manière dans votre métier ?

C : Bon, en apparence, surtout chez Deloitte ici à Dubai, je dirai que oui.

JK : Bien sûr. En apparences seulement ?

C : Oui parce qu'en fait il faut faire une différence entre la théorie et la pratique. En théorie c'est les mêmes critères

JK : Les hommes n'ont-ils pas plus de facilités à évoluer étant donné leur facilité à communiquer et à se mettre en avant ?



C : Oui peut-être, mais je trouve que les femmes surtout ici ont d'autres de compétences managériales et sont plutôt fortes là-dessus. Moi par exemple je travaille à la fois avec un manager homme et une manager femme et je trouve que la manager a une autre manière de voir les choses plus rigoureuse dans son travail et c'est pour ça qu'elle va évoluer tout aussi bien que son collègue, voire mieux.

JK : D'accord, on n'attendrait pas plus d'une femme que d'un homme ou moins selon vous ?

C : Peut-être si. Bon je remarque quand même qu'à chaque fois qu'on me donne un travail on s'attend à ce que je rende un travail net et nickel, pas besoin de passer beaucoup de revue derrière moi, alors que pour un collègue homme on est un peu plus laxiste sur la qualité des livrables. Peut-être qu'on associe automatiquement minutie et qualité à la femme, alors que l'homme serait plutôt dans la tchatche et l'expertise technique.

JK : Très bien, et selon vous, qu'est-ce qu'un comportement professionnel dans votre domaine, ou non professionnel si vous avez des exemples ?

C : Euh, être consultant c'est être en contact direct avec le client, et le client est roi. Alors ça en fait un métier parfois très pénible si on tombe sur des clients difficiles. Il faut savoir gérer. L'intelligence émotionnelle, savoir garder son sang-froid même dans les situations les plus énervantes est l'exemple et l'exigence de comportement professionnel numéro 1. Être professionnel c'est de pouvoir gérer cela sans pression et rester calme.

Être non professionnel, ça peut se refléter sous différentes manières : être impoli ou montrer son stress ou ses émotions au client. Produire des livrables de mauvaises qualité. Mal s'exprimer, ne pas être présentable, être en retard aux meetings, tout cela sont des exemples. Il faut savoir que notre valeur ajoutée est notre service et pour se distinguer des concurrents il faut être au top au niveau de la forme et du fond.

JK : Et selon vous par rapport au management chez Deloitte est-ce qu'il y a des attentes similaires pour un homme ou pour une femme concernant le comportement au travail ? Par rapport à la communication par rapport à la disponibilité par rapport à plusieurs critères.

C : Disons que les attentes c'est les mêmes d'après mon expérience mais après ça dépend des Managers, comme j'ai dit j'ai travaillé à la fois avec un manager homme et femme alors je peux comparer, mais il faut dire que j'ai eu la chance de tomber sur deux Managers qui sont très compréhensifs, on discute de nos disponibilités et chargeables, et si on est surchargés on nous décharge. Après il est vrai une femme qui a des enfants et n'est pas aussi disponible qu'un homme, et ça les managers et les RH le savent et en prennent compte si possible. Bon ce n'est pas mon cas, mais j'ai vu des collègues faire du télétravail ou avoir des horaires aménagés pour s'occuper de leurs enfants en bas âge, surtout qu'ici les crèches coûtent très cher. Après je ne sais pas si cela a porté préjudice à l'évolution de sa carrière. Et bien sûr je pense que pour avoir des postes à haute responsabilité, homme ou femme il faut faire des concessions et cela comprend la disponibilité, et malheureusement une femme avec des enfants n'est pas aussi disponible pour son travail qu'une femme sans enfants ou un homme. C'est la réalité.

JK : D'accord, les postes à responsabilité chez Deloitte c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes selon vous ?

C : alors là dans mon service ERS c'est vraiment moitié moitié, il y a beaucoup de femmes, mais plus on monte dans les hiérarchies moins il y a de femmes. Par exemple il n'y a actuellement aucune femme Partner ou senior manager, ou bien alors les seules femmes qu'on trouvera aux hautes sphères c'est pour des projets liés aux RH par exemple.

JK : Loin de la technique.

C : C'est ça.



JK : Pourquoi selon vous il y a plus d'hommes qui vont vers les métiers de l'informatique que de femmes ?

C : Et bien parce que comme je vous ai expliqué précédemment l'informatique et la technique en général est plus liée à une forme d'intelligence, un mode de penser masculin et moins féminin.

JK : C'est une question de goût ?

C : Oui, je pense que c'est une question de goût oui et aussi de nature des hommes et des femmes.

JK : Est-ce que vous pensez que celles qui y vont quand même arrivent à s'intégrer dans ce monde qui est dit masculin quelle image elles ont de ce monde, et quelle image donnent-elles aux autres pour le métier de l'informatique, est-ce que c'est une image plutôt positive ou plutôt négative, est-ce qu'elles s'intègrent vraiment, elles ont vraiment une identité ou bien il y a quand même un malaise ?

C : Non, en fait comme je vous ai dit avant, une femme qui présente de l'intérêt pour la science ou l'IT ne perd pas son identité féminine et les capacités liées à son sexe, non, en fait ce qui se passe selon moi c'est que ces femmes-là ont une forme additionnelle d'intelligence qui fait qu'elles arrivent également à comprendre et apprécier les activités plutôt masculines. C'est tout.

JK : Très bien. Les collègues que vous voyez arriver et ceux qui quittent est-ce que c'est plus des femmes ou des hommes ?

C : Bon je dirai que c'est à la fois des hommes et des femmes

JK : Ceux qui arrivent ?

C : Pareil

JK : Et ceux qui quittent pourquoi le font-ils selon vous ?

C : Bon, c'est une question d'opportunités, surtout dans le conseil IT, il y a un fort turnover, on apprend vite c'est vrai, on avance vite, mais le revers de la médaille c'est que des que le consultant sent qu'il n'apprend plus grand-chose ou qu'il stagne ou bien s'il cherche une certaine stabilité dans le travail, un meilleur salaire avec moins de charge de travail et plus de reconnaissance, il va aller ailleurs, surtout du camp client. Mis les gens quittent Deloitte mais pas l'informatique.

JK : Donc c'est par rapport à l'entreprise et non par rapport au métier en soi.

C : C'est ça

JK : D'accord, Melle Camélia est-ce que vous avez autre chose à ajouter des choses que j'ai oublié de mentionner quelques renseignements ?

C : Non pas spécialement, je pense que j'ai fait le tour.

JK : Très bien, merci beaucoup de votre aide, merci beaucoup de votre temps aujourd'hui.

C : Pas de problème, au plaisir, n'hésitez pas à me joindre s'il vous faut la moindre précision.

JK : Merci Mlle Camélia, bonne journée, au revoir.

C : Au revoir, bonne journée.

Entretien Mr Fouzi : Partner Deloitte ME (Cyber Risk Services Leader) – ancienneté 9 ans et 9 mois (2 ans et 9 mois à Toronto et 7 ans à Dubai) – durée : 35min42s Entretien Live – Locaux Deloitte Dubai

Jihane : Je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui pour notre entretien, je sais que vous avez un agenda très rempli. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les systèmes



d'information et plus particulièrement au niveau de la diversité hommes femmes dans les métiers des TI.

Donc aujourd'hui je vais essayer de centrer notre entretien sur vous sur votre vécu et sur votre ressenti, n'hésitez pas à illustrer votre propos par des exemples tant que vous le pouvez, bien entendu tout ce qui sera dit est confidentiel et anonyme, je vous propose d'enregistrer l'entretien pour me faciliter par la suite la prise de note et l'analyse.

Donc Monsieur Fouzi tout d'abord quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles vous êtes chez DELOITTE depuis combien de temps et quel poste avez-vous exactement actuellement.

Mr Fouzi : Depuis euh 2005 je suis chez DELOITTE d'abord à Toronto au Canada pendant a peu près 3 ans puis ici au Middle East depuis 7ans maintenant. Ça passe vite. Et, euh mon poste c'est ça ?

Jihane : Oui votre poste, c'est ça.

Mr Fouzi : Oui donc pour mon poste actuel, je suis Partner chez Deloitte ME.

Jihane : D'accord, et avant cela, vous quel est votre parcours en résumé ?

Mr Fouzi : Oui Bien sûr, je n'ai pas commencé chez Deloitte en tant que Partner directement. Euh comme tout le monde j'ai plus ou moins commence en bas de l'échelle et peu à peu je suis arrivé à ce poste. A Toronto en 2005 je suis rentre a Deloitte en tant que Manager, puis année sur année j'ai monté les échelons, j'ai décidé de me relocaliser ici à Dubai avec ma famille en 2008.

Jihane : D'accord, et euh vous aviez un profil technique en fait.

Mr Fouzi : Euh, je viens d'un background assez technique mais j'ai toujours voulu avoir une double casquette technique / management. Après avoir décroché mon master à Toronto en Double Major Computer Science & Economics, j'ai travaillé quelques années en tant qu'analyste IT/Network. Donc au début c'était technique et euh j'ai progressé au fil des années je suis passé à un poste plus fonctionnel, surtout à Deloitte mais très en relation avec la technique, la gestion des risques IT et la sécurité des SI.

Jihane : D'accord, si vous deviez définir ce que vous faites aujourd'hui, si vous deviez vous définir en tant que professionnel du numérique qu'est-ce que vous diriez ?

Mr Fouzi : En fait moi en tant que Partner ME Je suis responsable des services ITR dans 16 pays avec 5 offres de services distinctes, notamment le cyber sécurité, l'Identité & Access Management, la Confidentialité et protection des données, la Gestion de la sécurité et de transformation et les opérations de sécurité. Je suis spécialiste de la sécurité axée sur un large éventail d'initiatives de Cyber sécurité. Nous offrons donc à nos clients des services de stratégie, de planification, d'analyse et de mise en œuvre de solutions sécurité de l'information en relation directe avec leurs besoins et leurs business requirements. D'où aussi l'importance de la double casquette technique/management, car il faut savoir parler les deux langages, puisqu'on est là pour traduire les besoins fonctionnels du client en solutions techniques.

Jihane : D'accord. Et aujourd'hui vous êtes à la tête de plusieurs équipes en ERS ITR, combien de personnes environ ?

Mr Fouzi : Aujourd'hui euh je dirai à peu près 200 personnes, réparties bien sûr sur les 16 pays au ME.

Jihane : D'accord, comment fait-on ses preuves dans votre domaine euh Mr Fouzi ?

Mr Fouzi : C'est-à-dire ? Par rapport à moi ou par rapport à l'équipe ?

Jihane : Par rapport à vous et par rapport à DELOITTE, comment être reconnu en tant que Partner, quels sont les critères de réussite dans votre métier aujourd'hui, comment êtes-vous arrive à votre poste de haute responsabilité aujourd'hui, à un âge assez jeune aussi ?



Mr Fouzi : Haha, euh, chez DELOITTE c'est la motivation et le travail dur en fait, moi je suis vraiment l'exemple type de la personne qui a su montrer son investissement et avoir par conséquent une reconnaissance par mes pairs et mes managers année sur année. Dans ce travail de consultant, il faut bien sûr fournir un travail de qualité et ça c'est le minimum. Mais le plus, qui vous fait monter les échelons plus ou moins rapidement, ce sont des critères comme la disponibilité, le dévouement et savoir se vendre et se montrer. C'est très important ce dernier point, parce que si on reste dans son petit coin, on a beau être fort, personne ne le remarquera.

Jihane : D'accord, vous avez parlé de critères vous pouvez donner des exemples ?

Mr Fouzi : En fait les critères dont je parle on les développe au fil des années, et en conseil, étant donné l'exposition qu'on a face au client, on a tendance à les développer assez rapidement, c'est la condition pour survivre dans ce domaine. Il s'agit de compétences liées à la communication, à la persuasion, bien sûr basées sur des bases solides liées au savoir et à l'expertise dans le domaine de l'IT et de la sécurité, pour être légitime. C'est particulièrement important quand on devient manager et au-delà, car il faut savoir vendre nos services et les défendre face au client. Il faut aussi apporter de nouveaux clients, et cela se fait ici dans le ME à travers la construction d'un réseau de contacts solides essentiellement. Donc ce n'est pas un travail fait pour les timides ou les gens qui n'ont pas le temps d'être disponibles, de voyager et d'aller à la recherche de nouveaux contrats.

Jihane : D'accord. Et selon vous ces critères sont pareils pour les hommes et les femmes ici à Deloitte, ou bien est-ce qu'il y a des différences ?

Mr Fouzi : Euh, je dirai par expérience, qu'en théorie les critères de réussite sont les mêmes jusqu'à un certain point. Je m'explique. Jusqu'au niveau de manager voire même de senior manager des fois, il me semble, qu'un homme ou une femme peuvent plus ou moins gravir les échelons sans obstacles majeurs, bien sûr dans des conditions similaires. Jusqu'au level de manager souvent même les femmes sont beaucoup plus compétentes que les hommes je trouve, car elles ont naturellement les compétences nécessaires pour réussir dans ces niveaux, j'entends par cela, la minutie, la qualité du travail, l'organisation et la communication au sein des équipes qu'elles managent. A partir du niveau de senior manager, les choses peuvent se compliquer, parce que comme j'ai dit précédemment il y a d'autres critères qui viennent en jeu, qui sont la disponibilité, la mobilité, le fait de pouvoir voyager ou rester tard au travail ou à des diners de travail avec les clients, tout cela rentre dans les requirements pour pouvoir construire un réseau solide qui permettra au senior manager, principal ou Partner de ramener de nouveaux contrats à Deloitte. Et malheureusement dans beaucoup de cas, les femmes à cet âge ne sont plus aussi disponibles qu'avant, d'autres priorités liées à la famille et les enfants les empêchent de répondre à 100% à ces critères. Je pense que c'est pour cela qu'on ne trouve pas beaucoup de femmes à ces hauts niveaux de responsabilités ici à Deloitte.

Jihane : D'accord, je vois

Mr Fouzi : Euh bien sûr, il y a des exceptions, je généralise mais ça dépend des personnes. Ici comme au Canada, j'ai bien sûr vu des femmes surprenantes qui arrivent à gérer beaucoup mieux que les hommes à de hauts niveaux de responsabilités même en ayant des familles et des enfants. Mais la réalité est qu'elles sont minoritaires, et ici au ME c'est encore plus difficile aux femmes de percer comme ça. C'est vrai qu'ici à Dubai on a l'impression qu'il y a une parfaite égalité entre hommes et femmes, mais il ne faut pas oublier que le ME c'est aussi l'Arabie Saoudite, le Qatar et d'autres pays et régions qui sont encore très conservateurs. Et ça se reflète au niveau des clients, en Arabie Saoudite par exemple, là où on a beaucoup de clients importants, dans le gouvernement et dans l'industrie pétrolière, tu ne trouveras



pratiquement que des hommes dans les hauts postes et assez conservateurs, et il n'est pas rare de voir que ces hommes sont plus à l'aise de parler à des partners ou senior managers hommes plutôt que des femmes. J'ai même eu dans une propal une fois au Qatar une request d'un client d'avoir une équipe constituée de garçons exclusivement.

Jihane : Ah Oui !

Mr Fouzi : Oui oui malheureusement c'est la réalité, et dans les départements des SI ça reste assez macho.

Jihane : D'accord, et pensez-vous que c'est en train de changer ?

Mr Fouzi : Oui et non. En interne je vous dis, on fait tout pour effacer ces inégalités, et je peux vous dire qu'aujourd'hui au niveau des recrutements on ne regarde pratiquement pas le sexe des candidats, c'est la compétence et l'expérience qui priment. Mais malheureusement, dès que nos consultants et consultantes sortent du cocon de Deloitte, ils et elles font face des pratiques, des remarques, des regards juste des fois, mais d'une autre époque.

Jihane : D'accord, et selon vous ce phénomène est lié à l'IT en particulier ou bien ça touche d'autres métiers également ?

Mr Fouzi : Euh, je pense que ça ne doit pas être lié aux métiers de l'IT seulement, surtout ici au ME, c'est la technique en général, mais l'IT est particulièrement marquée par cette prédominance masculine, et cette image assez macho. Je ne sais pas pourquoi, il me semble que le domaine de l'IT a du mal à se féminiser, surtout en interne chez nos clients, pas seulement au ME, quand j'étais au Canada c'était similaire, et nous dans le conseil IT, même si on fait des efforts dans le sens de la diversité, bah on se retrouve face à cela chez nos clients et ça nous influence aussi en quelque sorte je dirai.

Jihane : D'accord, je vois. Juste pour que je vous explique un peu le contexte de la thèse en fait la question principale serait de comprendre qu'est-ce qui fait que les métiers de système d'information aujourd'hui bien qu'ils soient très variés ça va du développement au fonctionnel qu'est-ce qui fait qu'il y a quand même aujourd'hui cette image masculine qui est très marquée et qui fait que les entreprises aujourd'hui bien qu'elles fassent des efforts énormes pour essayer d'attirer le plus de femmes car il y a un réel effort aujourd'hui de recrutement dans le système d'information ces métiers là n'arrivent pas à se défaire de ce stéréotype.

Mr Fouzi : Oui je vois. Comme je vous ai dit, les efforts doivent se faire en fait à plusieurs niveaux, car une entreprise ou un cabinet de service IT comme le nôtre, par définition n'est pas isolé : on a beau faire des efforts en interne, en RH etc... c'est vrai que ça améliore les conditions de travail en interne, sauf que 80% de nos consultants sont chez le client en permanence, alors forcément ils finissent par être influencés par les pratiques et les idées qui y circulent. Je ne dis pas que les consultants vont devenir machos ou qu'ils vont venir reproduire les mêmes pratiques en interne, mais ça déteint en quelque sorte, ne serait-ce que par exemple les femmes qui se retirent d'elles-mêmes de certains projets chez des clients connus pour être très conservateurs. Ce n'est pas quelque chose que l'on verrait aujourd'hui en médecine dans les hôpitaux et cliniques par exemple.

Jihane : D'accord, très bien, au niveau de votre parcours vous-même vous avez eu des Manager hommes et des Manager femmes sûrement, vous travaillez aujourd'hui aussi avec des équipes tenues par des hommes ou des femmes.

Mr Fouzi : Oui bien sûr.

Jihane : Est-ce que vous avez noté des différences de Management ou d'attitude par rapport à vous par rapport aux demandes, est-ce que vous avez des exemples ?



Mr Fouzi : Oui bien sûr. Mais pas parce que c'étaient des hommes et des femmes, je pense que c'est juste parce qu'il s'agit de personnes différentes, avec des origines, des cultures et des expériences différentes. C'est ce qui fait que chacun de nous développe un style de management différent, ce n'est pas une question de genre.

Jihane : D'accord donc vous pensez que le style de management change d'une personne à l'autre mais que ça ne dépend pas du genre.

Mr Fouzi : Oui absolument, je pense qu'essayer de séparer les styles de management par sexe est une théorie assez simpliste et naïve en fin de compte. Il est rare de trouver deux styles de management qui se ressemblent à 100%, et c'est normal, heureusement d'ailleurs sinon on n'aurait que deux sortes de styles et on s'ennuierait bien, haha...

Jihane : Oui surement. Oui alors euh au niveau des gens que vous voyez arriver et ceux qui quittent DELOITTE dans vos équipes ou autre c'est plutôt des femmes ou plutôt des hommes ?

Mr Fouzi : Aujourd'hui nous avons un turnover assez stable, surtout en ERS a Dubai. Des hommes ou des femmes, je dirais que c'est un peu pareil, c'est simple des que la personne trouve une meilleure opportunité ailleurs, qu'elle soit homme ou femme, elle n'hésite pas, surtout ici à Dubai ou tout change à une vitesse incroyable.

Jihane : Et est-ce que les consultants quittent le domaine des systèmes d'information ou juste DELOITTE en général ?

Mr Fouzi : Juste Deloitte, dans la majorité des cas, pour une meilleure opportunité comme je vous ai dit, ici a Dubai mais aussi ailleurs dans un autre pays. Ici les expats, même avec leurs familles sont très mobiles, ils n'hésitent pas à plier bagage et aller essayer leur chance ailleurs quand le moment leur semble opportun.

Jihane : Ah très bien, et cette mobilité, vous pensez qu'elle est équivalente pour les hommes et les femmes ?

Mr Fouzi : Euh non, je ne pense pas que ce soit le cas. Et c'est un peu normal, quand un homme a une famille, même si ses enfants sont scolarisés et que sa femme travaille, quand il a une meilleure opportunité, il s'attend à ce que sa famille le suive, abandonnant école pour les enfants et boulot pour la femme. C'est comme ça, même pour les européens et occidentaux. Quand c'est la femme qui a une meilleure opportunité de travail qui implique mobilité, et si elle a une famille, c'est beaucoup plus compliqué, c'est souvent dur pour elle de convaincre son mari d'abandonner son boulot, surtout s'il n'a rien dans l'autre pays ou région, et souvent soit la femme laisse tomber l'opportunité, soit elle part seule avec les enfants, et là d'autres problèmes de couple font face. C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'IT et du conseil, surtout ici dans le ME. Je l'ai moi-même vécu, je suis père de famille, et à cause de ma mobilité, ma femme a arrêté de travailler pour s'occuper des enfants. Bien sûr moi je peux me le permettre avec un salaire confortable, ce n'est pas le cas de toutes les familles.

JK : Je vois, oui c'est vrai. Mr Fouzi est-ce que vous avez autre chose à ajouter des choses que j'ai oublié de mentionner?

F : Non pas vraiment, a part que je serai très intéressé par le résultat final de votre recherche.

JK : Oui bien sûr, le résultat sera partagé avec les participants bien entendu. Très bien, merci beaucoup de votre aide, merci beaucoup de votre temps aujourd'hui.

Mr Fouzi : Au plaisir, donc je vous souhaite bon courage et bonne continuation et n'hésitez pas si vous avez besoin d'autres éléments d'autres informations.

Jihane : Merci beaucoup Mr Fouzi, merci bon courage et bonne journée.

Mr Fouzi : Merci au revoir.



Entretien Mr Jérémie : Manager DELOITTE ERS ITR ancienneté 7 ans – durée : 38min39s
- Entretien Live – Café Costa Emaar Square

JK : L'entretien d'aujourd'hui consiste en une démarche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les systèmes d'information et plus particulièrement il sera axé sur la diversité homme/ femme dans les métiers du système d'information. L'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous, votre parcours, votre ressenti. N'hésitez pas à me faire part d'exemples concrets quand vous le pouvez. Bien entendu, l'entretien sera absolument confidentiel et anonyme. Je vous propose de l'enregistrer aujourd'hui juste pour faciliter la prise de notes et puis l'analyse des données.

J : Très bien d'accord.

JK : Donc tout d'abord, Mr Jérémie, quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles pour l'analyse des résultats. Vous êtes au sein de DELOITTE depuis combien de temps et quel est votre poste actuel ?

J : Je suis arrivée chez DELOITTE en Aout 2007. J'étais consultant ERS ITR, et depuis j'ai monté les échelons. Donc cela fait un peu plus de 7 ans que je suis chez Deloitte Dubai. Et j'occupe le poste de manager actuellement.

JK : Très bien. Et avant ? Quel a été votre parcours en résumé ?

J : Avant j'ai fait un master en IT solution and Architecture au Liban, puis j'ai travaillé 2 ans en tant qu'administrateur IT avant de rejoindre Deloitte en tant que consultant ITR.

JK : D'accord ! Donc vous avez un background technique et informatique pure à la base.

J : Oui c'est ça.

JK : Et aujourd'hui si vous deviez définir votre travail, vous en tant que professionnelle dans le numérique, vous diriez quoi ?

J : Alors ce que je fais aujourd'hui c'est encadrer des équipes au sein Deloitte afin de fournir des services à nos clients dans le ME dans le domaine de gestion des risques IT. Mon expérience tourne autour de la sécurité IT, de la gouvernance dans l'IT, l'implémentation d'ISO 27001 etc...

JK : D'accord. Donc vous direz que vous êtes plus du côté fonctionnel ou du côté technique ?

J : Je dirai un peu des deux mais principalement fonctionnel, alors qu'avant en tant que administrateur IT j'étais du côté technique uniquement.

JK : D'accord, et pourquoi avez-vous choisi de basculer vers le côté fonctionnel de l'IT ?

J : Euh, c'est par opportunité je dirai. Le fait de travailler au sein d'un big 4 c'est un plus énorme sur le cv bien sûr et aussi j'avais l'impression qu'on avance plus vite au sein d'un



cabinet et qu'on a plus de reconnaissance par rapport à son travail qu'au sein d'une DSI. Le fonctionnel de l'IT a un certain prestige par rapport à la technique pure en informatique, en tant que consultant on est écouté, consulté, les grands DSI nous voient comme des experts et attendent de nous des solutions à leurs problèmes. Je n'avais pas tout cela avec mon ancien boulot. Bien sûr, tout cela vient avec une dose de stress et beaucoup plus de travail, un rythme différent je dirai. On te demande d'être au top en permanence.

JK : Je vois. Et justement, comment fait-on ses preuves dans votre domaine en général ?

J : C'est simple, comme j'ai dit, il faut du travail, de la qualité, de la curiosité. Les clients te considèrent comme un expert, donc il faut l'être

JK : D'accord et pour pouvoir avoir la reconnaissance de vos collègues de vos supérieurs au sein de DELOITTE comment il faut procéder ?

J : En interne et avec les supérieurs, il faut montrer qu'on travaille bien, il faut montrer sa pro activité et son implication. Ça peut passer par être disponible, proposer de faire des trainings ou des présentations sur les sujets qu'on maîtrise afin de partager son expérience et sa connaissance, bref il ne faut pas rester dans son coin. Et d'ailleurs nous avons chaque année des évaluations avec des KPIs spécifiques pour traduire cette implication.

JK : Vous pensez que c'est applicable aux consultants comme aux consultantes de la même manière ? Il y a les mêmes attentes, les mêmes critères de reconnaissance ou bien il y a quelques différences ?

J : Alors je pense qu'au sein de Deloitte quand il s'agit d'évaluer le travail de chacun on ne regarde pas le genre de la personne, ce sont vraiment les compétences qui priment. Alors là bien sur cette Egalité peut porter préjudice à certaines personnes, par exemple j'ai parlé de disponibilité précédemment comme critère, si une femme ne peut pas être aussi disponible qu'un homme en raison de sa condition familiale, ça va sûrement lui porter préjudice indirectement vu que l'on ne va pas réduire nos attentes vis-à-vis de cette consultante en considérant ses conditions.

JK : D'accord ! Et par rapport à l'investissement au travail, à conditions égales, une femme ne ressent-elle pas le besoin de plus montrer son investissement qu'un homme pour être reconnue ?

J : Non je ne pense pas, je n'ai pas ressenti cela au sein de Deloitte.

JK : D'accord, selon vous, c'est quoi un comportement professionnel ou non professionnel dans votre domaine ? Est-ce que vous avez des exemples à me donner dans ce sens ?

J : Être professionnel dans notre métier peut-être défini à plusieurs niveaux. Vis-à-vis du client bien sûr, c'est le niveau le plus sensible, parce que c'est notre gagne-pain et on ne peut pas nous permettre de commettre un faux-pas qui nuirait à la réputation du cabinet. Il faut bien sur une excellente présentation, le costume cravate est de rigueur pour les hommes, pour les femmes c'est un peu moins formel, mais des chaussures à mi talons sont toujours



appréciées pour les réunions par exemple, et bien sur les décolletés plongeants, jupes au-dessus du genou et épaules découvertes sont fortement déconseillées et considérées comme non professionnels, surtout dans la région, ou on peut quand même tomber sur des conservateurs et des fois on a des clients qui parlent à nos consultantes en évitant exprès de les regarder dans les yeux, et il y en a même qui ne s'adressent qu'aux consultants hommes. Ensuite il y a la qualité du travail rendu qui doit être impeccable au niveau du format et du contenu. Il faut aussi savoir parler et savoir garder son calme même en situation de crise.

JK : Et par rapport au travail, à l'attitude en général. Est-ce qu'il y a des attentes similaires pour les hommes et pour les femmes chez le client ou au sein de DELOITTE.

J : Oui et non comme je vous ai dit

JK : D'accord ! Aujourd'hui vos équipes en ITR à Dubaï et Abu Dhabi sont constituées d'autant de femmes que d'hommes, même pour les postes à haut niveau ?

J : Oui parfaitement, il y a des femmes dans les postes de middle management et même dans les postes de top management. Ce qui est tout à fait normal à mon sens. Une collègue vient de rentrer de congé maternité, on ne la voit pas souvent au bureau même aujourd'hui car elle a demandé un emploi de temps aménagé et travaille souvent de chez elle pour pouvoir s'occuper de son petit. Vous la verrez toujours connectée en ligne. Cela n'a pourtant pas empêché qu'elle ait été promue à un poste à plus grande responsabilité le mois dernier.

JK : D'accord ; Avez-vous observé des différences de management entre les managers hommes et les managers femmes, par rapport aux clients ou au sein de DELOITTE, des différences d'attitude ou des différences de demande ?

J : bon personnellement je pense que chacun a son propre style de management et ça ne dépend pas toujours directement du sexe de la personne. A mon avis ce qui va le plus influencer une personne dans son style de manager c'est surtout la personne qui a été son mentor, en général c'est son propre manager, celui avec lequel il a travaillé le plus. C'est mon avis.

JK : Pouvez-vous donner un exemple ?

J : Euh, un exemple. Bon moi par exemple, je suis connu dans notre équipe pour être très méticuleux et aimer le travail bien propre, surtout au niveau des livrables que j'envoie aux clients, les consultants que j'encadre et qui ne savent pas cela au début sont un peu surpris quand je leur demande de refaire tel ou tel document après que j'en fasse la revue. Et ben je pense que cela est beaucoup dû au fait que j'ai travaillé trois ans, à mes débuts de consultant, avec une manager qui était extrêmement minutieuse et qui me menait un peu la vie dure, mais j'ai inconsciemment adopté ce style de management si on peut appeler ça comme ça.

JK : Est-ce que vous avez une idée un peu des postes à responsabilité chez DELOITTE ? Est-ce que c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes ?



J : C'est plutôt des hommes, comme vous pouvez le constater sur le diagramme organisationnel. La seule femme partner à Deloitte UAE est en charge des Ressources Humaines. Je ne comprends pas pourquoi il n'y a pas plus de représentation féminine dans les postes de direction, pourtant des senior manager femmes il y en a.

JK : Où est-ce qu'elles vont ces senior managers à votre avis ?

J : Bon la plupart ne vont nulle part, elles choisissent juste de rester Senior Manager et ne sont pas intéressées par un poste de partner ou associé où il faut participer dans le capital du cabinet et devenir une sorte d'actionnaire. Et d'autres quittent Deloitte soit pour monter leur propre boîte ou pour avoir un poste à responsabilité mais avec moins de stress côté client. Beaucoup d'hommes suivent la même stratégie également.

JK : Pourquoi à votre avis les femmes ne veulent pas devenir partner ?

J : Je ne sais pas si on peut dire qu'elles ne veulent pas, en tout cas elles ne semblent pas attirées par cette voie. Je me rappelle qu'il y avait une senior manager ici à Deloitte qui avait postulé pour devenir associé. Pour devenir associé il faut en quelque sorte obtenir l'accord d'une commission constituée des autres partners. Elle remplissait toutes les conditions requises, mais après évaluation de sa demande, elle a été rejetée. Bon on lui a donné une explication liée au fait qu'elle avait besoin d'avantage d'années d'expérience, mais elle ne semblait pas être satisfaite par cette explication et elle a fini par démissionner. Avant de partir je me rappelle qu'elle m'avait dit que si elle avait été un homme elle n'aurait pas été rejetée et que dans cette soit disant commission il y avait des partner avec moins d'années d'expérience qu'elle.

JK : D'accord, je vois. Par rapport au gens qui quitte Deloitte, ce sont plutôt des hommes ou bien plutôt des femmes.

J : J'ai vu des gens partir j'ai vu des gens arriver, comme vous savez il y a un grand turnover dans le conseil. Des gens qui ont trouvé de meilleures opportunités ailleurs dans la plupart des cas. Mais comme par hasard dans les niveaux de consultants jusqu'à Managers ce sont plutôt les hommes qui quittent le plus, au-delà de managers il y a plus de femmes. C'est l'impression que j'ai.

JK : Pourquoi selon vous ?

J : Alors je pense comme j'ai dit auparavant ça dépend des opportunités qui se présentent aux gens, qui sont de plus en plus mobiles. Les hommes ont plus tendance à prendre le risque d'aller tenter ailleurs surtout si le salaire ne leur convient plus souvent en raison des dépenses qui augmentent après le mariage. Les femmes, elles, j'ai l'impression qu'elles se plaisent plutôt bien à Deloitte, vu que c'est une entreprise très woman friendly, par rapport notamment à la grande flexibilité dont elles peuvent bénéficier surtout si elles sont de jeunes mères. À partir du niveau de manager ou de senior manager, la femme commence à vouloir soit un poste de partner soit un poste avec moins de stress. Dans le premier cas elle se retrouve face à



un monde si je puis dire d'hommes assez fermé même si c'est en apparence ouvert, du coup elles préfèrent se retirer. Dans le second cas elles vont rejoindre une entreprise hors conseil où elles auront un poste à forte reconnaissance et avec moins de stress.

JK : Donc, est-ce qu'elles ont quitté le système d'information ou bien juste Deloitte?

J : Non souvent elles restent dans le même domaine.

JK : Très bien. Je sais que vous devez quitter pour une réunion, merci beaucoup de votre disponibilité et vos réponses.

J : Merci beaucoup. Et bonne continuation pour votre thèse, n'hésitez pas à venir me voir pour des précisions ou d'autres questions.

JK : Au revoir.

Entretien Mlle Marie : Assistante RH IT Risques Services – ancienneté 1 an et 4 mois – durée : 30min23s - Entretien Live – Café Costa Emaar Square

Jihane : Bonjour Marie, merci de me consacrer un peu de votre temps aujourd'hui. Comme on en a discuté précédemment, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI, et en particulier la diversité homme femme dans les métiers du système d'information. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous sur votre vécu et sur votre ressenti, n'hésitez pas à illustrer vos propos par des exemples tant que vous le pouvez, bien entendu tout ce qui sera dit est confidentiel et anonyme, je vous propose d'enregistrer l'entretien pour me faciliter par la suite la prise de note et l'analyse. Dites-moi si vous préférez continuer en anglais.

Mlle Marie : non ça ira

Jihane : Merci ; Donc Mlle Marie tout d'abord quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles vous êtes chez DELOITTE depuis combien de temps et quel poste avez-vous exactement actuellement.

Mlle Marie : Alors, il me semble que j'ai rejoint Deloitte juste avant votre arrivée parmi nous, c'était en Février dernier, du coup ça fait 1 an et 4 mois que je suis assistante RH pour le service IT risques.

Jihane : Vous occupez uniquement des ressources humaines concernant les consultants en IT ?

Mlle Marie : Exact. Chaque département ici a son propre personnel RH dédié. Ça permet une meilleure proximité avec les consultants et aussi une meilleure efficacité lors des recrutements et autres procédures administratives.

Jihane : D'accord. Est-ce que vous pouvez me décrire la constitution du département ITR ici aux UAE ?

Mlle Marie : oui bien sûr. Donc nous avons deux bureaux principaux aux UAE, celui de Dubai et celui d'Abu Dhabi, les consultants des 2 bureaux travaillent en collaboration, bien qu'ils soient affectés à l'un ou l'autre des bureaux. En totalité il y a une centaine de



consultants en ERS dont la moitié ITR. Je pense que vous êtes intéressée par la répartition homme femme, et ben nous sommes presque à un équilibre parfait, 48 % femmes et 52 % hommes.

Jihane : Est-ce que cet équilibre fait partie des objectifs de la firme ou bien c'est le fruit du hasard lors du recrutement ?

Mlle Marie : En fait c'est un peu des deux. Je m'explique. Il faut comprendre que dans le domaine du conseil et particulièrement chez Deloitte ici dans les UAE il y a un fort turnover, ceci nous mets une grande pression en RH pour toujours trouver les profils demandés pour faire le travail. Donc on essaie de notre mieux de concilier entre urgence du besoin et exigences en termes de diversité. Cependant il me semble que ça se fait plus ou moins naturellement.

Jihane : Avez-vous des dispositifs mis en place en matière de diversité en général et en particulier du point de vue du genre ?

Mlle Marie : Oui bien sûr, Deloitte ME faisant partie d'un groupe international suit les mêmes dispositifs de diversité mis en place au niveau global. Un accent particulier est mis au niveau de la diversité homme/femme. Juste récemment un nouveau dispositif a été mis en place afin d'assurer aux femmes 22% au moins des positions haut placées chez Deloitte, et c'est dans cette perspective que 75 nouvelles partners femmes ont été embauchées ou promues partners.

Jihane : Ah très bien, et ceci fait partie d'une campagne particulière ou est-ce juste une action isolées ?

Mlle Marie : Non ce n'est pas isolé, ça coïncide avec la campagne de Deloitte «identifier et retenir les femmes hautement qualifiées», le but étant d'atteindre un tiers des femmes au niveau des postes à hautes responsabilités d'ici 2020.

Jihane : D'accord. Et y'a-t-il d'autres initiatives du même genre ?

Mlle Marie : Oui, récemment Deloitte a également annoncé un programme de retour au travail pour attirer plus de femmes leaders à réintégrer la population active. Il fonctionnera comme un stage rémunéré de 12 semaines entre Septembre et Décembre pour les femmes qui ont été sans emploi pendant trois à six ans. Seuls les anciens de Deloitte auront accès au programme pour la première année, et l'objectif est qu'au moins 80% des participants restent chez Deloitte et prennent des postes à haut niveau.

Jihane : Ah c'est intéressant, c'est la première fois que j'entends parler d'une pareille initiative. Vous pensez que cela va fonctionner ?

Mlle Marie : Nous espérons que cela va fonctionner. Deloitte fournit beaucoup d'effort à essayer de trouver des solutions durables à ce niveau. La mixité à des niveaux de leadership reste un défi pour de nombreuses entreprises, mais il y'a une compréhension de plus en plus des questions qui maintiennent les femmes de retourner dans le milieu de travail et les façons dont nous pouvons mieux aborder ces problématiques. Nous avons mis en place une série de mesures visant à augmenter le nombre de femmes que nous recrutons, pour assurer que les possibilités de développement soient clairement disponibles et de fournir un environnement de travail qui permet aux femmes de concilier une carrière réussie avec la vie de famille.

Jihane : Très bien. Comment communiquez-vous autour des dispositifs que vous mettez en place en matière de diversité (en interne et en externe) ?

Mlle Marie : Il y a tout une campagne de communication construite autour des dispositifs et initiatives en terme de mixité et ceci au niveau global. Bien sûr en externe via la presse, les affiches et autres publicités, mais surtout et également en interne, il est très important que les collaborateurs et collaboratrices déjà présents au sein du cabinet ressentent l'effort



fourni dans leur vie quotidienne et puissent en témoigner car ce sont bien eux la meilleure publicité que Deloitte puisse avoir en la matière. Ainsi nous visons à créer un environnement très woman friendly de telle sorte que nos consultants le perçoivent et s'en imprègnent pour peut-être faire passer le message et la culture eux-mêmes aux nouveaux entrants et également à l'extérieur, notamment avec les clients.

Jihane : Parfait, avez-vous d'autres informations à me communiquer, mis à part ce que vous m'avez déjà transmis dans les documents ?

Mlle Marie : Non il me semble que vous trouverez tous les détails dont vous aurez besoin pour votre étude. Ceci dit vous pouvez toujours revenir vers moi si vous avez besoin d'une quelle conque précision.

Jihane : Merci infiniment Marie pour votre temps et les précieuses informations que vous m'avez fournies.

Mlle Marie : Je vous en prie, bon courage Jihane.

La vie de consultant : Récit de Nina – Business Analyste IT Risks – Deloitte Dubai – Ancienneté 6 mois (Récit de Nina – Recueilli en pause déjeuner chez un client)

” Un sac à dos, une valise, un portable, un mobile, un fast, voilà la panoplie du parfait consultant. Ça fait quand même lourd à trimbaler. J'ai l'impression d'être un escargot avec sa maison sur le dos. D'ailleurs, escargot n'est pas bien choisi parce qu'avec tout mon bardât, je n'arrête pas de courir. Et encore, pour l'instant le rythme n'est pas soutenu.

La logistique c'est le deuxième challenge pour le consultant, il faut jongler avec les plannings en temps réel, les réservations de taxi ou d'hôtel qui doivent être décommandés au dernier moment, comment appellent-ils cela déjà ? Les agendas élastiques ou un truc dans ce genre. Je vois très bien de quoi il s'agit maintenant !

Le reporting, c'est aussi une grande partie du métier, il faut noter tout ce que l'on fait, si c'est facturable ou non, même les jours non travaillés doivent être détaillés. J'ai un peu de mal à devoir préciser mon emploi du temps les jours que je ne facture pas.

Ne pas être difficile sur la qualité de ses repas; qui deviennent accessoires. La plupart du temps, c'est sandwich midi et soir. Lorsque je rentre enfin chez moi j'ai des envies de légumes et de fruits!

Mieux vaut être célibataire ou alors vous avez choisi ce métier pour vous éloigner de votre conjoint et vos enfants. En tout cas n'espérez pas rentrer tous les soirs et s'il arrive que ce soit le cas, vous êtes plutôt content de vous retrouver seul. Parce qu'à l'heure à laquelle vous rentrez, vous n'êtes pas capable de supporter qui que ce soit ! Moi j'ai déjà envie de tuer mes chats, qui pourtant ne sont pas envahissants, alors un être humain...

Ce que j'aime le plus dans ce métier c'est de rencontrer pleins de gens différents et surtout ne pas avoir à les côtoyer pendant des années.

J'aime aussi le fait d'être indépendante, d'organiser mon emploi du temps, mon travail. Je suis au service du client mais je vends mes services. Je ne suis pas une travailleuse cherchant du travail ou une salariée corvéable à merci. J'ai des clients, pas de patron. C'est une vraie différence ! Bon faut quand même rester diplomate et apprendre à la fermer, ce qui n'est pas toujours évident avec ma spontanéité naturelle.

Un des inconvénients du métier c'est qu'il ne faut pas trop montrer son sens de l'humour, parce que vous ne connaissez pas aussi bien vos interlocuteurs que vos anciens collègues de bureau. Ils n'ont pas forcément le même humour et surtout ce sont vos clients. Vous êtes un expert pas un clown!



Quand on est consultant il faut aimer le changement, avoir une faculté d'adaptation réelle, aimer apprendre car si vous êtes là pour donner des conseils, vous apprenez sans cesse. Dans chaque nouvelle entreprise, il me faut apprendre un nouveau langage, de nouvelles procédures, les us et coutumes. Il faut savoir se fondre dans le décor tout en sachant s'imposer, c'est vous l'expert !

La tenue du consultant, c'est le tailleur. Gris, noir, marine, bref du passe-partout. Alors j'ai appris à éviter les décolletés, les jupes au-dessus du genoux, les bas et les robes fendues. Pff, quelle tristesse ! Sobriété oblige, ne pas faire de l'ombre aux autres femmes, ne pas attirer les hommes sur autre chose que vos compétences, être souriante, aimable, discrète, tout une personnalité à se forger. Un vrai boulot ! Bah oui, dans le monde du travail, l'apparence est reine et tous ceux qui vous disent le contraire sont des hypocrites.

La dernière chose qui m'épate dans ce métier c'est que je suis écoutée ! C'est à la fois gratifiant et flippant. Avant, je pouvais dire ce que je pensais, tout le monde s'en foutait. Aujourd'hui, je sais que chaque fois que j'ouvre la bouche j'ai intérêt que ce que je vais sortir soit intelligent, pertinent et diplomate. Ça me met une de ces pressions ! Pas l'habitude et pas sûre d'être efficace, après tout je débute et je connais à peine ce métier. La route va être longue ! Je n'ai pas fini de me prendre des gamelles. M'enfin, on verra bien."

Entretien Mr Ariel : responsable de l'activité service (Manager) CGI Projet SIRH – ancienneté 14ans – durée : 38min45s - Entretien Live – Locaux CGI

Jihane : En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI, et en particulier la diversité homme femme dans les métiers du système d'information. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous sur votre vécu et sur votre ressenti, n'hésitez pas à illustrer votre propos par des exemples tant que vous le pouvez, bien entendu tout ce qui sera dit est confidentiel et anonyme, je vous propose d'enregistrer l'entretien pour me faciliter par la suite la prise de note et l'analyse.

Donc Monsieur Ariel tout d'abord quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles vous êtes chez CGI depuis combien de temps et quel poste avez-vous exactement actuellement.

Mr Ariel : Depuis euh 2001 je suis chez CGI et le poste c'est ça ?

Jihane : Et le poste oui votre poste.

Mr Ariel : Oui pour le poste je suis responsable de l'activité service ou bien en fait Manager investi en résumé.

Jihane : D'accord, et avant cela, vous quel est votre parcours en résumé ?

Mr Ariel : En fait, j'ai démarré chez CGI en tant que consultant euh comme tout le monde en bas de l'échelle et là je suis arrivé à un poste de responsabilité depuis euh 7 ans, je suis en poste de responsabilité chef de projet directeur de projet et aujourd'hui Manager.

Jihane : D'accord, et euh vous aviez un profil technique en fait.

Mr Ariel : Au début c'était technique et euh j'ai progressé au fil des années je suis passé à un poste plus fonctionnel et là je suis à un poste de Management.

Jihane : D'accord, si vous deviez définir ce que vous faites aujourd'hui, si vous deviez vous définir en tant que professionnel du numérique qu'est-ce que vous diriez ?

Mr Ariel : En fait ce n'est pas tout-à-fait le numérique nous on travaille enfin notre activité principale c'est plutôt la gestion des systèmes d'information des ressources humaines.



Jihane : Le SIRH.

Mr Ariel : Le SIRH oui, donc moi je suis responsable d'un équipe qui maintien les systèmes d'information de plusieurs clients et en fait c'est dans le cadre d'un service mutuel d'idées pour plusieurs clients en même temps.

Jihane : D'accord

Mr Ariel : Avec plusieurs sites qui sont en France à Paris à Nantes et au Maroc.

Jihane : D'accord c'est des équipes de combien de personnes ?

Mr Ariel : Aujourd'hui euh à peu près 30 personnes réparties équitablement entre Nantes Paris et Rabat.

Jihane : D'accord, comment fait-on ses preuves dans votre domaine euh Mr Ariel ?

Mr Ariel : C'est-à-dire ? Par rapport à moi ou par rapport à l'équipe ?

Jihane : Par rapport à vous et par rapport à CGI, comment être reconnu en tant que Manager, quels sont les critères de réussite dans votre métier aujourd'hui ?

Mr Ariel : Chez CGI c'est la légitimité en fait, moi je suis vraiment l'exemple type de la personne qui s'investi au travail et qui a été reconnu par ses Manager pratiquement chaque année. Chaque année j'ai eu une reconnaissance envers mon travail, envers mon implication surtout moi je dirais que c'est plus l'implication et les compétences, au fil des années j'ai acquis des compétences, j'ai été reconnu par mon implication au travail et euh comment formuler ça, ça m'a permis d'avoir une légitimité auprès de mes équipes et auprès de mes clients.

Jihane : D'accord, vous avez parlé de compétences vous pouvez donner des exemples ?

Mr Ariel : En fait les compétences d'abord la compétence produit sur lequel on travaille (5:05) Et après c'est les compétences communication, échange, relationnel, orientés services c'est-à-dire rendre service à ses équipes et à ses clients en même temps et se rendre utile. Je pense que c'est les principaux critères que j'avais que j'ai développé dans mon travail au fil des années.

Jihane : Selon vous es qu'il y aurait des critères plus en relation avec le genre enfin, es-que faire ses preuves en tant que homme Manager et femme Manager c'est différent ? Ou ça peut être différent ?

Mr Ariel : Pour moi non, dans notre activité c'est une activité de TMA donc de euh de satisfaction client d'orientation client il y a plus de femmes que d'hommes dans les équipes pratiquement on est cinquante cinquante voir un peu plus de femmes que d'hommes pour moi il n'y a pas de différence.

Jihane : Même au niveau management aussi ?

Mr Ariel : Oui il n'y a pas de différence avec le management, aujourd'hui dans mon équipe à moi j'ai ce qu'on appelle des leçons de staff Manager, donc j'ai l'équivalent de staff Manager fille en staff Manager homme.

Jihane : D'accord, et des niveaux de responsabilité équivalents au votre ?

Mr Ariel : Euh à mon niveau donc euh c'est vrai il y en a pas donc là on atteint un niveau euh chez CGI ce qu'on appelle les coeff donc nous on a des coeff 170 et plus sa reste quand même au même niveau mais au-delà de 190 c'est là qu'on commence à voir moins de filles dans ce coeff.

Jihane : D'accord, euh sa correspond à quelle responsabilité ?

Mr Ariel : En fait 190 et plus en fait ce n'est pas une notion de responsabilité parce que moi aujourd'hui je suis à 170 et je gère une équipe de 34 à 35 personnes et j'ai des responsabilités de plus que de mon coeff alors que chez CGI c'est plutôt euh.

Jihane : Ça correspond à des postes ?



Mr Ariel : Oui, c'est pas un critère vraiment très déterminant les coeff, on peut avoir des personnes des filles qui sont à 190 qui n'ont pas de responsabilité et l'inverse des filles qui sont à 170 qui ont plus de responsabilité et pareil pour les hommes.

Jihane : D'accord, pourquoi selon vous il y a moins de femmes au niveau du haut management, de haute responsabilité ?

Mr Ariel : Selon mon point de vue ?

Jihane : Selon votre point de vue bien sûr.

Mr Ariel : Ah oui bien sûr, euh en fait il y a du tout mais ça dépend des personnes. Je pense que autour de moi les filles qui ont voulu avoir ces postes-là elles ont réussi, ça dépend de la volonté moi je dirais et après bon vous savez très bien que on est dans un environnement où voilà on a des familles on a des engagements en dehors du travail par rapport aux enfants par rapport à d'autres activités culturelles et sportives je pense que ça peut ça sa peut comment dirais-je c'est pas influencer mais je pense que c'est une question de volonté, je reste sur le mot volonté parce que c'est saisi vraiment c'est un environnement où la réussite sa vaut quelque chose et quand on met les moyens pour y arriver on y arrive mais je vois qu'il y a des femmes qui ont cette volonté mais bon peut-être c'est parce qu'elles ont moins d'engagement que d'autres sur le plan on va dire familiale qu'on les trouve dans ces postes là.

Jihane : Oui.

Mr Ariel : Je ne sais pas si c'est une coïncidence ou pas mais il y a de ça quoi c'est la réalité.

Jihane : D'accord, et selon vous euh vous dites que c'est une question de volonté il faut mettre les moyens pour arriver aux objectifs enfin à ces postes là et que c'est ouvert pour tous mais est-ce que les femmes ont besoin de fournir plus d'effort pour arriver justement à ce niveau équivalent pour être reconnue de manière équivalente est-ce qu'elle doit faire plus leur preuve ?

Mr Ariel : Non, je ne crois pas, vu ce que j'ai vécu et ce que j'ai vu ah non je ne crois pas. Ici en fait sur on va dire chez CGI mais globalement sur Paris sur la région parisienne de mes connaissances hors CGI et dans CGI ah non non vraiment c'est question de... C'est la même chose pratiquement c'est un poste qui est ouvert pour ce type de Management il n'y a pas plus d'effort à faire de la part de la femme pour l'avoir honnêtement hein.

Jihane : D'accord, et quand vous étiez plus dans la technique plus dans le développement ? C'était équivalent ?

Mr Ariel : Oui c'est pareil, oui c'est pareil parce que en fait comment dirais-je à partir de la caractéristique de notre métier en fait c'est comme si c'était dans la ressource humaine mais c'est un métier qui comment dire est euh il y a beaucoup d'analyse de droit social et de euh de paramétrage et même le produit qui c'est pas trop la technicité en fait elle est pas compliquée la technique on avait pratiquement le même niveau entre hommes et femmes voir parfois pour certaines femmes qui s'investissent plus qui avaient la volonté de euh d'apprendre et de montrer leurs compétences elles avaient un meilleur niveau que les hommes Est-ce que c'est parce que c'est le rôle de la ressource humaine c'est un domaine où il y a plus de euh c'est pas le développement on va dire java et vraiment c'est pas la technicité c'est un domaine plutôt droit social droit de travail quoi.

Jihane : Pourquoi selon vous il y aurait moins de femmes dans la technique dans la technicité comme vous dites ?

Mr Ariel : Je n'ai pas dit ça non.

Jihane : Mais il y aurait plus de femmes quand on va vers le fonctionnel vers le RH vers tout ce qui est communication.



Mr Ariel : Oui ça c'est historique oui chez nos clients également c'est un métier où on trouve plus de femmes que d'hommes dans le domaine RH.

Jihane : Juste pour que je vous explique un peu le contexte de la thèse en fait la question principale serait de comprendre qu'est-ce qui fait que les métiers de système d'information aujourd'hui bien qu'ils soient très variés ça va du développement au fonctionnel qu'est-ce qui fait qu'il y a quand même aujourd'hui cette image masculine qui est très marquée et qui fait que les entreprises aujourd'hui bien qu'elles fassent des efforts énormes pour essayer d'attirer le plus de femmes car il y a un réel effort aujourd'hui de recrutement dans le système d'information ces métiers-là n'arrivent pas à se défaire de ce stéréotype de cette image un peu oui l'informatique système d'information ss2i c'est masculin c'est pas fait pour les femmes, enfin voilà.

Mr Ariel : Je comprends je comprends peut-être le domaine ressources humaines c'est un peu particulier vraiment il y a plus de femmes que d'hommes dans ce domaine-là et vraiment les femmes elles excellent mieux des fois que les hommes après peut-être moi j'ai été dans d'autres domaines comme la logistique c'est vrai il y a plus d'hommes que de femmes. Est-ce qu'il y a plus de techniques, je dirais oui peut-être mais j'ai rencontré des femmes des collègues qui étaient plus compétentes que d'autres dans la partie technique donc euh mais après c'est question de euh les femmes ont une excellente volonté si elles veulent réussir dans tel ou tel domaine elles peuvent le montrer et après euh comment dirais-je quand on arrive en fait au recrutement au niveau des fac des écoles d'ingénieur c'est là en fait qu'on trouve moins de candidats femmes que de garçons je ne sais pas si je suis clair ou pas.

Jihane : Oui oui oui bien sûr.

Mr Ariel : Je pense que déjà à l'embauche pour un poste technique on reçoit 10 candidats hommes pour une candidate donc forcément il y a plus de choix à faire pour un recruteur de recruter auprès des hommes qu'auprès des femmes ce n'est pas question de compétences, je ne sais pas peut-être que votre hypothèse se base sur les compétences.

Jihane : Non non ce n'est pas du tout une question de compétence ça aurait été facile si ça aurait été une question de compétence.

Mr Ariel : Oui et après aussi il y a la problématique que peut-être des entreprises la majorité en France il y a beaucoup de femmes (16 :35) Ça peut être un facteur parce que quand on fait une proposition à des clients parce que c'est notre métier quand même peut-être qu'ils n'acceptent pas d'avoir des personnes à temps plein et parfois il y a des femmes qui sont à temps partiel pour plusieurs raisons pas seulement s'occuper des enfants mais pour faire d'autres activités. Je pense que ça peut-être une explication.

Jihane : Vous aviez dit que vous avez vu des femmes qui excellaient et qui avaient de la volonté et qui par la volonté sont arrivés à dépasser les hommes même au niveau technique, est-ce que vous pouvez développer vous avez des exemples ?

Mr Ariel : Oui j'ai vu des personnes même aujourd'hui qui pour moi sont des exemples et moi personnellement dans mon équipe ces personnes-là j'essai de les mettre en avant parce qu'ils donnent des exemples ils sont là ils s'investissent ils donnent une bonne image de ce qu'ils font ils font les choses jusqu'au bout il font les choses une fois pas trois c'est des personnes qui sont plus dans l'esprit d'équipe qui s'entraident avec les autres ils sont plus orientés client vraiment, moi je préfère les personnes qui ont développé un sens du service un sens de gestion de clients un sens de travail en équipe c'est ça qui leur permet d'être parmi les meilleurs quoi, et ça c'est vrai ce n'est pas donné à n'importe qui c'est soit tu l'as soit tu le développe c'est là qu'on parle de la volonté si on veut arriver si on veut développer son sens du service rendre service à un client rendre service à un collègue rendre service à sa



société à sa boîte à son entreprise euh chez CGI il y a cette reconnaissance qui valorise ce comportement ces compétences et cette application.

Jihane : D'accord.

Mr Ariel : Et je pense que ce n'est pas que chez CGI, c'est partout je discute avec des collègues hors CGI des personnes que je connais c'est ça qu'on dans notre métier je précise dans le domaine des ressources humaines c'est l'orientation client et c'est vrai peut-être je ne sais pas après faut revoir l'origine et la formation des personnes ceux qui sortent des écoles d'ingénieur ils n'ont pas étudié dans le parcours cette notion de service euh de travail en équipe la finalité de leur travail c'est quand même c'est euh aider les collègues et rendre service au client c'est ça la finalité. Je pense qu'il faudrait revenir aussi à l'origine à mon avis il faudrait retourner la question faire une petite enquête essayer d'étudier faire un petit focus à la sortie de l'école et au moment de l'embauche parce qu'après il y a deux trucs à mon avis dans votre thèse si je me permet il y a une partie peut-être quand la personne elle est dans l'entreprise comment elle évolue ça c'est autre chose mais déjà il y a un gros travail à faire au moment du recrutement et aujourd'hui je ne sais pas statistiques si vous les avez sur par exemple sur 100 femmes et 100 hommes combien une entreprise recrute de femmes et d'hommes par la suite c'est quoi le pourcentage d'évolution entre hommes et femmes vous pourrez peut-être avoir une explication moi je ne vous donne pas d'explication j'essaie de vous donner quelques pistes mais à mon avis déjà je pense que bon je me souviens en 2001 tout le monde recrutait à bras ouverts tous ceux qui sortent des écoles mais c'est vrai on ne voyait pas beaucoup de femmes arriver mais faut dire que dans cette promotion euh comment dirais-je en cette période-là il y avait plus de garçons que de femmes peut-être ou que les femmes étaient à l'époque orientées parce que en 2000 2001 il y avait (22 :21) ... sur le système d'information dans le domaine informatique de partout quoi du légiste du chimiste de tous types de formation voilà peut-être que les filles trouvaient plus facilement de travail dans leur métier que les garçons ce qui fait que les garçons se sont orientés par défauts dans les métiers de système d'information.

Jihane : D'accord.

Mr Ariel : Je ne parle pas des vrais informaticiens quoi je parle du reste, je ne sais si je suis clair ou pas.

Jihane : Oui oui j'ai compris, bah oui en effet il y a un grand travail d'ailleurs un travail qui a déjà été fait par pas mal de chercheurs en France pour l'étude de ce que vous me dites là d'avant l'entreprise tout ce qui est au niveau académique comment le parcours scolaire, comment les personnes en fait arrivent au métier technique en générale et aussi à l'informatique bien sûr il y a un travail à faire à ce niveau maintenant moi ce que je cherche plus précisément à voir c'est est-ce qu'il y a au niveau de l'entreprise, une entreprise comme CGI par exemple, une entreprise qui est impliquée engagée dans la diversité, est-ce qu'il y aurait des petites choses subtiles des petits mouvements qui passent par le langage enfin peu importe hein des petits signes qui font entretenir cette image que l'informatique c'est un métier d'hommes.

Mr Ariel : Aujourd'hui honnêtement ce n'est pas parce que c'est ma boîte mais à mon niveau pareil donc je reprécise le contexte dans le domaine SIRH vraiment il y a plus de filles que de garçons.

Jihane : Donc vous dites que dans le domaine SIRH ce n'est pas d'actualité.

Mr Ariel : Pour moi en fait c'est un non-événement, mais peut-être il faut l'étudier, ça peut vous rapporter une explication.



Jihane : Oui voilà le fait qu'il y a pas ce genre de question au niveau SIRH on peut se demander pourquoi.

Mr Ariel : Oui et pourquoi pas ailleurs.

Jihane : Voilà exactement.

Mr Ariel : Parce que en face de nous et en face de nos clients il y a des femmes parce que chez le domaine RH aussi et chez nos clients avec qui on travaille tous les jours il y a des femmes aussi et est-ce que c'est le métier ressources humaines euh c'est un métier euh pour moi ça reste technique aussi hein la loi évolue il y a de la technique aussi hein on peut pas dire qu'il n'y a pas de technique peut-être aussi en face de nous le métier RH par son origine par son historique c'est connu pour être géré par les femmes donc du coup ça devient naturel et que on se pose pas de question et que c'est vrai les femmes sont dans ces domaines là depuis x temps et elles ont fait leurs preuves et il n'y a plus de euh comment dirais-je il n'y a plus de questions à se poser peut-être hein moi je suis euh tunisien d'origine et je suis arrivé en France à l'âge de 26 ans donc je n'ai pas la culture euh comment dirais-je je n'ai pas tout l'historique de l'évolution du métier de ressources humaines comment c'était euh dans les années 1930-1940 j'ai pas euh j'ai pas étudié ça je n'ai pas le temps pour le faire mais le peu de ce que j'ai vu là depuis 15-16 ans c'est vrai dans le domaine des ressources humaines quand je cherchais du travail j'ai toujours rentré enfin je faisais des entretiens avec des responsables RH ou des responsables de paie femmes, euh quand je suis rentré chez CGI en 2001 donc les assistantes et les recruteurs c'est des femmes j'ai passé des entretiens d'embauche chez des femmes donc dans mon équipe j'ai trouvé des femmes quand j'ai évolué autour de moi j'ai essayé de faire appel à des femmes pour leurs compétences aussi parce que elles apportaient beaucoup à l'équipe elles apportaient beaucoup à nos clients, aux résultats de CGI, donc c'était naturel quoi j'ai pas eu l'impression de faire un effort pour rééquilibrer et assurer la diversité au sein de CGI c'était naturel en fait.

Jihane : D'accord.

Mr Ariel : Alors que chez CGI c'est vrai on a comment dirais-je on dit qu'il faut une certaine diversité c'est vrai il y a une impulsion de nous Manager de chercher aussi cette diversité mais c'est vrai dans le domaine SIRH c'est déjà le cas.

Jihane : Oui donc c'est déjà mis en place.

Mr Ariel : C'est déjà mis en place et c'est déjà même très avancé parce que il y a parfois plus de femmes enfin dans mon service j'ai plus de filles que de garçons.

Jihane : D'accord, très bien, au niveau de votre parcours vous-même vous avez eu des Manager hommes et des Manager femmes surement.

Mr Ariel : Euh Manager femme je l'ai eu une fois.

Jihane : Une fois d'accord, est-ce que vous avez noté des différences de Management ou d'attitude par rapport à vous par rapport aux demandes, est-ce que vous avez des exemples ?

Mr Ariel : C'est le style on va dire que c'est le style qui est différent.

Jihane : Oui voilà dans le style oui.

Mr Ariel : Oui je dirais que c'est le style qui est différent il est plus on va dire adapté à notre activité la personne elle a su comment dirais-je euh donner un peu d'ambiance en fait dans l'équipe euh dans notre activité on gère la paie des clients tous les mois c'est pratiquement un projet et parfois ça passe par un peu de stress et cette Manager elle a su en fait par de simples événements au sein de l'équipe de dédramatiser les événements et ça passait. Alors que parfois avec les hommes bon chacun a ses qualités mais c'est vrai c'était un peu euh parfois un peu stressant.

Jihane : D'accord, vous avez des exemples à me donner peut-être par rapport à ça ?



Mr Ariel : Ça fait longtemps en fait j'ai euh ça date en fait ça remonte à 2005 ou 2006 quand j'ai eu en fait une femme en tant que Manager en fait un truc simple quand elle est arrivée pratiquement toutes les semaines on organisait un petit déj tous les vendredis, c'est un truc simple et banal d'apparence mais ça permet aux personnes de venir tôt le matin et partager un petit déj et partager avec tous les collègues et s'il y avait un problème on essaie de le résoudre ensemble.

Jihane : C'était plus convivial.

Mr Ariel : Oui sans que sa sorte de l'équipe quoi.

Jihane : Du professionnel, oui alors euh au niveau des gens que vous voyez arriver et ceux qui quittent CGI dans vos équipes ou autre c'est plutôt des femmes ou plutôt des hommes ?

Mr Ariel : Aujourd'hui je touche le bois j'ai un turn-over pratiquement à zéro au Maroc mais bon pour d'autres raisons et c'est équitable en fait euh il y a une fille enfin c'est un couple donc c'est équitable, aujourd'hui bon dans mon équipe je n'ai pas de turn-over en France au Maroc c'est pareil c'est 50/50 c'est plus des raisons d'évolution d'argent que d'autre chose.

Jihane : Et est-ce que les consultants quittent le domaine des systèmes d'information ou juste CGI en général ?

Mr Ariel : En fait ils restent dans le système d'information mais ils changent parce qu'il y a d'autres opportunités hors CGI et que les personnes qui sont au Maroc ont eu des propositions ailleurs plus intéressantes tout simplement en terme de rémunération.

Jihane : Très bien, alors euh Mr Ariel vous avez peut-être quelque chose à ajouter quelque chose que je n'ai pas mentionné dans les questions ?

Mr Ariel : Euh non c'est euh voilà j'ai pratiquement j'ai tout dit, mais peut-être euh j'aimerais bien en fait savoir comment vous avez fait cette démarche-là comment c'est arrivé chez moi.

Jihane : Ah oui donc en fait je vous explique la démarche des thèses doctorales en général donc ça se passe sur 3 ans là je suis en ma deuxième année, pendant toute la première année on fait euh enfin tout ce qui est documentation, on cherche bien tout ce qui est en rapport avec la question avec la problématique.

Mr Ariel : C'est la partie théorique.

Jihane : Oui voilà, après vient la partie pratique et c'est ce que je suis en train de faire maintenant et c'est l'enquête de terrain, donc l'enquête de terrain j'ai tout simplement avec ma tutrice ma directrice de thèse cherché à approcher plusieurs entreprises d'abord par euh je ne sais pas si vous connaissez l'AFMD, l'Association des Manager de la Diversité à Paris ?

Mr Ariel : Oui je connais.

Jihane : En Novembre ils ont fait avec le CIGREF une présentation d'une étude sur la diversité dans les métiers système d'information et CGI en faisait partie en fait donc c'est là qu'on a rencontré CGI et on a pu l'approcher et j'ai pu approcher Mme Costa Le Vaillant et qui était très intéressée par le sujet parce que en fait CGI est très impliqué dans la diversité et je ne sais pas si vous êtes au courant en fait de tous les efforts qui sont faits à ce niveau les ateliers qui sont organisés pour la question des stéréotypes.

Mr Ariel : Oui oui je suis au courant, c'est un effort qui vient avec l'apport de CGI parce que c'est le Canada qui ramène ça mais c'est vrai on le sent plus euh c'est échanges là ces discours il est de plus en plus présent avec l'arrivée de CGI c'est vrai ça.

Jihane : Donc voilà c'est le contexte, CGI a bien voulu m'ouvrir ses portes pour faire mon entretien et j'ai demandé à Mme Costa Le Vaillant que je puisse approcher deux équipes ou deux entités projet pour justement avoir cette cohérence de gens qui travaillent entre eux qui



ont des points de vue différents et qui par la suite dans l'analyse pouvoir les superposer car ça serait plus intéressant pour l'analyse des résultats par la suite pour voir ce qui en sort et après c'est l'analyse des résultats et la rédaction de la thèse finale.

Mr Ariel : D'accord et c'est là en fait qu'on vous a proposé mon nom et tout.

Jihane : Exactement oui.

Mr Ariel : Ok il n'y a pas de souci, sinon il vous reste un entretien avec mon Manager ou pas ?

Jihane : Je pense que j'ai fait le tour de toute l'équipe que vous m'avez proposé.

Mr Ariel : Oui, parce que là à priori il vous faut peut-être mon Manager non ? Il me semblait car il y avait 4 personnes de mon équipe moi je suis le responsable de mon équipe mais peut-être je ne sais pas vous avez besoin d'un entretien avec mon Manager ou pas du tout ?

Jihane : Euh oui, rappelez-moi juste son nom peut-être ?

Mr. Ariel : C'est Mr. Chris.

Jihane : Ah je ne l'ai pas eu ça serait intéressant de l'avoir également si c'est possible.

Mr Ariel : D'accord donc je vais voir, parce que c'est quelqu'un qui est directeur on va dire il gère 250 personnes il est très occupé mais bon pourquoi pas, c'est quelqu'un qui a un état d'esprit très ouvert et c'est lui qui essaie de euh il est responsable de l'activité globale il a aussi cette attitude d'avoir cette diversité partout constamment, diversité au niveau homme femme et autre.

Jihane : Ethnique, voilà ça serait intéressant d'avoir son avis également ça pourrait m'aider aussi, donc si vous pouviez juste nous mettre en contact.

Mr Ariel : Oui d'accord, je vais le relancer je vais lui envoyer un mail pour lui parler de ça, je pense qu'il était dans la boucle la première fois dans le premier mail que je vous ai envoyé après vous pourrez le contacter directement si vous reprenez le mail que je vous ai envoyé le premier là, vous pourrez l'appeler et fixer un rendez-vous avec lui.

Jihane : D'accord très bien je vais faire ça très bien parfait merci.

Mr Ariel : Ok, donc je vous souhaite bon courage et bonne continuation et n'hésitez pas si vous avez besoin d'autres éléments d'autres informations.

Jihane : Merci, merci beaucoup Mr Ariel, merci bon courage et bonne journée.

Mr Ariel : Merci au revoir.

Entretien Mr Bernard : Chargé de projets CGI Projet SIRH – ancienneté 4ans – durée : 45min01s - Entretien Live – Locaux CGI

JK : Je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui pour notre entretien. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les systèmes d'information et plus particulièrement au niveau de la diversité hommes femmes dans les métiers des TI.

L'entretien va se centrer sur vous, votre ressenti, et votre vécu, ce n'est pas un questionnaire directif n'hésitez pas à donner des exemples par rapport à vos réponses, et bien entendu, tout cela sera absolument confidentiel et anonyme, donc je vous propose d'enregistrer notre entretien juste pour me faciliter la prise de note et l'analyse par la suite.

Juste quelques informations sur vous, pour pouvoir analyser les résultats par la suite.

Donc depuis quand vous êtes chez CGI, quel poste avez-vous, qu'est-ce que vous avez fait avant...?

B : Bien, je vais commencer par le début. CGI pour moi c'est une reconversion, je suis consultant système d'info



JK : D'accord

B : je viens d'assez loin, j'ai un parcours assez atypique, et c'est ce qu'on trouve d'ailleurs dans le domaine de l'information, c'est un métier qui reste ouvert à tous dès l'instant qu'on a à peu près les diplômes qui vont et autres...

JK : oui

B : Donc j'ai démarré dans le commerce, je vendais des chaussures voilà, j'ai d'abord été commercial en SS2I et ça n'a pas vraiment fonctionné, j'étais un petit jeune, j'ai voulu travailler dans le milieu du luxe, et puis c'est là où j'ai intégré une entreprise j'ai été vendeur de chaussures, puis j'ai monté les échelons, je suis arrivé en directeur de boutique, et puis jusqu'au moment où on est en haut et puis il n'y a plus vraiment d'évolution, et je voulais une étape supérieure au niveau intellectuel.

JK : Oui, d'accord

B : Donc, je suis allé passer 2 master un en finance puis un master en management de technologie d'innovation à l'école des mines.

Puis sorti de là, je cherchais un stage pour le master 2, et LOGICA a accepté de me prendre, en fait je n'ai pas vraiment cherché, j'avais L'OREAL et LOGICA, puis LOGICA a fait la différence en me proposant un poste de directeur, donc la reconversion a commencé ici surtout en période de crise, donc le 3 mai 2010 j'ai fait mon intégration chez LOGICA.

JK : D'accord, donc actuellement vous occupez quel poste ?

B : Alors, j'ai démarré en tant qu'ingénieur en système d'information, et je suis aujourd'hui consultant aussi, je m'occupe de 3 grands comptes, j'ai un poste assez polyvalent et en même temps je suis en moyenne 2-3 consultants.

JK : D'accord très bien, donc première question, vous travaillez Mr Bernard dans les métiers du numérique maintenant, qu'est-ce que cela représente pour vous personnellement ?

B : Le métier du numérique, est un service qu'on n'a pas encore entrepris qui va permettre de développer la communication à long terme euh, quel que soient les métiers au sein de la société dans les services centraux (comptabilité, finance, logistique), donc on les aide à améliorer justement cette communication et ainsi faire évoluer par un biais de stratégie et compensation des chiffres voilà leur stratégie.

JK : D'accord, et comment vous vous définissez en tant qu'homme professionnel, dans le domaine du numérique ?

B : Je suis consultant, oui un consultant en système d'information, les gens ne connaissent pas spécialement, disant que j'interviens un peu comme un pompier pour résoudre des problèmes liés à l'informatique en entreprise.

JK : Et selon vous comment fait-on ses preuves dans votre domaine ?

B : Alors, il y a différentes manières de les faire, mais la plus digne, c'est le travail, c'est montrer sa motivation et surtout de rendre un client satisfait.

JK : D'accord, donc, ce sont les critères pour faire ses preuves dans le domaine des TI en général et le consulting informatiques.

B : Non il y en a bien d'autres, je pense que je pourrai axer ça sur une ou deux compétences en particulier, c'est l'écoute, savoir écouter, parce qu'on est devant un client et une compagnie informatique, on a un client dans ce domaine qui ne sait pas spécialement parler système informatique, il a des besoins et des problèmes, et il faut être derrière et pouvoir traduire ses besoins.

JK : Le besoin fonctionnel ?

B : Exactement, alors là c'est la compétence primaire, on peut avoir une double casquette, et là c'est parfait, c'est ce qui est le plus recherché.



JK : Pour être bien intégrer et atteindre la réussite en interne, est ce qu'il s'agit des mêmes critères que ceux cités précédemment ou pas ?

B : Non là c'est difficile à exprimer, disant que si on est arrivé au bon moment c'est bon, si le manager est là au bon moment ou pas.

Moi j'ai eu la chance, c'est d'être positionné sur un compte qui a été très difficile, et laissé dans un état assez catastrophique et on m'a demandé de prendre la main, et j'ai su faire la différence. Forcément, c'est un peu facile, qu'on arrive tout nouveau et on a encore l'esprit frais, même si le client est excessivement dur, et que tout est complexe chez lui, la personne qui était avant était un peu fatiguée, donc voilà on fait la différence, et puis c'est un peu l'explosion tout de suite au près des managers avec des remontées très positives...

JK : D'accord, donc je reviens à la question hommes femmes, est ce que ces critères sont applicables de la même manière dans votre métier ?

B : A premier abord je vous dirais oui.

JK : Bien sûr...

B : Oui sans aucun doute, parce que j'ai eu l'occasion de le voir, ma femme est dans le même métier que moi, je suis dans un autre domaine, mais elle exerce sur le même outil.

JK : C'est exactement les mêmes critères en théorie et en pratique également ?

B : Oui, euh oui parfois j'ai envie de dire les femmes ont peut-être plus de facilités à évoluer.

JK : Plus de facilités à évoluer ?

B : Oui peut être, elles ont d'autres de compétences managériales, elles sont assez fortes là-dessus, oui j'ai vu pas mal de chefs et directrices de projets femmes qui travaillaient très bien, peut être elles ont une autre manière de voir les choses, plus rigoureuses dans le travail qui les mènent à des postes comme ça. Je veux dire elles n'ont pas plus de difficultés que les hommes en tout cas.

JK : Et à être reconnues dans le domaine autant que professionnelle compétente ?

B : Aucun problème.

JK : D'accord, on n'attendrait pas plus d'une femme que d'un homme ou moins selon vous ?

B : Non pas dans ce domaine-là.

JK : Et selon vous, qu'est-ce qu'un comportement professionnel dans votre domaine, ou non professionnel si vous avez des exemples ?

B : Euh, un comportement professionnel c'est un métier dans lequel on peut rencontrer des gens assez perturbants où on peut s'énervé, être professionnel c'est de pouvoir gérer cela sans pression et rester serein, alors on est souvent en situation de crise et être professionnel, c'est de rester sur un comportement assez stagnant, lors d'un problème entre un client et notre société par exemple.

Etre non professionnel, ça on en voit tout le temps, je ne suis pas parfait, mais en tout c'est ce que je remarque à plusieurs reprises, c'est des personnes qui vont être trop transparentes, quand on est professionnel on doit être transparent mais sans montrer trop d'émotions et sans s'énervé et ne pas oublier qu'on travaille avec des êtres humains. Si je veux donner la grande valeur de ce que je veux dire c'est ça, c'est de ne pas oublier qu'on travaille avec des êtres humains, on a l'impression qu'on travaille avec des machines parce que c'est peut-être le domaine de l'informatique ; il y a un très grand manque de respect, il y a le fait aussi qu'on soit prestataires des clients parfois, sous ce prétexte on a beau faire de longues études mais quand bien même un être humain a droit au respect et ne pas subir de pression, ça c'est pour les comportements oraux et il en est de même pour l'écrit un consultant qui ne sait pas s'exprimer à l'écrit j'ai envie de dire qu'il doit changer de métier et on voit tous les jours des choses comme ça, je mets vraiment l'accent là-dessus sur la communication, c'est ce



qui manque dans le système d'information certes certains peuvent être très bons derrière l'ordinateur cachés toute la journée et n'ont pas spécialement envie de discuter d'entendre les besoins des clients, donc j'englobe tout la communication l'oral l'écrit et tout donc c'est ça être professionnel avoir une bonne communication.

JK : Et selon vous par rapport au management chez CGI est-ce qu'il y a des attentes similaires pour un homme ou pour une femme concernant le comportement au travail ? Par rapport à la communication par rapport à la disponibilité par rapport à plusieurs critères.

B : Disons que les attentes c'est les mêmes d'après mon expérience mais après ça dépend des Manager j'ai eu la chance de tomber sur un Manager qui est très compréhensive là je suis à la maison je suis en plein travail j'ai des enfants, on a quand même du bien-être chez CGI on a du télétravail, après on parle souvent de la disponibilité d'une femme une femme qui a des enfants qui n'est pas disponible qui doit partir tôt du travail et tout et non il n'y a pas de différence, mais je pense qu'on va répondre aux besoins d'une femme sans lui porter préjudice dans l'évolution de sa carrière. Bon après je ne suis pas une femme mais c'est ce que j'ai observé, je vois des cas justement de femmes qui ont des enfants mais après dans un poste à responsabilité à haut coefficient je ne pense pas qu'elle pourra partir à 17 heures tous les soirs, on doit quand même demander un minimum de choses on ne peut pas demander 100% à un homme et 50% à une femme pour le même poste et le même salaire, il va y avoir des tolérances bien entendu.

JK : D'accord, les postes à responsabilité chez CGI c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes selon vous ?

B : alors là c'est vraiment 50/50 il y a beaucoup de femmes, je ne dirais pas qu'il y en a plus que d'hommes mais vraiment 50/50, dans ce que j'observe, bon dans les hautes sphères chez CGI dans les très hauts postes il ne me semble pas avoir vu beaucoup de femmes.

JK : Et dans les postes à management par rapport aux équipes est-ce qu'il y a 50/50 aussi ou plus d'hommes que de femmes ou le contraire ?

B : Alors, j'ai envie de vous dire 50/50 sur la possibilité d'intégrer le système d'information, et réellement un petit peu moins parce que c'est un milieu de l'informatique c'est un milieu où il y a beaucoup d'hommes même s'il y a des femmes dedans mais une majorité d'hommes après on a l'informatique et le métier du conseil.

JK : C'est moins technique que l'informatique pure.

B : Bon en fait on croit que c'est moins technique mais une fois qu'on est dedans qu'on est sur un projet entrain de corriger des problèmes et tout.

JK : Pourquoi selon vous il y a plus d'hommes qui vont vers les métiers de l'informatique que de femmes ?

B : Et bien parce que l'informatique est perçue peut-être non pas comme une tâche d'homme mais les femmes sont moins intéressées je dirais par l'informatique, plus on rentre dans le technique les métiers du code et tout et moins il y a de femmes.

JK : C'est une question de goûts ?

B : Je pense clairement que c'est une question de goûts oui, de style, bon après dans l'informatique il y a beaucoup de débouchées c'est pourquoi j'y suis d'ailleurs c'est beaucoup de travail.

JK : Est-ce que vous pensez que celles qui y vont quand même arrivent à s'intégrer dans ce monde qui est dit masculin quelle image elles ont de ce monde, et quelle image donnent-elles aux autres pour le métier de l'informatique est-ce que c'est une image plutôt positive ou plutôt négative, est-ce qu'elles s'intègrent vraiment, elles ont vraiment une identité ou bien il y a quand même un malaise ?



B : Non, d'après ce que j'ai vu dès qu'une femme intègre les systèmes d'information elles dégagent une image positive, ça devient plus intéressant parce que le métier du conseil va permettre de toucher plusieurs parties de l'entreprise et ensuite on ne parle plus informatique on parle d'un métier qui est vraiment difficile à qualifier et on ne fait pas d'informatique moi j'ai un ami je l'ai poussé à faire du conseil et il me dit non moi l'informatique je n'aime pas trop le côté technique et moi je lui dis non ce n'est pas du tout ça on se sert d'un ordinateur comme un comptable s'en sers ou n'importe qui pour travailler comme un étudiant.

JK : Donc selon vous c'est une sorte de stéréotype en fait.

B : Oui c'est un stéréotype on ne fait pas de l'informatique ou fait de l'informatique de gestion, c'est mal perçu mais une fois qu'une femme intègre ce domaine elle voit la différence et les différentes fonctionnalités et on peut toucher les ressources humaines la comptabilité les logistiques et plein de choses et puis là on est loin du stéréotype masculin, on sort du petit monde informatique qu'on imaginait pour découvrir ce qu'il y a derrière.

JK : Les collègues que vous voyez arriver et ceux qui quittent est-ce que c'est plus des femmes ou des hommes ?

B : C'est trop peu et c'est vrai que c'est essentiellement des garçons.

JK : Ceux qui arrivent ?

B : Oui.

JK : Et ceux qui quittent ?

B : Ce n'est pas des femmes en tout cas, c'est des garçons.

JK : Et pourquoi ils quittent selon vous ?

B : Les gens quittent la société mais pas l'informatique soit ils vont dans d'autres entreprises françaises ou bien peuvent partir à l'étranger aussi dans le même domaine.

JK : Est-ce qu'ils quittent le conseil ou juste CGI ?

B : En gros généralement quand je vois les gens partir c'est qu'ils quittent CGI pour partir vers une autre entreprise concurrente, il y a beaucoup de demande et beaucoup de besoin du coup pour un soucis de salaire ils peuvent vite quitter l'entreprise et ils peuvent même la quitter et revenir 3 mois après.

JK : Donc c'est par rapport à l'entreprise et non par rapport au métier en soi.

B : Non pas par rapport au métier non pas du tout, ensuite il y a quelques personnes qui décident de quitter l'informatique pour changer carrément de monde ce n'est pas par un dégoût de l'informatique c'est pour monter une entreprise, ils ont envie d'avoir un truc à eux envie de faire quelque chose de leur vie et voilà on retrouve certains profils comme ça et puis il n'y a pas vraiment de dégoût car c'est un métier qui est très polyvalent, à part parler à des gens on apprend quelque chose de plus technique voilà, et les clients ne sont jamais les mêmes, bon moi je suis là je n'ai pas envie d'aller chez un client de façon définitive Danone ou autre et chez qui je verrais que Danone.

JK : D'accord, Mr Bernard est-ce que vous avez autre chose à ajouter des choses que j'ai oublié de mentionner quelques renseignements ?

B : Si je comprends bien c'est lié à l'égalité homme femmes dans le numérique c'est ça ?

JK : Oui c'est lié au fait que le métier de l'informatique a une image très masculine pas très attractive pour les femmes alors qu'il y a un réel besoin au niveau du recrutement dans les métiers des TI, alors voilà la question c'est qu'est-ce qui fait que les femmes voient l'informatique d'une manière négative à premier abord est-ce que c'est vrai dans les entreprises qu'est-ce qui se passe sachant qu'il y a d'énormes efforts faits par les entreprises dans le sens de promouvoir la diversité dans les métiers des TI, aménager enfin je ne sais pas vous avez parlé de travail à domicile de télétravail dans tout ça, donc il y a énormément



de forfaits dans ce sens donc CGI a fait plusieurs campagnes dans ce sens également dans la lutte contre les stéréotypes donc c'est ça ma question en fait je cherche à comprendre ce qui se passe, qu'est-ce qu'il y a dans euh quelque chose de plus subtil dans le comportement de tous les jours qui ferait que les femmes aient quand même ce message négatif par rapport au métier de l'informatique.

B : Excusez-moi, alors si j'ai compris votre question, prenez une étudiante par exemple ou un étudiant ce qu'ils ont envie de faire, par exemple un jeune homme a envie d'être dans la finance ou être ingénieur commercial gagner de l'argent, mais il ne s' imagine pas aller au travail avec un jean il a envie d'y aller en costume cravate,

Et les filles ont envie de mettre des jolis talons et puis pas une paire de baskets plates et un jean, et qu'est-ce qui ressort dans l'informatique même dans les très grandes entreprises c'est que les informaticiens sont toujours avec un pull un jean et un sac à dos, c'est l'image qu'on avait nous aussi.

JK : L' imagine du geek ?

B : Exactement, et donc c'est ce qui ressort dans la tête de beaucoup beaucoup de gens, alors quand on est en costume et qu'on dit qu'on est dans l'informatique les gens se disent qu'il y a plus le mot de consultant qui ressort, bon l'image du geek c'est ça, il n'y a pas très longtemps c'était le vieux barbu avec les cheveux longs qui en sortait avec le t-shirt noir et puis petit à petit on a l'impression que ça évolue mais malgré le marketing qu'il y a autour de ça et les campagnes qui sont faites pour rendre ces choses plus attractives il faut attendre et il faut un peu de temps le temps que ça se formate et voilà.

JK : Selon vous c'est une question de communication en fait il faut du temps pour que l'image change pour que les femmes s' identifient plus au domaine ?

B : Oui il faut que les femmes puissent prendre la parole peut-être, j'ai jamais vu de femme venir nous faire un exposé sur l'informatique ou quelque chose comme ça, jamais de femme, c'est toujours les hommes qui viennent promouvoir, ce qui serait bon c'est que les femmes viennent promouvoir dans les salles de master 2 ou Doctorat et là ça changerait tout, c'est ce qu'il faut c'est comme ça qu'on fera percuter les choses, bon après je ne sais pas de quelle manière les groupes comme CGI mènent leurs campagnes.

JK : Ils mènent des campagnes en interne déjà pour essayer de réduire ces stéréotypes et puis même dans les campus d'universités pour essayer de recruter plus d'étudiantes par contre je ne sais pas comment sont conduites ces campagnes de promotion au niveau des universités et des écoles, est-ce qu'ils font attention à l'image qu'ils donnent aux étudiants et aux étudiantes ou pas.

B : Oui je pense qu'il faut soulever ça, l'image donnée aux étudiants, et puis vers où sont dirigées ces campagnes si elles sont dirigées que vers le domaine de l'informatique. Et puis après les étudiants en informatique pourront se diriger vers la gestion dans ces entreprises là puisque effectivement c'est de l'informatique de gestion et non pas de l'informatique.

JK : Quand vous avez fait votre master il y avait une certaine mixité au niveau de la promotion ?

B : Non pas du tout très peu de femmes très peu de filles, il y avait plein de garçons beaucoup d'hommes, peu de filles et celles qui étaient là étaient ingénieures, bon après c'est une question d'envie il faut donner l'envie aux personnes et CGI elles font des efforts sur ce plan-là.

JK : Oui il y a beaucoup d'efforts qui sont faits en interne pour essayer d'équilibrer au niveau des salaires au niveau des recrutements et du management également, ils essaient vraiment de comprendre et puis de trouver des solutions à ce niveau-là.



B : Excusez-moi mais je pense que ce qu'on fait n'est vraiment pas compris par beaucoup et beaucoup de gens, quand je dis à quelqu'un que je suis consultant il me dit qu'est-ce que tu fais.

JK : Ce n'est pas comme être médecin ou avocat.

B : Oui voilà il y a une incompréhension, qu'est-ce que le système d'information.

JK : Très bien, merci beaucoup de votre aide, merci beaucoup de votre temps.

B : Pas de soucis.

JK : Merci Monsieur Bernard, bonne journée, au revoir.

B : Au revoir.

Entretien Mr Bertrand : Chef de projet CGI Projet Renault – ancienneté 8ans – durée : 22min - Entretien Téléphonique

JK : D'abord Mr Bertrand je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui. Donc en quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI en particulier la diversité dans les métiers des SI. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous, votre vécu et votre ressenti donc n'hésitez pas à donner des exemples plus précis par rapport aux questions si vous pouvez. Et bien entendu l'entretien restera absolument confidentiel et anonyme au niveau de la thèse. Donc je propose d'enregistrer juste pour me faciliter la prise de notes et également pour la suite pour l'analyse des données.

Tout d'abord, Mr Bertrand, quelques informations sur vous peut-être pour analyser les résultats? Vous êtes chez CGI depuis combien de temps? Et quel poste avez-vous exactement?

B : Je suis chez CGI depuis 8 ans maintenant. Donc là aujourd'hui j'ai le poste de chef de projets depuis 3 ans pour notre projet chez Renault. Et donc j'ai commencé il y a 8 ans en tant que consultant comme tout le monde.

JK : Et avant quel est votre parcours rapidement en résumé?

B : Ça a été mon premier emploi. J'ai un master en nouvelles technologies et informatique lié à la technologie essentiellement de la logistique. Et donc suite à ça, je suis rentré chez CGI juste après et donc là c'est ma 3^e mission chez Renault. J'ai fait ma première mission au domaine après-vente ensuite je suis parti à la direction logistique et là je suis à la direction client marketing en tant que chef de projets.

JK : D'accord. Donc une première question : comment vous définissez-vous en tant que professionnel dans le monde du numérique? Si vous deviez donner une définition de ce que vous faites, de ce que vous êtes professionnellement, qu'est-ce que vous diriez?

B : Je suis chef de projets informatique. J'accompagne des entreprises dans l'utilisation des systèmes d'information de l'informatique pour optimiser ou améliorer la manière de travailler.

JK : Et selon vous, comment fait-on ses preuves dans votre domaine, dans le domaine des systèmes d'information en gestion de projets également?



B : On fait ses preuves parce qu'on s'est retrouvé dans des situations dans les différentes missions que l'on a traversées et on fait ses preuves notamment par les compétences qu'on accumule au fur et à mesure. On sait gérer un projet, lorsqu'on nous donne une tâche on la fait. On pilote plusieurs tâches et donc gérer un projet. Donc ça s'accumule par l'expérience au fur et à mesure de gérer des projets informatiques.

JK : Et quels sont ces critères, ces compétences ? Si vous deviez en donner certaines.

B : Il y en a un certain nombre tout dépend le type d'activités qui est réalisé par le collaborateur. Si on est plus technique ça va être sûr de la programmation donc sur du codage de programmes donc dans le détail du code, de savoir si c'est bien fait ou pas, d'en faire plusieurs, de connaître plusieurs langages. Ensuite si on est plutôt connoté pour délivrer des projets, de connaître une technologie ou un outil en particulier, de savoir l'intégrer quel que soit le client, ça d'un côté. Ou on a le côté fonctionnel comme nous où on connaît des métiers de l'entreprise chez nos clients et on essaye de décliner ça avec des systèmes informatiques adaptés.

JK : Et pour être reconnu dans votre domaine en interne entre collègues comment il faut procéder ? Quelles qualités il faut avoir selon vous ?

B : Il y en a plusieurs. Tout dépend du type de projets. Après bien évidemment concernant les qualités professionnelles, il faut bien faire son travail, il faut avoir la satisfaction de son client, il faut avoir un certain nombre de critères professionnels, que les documents soient bien rédigés, qu'il y ait une bonne qualité de travail. Et puis aussi du côté du personnel, avoir une bonne attitude, être à la table, ce genre de choses.

JK : Et selon vous, que ce soit des critères professionnels ou personnels, est-ce que c'est applicable de la même manière aux hommes comme aux femmes ?

B : Oui parce que ce sont des grilles qui sont menées lors des entretiens annuels et elles sont identiques quelle que soit la personne. Ce qui différencie c'est juste les missions sur lesquelles les personnes ont travaillé, sur les opportunités de carrière qui sont différentes mais sinon ce sont les mêmes compétences qui sont mesurées.

JK : D'accord. Ce sont les mêmes compétences qui sont mesurées, les attentes sont pareilles pour les femmes comme pour les hommes au niveau de ces compétences ?

B : Oui parce que nous on est fonctionnel, donc aussi bien hommes et femmes peuvent faire la même chose. Donc on n'est pas sur du développement ou utilisation de langages techniques où on fait des programmes informatiques purs. Notre domaine à nous on est plutôt consultant fonctionnel sur le domaine du marketing donc on est beaucoup plus proche du métier de l'utilisation des données dans le cadre des campagnes marketing, d'opportunités commerciales et autres. Donc ça s'adapte à vraiment tout le monde. Ce qu'on fait c'est juste de faire des demandes d'évolution dans le système informatique, on teste que ça marche et on accompagne après nos utilisateurs au changement. Donc n'importe qui homme et femme peut faire ça.



JK : Et à votre avis ça aurait été plus technique moins fonctionnel il y aurait eu des différences ?

B : Pas forcément. Parce qu'en fait on a une fiche sur les projets et vous avez quelqu'un que vous avez interviewé hier qui est un peu plus technique. Elle manipule un peu plus la donnée et connaît un peu plus le domaine technique pour retrouver l'information. Il y a des hommes qui le font moins. Donc ça ne veut absolument rien dire. N'importe qui peut le faire. Ce n'est pas quelque chose compliquée non plus.

JK : Selon vous Mr Bertrand, qu'est-ce qu'un comportement professionnel dans votre domaine ou bien non professionnel ? Des exemples si vous en avez.

B : Je n'ai pas compris votre question.

JK : Comment définissez-vous un comportement professionnel ou bien non professionnel dans votre domaine ? Ou si vous avez des exemples également à me donner.

B : Comportement surtout en relation avec le client vu qu'on travaille à ses côtés, donc un comportement professionnel c'est de tout faire pour la satisfaction du client, de ne pas le considérer comme une personne que l'on pourrait connaître depuis longtemps. Il y a un certain respect à avoir vis-à-vis du client. Donc voilà un type de comportement où il faut adaptable, réactif, où il ne faut pas forcément faire patienter le client au bout d'un certain temps. Il faut vraiment je ne vais pas dire à son service mais pratiquement. C'est la valeur ajoutée qu'on nous demande, le client n'a pas le temps de traiter certains sujets, il nous en délègue une partie, ce qu'il attend en retour c'est d'avoir cette visibilité de savoir où est-ce qu'on en est, de lui permettre de décider sur tel ou tel choix par exemple, de prendre la meilleure solution. Voilà pour le comportement professionnel.

JK : D'accord. Donc la disponibilité fait partie du comportement professionnel à avoir par rapport au client si je comprends bien.

B : Oui tout à fait oui.

JK : Et est-ce une attente similaire pour les hommes et pour les femmes ?

B : Oui c'est la même exigence. C'est un client donc c'est la même exigence quelle que soit la personne.

JK : D'accord. Depuis que vous êtes chez CGI vous avez sûrement dû observer des personnes qui partent et d'autres qui viennent, c'est plutôt des hommes ou des femmes ?

B : Peut-être plus des hommes. Mais dans notre entreprise il y a quand même plus d'hommes que de femmes, même s'il y a la tendance pour plus d'équité. Il y a quand même beaucoup un monde d'hommes ici et donc il y a plus d'hommes qui doivent partir.

JK : Pourquoi selon vous c'est un monde d'hommes ?



B : Parce que c'est de l'informatique. La boîte date des années 60 quand même. Donc dans ces années-là, d'un point de vue culturel, c'était plutôt les hommes qui touchaient au domaine de l'informatique par rapport à aujourd'hui où on a une population qui fait jeune d'aussi bien homme et femme qui utilisent l'informatique pour ses loisirs et autres donc ce qui fait qu'on a plus de monde d'hommes et femmes des jeunes générations qui utilisent l'informatique parce qu'elles utilisent ça dans les jeux vidéo et autres. DE plus en plus pour ça d'ailleurs. C'est pour ça que ça devient de plus en plus équitable. Il n'y a plus beaucoup en France de développement peut-être encore un peu mais ils sont faits de plus en plus à l'étranger donc là effectivement il y a peut-être l'équilibre homme femme qui n'est peut-être pas respecté je n'en sais rien par rapport à ça mais en tout cas en France les missions sont plus tournées vers le fonctionnel donc plus d'équilibre homme et femme.

JK : Selon vous l'informatique a cette image masculine malgré le fait que c'est en train de changer mais ça change lentement en sachant que le domaine présente beaucoup d'opportunités d'embauche et puis de jolies carrières. Les femmes restent quand même réticentes à l'entrée.

B : Parce que je pense que c'est une mauvaise image dans la mesure où on pense à l'informatique derrière son écran. Voilà la personne tape des lignes de codes sans rien y comprendre. Donc c'est surtout cette image-là qui est véhiculée comme informaticien parce que derrière il y a beaucoup d'activités complètement différentes qui peuvent être aussi bien hommes et femmes et qui ne sont pas connues du grand public. Je suis informaticien donc tu peux dépanner mon ordinateur alors que quelqu'un qui travaille dans une boîte en informatique ce n'est pas forcément quelqu'un qui sait réparer un pc. Pas du tout. Moi ce que je fais c'est que j'encadre une équipe qui fait ça, on travaille avec des logiciels et on ne sait pas ce qu'il y a à l'intérieur. Plusieurs bons nombres de métiers à l'intérieur dérivent du terme générique informatique et les gens ne savent pas forcément ce qu'il y a dedans.

JK : A votre avis, c'est un manque de communication par rapport au métier et par rapport aux différentes facettes du métier du système d'information.

B : Oui je pense que c'est ça. Oui ça a une image à cause de ça. On voit un peu partout l'image de l'informaticien donc oui c'est sûr que ça joue beaucoup.

JK : Mr Bertrand avez-vous observé pendant les projets menés en équipe sur les thèmes techniques des différences de management entre hommes et femmes que ce soit par rapport aux managers eux-mêmes ou avec le client ?

B : Oui j'en ai vu oui.

JK : Vous pouvez me donner des exemples peut-être ?

B : Oui enfin bon j'ai vu des situations un peu difficiles où effectivement certains managers considéraient une consultante femme comme finalement un consultant homme sans forcément l'aider, pas de soutien, et c'était exprès pour piéger la personne. J'en ai vu d'autres où parce qu'elles faisaient un joli sourire, elles avaient un peu plus que les hommes notamment



quand on passe dans les phases d'entretien annuel pour les augmentations. Ça j'en ai vu. Des deux côtés il y a une espèce de drague à ce moment-là, d'amadouer un peu l'interlocuteur. Oui j'en ai vu.

JK : Donc les postes à responsabilité chez CGI dans les métiers des TI en général c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes, les postes de management également ?

B : En fait on a différentes strates de management, des directeurs d'entités qui sont généralement plutôt des hommes où on a des femmes quand même mais généralement des hommes. En dessous on a des managers d'entités, des offreurs qui sont plutôt des hommes aussi. Et ensuite on a le middle management, c'est la couche qui se trouve au-dessus des ingénieurs comme la plupart d'entre nous et ces personnes sont aussi bien hommes et femmes. Je veux dire moi faisant partie de cette couche middle management, il y a aussi bien des deux. Après au-dessus forcément plus on remonte et moins on trouve de femmes mais à ce niveau-là, le premier niveau le premier échelon il y en a un bon nombre des deux côtés.

JK : Pourquoi selon vous dans les hautes sphères les femmes s'arrêtent en général au middle management et ne vont pas jusqu'aux hautes responsabilités ?

B : Il y en a quand même qui gravissent un peu. Chez nous, la directrice commerciale c'est une femme. Une directrice d'une entité globale est une femme aussi. C'est vrai que comparé au nombre global d'entité ce n'est pas non plus représentatif. Je ne sais pas je pense qu'il y a moins de femmes carriéristes. Je pense quand même que dans la mentalité féminine il n'y a pas ça.

JK : Que les femmes soient moins carriéristes que les hommes dans ce domaine.

B : Oui je pense qu'elles privilégient d'autres aspects.

JK : D'autres aspects comme par exemple ?

B : Je pense qu'elles choisissent plutôt d'avoir une vie de famille, enfin ça reste dans les mentalités culturelles mais je pense que les hommes préfèrent dépenser au boulot et les femmes plutôt avoir une vie familiale une vie privée en dehors de la vie professionnelle alors que les hommes préfèrent se mettre à fonds dans la vie professionnelle. Voilà.

JK : Donc ça a des retentissements au niveau carrière.

B : Oui je pense.

JK : Mr Bertrand est-ce que vous avez des choses à ajouter, des remarques que je n'ai pas forcément abordées dans mes questions ?

B : Non pas forcément.

JK : Sur le sujet, sur la diversité, sur le métier peut-être ? CGI je sais que CGI fait énormément d'efforts dans ce sens de diversité en interne pour justement essayer de casser



ces stéréotypes concernant les hommes et les femmes dans les métiers des systèmes d'information. Est-ce que vous ressentez ça en interne ?

B : Pas trop. Non du tout.

JK : Pas trop. Vous n'avez pas participé aux différentes campagnes qui ont eu lieu ?

B : Non.

JK : D'accord. Très bien. Mr Bertrand je vous remercie de votre temps, de m'avoir consacré aujourd'hui du temps pour cet entretien. Merci également d'avoir organisé les autres entretiens avec votre équipe.

B : Vous avez eu tout le monde ?

JK : J'ai eu la majorité. Je pense qu'il en reste deux ou trois.

B : Ok très bien.

JK : Merci beaucoup. Bonne fin de journée Mr Bertrand.

B : Merci à vous aussi. Au revoir.

Entretien Mme Catherine : consultante fonctionnelle CGI Projet Renault – ancienneté 1an
– durée : 48min39s - Entretien Live – Locaux CGI

JK : L'entretien d'aujourd'hui consiste en une démarche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les systèmes d'information et plus particulièrement il sera axé sur la diversité homme/ femme dans les métiers du système d'information. L'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous, votre parcours, votre ressenti. N'hésitez pas à me faire part d'exemples concrets quand vous le pouvez. Bien entendu, l'entretien sera absolument confidentiel et anonyme. Je vous propose de l'enregistrer aujourd'hui juste pour faciliter la prise de notes et puis l'analyse des données.

CR : Très bien ! Merci.

JK : Donc tout d'abord, Mme Catherine, quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles pour l'analyse des résultats. Vous êtes au sein de CGI depuis combien de temps et quel est votre poste actuel ?

CR : Je suis arrivée chez CGI en Avril 2013. J'étais stagiaire. Et j'ai transformé mon stage en CDI en septembre dernier. Donc cela fait 6 mois que je suis embauchée. Et j'ai le statut de consultante Junior.

JK : Très bien. Et avant ? Quel a été votre parcours en résumé ?



CR : J'ai fait une faculté de management. J'ai cherché un stage de fin d'étude l'an dernier dans la gestion de projets. Ce que je fais en ce moment me permet de toucher à plusieurs secteurs d'activité, l'avantage de travailler avec plusieurs clients. Je n'ai pas fait du tout d'informatique donc c'était de la découverte pour moi. Je suis partie avec pleins de préjugés. Donc voilà j'ai retrouvé ce stage-là. On m'a proposé une mission chez un client actuel Renault. Donc je suis restée après mon stage.

JK : D'accord ! Vous dites que vous êtes arrivée dans le domaine de l'informatique avec beaucoup de préjugés. Quels étaient les préjugés que vous aviez au début ?

CR : Vu que je viens d'une faculté de management, les préjugés que j'avais étaient par rapport au contenu du travail plus qu'au contexte. J'avais peur de tomber dans un univers plutôt technique pour moi avec des gens vraiment experts, un univers que je n'arrivais pas à comprendre et qui ne m'intéressait pas particulièrement quand je recherchais mon stage. Donc il s'agit plutôt de ces préjugés-là.

JK : Et aujourd'hui si vous deviez définir votre travail, vous en tant que femme professionnelle dans le numérique, vous diriez quoi ?

CR : Alors ce que je fais c'est que j'accompagne nos clients sur la mise en service d'un outil. Aujourd'hui, je fais partie d'une équipe métier. Il y a un côté métier, un côté technique. Moi je fais partie de l'équipe métier. Et donc je travaille dans les stations transversales au service de l'entreprise pour pouvoir mettre en place un nouvel outil.

JK : D'accord. Donc vous êtes du côté fonctionnel.

CR : Fonctionnel oui.

JK : Et comment fait-on ses preuves dans votre domaine en général ?

CR : C'est comme dans tous les milieux. Il faut s'investir, s'impliquer, être curieux. La nuance en CGI c'est que l'on ne travaille pas vraiment pour nous, on travaille pour nos clients. Du coup, là il a fallu que je fasse mes preuves c'est dans le sens, mon client a payé CGI pour une prestation que moi je donne. Donc faire mes preuves c'est montrer à mon client que CGI a fait le bon choix avec moi donc me classer sur cette mission là pour pouvoir la mener à bien.

JK : D'accord et pour pouvoir avoir la reconnaissance de vos collègues de vos managers au sein de CGI comment il faut procéder à votre avis ?

CR : Pareil ! Ici on a une spécificité. On fait beaucoup de réunions en une journée et ça se voit dans ces moments-là on voit tout de suite les gens qui maîtrisent leurs sujets et les gens qui sont plus en retrait. Donc la reconnaissance elle se fait là professionnellement en tout cas, il n'y a pas de secret c'est montrer qu'on maîtrise son sujet et d'apporter les réponses aux questions.



JK : Vous pensez que c'est applicable aux hommes comme aux femmes, les consultants comme les consultantes ? Il y a les mêmes attentes, les mêmes critères de reconnaissance ou bien il y a quelques différences ?

CR : Alors moi c'est ma première mission. Je ne sais pas comment ça se passe ailleurs. Mais pour les particularités, non, en fait on a beaucoup de clients et je n'ai jamais ressenti d'ailleurs à ce jour de distinction vraiment entre hommes et femmes. C'est-à-dire quand j'interviens avec des collègues hommes, il n'y a aucune différence on ne va pas s'intéresser plus à un homme qu'à une femme dans une réunion c'est vraiment lié au niveau des compétences plutôt qu'au niveau du genre.

JK : D'accord ! Et vous ne sentez pas le besoin de vous investir plus étant femme qu'un homme pour justement être reconnue ou bien pas du tout ?

CR : Non pas du tout ! Je ne sais pas si c'est lié au secteur d'activité ou au client. Mais en tout cas je n'ai pas senti en tout cas jusqu'à aujourd'hui le besoin de montrer plus juste parce que je suis une femme.

JK : Et pour pouvoir arriver à ce qu'on appellerait la réussite dans ce domaine selon vous, dans le domaine du conseil, qu'est-ce qu'il faut faire ? Comment définir cette réussite dans votre domaine ?

CR : Encore une fois, ça passe par la reconnaissance du client car en fait comment ça se passe aujourd'hui, c'est que moi je travaille tous les jours avec nos clients et régulièrement notre commercial et notre manager viennent sur le site et demandent aux clients comment ça se passe. Donc pour réussir c'est d'essayer de faire son travail du mieux possible pour satisfaire le client et ensuite pouvoir satisfaire la boîte qui nous a embauché, la CGI.

JK : Selon vous, c'est quoi un comportement professionnel ou non professionnel dans votre domaine ? Est-ce que vous avez des exemples à me donner dans ce sens ?

CR : Là encore je suis désolée il s'agit de généralités. Mais un comportement professionnel c'est d'être à l'écoute de la personne pour laquelle on travaille, être à l'écoute de ses collègues, prendre ses responsabilités, savoir accepter la critique, savoir accepter sa hiérarchie évidemment. En comportement non professionnel, encore une fois ça ne fait pas longtemps que je suis là, je n'ai pas vraiment d'exemples qui me viennent en tête aujourd'hui.

JK : Et par rapport au travail, à l'attitude en général. Est-ce qu'il y a des attentes similaires pour les hommes et pour les femmes chez le client ou au sein de CGI.

CR : Je vais parler que pour le client dans mon cas. Il n'y a vraiment aucune distinction dans le sens où on a beaucoup de femmes qui sont clientes. S'il devait y avoir de la discrimination nous on la voit vraiment pas parce qu'on travaille beaucoup avec des femmes.

JK : D'accord ! Vous travaillez beaucoup avec des femmes qui ont des postes importants ? Vous travaillez chez Renault ?



CR : Oui ! Des femmes qui ont de grands postes. Mais encore une fois il n'y a vraiment pas de distinction. J'ai travaillé avec un bon nombre de départements. Les interlocuteurs ne sont pas que des hommes. Je ne suis surprise de voir une femme haut placée. Ma cliente aujourd'hui a enchaîné trois congés de maternité donc elle a été absente relativement longtemps et aujourd'hui elle occupe un poste à la responsabilité. On ne lui a pas du tout enlevé de responsabilité parce qu'elle est partie longtemps non pas du tout.

JK : Vous avez observé des différences de management peut-être entre hommes et femmes par rapport aux clients ou au sein de CGI, des différences d'attitude ou des différences de demande ?

CR : Des différences de demande non. Par contre moi quand je suis arrivée sur la mission, donc aujourd'hui sur la mission on est 3 filles et notre ancien client était un homme. Et quand on est arrivées à notre place il y avait deux garçons. Donc on est venues à 3 filles et ils ont placé 2 hommes. Donc moi j'étais là pour la transition avec les autres. C'est vrai que notre client avec les hommes ils se racontaient beaucoup plus de choses en fait. Avec eux il plaisantait plus alors avec nous il était beaucoup plus formel. Donc il y avait une petite différence au début qui est notée dans le sens où le client on avait l'impression qu'il n'osait pas dire n'importe quoi devant nous je pense parce qu'il nous connaissait pas vraiment ou par peur de nous choquer je ne sais pas. Mais aujourd'hui en fait avec ces clients là, j'ai la même relation qu'il avait avec ces hommes quand je suis arrivée.

JK : Mais vous pensez quand même que si vous étiez des hommes plutôt que des femmes dès le début il aurait été moins formel ?

CR : Oui peut-être qu'entre hommes il aurait été plus à l'aise pour dire un peu ce qu'il voulait.

JK : Et plus professionnellement par rapport au management en soi du projet, la gestion de projets, est-ce qu'il y a des méthodes différentes ? Est-ce qu'on s'adresse à vous différemment selon que vous êtes consultant ou consultante ? On vous demande des choses différentes, une disponibilité différente ou pas ?

CR : Toujours en fonction du genre, non. Là par contre c'est complètement similaire. Je n'ai pas du tout l'impression d'être chouchoutée ou encore qu'on me demande plus pour faire mes preuves.

JK : J'ai fait d'autres entretiens avec d'autres personnes de votre équipe. Il y a eu certaines observations disant que quand il y a des femmes manager en général elles peuvent être plus dures avec les consultantes surtout. Est-ce que vous avez ressenti ça ou pas ?

CR : Moi personnellement je ne l'ai pas eu. Au contraire, avec nos clientes elles ont un côté très maternel. Moi je le vois plutôt comme ça.

JK : Est-ce que vous avez une idée un peu des postes à responsabilité chez CGI ? Est-ce que c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes ?



CR : C'est plutôt des hommes, les managers. Je prends le cas de mon équipe à moi. C'est un homme. Notre directeur est un homme. Donc oui c'est plutôt masculin. Par contre notre commercial est une femme. Bon là ça va être un peu cliché mais tous les postes coms ça va être femme.

JK : Plus c'est fonctionnel plus c'est des femmes. Plus c'est technique plus on retrouve des hommes.

CR : je ne sais pas si on peut dire ça. Je dirai qu'il y a des métiers qui font plus masculin ou plus féminin que d'autres dans les mœurs. La RH typiquement ça a toujours été féminin que masculin. Et chez CGI on retrouve ça, nos responsables RH ce sont des femmes. Et les postes plus à responsabilité là on retrouve de mémoire je ne connais pas tout le monde mais il n'y a que des hommes qui me viennent en tête.

JK : D'accord. Les femmes sont quand même présentes dans le management et le middle management mais elles n'arrivent pas à dépasser le plafond de verre pour arriver aux responsabilités dans le domaine des systèmes d'information et dans le conseil également. Pourquoi selon vous c'est une question de compétences, de disponibilités, d'envie ?

CR : Je ne sais pas du tout. Je ne sais pas d'où ça peut venir. Il faudrait les consulter vraiment.

JK : Est-ce que vous vous auriez envie d'arriver à avoir un poste à responsabilité au sein de CGI ou autre dans le domaine d'information je ne sais pas arriver au poste des SI ?

CR : Oui évidemment. J'ai envie de progresser, pas forcément au sein de CGI parce que le pire serait de travailler pour essayer de monter le plus vite possible et obtenir un poste à responsabilité. Je ne me réveille pas tous les matins avec cette vision là. Mais évidemment j'ai envie de travailler aussi pour faire mon travail le mieux possible et de me faire reconnaître pour ça.

JK : Est-ce que vous avez vu des personnes arriver à quitter soit CGI soit Renault dans le domaine des systèmes d'information ?

CR : J'ai vu des gens partir j'ai vu des gens arriver. Pas chez Renault mais chez CGI.

JK : Et c'est plutôt des hommes ou des femmes ?

CR : Alors j'ai vu partir des femmes surtout.

JK : D'accord ! A quel âge à peu près ? A quel niveau ?

CR : Ça serait au bout de 2 ou 3 ans d'ancienneté, l'envie de changer de boîte et d'aller voir ailleurs comment ça se passe parce qu'on a cette vision de dire que le marché est très misère. Il suffit de mettre son cv en ligne pour être embauché ailleurs assez facilement. Donc après avoir acquis une certaine ancienneté c'est assez tentant de répondre à l'appel des sirènes. C'est-à-dire que quand une boîte propose un poste avec plus de responsabilité et un salaire beaucoup plus élevé ça donne envie aux gens de partir, donc beaucoup de turnover.



JK : Donc Est-ce qu'elles ont quitté le système d'information ou bien juste la boîte ?

CR : Alors elles ont quitté la boîte seulement en restant dans le même domaine.

JK : Et pour vous donc c'est une question d'opportunités ?

CR : C'est aussi une question d'ambition. Les gens réfléchissent aussi en partant non pas seulement au salaire mais aussi à leur carrière. Il faut aussi penser à des postes qui vont faire qu'on aura un cv cohérent, aller là où on a envie d'aller. Au niveau de la carrière, je pense qu'il ne s'agit pas de partir juste pour le salaire et au final avoir quelque chose d'assez incohérent. Au final c'est du cas par cas.

JK : En fait dans ma recherche comme je vous ai dit c'est axé autour de la diversité homme/femme dans le système d'information et la question en soi c'est essayer de comprendre pourquoi les métiers des SI sont marqués par une certaine masculinité aujourd'hui malgré le fait qu'il y ait beaucoup d'efforts faits dans le sens de promouvoir la diversité, de promouvoir la mixité, d'attirer plus de femmes de profils différents et variés dans les métiers du système d'information parce que justement il y a un besoin important en matière de recrutement. Donc la question c'est d'essayer de comprendre pourquoi cette image persiste malgré tous ces efforts de casser ces stéréotypes. Donc qu'est-ce que vous en pensez-vous de ce point ?

CR : Alors moi je suis en plein dedans parce que je suis passée à un autre domaine et c'était par défaut comme je vous l'ai dit. Et je me suis dit vas-y lance toi au moins je fais quelque chose et ça me laissait 6 mois pour réfléchir à autre chose une fois diplômée. J'avais cette image au tout début de l'aspect masculin de l'informatique pour moi c'est du technique pour quelqu'un qui sort d'une faculté ou d'une école de commerce. Ici il y a beaucoup de profil différent. Et si je n'étais pas rentrée chez CGI si je n'avais pas vu par moi-même comment ça se passait et avec quelles personnes on travaillait, je n'aurai pas fait ça.

JK : Et autour de vous, votre famille vos amis, qu'est-ce qu'ils en pensaient au début quand vous intégriez une SSII ?

CR : C'était un peu le même discours à savoir, pourquoi tu veux faire ça ? Ça ne correspond pas vraiment au parcours que tu as fait ? Alors que si énormément. Les gens pensent que une SSII c'est de l'informatique alors qu'ici on a des profils tellement différents. Les gens sont vraiment très variés, on se rend compte que c'est beaucoup de management, beaucoup de contact humain. Moi je me retrouve beaucoup là-dedans finalement. Je pense que la com elle ne s'est pas bien faite là-dessus dans le sens où on pense qu'on tombe dans un monde de geek. Je pensais tomber sur un monde de développeurs avec qui je n'aurai pas forcément d'affinités. C'étaient des préjugés à 100%.

JK : Donc à votre avis c'est une question de communication ?

CR : Les gens ont une image qui est complètement erronée. Moi quand j'ai eu mon stage ici je me suis forcément renseignée pour mon entretien chez CGI. Même le site de CGI ce n'est pas du tout transparent. Pour moi on avait affaire à de l'informatique toute la journée. Je



pense qu'il y a de la com à faire là-dessus pour les gens comme moi qui n'avaient aucune idée de ce que ça pouvait être.

JK : CGI en ce moment a fait déjà l'année dernière et aussi cette année des campagnes de communication par rapport aux métiers, par rapport à la diversité des SI pour essayer un peu de casser les stéréotypes. Est-ce que vous êtes au courant ?

CR : Non pas du tout. Je ne sais pas.

JK : Vous n'avez pas eu d'échos par rapport à ça ?

CR : Non je n'en ai pas eu. Ils font quoi concrètement ?

JK : Ils font des ateliers de coaching pour les managers essentiellement mais également pour quelques consultants, des ateliers appelés « ateliers stéréotypes » pour essayer un peu de changer cette image de geek et ils ont mis en place plusieurs choses comme le télétravail pour essayer justement de favoriser la vie de famille pour les hommes et pour les femmes. Ils ont également mis en place une enveloppe spéciale pour venir à bout des inégalités de salaires homme/femme à compétences égales et puis à post égales. Par rapport aux inégalités de salaires à compétences égales hommes/femmes, est-ce que vous avez observé quelque chose vous ou bien autour de vous ?

CR : Non je n'en ai pas vu. Mais j'ai eu pas mal de personnes de ma promotion qui ont été embauché chez des SSII et forcément on sort de l'école du coup on discute beaucoup entre nous et on prépare un peu les offres. Et les garçons qui étaient avec moi, il y a quelques différences. Mais pour ma part je n'ai pas l'impression que j'en ai chez CGI. Je ne sais pas si dans vos autres entretiens s'il y a des inégalités hommes/femmes qui sont sorties. Moi j'ai l'impression qu'aujourd'hui quand même on tend à voir ça disparaître. Je serai curieuse de voir quand même si vraiment on peut noter dans certaines boîtes des inégalités.

JK : Chez CGI en particulier et puis dans les autres boîtes en France en général, en tout cas pas implicitement parce que déjà il y a le côté légal. Les entreprises ne peuvent pas se permettre d'aller dans ce sens. Et puis également il y a un réel besoin en matière de recrutement dans les systèmes d'information et ils n'ont pas intérêt à garder ces inégalités. Maintenant ce que CGI cherche à comprendre et puis à mettre en place c'est aller au-delà de ça parce qu'en fait on se rend compte que malgré tous les efforts par rapport aux IT par rapport à l'égalité des chances hommes/ femmes dans l'information en particulier et l'informatique en général, il y a une réticence par rapport aux femmes qui sont réticentes à l'entrée. Vous me dites que c'est une question de communication par rapport aux métiers, à la diversité des métiers dans ce domaine. C'est peut-être ça mais plus que la communication j'ai l'impression qu'il y a quand même des petites choses au quotidien dans les interactions entre collègues ou entre amis en général dans la société ou chez le client qui font que les femmes ont quand même un peu de mal à s'identifier à l'informatique et puis des SI. Elles ont besoin de faire plus d'efforts, c'est ce que j'ai noté dans quelques entretiens pas tous, certaines femmes ont besoin de faire plus d'efforts pour acquérir une reconnaissance égale qui en fait moins. Elles doivent se montrer plus compétentes que les collègues masculins. Quand il y a question de maternité, de congé parental, ça reste quand même un frein même si ce n'est



pas dit implicitement. Une femme qui part en congé maternité à son retour il se peut que ses responsabilités ne soient peut-être pas diminuées mais en tout cas qu'il n'y ait pas de promotion ou avancement dans sa carrière. Donc ce sont tous ces points que j'essaie de rassembler. Egalement la question de disponibilité qui est vue différemment selon qu'on ait un homme ou une femme surtout à partir d'un certain âge, à partir de la trentaine, où en général les femmes sont prises par la famille. Donc ce sont ces points là qu'est-ce que vous en pensez ?

CR : Je reviens sur le dernier point. C'est vrai que les équipes ici sont très jeunes. Les équipes de prestataires sont très jeunes. Du coup c'est peut-être pour ça aussi que moi j'ai du mal à imaginer des inégalités parce qu'on sort tous de l'école ou en tout cas on est tous sortis de l'école il y a moins de cinq ans. Peut-être qu'après en évoluant évidemment on pourra se rendre compte que dans certaines entreprises les femmes pourraient être soumises à des discriminations mais aujourd'hui c'est difficile pour moi d'imaginer une situation pareille.

JK : Quoi qu'il en soit au niveau des études est-ce que vous avez remarqué une différence ? Vous n'avez pas fait d'études techniques mais en management. Est-ce que vous avez eu des échos par rapport aux étudiants et étudiantes qui étaient dans la filière technique. Quelle est l'image que vous en avez ?

CR : Là pour le coup en études techniques, des étudiants ou des étudiantes ? Ou peu importe ?

JK : Peu importe.

CR : Alors les techniques pour moi c'est vrai que c'est un autre monde dans pleins de choses, dans leur travail. Leur travail c'est vraiment autre chose. On a l'impression que tous les gens qui ont fait technique on va les mettre sur des points vraiment où il n'y aura pas besoin d'aller voir nos clients, un peu cloîtrés sans interaction. Les développeurs notamment avec lesquels je travaille, en général ce que je fais, je fais des points avec eux et après c'est moi qui fais l'intermédiaire avec les clients. Donc je ne sais pas si c'est une situation typique ou si c'est comme ça tout court. Mais l'image qu'on d'eux c'est ça. On voit que c'est plus comment dire de l'exécutif.

JK : Et les développeurs avec lesquels vous avez travaillé c'étaient essentiellement des hommes ?

CR: Ah oui une grosse majorité d'hommes. Je crois que j'ai deux filles en tête sur une trentaine de personnes à peu près. Donc oui majoritairement hommes.

JK : D'accord ! Donc là pour le coup c'est très technique. C'est bien marqué. On voit bien le marquage par rapport à la masculinité de l'informatique pour les développeurs. Vous avez des anecdotes ? Des exemples ? Quelque chose qui montre bien l'esprit par rapport à ça ?

CR : Par rapport aux développeurs ?

JK : Oui.



CR : Sur le fait que ce soit des hommes ? Non en fait chez nous on reconnaît bien un nouveau développeur sur le plateau. Récemment justement chez CGI on a une formation sur les nouveaux arrivants. En deux jours on est tous ensemble pour faire connaissance. Et on s'amuse avec une collègue d'ici à essayer de deviner les fonctions de chacun. Et les développeurs on les reconnaît. Justement les développeurs ils sont toujours cool en jean en général. Physiquement très facile à reconnaître. Il y a ce côté très nonchalant alors qu'en général les fonctionnels, ils sont plus formels plus carrés.

JK : Les deux femmes que vous avez vues en développement étaient comme ça aussi ou elles étaient différentes ?

CR : Non ! Ce sont vraiment les hommes qui sont comme ça qui arrivent avec des jeans troués pour certains. Ça c'est encore une fois le cliché.

JK : Oui c'est un préjugé mais c'est quand même un préjugé entretenu par des images réelles. Les femmes que vous avez vues en développement vous semblent bien intégrées dans leurs équipes ou elles faisaient un peu qu'elles étaient un peu à part ?

CR : Non elles avaient l'air bien intégrées. Mais même les hommes développeurs sont bien intégrés. Non ce n'est pas parce que c'est de la technique qu'ils ne sont pas intégrés ou que les gens ne restent pas entre eux. Mais aussi c'est par rapport au client. Nos clients sont très humains ils nous mettent à l'aise. On se tutoie tous avec l'ensemble de la hiérarchie. Et tout ceci fait qu'on se sente bien là où on est pour que du coup on travaille très bien et en équipe. Moi c'est ma première mission mais apparemment avec les autres consultants qui avaient d'autres missions avant, ce n'est pas toujours comme ça. C'est-à-dire qu'on voit que les gens de la technique qui vont rester entre eux, les clients qui vont rester de leur côté. Il va y avoir une vraie barrière. Et ici je ne vois pas forcément tout ça et vu que c'est ma seule référence pour moi tout se passe bien.

JK : Et bien tant mieux !

Est-ce que vous avez d'autres points qui n'apparaissent pas dans mes questions à ajouter peut-être ?

CR : Non il n'y a rien qui me vient en tête mais en fait juste par rapport à votre thèse. C'est une thèse juste sur CGI ?

JK : Non ce n'est pas juste sur CGI mais CGI fait partie de l'enquête de terrain. Non ce n'est pas juste sur CGI. CGI a accepté de collaborer avec moi pour que je puisse avoir des entretiens avec les consultants sur le projet pour pouvoir justement avoir une idée sur comment ça se passe réellement dans une entreprise engagée dans la diversité, qu'est-ce qu'il en est réellement. Comment les consultants ressentent tout ça. Ce qu'ils vivent réellement. Mais après je vais faire des entretiens avec d'autres entreprises également pour pouvoir un peu diversifier avoir une idée plus globale.

CR : Et concernant les entreprises ? Il ne s'agit que de consultants en France ?



JK : Ca ne sera pas que des consultants. Ça sera aussi des DSI en interne. Parce que je pense que le monde du consulting est quand même différent des départements des SI en interne. Les professionnels DSI qui travaillent au sein d'entreprises peuvent avoir une vision différente et puis un mode de management différent qu'au niveau du consulting. Le conseil comme vous dites est quand même marqué par une certaine jeunesse des équipes ce qui joue énormément dans la question des diversités hommes/femmes des discriminations. Alors qu'au sein d'une entreprise ça peut être différent. Donc je vais aller voir aussi au sein des entreprises qu'est-ce qu'il en est.

CR : D'accord. Et c'est en France seulement.

JK : Non ce n'est pas en France seulement. Là je suis aux Emirats Arabes Unies. Je vais faire également des entretiens ici pour essayer de voir ce qu'il en est également ailleurs.

CR : D'accord ça couvre quand même un périmètre assez large.

JK : Oui enfin j'essaie de couvrir plus. Parce que le sujet est assez délicat. Tout le monde a une opinion sur le sujet mais c'est difficile de comprendre. Ça a l'air facile à premier abord mais quand on regarde un peu plus en profondeur il faut pouvoir aller au-delà des clichés et stéréotypes pour pouvoir comprendre les petites subtiles qui peuvent intervenir justement dans cette idée de masculinité des SI. Qu'est-ce qui fait qu'elle subsiste malgré les efforts en général par tout le monde, malgré que tout le monde crie haut et fort que non il n'y a pas de discrimination que homme et femme sont égaux et qu'il n'y a pas de problèmes dans ce sens. Mais il faut chercher plus loin.

CR : D'accord. Du coup vu que CGI accepte ceci. Est-ce qu'à mon niveau de consultant par exemple on aura accès aux résultats de l'étude ?

JK : Bien sûr ! Après l'analyse je vais communiquer ça à Mme Costa Vaillant et donc si vous souhaitez également je pourrai vous le communiquer également par mail si vous êtes intéressée par les résultats.

CR : Ça me permettrait de voir comment ça se passe. C'est ma première mission ici vraiment. On m'a fait comprendre que par rapport à une mission quelconque ce serait bien de pouvoir avoir un aperçu de ce que pensent les gens de la parité inégalités. Donc oui ça m'intéresse.

JK : Oui bien sûr ! Dès que j'aurai fini les entretiens et puis commencé à analyser un peu. Enfin c'est un travail un peu difficile, il faut tout retranscrire. Ce sont des entretiens comme vous l'avez vu libres ce n'est pas directif. Ce n'est pas un questionnaire avec des axes précis. Donc une fois que ce sera bien analysé et que j'aurai trouvé les axes et tout dépouillé, rédigé et tout ça, je transmettrai à Mme Costa le Vaillant et je vous le transmettrai également si vous êtes intéressée.

CR : D'accord. Merci



JK : Très bien. Merci beaucoup de votre disponibilité et vos réponses. Je vous souhaite une bonne continuation. Bonne chance pour la suite. J'espère que ça ira bien pour votre projet et puis également pour la suite si vous changez de projet.

CR : Merci beaucoup. Et bonne continuation également et bonne fin de journée. Au revoir.

JK : Au revoir.

Entretien Mr Frédéric : consultant solution CGI Projet Renault – ancienneté 4ans – durée : 35min05s - Entretien Live – Locaux CGI

JK : En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI, et en particulier la diversité homme femme dans les métiers du système d'information. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous sur votre vécu et sur votre ressenti, n'hésitez pas à illustrer vos propos par des exemples tant que vous le pouvez, bien entendu tout ce qui sera dit est confidentiel et anonyme, je vous propose d'enregistrer l'entretien pour me faciliter par la suite la prise de note et l'analyse.

Donc Mr Frédéric tout d'abord quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles vous êtes chez CGI depuis combien de temps et quel poste avez-vous exactement actuellement.

F : Alors je suis chez CGI depuis Août 2010 plus exactement et euh je suis actuellement consultant solution.

JK : D'accord et avant d'être chez CGI quel était votre parcours en résumé ?

F : C'était ma première société en fait je suis rentré chez CGI suite à un stage de fin d'étude en fait comme la majorité des personnes dans mon cas enfin c'est un stage de fin d'étude de 6 mois et en général qui engendre une embauche derrière donc euh .. Voilà niveau études j'ai fait un master MIAAGE et c'est une méthode d'informatique appliquée à la gestion des entreprises et c'est une formation plutôt orientée gestion de projet avec un peu d'informatique technique voilà.

JK : D'accord, donc si vous deviez vous définir comme professionnel dans le secteur du numérique ce que vous faites dans votre travail qu'est-ce que vous diriez ?

F : En fait mon métier en gros consiste à participer à aider en fait à assister des euh comment dire à participer à tous les projets informatiques en fait en partant par toutes les étapes c'est à dire le cadrage au tout début ensuite il y a une phase de besoin ensuite il y a une phase de réalisation ensuite il y a une phase de vérification ensuite il y a une phase de conduite des changements donc mon métier c'est vraiment de d'être à tous les niveaux d'un projet informatique en tout cas les missions que j'ai fait jusqu'à aujourd'hui c'est vraiment les missions que j'ai effectué, le travail que j'ai fait jusqu'à maintenant.

JK : D'accord, et est-ce que vous vous sentez intégrés dans le domaine des systèmes d'information ?



F : En tant que personne ?

JK : Oui, exactement.

F : Par qui ?

JK: Par la société, par vos collègues par vos clients.

F : D'accord, oui tout à fait complètement le cadre dans lequel je suis il y a beaucoup de consultants comme moi alors qu'ils sont de plusieurs sociétés et du coup on est un peu tous dans le même bateau et du coup il y a une très bonne alchimie pour travailler et voilà ça se passe très bien, la seule difficulté est justement l'intégration mais par rapport à sa propre société en fait, parce que du coup on est en mission ce n'est pas souvent qu'on est avec des personnes de CGI donc c'est pas évident de trouver des moments pour construire un peu son réseau au sein de sa propre société ce n'est pas évident, je pense que c'est un ressenti de la majorité des consultants.

JK : Qui travaille dans le conseil comme ça chez les clients, et comment fait-on ses preuves dans ce domaine chez vous ?

F : Euh disons que le meilleur moyen, le meilleur indicateur est de voir de savoir que le client, parce que en général une mission elle peut être longue et elle peut être courte mais plus elle est longue et plus elle prouve que la confiance du client elle est là et qu'on vous accorde une entière confiance et que vous satisfaisiez entièrement votre client, donc euh à la base je devais rester 6 mois chez Renault, ça fait déjà plus de 2 ans que j'y suis j'estime que c'est un bon indicateur enfin un mauvais consultant ne restera pas aussi longtemps chez un client, l'intérêt des consultants c'est d'avoir de la crédibilité donc s'il n'est pas bon si on veut s'en séparer c'est simple, donc voilà pour moi c'est l'indicateur le plus fiable qui permet de voir que le travail est accompli et que c'est positif.

JK : Et pour être reconnu en interne comme étant un professionnel, enfin reconnu pour son travail en interne chez CGI comment il faut procéder ?

F : Le travail qui est fait pour CGI ou pour mon client aux yeux de CGI en fait ?

JK : Exactement, pour être reconnu aux yeux de vos Manager chez CGI comment il faut procéder ?

F : D'accord, et bien c'est un peu compliqué j'ai la chance d'avoir un Manager qui est avec moi qui est sur la même mission que moi, évidemment on ne fait pas le même travail, il est là il voit, et durant ma mission d'avant où mon Manager n'était pas avec moi c'était beaucoup plus compliqué de montrer de prouver que voilà il y a tel ou tel travail qui a été fait etc., donc voilà comme j'ai dit ça dépend de la satisfaction du client si le client exprime sa satisfaction ça veut dire que le boulot est bien fait et que voilà il peut compter sur vous, c'est un moyen de montrer que voilà ça se passe bien, tous les ans dans les sociétés il y a des objectifs que voilà on va essayer de dépasser c'est ce qui va définir une éventuelle promotion ou pas.



JK : D'accord, la réussite dans votre domaine qu'est-ce que ça serait pour vous ?

F : Le métier de consultant n'est pas un métier que je ferais pendant 15 ans quoi pour la bonne et simple raison que moi personnellement je me suis bien intégré avec mon client, et moi personnellement j'ai besoin de tisser des liens sociaux et tout et du coup ce n'est pas possible, je vais changer de mission peut-être dans un an je vais changer donc c'est impossible de fonder une vraie relation, pour moi avoir réussi c'est tenir 10 ans et puis après je ne sais pas proposer mes services dans une autre société.

JK : Selon vous ce que vous dites maintenant par rapport au travail au conseil en TI, est-ce que ces difficultés là ce malaise est-ce que c'est ressenti de la même manière chez les hommes comme chez les femmes ?

F : Je pense, après je ne peux pas dire euh au jour d'aujourd'hui j'aime bien être consultant j'aime bien, parce que l'avantage aussi c'est de faire varier son travail maintenant moi il y a un côté qui peut peser lourd sur la balance c'est voilà le côté social, après homme femme je ne pense pas qu'on puisse tirer de conclusions hâtives là-dessus il y a des consultantes qui ressentent comme moi et d'autres qui ne ressentent pas du tout comme moi.

JK : Ca dépend de la personne alors.

F : Oui ça dépend de la personne oui.

JK : Selon vous qu'est-ce qu'un comportement professionnel dans votre domaine ou non professionnel si vous avez des exemples ?

F : C'est le savoir être, quelqu'un qui est professionnel pour moi il est disponible déjà et puis il est curieux il est sympathique il sait relativiser quoi il sait vivre aussi bien que travailler en fait après j'ai besoin de lâcher un peu du lest, travailler avec la boule au ventre pour moi ce n'est pas une bonne chose.

JK : Il faut être à l'aise dans son travail pour travailler professionnellement.

F : Oui je suis assez d'accord et d'ailleurs je trouve que moi je trouve que c'est encore plus vrai pour un consultant parce que un professionnel qui est à l'aise avec les clients ça donne confiance et puis après faut pas être trop à l'aise trop sûr de soi, mais c'est plutôt quelqu'un qui se sent bien dans sa peau qui n'a pas de complexe quelqu'un qui est sûr de ce qu'il dit moi je trouve que c'est un plus.

Maintenant le côté non professionnel, pour moi je pense que c'est quelqu'un qui est agressif qui répond un peu trop sèchement à ses clients et à ses collègues bon après ça dépend de si la personne est de bonne ou de mauvaise humeur mais il y a des gens qui sont tout le temps agressifs et d'autres moins quoi.

JK : Vous avez déjà été témoins de ce genre de comportement ?

F : Agressif oui des gens qu'on a l'impression qu'ils n'essaient pas de faire avancer l'ensemble mais plutôt freiner et du coup ça empêche les autres d'avancer des fois et puis



après ce n'est pas marrant de travailler avec ces gens là parce que on est souvent sur la défensive avec ces gens-là , pour moi vraiment ce n'est pas une façon de travailler quoi.

JK : Oui, et par rapport au comportement au travail selon vous est-ce qu'il y a des attentes différentes selon qu'on est un homme ou une femme dans le domaine du conseil des TI ? Implicite ou explicite peu importe, est-ce qu'il y a des différences ou est-ce que c'est similaire ?

F : Je ne sais pas je dirais que l'objectif des consultants il ne dépend pas du sexe pour moi c'est vraiment pouvoir évoluer acquérir de l'expérience et devenir un expert dans certains de ces sujets pour moi l'objectif de base c'est le même, non je pense que c'est les moyens pour y arriver qui sont différents peut-être qu'un homme est plus impatient qu'une femme peut-être après moi je ne suis pas trop pour la discrimination entre hommes et femmes.

JK : Oui, bien sûr.

F : Non mais pour moi un consultant homme et un consultant femme c'est pareil.

JK : Oui, juste pour vous expliquer en fait la recherche s'axe essentiellement sur l'étude de la diversité homme femme dans les métiers de système d'information et plus particulièrement je cherche à comprendre pourquoi les métiers des systèmes d'information restent marqués d'un certain aspect masculin malgré tous les efforts qui sont fait actuellement au niveau privé et au niveau public pour une meilleur mixité et pour que les femmes soient attirées justement par ces métiers de système d'information autant que les hommes.

F : Oui, c'est surement une question de personnalité mais moi j'ai rarement vu autant de femmes dans le système d'information que maintenant, depuis le début depuis deux ans que je suis chez Renault j'ai eu trois chefs différents ça a toujours été des femmes, c'est vrai que je suis dans le Marketing alors peut-être il y a plus de femmes dans le marketing mais c'est vrai que côté informatique pur il y a moins de femmes que d'hommes.

JK : Vous pensez que plus c'est fonctionnel plus on trouvera de femmes ?

F : J'ai l'impression oui, on ne va pas se cacher quand j'ai fait des études d'informatique pur c'est pareil je veux dire qu'il y avait beaucoup d'hommes il y avait 5% de femmes dans la promo.

JK : Pourquoi selon vous ?

F : Je ne sais pas, les femmes ont un côté plus créatif que les hommes, les hommes c'est plutôt rigoureux, l'informatique c'est quand même un peu binaire à base de 0 et 1, les femmes ne s'épanouissent pas dedans je pense je ne sais pas.

JK : Au niveau du Management vous avez dit que vos trois derniers Manager étaient des femmes est-ce que vous avez noté des différences selon que votre Manager soit une femme ou un homme ?



F : Oui, j'ai noté des différences oui. Moi je trouve que les femmes sont beaucoup plus dures entre elles que les hommes ne le sont entre eux, dans le travail entre elles, elles ne se font vraiment pas de cadeaux et je trouve que ça peut-être un peu des coups bas j'ai remarqué et peut-être que les hommes font un peu preuve de franchise quand on parle à quelqu'un au moins on se dit c'est clair et le problème est résolu quoi tandis que les femmes ont plutôt tendance à arrondir les angles.

JK : Elles ne disent pas les choses telles qu'elles sont dès le départ.

F : Oui, et au final le message ne passe pas forcément donc il faut faire attention et voilà.

JK : Est-ce que vous avez des explications des théories par rapport à ce comportement ? Je ne sais pas moi elles cherchent à être reconnues ?

F : Moi je pense que un homme supporte mieux l'autorité d'un autre homme tandis qu'une femme supporte mal l'autorité d'une autre femme, j'ai l'impression, bon voilà c'est un ressenti mais voilà.

JK : C'est très bien au contraire, oui.

F : Mais vous voyez je ne sais pas si c'est lié à l'armée, j'ai l'impression que l'homme en général est plus malléable.

JK : Oui ça peut être culturel, des stéréotypes, une femme peut accepter des ordres venant d'un homme mais moins si les ordres viennent d'une femme et donc oui, vous avez observé des différences de management selon que ça soit des femmes ou des hommes. Et par rapport aux postes de responsabilité dans les métiers des TI chez CGI ou peu important chez qui c'était plutôt des hommes ou plutôt des femmes d'après ce que vous avez observé ?

F : Oui c'est plutôt des hommes, on voit bien qu'il y a une inégalité mais ça n'a rien à voir par rapport au fait que les hommes sont meilleurs que les femmes, il y a plus de profils homme que de profils femme c'est tout à la fac il y a 90% d'hommes contre 10% de femmes donc forcément dans les métiers des TI il y aura 90% d'hommes et 10% de femmes.

JK : Mais quand même selon les statistiques de CGI il y a quand même beaucoup de femmes au niveau du middle management, donc pourquoi selon vous elles ne montent pas aux hautes sphères.

F : Mais euh comme je vous l'ai dit au niveau de la hiérarchie je ne connais pas tout le monde.

JK : Mais généralement les femmes restent plus dans le middle management enfin il y a comme un plafond de verre qui est présent et qui fait que elles s'arrêtent à un certain niveau dans les TI enfin on trouve rarement des DSI femmes, donc vous m'avez dit que ça n'a rien à voir avec les compétences c'est plus une question de volume.



F : Oui, plus d'hommes que de femmes donc plus de profils potentiels pour accéder à des postes de haute responsabilité, maintenant je suis complètement d'accord avec vous il y a une inégalité qui persiste, pour un poste à responsabilité entre un homme et une femme de nos jours l'homme va être pris on ne sait pas pourquoi alors que la femme ça se peut qu'elle soit plus compétente, il y a un problème je ne comprends pas moi genre on a pas posé des quotas je ne comprends pas moi cette discrimination qui est faite je ne la comprend pas.

JK : Peut-être qu'on considère que la femme serait moins disponible moins carriériste moins engagée moins forte par rapport aux responsabilités par rapport à la pression.

F : Pourtant j'en connais quelques-unes sur Renault elles ne sont pas toutes gentilles, le truc c'est que en général les personnes que ce soit les hommes ou les femmes qui ont des responsabilités plus ou moins importantes ne sont pas super sympas non plus quoi on voit bien que pour arriver à ce niveau-là il faut être un petit peu dur quoi.

JK : Et les femmes peut-être un peu plus que les hommes.

F : Oui peut-être elles doivent faire plus d'efforts effectivement oui, elles doivent être un peu plus dures qu'un homme, oui entre guillemets un homme peut être plus dur naturellement il a une voix plus grave et un physique plus imposant, donc oui je pense qu'une femme doit faire plus qu'un homme pour être visible et reconnue.

JK : Les collègues que vous voyez arriver et ceux qui quittent CGI ou bien Renault dans les métiers de système d'information c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes ?

F : Vu qu'il y a 70% d'hommes et 30% de femmes, il y a plus d'hommes qui partent, j'ai vu des femmes arriver et des hommes partir le plus souvent.

JK : Et ils quittent les métiers de système d'information ou ils quittent juste l'entreprise ?

F : Non ils quittent juste l'entreprise cliente pour changer d'environnement, je n'ai pas vu de personne encore démissionner de l'entreprise, et en même temps les personnes qui démissionnent ne le disent pas tout haut non plus voilà.

JK : Au niveau du recrutement comment expliquez-vous qu'il y a encore au jour d'aujourd'hui des écarts de salaire entre hommes et femmes à même niveau de compétences dans les métiers de système d'information, à l'entrée ?

F : Déjà pour moi il y a un phénomène de conjoncture économique parce que évidemment moi je suis rentré il y a 4 ans au jour d'aujourd'hui le secteur de l'informatique se porte mieux je suis persuadé qu'une femme qui sort des études qui rentre dans la même société que moi avec un profil équivalent au mien elle rentre avec un salaire plus élevé que ce que j'avais au départ, donc il y a un phénomène de conjoncture, maintenant peut-être qu'un homme se montre plus convainquant lors des entretiens, vous savez lors des entretiens d'embauche je n'ai pas hésité à dire non.

JK : Pour les négociations ?



F : Oui, mais je pense qu'il y a plein de femmes qui savent dire non, mais il y a des hommes qui savent aussi moins bien se défendre que d'autres et je ne suis pas sûr qu'on puisse tirer une conclusion là-dessus, et c'est vérifié ce que vous dites au niveau des salaires à l'embauche à profil équivalent ?

JK : Chez CGI, dans le cadre de la compagne diversité et mixité ils ont dû créer une enveloppe spéciale pour justement rétablir l'équité au niveau des salaires pour des compétences équivalentes.

F : Peut-être que c'est du à l'entretien il faut se montrer convainquant et exigeant, moi j'ai été recruté par une femme et elle ne m'a pas fait de cadeau non plus j'ai un peu galérer à l'embauche pour obtenir ce que je voulais et encore je n'ai pas obtenu ce que je voulais, je n'ai pas abandonné, je ne dis pas que les femmes abandonnent mais en tout cas je ne me suis pas laissé faire.

Bon après j'ai un contre-exemple je connais une femme embauchée quasiment au même moment que moi qui est partie bien loin j'ai envie de dire que pour moi ce n'est pas une discrimination qui est faite au départ mais je pense qu'une personne qui se montre convaincante saura être récompensée, et si la nouvelle embauchée tombe sur un recruteur qui a des a priori là ce n'est pas évident, mais les mentalités changent.

JK : Vous pensez que c'est en train de changer ?

F : Oui je pense oui je pense que les mentalités changent maintenant.

JK : Vous le voyez aujourd'hui chez vos clients et chez CGI ?

F : Je vois plus de femmes chez CGI j'en vois aussi chez Renault aussi, le monde de l'informatique est moins masculinisé qu'avant, le domaine de l'informatique s'est élargi bon dans l'informatique pure il n'y a que des hommes mais c'est un peu parce que c'est un métier qui demande plus de rigueur mais j'en sais rien, l'informatique est devenu tellement vaste on peut faire tellement de choses avec l'informatique du marketing de la communication et tout, dans le domaine de la communication il y a beaucoup plus de femmes que d'hommes.

JK : D'accord, très bien vous avez d'autres exemples ou d'autres renseignements à me transmettre que j'aurais pu oublier dans les questions ?

F : Non, rien ne me vient non.

JK : Vous êtes au courant des différentes campagnes faites par CGI pour promouvoir la diversité dans les métiers des TI ? Des campagnes de destruction des stéréotypes et tout ça.

F : Pas trop non, je n'ai pas vu passer trop de communications à ce sujet-là.

JK : C'est peut-être dû au fait que vous êtes plus chez le client.



F : Oui surement mais bon après il y a toute une communication qui est faite par mail et qui permet de faire passer ce genre d'événement et d'annonces.

JK : Très bien Monsieur Frédéric merci de votre aide et merci de vos réponses ça va m'être très utile et bonne continuation et bon courage pour la suite, je vous tiens au courant de la suite de la thèse si vous êtes intéressé.

F : Oui pourquoi pas, bon écoutez merci à vous bon courage aussi.

JK: Merci bonne fin de journée, au revoir.

F : Au revoir.

Entretien Mme Giselle : Ingénieur SI CGI Projet Renault – ancienneté 1an – durée : 22min36s – Entretien Téléphonique

JK : Mme Giselle je vous remercie d'abord de me consacrer du temps aujourd'hui pour notre entretien. Donc en quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI en particulier la diversité dans les métiers des SI. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous, votre vécu et votre ressenti donc n'hésitez pas à donner des exemples plus précis et concrets par rapport aux questions si vous le souhaitez. Et bien entendu tout ce qui sera dit durant cet entretien restera absolument confidentiel et anonyme au niveau de la thèse. Donc je vous propose d'enregistrer juste pour me faciliter la prise de notes et puis l'analyse des données.

Tout d'abord, Mme Giselle, juste quelques informations sur vous qui me pourront m'être utiles pour analyser les résultats. Depuis combien de temps vous travaillez chez CGI ? Et quel poste vous avez actuellement ?

G : Pour le poste je suis ingénieur dans les systèmes d'information et pour la durée c'est un an.

JK : Et avant quel est votre parcours en résumé ?

G : En résumé, en 2012 j'étais chez CGI et je suis repartie. Avant ça j'étais étudiante en systèmes d'information à Lille.

JK : Et vous êtes sur un projet actuellement ?

G : Oui

JK : Sur quel type de projets ?

G : Alors c'est assez complexe. S'il faut décrire je dirai que c'est par rapport à la gestion de Data Warehouse.

JK : Et c'est avec Mr Bernard ?



G : Oui c'est ça. C'est mon chef de projets.

JK : D'accord. Donc une première question Mme Giselle : Vous travaillez aujourd'hui dans un métier du numérique, qu'est-ce que cela représente pour vous, le métier des systèmes d'information ?

G : Personnellement je pense que c'est un métier à la mode. Tout ce qui est lié aux données, pour moi c'est un métier à la mode. On reste le plus près possible de la personne sans jamais pouvoir la rencontrer, dans l'entretien du client pour le marketing.

JK : Et si vous deviez vous définir vous en tant que femme professionnelle dans les TI, qu'est-ce que vous diriez ?

G : Le fait que je sois une femme personnellement je ne pense pas que ça soit un atout ou un inconvénient. Je pense que le plus important pour moi dans tout ce qui est technologie de l'information c'est qu'on recherche plutôt quelqu'un un homme ou une femme avec une forte proposition donc quelqu'un de dynamique qui a cette facilité à travailler sur les données, à comprendre les algorithmes etc.

JK : Donc pour vous vous ne voyez pas de différence par rapport à l'identité professionnelle entre homme et femme ?

G : Pas du tout.

JK : D'accord. Et quand on vous demande ce que vous faites comme métier qu'est-ce que vous dites ?

G : Je dis consultante en informatique.

JK : Comment fait-on ses preuves dans votre domaine en général selon vous ?

G : A mon avis, surtout pour les jeunes diplômés, ça dépend du projet. Dans mon cas par exemple, avec un client j'ai été la seule à pouvoir y aller enfin la seule qui travaillait en systèmes d'information. Ce sont des capacités à résoudre les problèmes, à faire son travail.

JK : D'accord et en interne par rapport à CGI, à votre manager, comment procéder pour être reconnu ?

G : Alors personnellement par rapport à mon manager étant donné qu'il a beaucoup de travail, je ne sais pas car je n'ai jamais eu à le rencontrer par rapport à mon projet. Donc je ne sais pas vraiment sur quoi ils se basent.

JK : D'accord. Et par rapport à vos collègues ce que vous voyez ceux qui ont l'air d'avoir réussi dans le domaine ?



G : J'ai l'impression qu'il s'agit plutôt de cases à remplir dans le sens où il y a des objectifs qu'ils ont fixés l'année d'avant. Ce n'est pas facile à fixer. Il y a aussi beaucoup de feeling à mon avis.

JK : Et est-ce que c'est applicable aux hommes et aux femmes de la même manière ?

G : Oui. Mais après vu que je n'ai pas encore vu mon manager pour mon cas. Je ne saurai pas vraiment vous dire.

JK : Mais vous en parlez un peu ?

G : Très peu vraiment. Parce que là par exemple on n'a pas forcément envie d'en parler et je n'ai pas forcément envie de dire si j'ai atteint ou pas mes objectifs c'est dur.

JK : Selon vous, qu'est-ce qu'un comportement professionnel dans votre domaine ou non professionnel ? Est-ce que vous avez des exemples ?

G : Un comportement non professionnel ce serait en tant que femme une attitude déplacée d'un collègue. Mais étant donné qu'on est une équipe jeune, on a aussi un discours de jeunes. Donc c'est vrai que c'est très difficile de voir où est la limite.

JK : Oui. Et est-ce qu'il y a des attentes similaires par rapport au comportement et au travail pour les hommes et pour les femmes ?

G : Non. Je pense qu'on est égaux, des fois il y a certaines exigences en fonction du comportement vestimentaire ou autre. Mais je ne pense pas qu'il y ait vraiment des attentes différentes pour les hommes et pour les femmes.

JK : Et par rapport un management est-ce que vous avez ressenti ou constaté des différences de management selon que ça soit une consultante ou un consultant, des différences d'attentes peut-être au niveau du travail ?

G : Non. Des différences de management par rapport à l'ancienneté de la personne seulement mais au niveau du genre non.

JK : D'accord. Même au niveau des demandes de disponibilité ?

G : Pas du tout. Non je n'ai pas ressenti ça.

JK : Donc ce point-là concerne votre projet ?

G : Pas par rapport à ce projet seulement, par rapport à tous mes projets, je n'ai pas eu ce ressenti-là. On est plus ou moins tous dans la même tranche d'âge.

JK : Et vous étiez en école en système d'information à Lille, dans votre promotion vous avez remarqué qu'il y avait une égalité une certaine mixité dans votre promotion ou bien ce n'est pas le cas ?



G : Alors oui mais je pense que c'était plutôt culturel. Dans le contexte de l'école non. Mais dans le contexte des travaux en commun, c'est vrai qu'on voyait bien qu'en fonction de la région par exemple, il y avait un impact sur la façon de gérer ou travailler avec hommes et femmes.

JK : Mais au niveau de la promotion, par rapport au fait que c'est une filière technique que vous avez choisi, est-ce qu'il y avait autant de garçons que de filles en cours ?

G : C'était équitable. Je n'ai pas été frappée par la prédominance ou le manque de femmes dans ma promotion. Voilà je pense qu'on était quasiment égaux.

JK : D'accord. Par rapport aux postes à responsabilité et aux postes de management chez CGI, c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes selon vous ?

G : J'ai l'impression que ce qui est lié à la gestion des ressources humaines etc. j'ai plutôt eu affaire à des personnes féminines. C'est vrai que j'ai l'impression que tout ceux qui font chef de projets, sur le plan écoute, etc., j'ai plutôt eu affaire à des hommes.

JK : Pourquoi selon vous vous avez cette impression ?

G : Je n'ai jamais cherché à savoir pourquoi. C'était juste un ressenti pour moi. Mais c'est vrai qu'à chaque fois qu'une personne était liée à la gestion de projets, management etc. c'était plutôt des hommes. Et quand il s'agit de RH etc. oui c'était plutôt des femmes.

JK : Donc plus on a un rapport technique plus c'est des hommes et le contraire pour les femmes.

G : Voilà mais je n'ai pas vraiment vérifié. Je n'ai pas regardé les statistiques ou organigramme.

JK : Oui mais c'est quand même un ressenti général.

G : Disons qu'il s'agit des gens avec qui j'ai eu affaire.

JK : Et les collègues que vous voyez arriver et ceux qui quittent CGI c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes ?

G : C'est assez équilibré.

JK : D'accord. Et quand ils veulent quitter en général ils quittent le métier des systèmes d'information ou ils quittent l'entreprise seulement tout en restant dans le métier?

G : Je pense qu'il y a une femme qui a quitté pour un métier complètement différent mais elle je pense que c'était un désir qu'elle avait au fond d'elle depuis longtemps. Mais sinon pour les autres ils changeaient juste d'entreprise.



JK : D'accord. Donc c'est plus des opportunités.

G : Oui voilà.

JK : Juste pour vous dire sur quoi la recherche se centre. En fait je cherche à comprendre le pourquoi du fait que les métiers du système d'information sont perçus aujourd'hui comme étant des métiers masculins malgré le fait qu'il y ait beaucoup d'efforts faits par les entreprises et les milieux académiques également pour essayer de casser ce stéréotype et pour attirer plus de femmes dans les métiers du système d'information. Qu'est-ce que vous en pensez est-ce que vous percevez la même chose ? Vous pensez que c'est quand même marqué par cette masculinité ou bien pour vous ce n'est pas du tout le cas ?

G : Pour ma part, je pense que le métier du système d'information est vraiment marqué par la masculinité je pense parce que c'est le monde du travail qui le veut. Déjà les femmes qui travaillent dans des SSII il faut qu'elles soient vraiment disponibles pour le client. Le client ne comprendra pas forcément. Le client qui travaille un mercredi il faut lui chercher un consultant qui n'a pas besoin de son mercredi pour ses enfants. Donc c'est compliqué. Mais après comme je vous le disais tout à l'heure on est tous jeunes. On n'a pas de planning on n'a pas de contraintes. Je ne rentre pas plus tard ou plus tôt que tous les autres. Donc il y a un rééquilibrage et une adaptation.

JK : Donc pour vous c'est vraiment le besoin du client qui fait que ça donne cette image qu'il faut être disponible, des contraintes qui ne sont pas forcément compatibles avec la vie des consultants ?

G : Oui je pense c'est comme le métier de commercial. S'il faut passer une signature ce ne sera pas reporté parce qu'il faut s'occuper des bébés ou autre chose. Mais après ça s'homogénéise, je ne sais pas.

JK : Parce qu'en fait on pourrait penser la même chose pour d'autres métiers comme le métier de médecin où il faut être présent.

G : Exactement. Le médecin c'est presque planifié. Pour l'urgentiste il aura une tranche d'heures où il sera en urgence donc c'est planifié alors que le client j'ai envie de dire on est presque à la merci. Et ça dépend aussi des types de missions mais on est là vraiment pour répondre au besoin du client. C'est vrai qu'on a aussi la possibilité de s'absenter ou de prendre deux jours sans obligation de résultat. Là c'est vrai que si on est une femme ou un homme et qu'on dit que mercredi on travaille c'est vrai que ce serait l'idéal. Je pense que c'est comme tous les métiers. C'est soit on a un directeur, soit dans notre cas le client. Mais je ne pense pas que le fait d'être une femme ou pas implique quelque chose dans les contraintes de travail. Mais peut-être que mon raisonnement est biaisé parce que nos clients sont des femmes.

JK : Donc pour vous la cause de cette image masculine des métiers du système d'information viendrait de la relation du client qui est très exigeante.



G : Non pas du tout. Je pense que c'est comme dans tous les métiers, il y a certains métiers où on retrouve vraiment beaucoup d'hommes, tout ce qui est lié à l'informatique, à la technique, etc. Après je pense que ce n'est pas lié au système d'information. Voilà le bon chef ce sera toujours un homme etc. L'impact du système d'information sur cette masculinité je ne la retrouve pas tout le temps. C'est comme pour les autres métiers. Et des fois ça dépend quand on travaille dans une certaine mission ou autre on travaille au service du client, il y a des demandes pour lesquelles on doit être suffisamment disponibles pour les traiter convenablement. Et il peut arriver qu'un homme ou une femme soit indisponible le mercredi et c'est quand le client travaille. Ce n'est pas clair au client on va dire.

JK : D'accord. Très bien Mme Giselle. Est-ce que vous avez des exemples en plus des renseignements, quelque chose que je n'ai pas abordé dans mes questions que vous voulez ajouter ?

G : Non pas du tout.

JK : Merci de votre temps Merci de votre participation à ces entretiens. Merci beaucoup de votre aide. Ça va m'être très utile pour l'analyse des données. Je vous souhaite bonne continuation dans votre parcours et votre carrière.

G : Merci au revoir.

Entretien Mr Gregory : Chef de projet CGI Projet SIRH – ancienneté 8ans – durée : 24min39s – Entretien Téléphonique

JK : D'abord Mr Gregory je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui. Donc en quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI en particulier la diversité dans les métiers des SI. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous, votre vécu et votre ressenti donc n'hésitez pas à donner des exemples plus précis par rapport aux questions si vous pouvez. Et bien entendu l'entretien restera absolument confidentiel et anonyme au niveau de la thèse. Donc je propose d'enregistrer juste pour me faciliter la prise de notes et également pour la suite pour l'analyse des données.

Tout d'abord, Mr Gregory, quelques informations sur vous peut-être pour analyser les résultats? Vous êtes au sein de CGI depuis combien de temps ? Et quel poste avez-vous exactement ?

G : Depuis 2007 je fais partie de Logica CGI et je suis chef de projets.

JK : D'accord. Très bien. Et avant votre parcours en résumé?

G : Quand j'étais étudiant j'ai fait un master de gestion en systèmes d'information et puis après j'ai été embauché dans une autre SSII qui s'appelait SOPRA chez qui j'avais fait mon stage de fin d'études. J'y suis resté un an et demi / deux ans et après j'ai été embauché chez Logica à l'époque qui a été racheté et qui est maintenant CGI. Et donc d'abord j'étais consultant technique sur le progiciel SAP et sur la mesure du temps je suis passé en



encadrement et là je suis chef de projets sur le projet de maintenance de la paye de la société CGI France.

JK : Donc vous avez une formation plutôt technique ?

G : Non j'étais plus orienté gestion management et en fait j'avais eu une option gestion système d'information dans laquelle on faisait de la base de données, un peu de développement. C'était assez généraliste en fait.

JK : Très bien. Donc une première question Mr Gregory. Si vous deviez vous définir aujourd'hui en tant que professionnel comment vous le feriez ?

G : Une définition de mon poste quand je parle aux gens par exemple ?

JK : Exactement.

G : En général quand je parle à des gens qui connaissent bien l'informatique je dis que j'encadre un projet de gestion de la paye pour différentes entreprises sur un logiciel de paye.

JK : D'accord. Et comment à votre avis on fait ses preuves dans votre domaine ?

G : C'est par la satisfaction qu'a le client pour lequel on délivre les projets. Plus le client est satisfait et plus forcément il y a de bonnes retombées sur le travail qu'on effectue et donc de bien suivre le process procédures de faire le travail de qualité d'être bon communicant et puis voilà.

JK : Et en interne comment doit-on procéder au sein de CGI pour être reconnu par ses managers par ses collègues en tant que bon professionnel ?

G : Pour chaque poste il y a une grille d'évaluation avec les compétences et un certain niveau attendu sur chacune des compétences et donc le but c'est de couvrir le plus près possible chacune des compétences pour chacun des postes. Et dans le cadre de mon poste c'est la satisfaction du client qui prime en fait.

JK : Il y a d'autres critères à part la satisfaction du client ?

G : Souvent c'est des choses mesurables, il y a des indicateurs qui sont mis en place pour mesurer ce genre de choses. Mais pour tout ce qui est relationnel c'est difficilement mesurable. Pour le relationnel c'est de ne pas rester dans son coin, être productif, avoir l'esprit d'initiative, ce genre de choses. Et bien sûr faire ce qui est demandé mais aller chercher plus des fois.

JK : Et c'est applicable aux hommes comme aux femmes ces critères à votre avis ?

G : Oui. C'est applicable aux hommes comme aux femmes.



JK : Il n'y a pas de différences par rapport aux demandes selon qu'on est consultant ou consultante ou chef de projet homme ou femme par rapport au travail demandé par rapport également peut-être à l'attitude au travail ?

G : En fonction de si la personne a des enfants parce qu'effectivement les choses demandées les choses demandées sont en rapport avec le fait que l'on soit un homme ou une femme. Mais si le manager sait qu'une femme a des enfants forcément il va adapter les choses en fonction de l'emploi du temps et ainsi de suite.

JK : Et selon vous qu'est-ce qu'un comportement professionnel ou non professionnel dans votre domaine ? Si vous avez des exemples ?

G : Un comportement professionnel serait de respecter les engagements. C'est-à-dire que par exemple on s'engage à faire un travail pour telle date, un travail important pour le client pour que lui il ait la disposition pour travailler, si on s'engage à le faire et qu'on ne met pas tout en œuvre pour le faire ce n'est donc pas professionnel. En fait c'est le respect des engagements, la rigueur, pour le côté professionnel. Et le non-respect des engagements et la non rigueur pour le non professionnel.

JK : Vous avez des exemples ? Vous avez déjà assisté à un comportement non professionnel ou quelque chose qui s'en rapproche ?

G : Oui par exemple en tant que chef de projets quand on affecte niveau mission en systèmes d'information parce qu'on s'engage à la faire à telle date, le client par exemple à son système de paye qui doit tourner à telle date et quand le consultant ne rend pas les choses à temps. Surtout s'il n'avertit pas qu'il rend les choses en retard et qu'au dernier moment il avertit que ça ne sera pas livré et du coup ça met en péril la qualité du client mère.

JK : Est-ce qu'il y aurait d'autres critères de comportements comme ça qui dépendraient eux au fait qu'on soit un homme ou une femme dans ce domaine ?

G : Non là-dessus je n'ai pas d'exemples. A partir du moment que la personne communique bien, qu'elle affiche son niveau d'avancement qu'elle soit en retard ou pas qu'elle l'affiche assez tôt pour que soit on puisse avertir le client avant ou on puisse mettre quelqu'un pour l'aider il n'y a pas de soucis que ce soit un homme ou une femme. Ce sont des caractéristiques comment dire asexuées.

JK : Vous m'avez dit qu'il peut y avoir des différences de comportement, des attentes adaptées selon qu'on est consultant ou consultante, est-ce que par rapport au management, est-ce qu'un manager homme selon vous manage d'une manière différente qu'un manager femme dans votre domaine ?

G : Non pas vraiment. Mes managers directs ont toujours été des hommes. Et les managers femmes ...

JK : Ou bien au niveau client ? Quand vous aviez eu affaire à un interlocuteur homme ou femme est-ce que la relation est différente je veux dire ?



G : De nos jours je ne le ressens pas vraiment en fait. Je n'ai pas d'exemples vraiment frappants. Je ne ressens pas vraiment de différence.

JK : D'accord. Les postes à responsabilité chez CGI c'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes ?

G : Les postes à haute responsabilité c'est plutôt des hommes, après je trouve que dans les cadres entre moyen et important il y a une mixité. Mais par rapport à l'image globale que l'on pourrait avoir il y a une certaine mixité quand même.

JK : D'accord.

G : En sachant qu'on est quand même dans l'informatique et que dans certains domaines de l'informatique il y a quand même plus d'hommes que de femmes. Donc forcément ça en ressort un peu.

JK : Pourquoi selon vous il y a cette spécificité ?

G : Et bien quand on est sur de la chose très technique de développement il y aura tendance à y avoir plus d'hommes que de femmes, quand ça va être sur du consulting ou du management là c'est assez paritaire. Et comment ça s'explique ? Et bien le garçon a un lien étroit quand il s'agit de bricoler. Le développement c'est un peu comme faire de la mécanique, les jeux vidéo, le développement ça s'associe à ça. Les jeux vidéo ou l'informatique en gros quand on est adolescent les jeux vidéo les garçons s'y intéressent plus que les filles quand même. Donc forcément ça en ressort plus tard.

JK : Donc selon vous c'est une question de goût qui évolue dans le temps.

G : Oui. Bon pour nous on est assez généralistes il y a du consulting, du management et pleins de choses. Pour tout ce qui est consulting, métier et organisations et management, les femmes sont bien représentées. Pour tout ce qui est technique, réseau développement gestion de serveur, l'image que j'en ai, je n'ai pas de statistiques, c'est plutôt des hommes que des femmes.

JK : Mais vous me dites qu'au niveau middle management il y a quand même une certaine parité.

G : Après je suis dans une entité ressources humaines. On se rend compte que dans les études ressources humaines il y a pas mal de femmes. Donc c'est par rapport aux entités aussi. Sur une entité télécoms, il y aura peut-être plus d'hommes que de femmes. Moi dans mon entité HRP en tout cas dans l'entité HR je trouve qu'au niveau middle management il y a une certaine mixité. Et vu qu'on est dans ce domaine des ressources c'est ce qui fait qu'il y a plus de femmes représentées.



JK : Oui donc ce que je voulais dire c'est que pourquoi selon vous malgré le fait qu'elles soient dans le middle management elles ne montent pas aux postes de haute responsabilité comment vous l'expliquez ?

G : Notamment les femmes qui ont des enfants ont forcément des contraintes en dehors du travail. A un moment donné, quand on voit ces personnes qui arrivent à ces postes là on voit que ce sont des personnes qui travaillent énormément. Il ne s'agit pas de 8h de travail par jour pour pouvoir arriver à ce poste là. Donc forcément si on a plus de responsabilités et d'obligations familiales en dehors du travail c'est plus compliqué.

JK : Pendant votre travail chez CGI, est-ce que vous avez vu des gens arriver ou d'autres partir ?

G : Ah oui ! Il y a pas mal de turnover chez CGI.

JK : C'est plutôt des hommes ou plutôt des femmes dans les deux cas ?

G : Non il n'y a pas de majorité qui se dessine.

JK : Et ces gens-là, les personnes qui quittent CGI, est-ce qu'elles quittent le système d'information ou bien juste l'entreprise ?

G : La très grande majorité ne quitte que l'entreprise. Mais c'est arrivé qu'il y ait ceux qui quittent le système d'information.

JK : Pourquoi selon vous ?

G : C'est un domaine qui est de plus en plus on va dire industrialisé. Pour moi c'est l'image que j'en ai en ce moment c'est-à-dire qu'à l'époque nos parents ce genre de postes c'était un peu le travail à la chaîne tout était mesuré comme l'usine de voiture ou l'avion, chaque machine et ainsi de suite. On a toujours l'image que oui on travaille dans l'informatique c'est un domaine où il faut avoir fait des études et tout. Mais quand on regarde c'est l'industrie moderne. On mesure toutes les durées, la rentabilité, donc ça explique le fait qu'il y ait des personnes qui choisissent de quitter le domaine des systèmes d'information. C'est un domaine qui peut être assez dur psychologiquement. Il y a des personnes qui n'aiment qu'on mesure la durée des tâches qu'elles effectuent et préfèrent aller monter leur entreprise eux-mêmes ou travailler dans des domaines moins industrialisés.

JK : Et vous pensez que les femmes pourraient avoir plus de mal que les hommes dans ce genre de domaines ?

G : Non pas spécialement. Mais comme je vous ai dit je n'ai pas remarqué de majorité de départ de femmes par rapport au départ d'hommes.

JK : Donc juste pour vous expliquer en fait le but de la thèse, la question principale c'est d'essayer de comprendre pour les métiers du système d'information sont aujourd'hui encore très marqués par une certaine masculinité et un stéréotype qui pèse encore sur les métiers du



système d'information en général autant fonctionnel que technique malgré le fait que ces métiers du système d'information sont très variés et diversifiés il reste quand même ce stéréotype très pesant et qui fait qu'aujourd'hui les entreprises ont du mal à recruter des femmes et à les attirer vers ces métiers et à les maintenir également par la suite. Les femmes aujourd'hui ont un problème, les jeunes filles n'arrivent pas à s'identifier aux métiers de l'informatique en général. Donc ma question c'est essayer de comprendre pourquoi puisqu'apparemment tout le monde est en train de travailler sur ça, les entreprises font un travail énorme. Et CGI d'ailleurs fait un grand travail sur les stéréotypes et le domaine public également légalement aujourd'hui toutes les lois, toutes les actions en faveur de la diversité dans le domaine des TI et malgré tout ça cette image est toujours résistante. Donc on a pensé à aller voir plus dans la subtilité et aller voir les gens directement au niveau des projets, des équipes, des gens, des professionnels du système d'information pour voir s'ils véhiculent cette image.

G : Oui effectivement si on arrive dans un problème où il n'y a que des hommes forcément on est orientés facilement. Et puis il y a des hommes qui vont être plus ou moins machos et ainsi de suite donc on pourrait être déviés etc. j'essaie de voir et de le concevoir. Et pas plus tard que tout à l'heure à côté de la machine à café il y avait 5 ou 6 hommes qui travaillaient sur un projet ensemble et qui prenaient un café. Donc voilà c'est une réalité ça c'est sûr.

JK : Donc c'est ça. Je me dis en fait qu'il faut aller voir sur le terrain comment ça se passe.

G : Oui parce que l'organisation en tant que telle n'influe pas.

JK : Est-ce que c'est woman-friendly on va dire. Peut-être que c'est ça en fait pas plus.

G : Oui ça peut être ça effectivement. L'organisation ou l'entreprise en tant que telle n'influe pas là-dessus. Les process sont les mêmes pour les hommes et les femmes après c'est une question subjective. Inconsciemment si par exemple dans un comité de carrières il y a on va dire 80% d'hommes pour décider de l'avancement des gens peut-être que ça influe un peu sur le fait que certains hommes vont avancer plus vite que certaines femmes. Ça c'est certain mais ça ce n'est pas mesurable, c'est compliqué à mesurer.

JK : Oui. Et selon vous est-ce que l'image véhiculée par CGI pour les jeunes filles qui veulent rentrer pour les étudiantes par exemple est-ce qu'elle est favorable justement pour essayer de casser ce stéréotype ou bien pas du tout il y a encore des améliorations à faire ?

G : Non je trouve qu'il n'y a pas de discrimination je n'en ai pas l'impression, pas dans l'organisation et les règles en tout cas. Et dans la déclinaison des règles par le fait que c'est plutôt des hommes qui les applique et donc comment influencer là-dessus peut-être en mettant en place des quotas peut-être. C'est dans tous les domaines quand on parle de discrimination. A un moment donné il faut une prise de conscience et puis imposer quelque chose je pense.

JK : D'accord. Mr Gregory vous avez peut-être quelque chose à rajouter ou à mentionner ?

G : Non rien de particulier.



JK : Très bien. Merci beaucoup de votre temps. Merci d'avoir répondu à mes questions aujourd'hui et bonne continuation pour votre travail.

G : Merci. Bonne continuation à vous aussi.

JK : Merci. Au revoir.

Entretien Mlle Jasmine : consultante fonctionnelle CGI Projet Renault – ancienneté 1an 7mois – durée : 39min23s - Entretien Live – Locaux CGI

Jihane : En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI, et en particulier la diversité homme femme dans les métiers du système d'information. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous sur votre vécu et sur votre ressenti, n'hésitez pas à illustrer vos propos par des exemples tant que vous le pouvez, bien entendu tout ce qui sera dit est confidentiel et anonyme, je vous propose d'enregistrer l'entretien pour me faciliter par la suite la prise de note et l'analyse.

Donc Mlle Jasmine tout d'abord quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles vous êtes chez CGI depuis combien de temps et quel poste avez-vous exactement actuellement.

Mlle Jasmine : Alors depuis Septembre 2012 et du coup ça fait 1 an et 7 mois et donc j'occupe le poste de consultante fonctionnelle, donc je ne sais pas si vous voulez le poste exacte.

Jihane : Vous travaillez sur le projet Renault également ?

Mlle Jasmine : Oui.

Jihane : D'accord, et avant de commencer avec CGI, qu'est-ce que vous faisiez en résumé ? Votre parcours ?

Mlle Jasmine : ah, j'ai fait une école de commerce et après euh c'est mon premier travail en fait.

Jihane : donc vous n'avez pas du tout fait d'étude technique, qu'est-ce qui a motivé votre choix pour entrer dans une ss2i.

Mlle Jasmine : En fait c'était pour entrer dans le secteur du conseil, je pense qu'à moyen terme je suis plus dans le conseil en management, là je souhaitais commencer ma première expérience dans le domaine du conseil dans le système d'information, puisque le système d'information touche tous les métiers et tous les secteurs d'activité ça me permettait de connaître le travail dans différents secteurs avec des métiers différents comme par exemple là je suis en automobile je travaille avec le métier du marketing.

Jihane : Donc si vous deviez définir ce que vous faites aujourd'hui qu'est-ce que vous diriez ? Si vous deviez définir votre travail ?

Mlle Jasmine : Alors en fait je suis sur deux projets, l'un chez Renault je travaillais sur tout ce qui est base des données client Renault et Dacia et tout ce qui est audite qualité de donnée, j'ai travaillé quand même plus d'un an dessus je pourrais entrer dans les détails après si vous voulez et là depuis Janvier je me suis positionné sur le premier projet de l'alliance Renault Nissan, je ne sais pas si vous savez mais Renault Nissan sont maintenant dans la même entité, donc c'est un projet international commun aux marques de l'alliance donc euh Renault Nissan et Infiniti, le but est la réforme des plateformes web et tout ce qui service aux clients



donc ce qui est call center, service client, MyRenault sur internet Et donc moi je suis toujours positionnée en tant que euh je travaille sur les sources projet euh en tant que donnée client Renault en fait, ma cliente et moi on représente les données client Renault.

Jihane : D'accord, si vous deviez me dire en fait comment on fait ses preuves dans votre domaine vous diriez quoi ?

Mlle Jasmine : Comment, on fait ses preuves ? Je pense par plusieurs moyens, tout d'abord par la satisfaction client donc euh c'est la priorité pour nos responsables, il faut arriver à s'adapter rapidement dans une nouvelle mission dans une nouvelle structure et éventuellement dans un nouveau métier qu'on connaît pas avec de nouveaux outils donc je pense qu'il faut une capacité d'adaptation rapide et la compréhension des besoins de notre client, donc en fait je pense que la première étape est la satisfaction client, ensuite euh faire ses preuves pour évoluer ou pour euh ..

Jihane : Oui également en interne pour être reconnu comme un bon professionnel quels sont les critères ?

Mlle Jasmine : La satisfaction client c'est important mais enfin pour moi je pensais que c'était le plus important mais en fait je me suis rendu compte qu'il y a une grosse partie du métier où c'est développer son réseau interne chez CGI en entreprise, donc euh en fait ce qui est récompensé enfin récompensé entre guillemets c'est qu'il faut connaître le maximum de personnes il faut se faire connaître en interne, pour cela il faut faire partie de tous les événements organisés par l'entreprise garder le contact avec les commerciaux les Managers et essayer d'avoir de bonnes relations avec les supérieurs, en fait voilà se faire connaître et se porter volontaire sur des missions en interne en fait de temps en temps c'est vrai qu'en général pour progresser il faut le faire, il faut prendre sur son temps euh.

Jihane : Personnel.

Mlle Jasmine : Personnel en mission, euh donc voilà.

Jihane : Et en fait ce que vous me dites là tout ce travail qu'il y a à faire pour être reconnu est-ce que c'est facile ou est-ce que c'est difficile est-ce que c'est applicable de la même manière aux hommes comme aux femmes à votre avis est-ce que c'est le degré de reconnaissance c'est vécu différemment selon vous si on est un homme ou une femme en consulting chez CGI ?

Mlle Jasmine : En fait là c'est bien qu'on me parle de ce problème par ce que la semaine dernière on a eu les résultats de nos évaluations annuelles et je vais prendre mon exemple euh c'est personnel, justement j'ai été extrêmement déçue par mon évaluation annuelle chez CGI, parce que dès que je suis entrée chez CGI dès le début je me suis portée volontaire en interne par exemple je savais qu'il y avait des salons qu'ils avaient des stands dans les salons de recrutement donc j'avais déjà fait ça pour mon école donc je me suis portée volontaire mais j'ai jamais eu de réponse, c'était pas évident pour moi car je savais qu'il fallait s'investir en interne pour pouvoir progresser encore plus vite et être reconnue finalement en fait je me suis engagée sur un autre sujet j'ai géré la campagne de recrutement de stagiaires pour notre team, une équipe de 70 personnes avec plusieurs projets, du coup j'ai géré ce sujet toute seule donc en fait j'étais positionnée entre les consultants et l'équipe RH et je recueillais les besoins des missions et essayais de placer les stagiaires pour euh enfin le but est de les embaucher après et donc ça j'ai géré toute seule en rencontrant les personnes en rencontrant les candidates et tout ça et ça m'a demandé quand même beaucoup d'heures de travail ça a duré plusieurs mois et c'est vrai que je trouve que ça n'a pas été reconnu j'ai pas compris en fait.

Jihane : Ça n'a pas été pris en compte.

Mlle Jasmine : Non en fait on discute entre nous entre consultantes on est une quinzaine donc évidemment on discute un peu sur les augmentations qu'on a eu les progressions au



niveau des coefficients, les promotions, et c'est vrai que ça n'a pas été reconnu le travail que j'ai fait n'a pas été reconnu à la hauteur de l'effort investi, parce qu'en plus je me suis investie sur la création d'une grande association une sorte de BDE pour l'entreprise et en fait on organise des soirées tout ça donc ça pareil on révise les newsletters tous les trois mois, hier soir il y avait une soirée je me suis personnellement occupée de l'organisation ça m'a demandé beaucoup de temps mais après c'est intéressant moi ça m'intéresse mais ça fait quand même du travail et par rapport à d'autres personnes qui se sont pas investies ou moins ou pas de la même manière, c'est vrai que la reconnaissance n'a pas du tout été à la hauteur et après j'ai demandé à passer un entretien avec mon Manager pour qu'il m'explique parce que je ne trouve pas ça très juste.

Jihane : Bien sûr, et euh selon vous il y aurait peut-être des critères différents à considérer ?

Mlle Jasmine : Je ne sais pas, mais j'ai l'impression en fait que quand on est une fille on doit en faire plus, encore plus d'efforts pour arriver à un résultat égale ou comparable. J'ai l'impression en fait que je ne sais pas un salaire plus élevé pour un homme par rapport à une femme qui fait le même travail je ne sais pas on trouve toujours des excuses, et l'inverse est très rare et en général on dit bien ce n'est pas normal, en fait je me rends compte maintenant mais je me doute bien que je vais devoir en faire plus qu'un homme de mon âge avec le même type de profil et expérience.

Jihane : Vous pensez que ça peut-être une question enfin dans ce domaine en particulier les hommes peuvent être solidaires entre eux et que la femme par conséquent a du mal à s'identifier et à être reconnue dans le domaine ?

Mlle Jasmine : Ouais peut-être on est souvent entourés par beaucoup plus d'hommes que de femmes, niveau proportions un tiers de femmes et deux tiers d'hommes, mais c'est vrai que quand il y a des événements importants on voit la différence, après des fois ça peut être un avantage pour négocier et tout d'être une fille car on est moins de filles et en général les gens se rappellent de nous de nos prénoms mais après peut-être que dans le travail ça peut-être un avantage mais concrètement quand on parle salaire et augmentation et position même si on a de très bons retours parce qu'en fait dans mon cas ma cliente est pleinement satisfaite de mon travail elle m'a confié un nouveau projet depuis janvier j'ai de très bons retours partout mais la reconnaissance est nulle en fait.

Jihane : Ce n'est pas très motivant aussi.

Mlle Jasmine : Oui c'est pas très motivant voilà, mais en fait il y a beaucoup de filles qui donnent pas trop et demandent pas trop d'explications je trouve que de notre côté on ne se défend pas assez pour certaines filles en tout cas, c'est pour ça que je trouve que c'est important de demander des explications et de réétudier mon dossier parce que je pourrais difficilement faire plus par rapport à l'année passée et comme je vous l'ai dit tout le monde est satisfait les collaborateurs ma cliente et tout ça.

Jihane : Depuis que vous êtes chez CGI ou aussi sur le projet Renault est-ce que vous avez noté des différences de management selon que le Manager ou la personne qui vous manage soit un homme ou une femme.

Mlle Jasmine : Bah nous notre Manager c'est un homme, euh ma cliente c'est une femme.

Jihane : Est-ce que vous notez des différences de comportement avec vous par rapport aux attentes ou au management en soi ?

Mlle Jasmine : Coté cliente je pense qu'elle reconnaît bien notre travail, elle est assez reconnaissante pour notre travail que ça soit un homme ou une femme et euh je ne sais pas trop pour le management, et après peut-être pour le Manager peut-être plus.



Jihane : Et votre Manager chez CGI est-ce que vous notez qu'il se comporte avec vous sur le projet différemment qu'il ne le fait avec un consultant homme ?

Mlle Jasmine : Euh en fait comme je vous l'ai dit la vie de projet sur tous les jours pas forcément, quand il s'agit de sujets un peu plus euh, par exemple l'année dernière on a reçu une stagiaire et je travaillais en binôme je travaillais avec un homme de mon âge et elle était présentée par le chef de projet comme la stagiaire de mon collègue alors qu'on était en binôme, donc moi dès le début c'était difficile de me positionner parce que elle a été présentée et accueillie comme la stagiaire de mon collègue au lieu de dire tu seras la stagiaire de tous les deux quoi donc c'est vrai que tout ce qui est des questions sur notre sujet je les maîtrise autant que mon collègue et c'est vrai que en général mon chef s'adresse à mon collègue plutôt qu'à moi alors que moi je maîtrise complètement le sujet même sur les heures de missions c'est des contrats qu'on a je ne sais pas si vous voyez.

Jihane : Oui oui en fait je suis dans le même domaine je suis également consultante en IT.

Mlle Jasmine : Ok, bon et bien voilà moi j'ai domaine qualité de donnée et mon collègue il a responsable qualité de donnée alors qu'on fait le même travail, voilà c'est tout bête mais c'est de trucs comme ça qui font la différence. Moi je ne suis pas d'accord je maîtrise bien le sujet c'est des petits détails mais pour moi ça reste quand même important sur ma motivation et tout ça quoi, c'est vrai que moi en général j'aime bien m'investir à fond mais il faut qu'il y ai un retour aussi une reconnaissance quoi, donc là c'est un peu frustrant ça fait 1 an et 7 mois que je suis sur le projet et il y a toujours des collègues hommes ou responsables qui s'adressent à mon collègue au lieu de s'adresser à moi, je dois m'imposer je pense je n'ai pas trop un caractère pour euh me mettre en avant et tout ça mais il faut le faire, il y a énormément de faire savoir et moins de savoir-faire finalement il faut en parler il faut vraiment en faire plus.

Jihane : Il faut plus parler de ce qu'on fait que faire en fait.

Mlle Jasmine : C'est ça, c'est malheureux mais c'est ça.

Jihane : C'est des subtilités enfin que la personne ne fait pas consciemment mais qui sont là et qui font que voilà il y a une certaine image qui est véhiculée et qui fait que la consultante ne se sent pas toujours reconnue dans ce travail dans ce milieu il y a une question qui se pose.

Mlle Jasmine : Oui voilà c'est ça, en fait ça favorise pas la confiance en toi et tout, on ne sera pas forcément aidé par le système, on a plus confiance en un homme qu'en une femme quoi, c'est l'impression que j'ai.

Jihane : Il faut plus prouver ce qu'on avance quand on est une femme en fait il faut plus apporter de preuves voilà de crédibilité à ce qu'on avance. Par rapport aux postes à responsabilité chez CGI ou chez Renault vous voyez plutôt des hommes ou plutôt des femmes ?

Mlle Jasmine : Alors là c'est intéressant alors chez Renault nos chefs directs c'est des femmes mais au-dessus d'elles il n'y a que des hommes, on va dire que dans le management les chefs sont des femmes et des hommes mais au-dessus il y a que des hommes, chez CGI d'ailleurs hier je regardais par hasard, au niveau du management c'est pareil en fait il n'y a pratiquement que des hommes, il y a le président et en dessous les vices présidents il y a une femme après sur 10 il doit y avoir une ou deux femmes, mais quand il y en c'est soit dans le domaine commercial soit le RH.

Jihane : Et pourquoi selon vous les femmes arrivent au middle management et après il y a un plafond de verre elles ne prennent pas le lead pour les postes à plus haute responsabilité quels sont les freins pour ça est-ce que c'est par manque de volonté ou il y a d'autres raisons ?



Mlle Jasmine : Moi je trouve qu'il y a euh, même quand on regarde les femmes qui sortent des écoles en fait on n'est euh pas moins bien formées mais en fait je pense on a l'impression qu'il faut en faire plus quand on est une femme et encore plus j'imagine après, plus on avance dans la hiérarchie moins il y a de femme donc en fait ce qui est embêtant c'est qu'il y a toujours des allusions aux gros préjugés genre la famille les enfants et tout et du coup peut-être que les hommes ne veulent pas vraiment confier des responsabilités aux femmes, on va dire qu'en France l'âge pour le premier enfant c'est 30 ans donc on va dire de 25 à 30 ans toutes les femmes travaillent et il ne devrait pas y avoir ce genre d'arguments parce qu'elles ne peuvent pas avoir d'enfants et après on va dire entre 30 et 40 ans il y a les enfants en bas âge mais de 40 à 65 ans il y a encore beaucoup de femmes qui n'ont pas forcément des contraintes liées à leur famille et du coup, on retrouve toujours ces écarts là ce qui montre que c'est de faux arguments mais voilà.

Jihane : Les enfants sont des barrières en fait en quelques sortes, ça reste difficile pour les femmes même si elles n'ont aucune contrainte familiale.

Mlle Jasmine : Oui voilà il y a des femmes qui n'ont pas d'enfants, ce n'est pas un argument, en fin en plus même si on compare des âges similaires et des années d'expérience similaires il y a toujours des écarts de salaire, alors que cet argument il vaut pas parce qu'on prend un nombre d'années d'expérience similaire, même si la femme s'est arrêtée un an on compare avec un homme qui a le même nombre d'année quoi, je pense en France on est encore dans un pays hyper conservateur et donc c'est encore difficile quoi dans le top management il n'y aura pas plus de femmes.

Jihane : Ça reste patriarcal.

Mlle Jasmine : Oui oui carrément oui, donc du coup je pense que, enfin je ne sais pas, je ne sais pas s'il faut laisser les mentalités se développer toutes seules ça va prendre 150 ans mais peut-être qu'il faut aider avec des lois qui diraient qu'il faut un minimum de femmes en top management quoi parce que là pour l'instant c'est euh et dans le système d'information c'est encore pire que dans d'autres domaines je pense.

Jihane : C'est à cause de la technique ?

Mlle Jasmine : Non je ne pense pas que ce soit à cause de la technique, moi j'ai fait une école de commerce qui est complètement fonctionnelle.

Jihane : Une ss2i a quand même une image un peu technique, informatique ce n'est pas fait pour les femmes.

Mlle Jasmine : Oui, c'est vrai qu'en fait ça serait bien d'en parler auprès des écoles lorsque les filles s'orientent parce qu'on a l'impression que on a besoin d'une formation plus technique pour faire ce genre de métier alors que ce n'est pas vrai. Je pense qu'effectivement il y a un manque de communication auprès des filles et des étudiantes. Je suis curieuse d'ailleurs même au niveau des salaires en fait il y a beaucoup de femmes au RH qui fixent les salaires et du coup je n'arrive pas à expliquer pourquoi.

Jihane : Peut-être une autocensure un alignement.

Mlle Jasmine : Oui je ne comprends pas c'est bizarre, du coup c'est vrai je pense qu'il faut avoir de l'énergie et faut pas se laisser impressionner et se laisser abattre par les difficultés quand on est une fille quoi, et d'un côté quand j'ai des amies ou des collègues filles j'essaie de les motiver, et de leur dire que c'est pas comme si on était handicapées quoi, mais c'est vrai que c'est un peu handicapant mais bon on fait un peu bouger les choses quoi nous on est une nouvelle génération, en fait je pense que ce qui est important c'est de souligner les



différents et de demander des explications et ne pas laisser faire car il y a beaucoup de gens qui laissent faire et qui ne disent rien genre, oui mais c'est parce que les femmes elles gagnent moins, et du coup tout le monde dit rien.

Jihane : Et donc ça stagne.

Mlle Jasmine : Oui voilà.

Jihane : Et bien merci beaucoup Mlle Jasmine est-ce que vous avez quelque chose à ajouter que je n'aurais pas forcément abordé dans mes questions.

Mlle Jasmine : Euh non non, je pense en fait qu'il y a un manque de communication auprès des hommes sur le fait que c'est positif pour l'entreprise et même pour eux d'avoir plus de femmes dans les locaux de travail pas forcément plus mais on passe de une sur dix à quatre sur dix quoi pas forcément cinq et cinq mais je pense qu'il y a un gros manque de communication auprès d'eux car je pense qu'ils se sentent menacés et sont plutôt sur la défensive sur ces sujets là et il y a beaucoup de préjugés moi je suis surprise que ma génération j'ai 26 ans et j'ai l'impression que mes collègues ont le même discours que leurs parents et leurs grands-parents avec les préjugés, il y a beaucoup d'études qui ont été faites moi j'étais intéressée sur le sujet et même récemment par la commission européenne c'est pas assez diffusé en fait le côté positif d'avoir des femmes en top management, positif pour l'entreprise et positif pour les collaborateurs, on a l'impression que c'est un peu les femmes contre les hommes alors que ce n'est pas ça en fait, donc voilà.

Jihane : Merci beaucoup Mlle Jasmine et bonne continuation pour votre travail et votre projet merci d'avoir répondu à mes questions aujourd'hui ainsi de votre aide.

Mlle Jasmine : Merci, en fait c'est une thèse c'est ça ?

Jihane : Oui en fait une fois que j'aurais fini mon corpus pour tous les entretiens je vais analyser puis je donnerais les résultats, ce n'est pas juste CGI en fait je vais interroger plusieurs entreprises et donner les conclusions par rapport au sujet, je vais transmettre les résultats en fait à Madame Costa Levallant je vais vous les transmettre également si vous êtes intéressée.

Mlle Jasmine : Oui, même par rapport à d'autres entreprises oui.

Jihane : Il n'y a pas de soucis. Donc Merci beaucoup.

Mlle Jasmine : Merci et bon courage et puis c'est un bon thème de thèse.

Jihane : Merci, au revoir.

Mlle Jasmine : Au revoir.

Entretien Mr Raphael : Stagiaire CGI Projet Renault – ancienneté 8 mois – durée : 28min13s - Entretien Live – Locaux CGI

Jihane : En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI, et en particulier la diversité homme femme dans les métiers du système d'information. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous sur votre vécu et sur votre ressenti, n'hésitez pas à illustrer votre propos par des exemples tant que vous le pouvez, bien entendu tout ce qui sera dit est confidentiel et anonyme, je vous propose d'enregistrer l'entretien pour me faciliter par la suite la prise de note et l'analyse.

Donc Monsieur Raphael tout d'abord quelques informations sur vous qui pourraient m'être utiles vous êtes chez CGI depuis combien de temps et quel poste avez-vous exactement actuellement.



Mr Raphael : Alors là je suis euh stagiaire depuis le 13 Janvier 2014, et euh donc je suis dans (1:05) ... manufacturing et euh donc là je suis actuellement en mission chez Renault et là je travaille essentiellement sur l'audite qualité de données et service marketing client sur l'enrichissement des bases de donnée client.

Jihane : D'accord, très bien, et avant vous avez fait quoi en résumé, votre parcours ?

Mr Raphael : Donc euh j'ai fait une école de commerce et j'ai fait l'INSEEC Paris et du coup j'ai fait une spé audite et contrôle de gestion et euh j'ai fait un an de césure où j'ai travaillé chez EDF en contrôle de gestion d'essence et là je suis stage de fin d'étude jusqu'à mis juillet et j'espère que ça débouchera sur une embauche chez CGI voilà.

Jihane : Oui donc à la base vous n'avez pas un parcours académique technique.

Mr Raphael : Non, pas du tout

Jihane : Qu'est-ce qui a fait que vous êtes rentrés dans le domaine des systèmes d'information.

Mr Raphael : Euh c'est pas par hasard mais en fait on aujourd'hui on doit être de plus en plus dans tout ce qui est DSI et tout qu'il ne faut pas forcément une expérience théorique pour pouvoir postuler dans des métiers, en fait j'ai un parcours comptabilité finance à la base et je voulais un peu sortir de ce milieu-là du coup me diversifier et toucher un peu tout ce qui est SI, travailler dans ce qui ss2i je trouvais ça enrichissant et du coup on a là le statut consultant personnel c'est-à-dire qu'on travaille avec des techniques et on travaille avec tout le monde c'est ça qui est pas mal

Jihane : Mais euh aujourd'hui vous vous trouvez bien dans le domaine professionnel du numérique.

Mr Raphael : Oui très bien, oui oui c'est quelque chose enfin je découvre entre guillemets, l'ambiance est très sympas c'est assez jeune c'est dynamique, il y a plein de projets qui se lancent et du coup moi ça me plaît oui.

Jihane : Si vous deviez définir votre travail, qu'es ce que vous diriez en quelques mots ?

Mr Raphael : Et bien je vous dis qualité de données, euh performances pour la direction marketing, analyse et recommandation pour une meilleur prospection des clients.

Jihane : Et comment fait-on ses preuves dans votre domaine à votre avis ?

Mr Raphael : Et bien je pense on euh déjà en étant dynamique et diversifier les personnes ne pas toujours aller chez la même personne.

Jihane : Chez le client ou en interne chez CGI.

Mr Raphael : Euh alors là je parle chez le client, chez CGI je pense euh essentiellement avoir une vision euh l'esprit entreprise CGI, enfin j'ai tout de suite senti en venant chez CGI une ambiance de travail sympas, donc du coup adhérer à cet esprit d'entreprise c'est déjà faire ses preuves je pense.

Jihane : D'accord et comment selon vous être reconnu en interne dans votre entreprise comme étant un bon professionnel dans le milieu ?

Mr Raphael : Pour CGI ou pour Renault ?

Jihane : Pour CGI puis pour Renault également.

Mr Raphael : Pour l'instant c'est un peu compliqué vu que je suis stagiaire j'ai quelques mois pour faire mes preuves.

Jihane : Comment vous pensez le faire ?

Mr Raphael : Et bien euh, déjà m'intéresser au plus de sujet possible, essayer d'acquérir les compétences très très vite pour essayer de me rendre indispensable c'est-à-dire arriver à être autonome le plus rapidement possible je pense, quand on saisit une tache essayer de l'automatiser pour après acquérir d'autres compétences dans d'autres sujets et gagner en



périmètre plus on a de périmètre plus on a de volume et plus on est important, c'est ce que je vais essayer de faire durant mon stage.

Jihane : Et à votre avis ces critères-là sont applicables aux hommes comme aux femmes dans votre domaine ?

Mr Raphael : Oui, oui bien sûr, je ne vois pas de différence.

Jihane : D'accord, euh les critères de réussite que vous me dites là il doit y avoir j'imagine pour un consultant le critère de disponibilité doit être important pour le client notamment es ce que c'est vu de la même manière pour un homme et pour une femme consultant ? Es ce que c'est la même demande ?

Mr Raphael : Euh oui, c'est-à-dire que là on nous demande d'être disponible mais euh après je ne sais pas sa dépend à quel âge sa dépend pour l'instant on est tous euh on part tous d'un pied d'égalité on va dire parce que vous pensez que plus tard il peut y avoir des différences c'est ça ?

Jihane : Oui c'est ce que je dis enfin, es ce que vous avez observé autour de vous des différences au niveau du management par exemple les comportements au travail demandés aux femmes et aux hommes.

Mr Raphael : Par contre ce que j'ai observé lors de mon année de césure chez EDF c'est que les responsables et directeur étaient moins strictes envers les femmes qu'envers les hommes au niveau des horaires et projets à respecter, parce que en fait moi souvent j'ai travaillé avec des femmes essentiellement qui avaient des enfants en bas âges et du coup c'est vrai que c'est elles qui s'occupaient de leurs enfants essentiellement et du coup les responsables et directeurs étaient moins exigeants.

Jihane : Et à votre avis dans le domaine du consulting est-ce que ça ne pourrait pas être un frein aux évolutions de carrière pour les femmes ce manque de disponibilité ?

Mr Raphael : Et bien dans le milieu du consulting euh je pense que s'il y a un frein il est globale il est pas que dans le milieu du consulting parce que enfin dans le milieu du consulting c'est justement euh c'est un peu plus ouvert c'est un peu plus dynamique plus flexible, et du coup je pense que c'est plus facile pour un homme ou pour une femme de pouvoir se caler, c'est moins rigide je pense le consulting, je pense que c'est mieux.

Jihane : Et si on considère les systèmes d'information et le domaine du numérique ?

Mr Raphael : Euh au point de vue SI et numérique, je euh ne saurais pas vous faire une différence entre le consulting le SI et la globalité des métiers je ne vois pas non, non pour moi ça reste de la fonction support ça reste du service donc non je ne vois pas de différence :

Jihane : Donc en fait juste pour vous donner un peu une idée du contenu de la question principale de la thèse, en fait la recherche se centre sur euh je cherche à comprendre qu'es ce qui fait dans les métiers de système d'information que ces métiers-là ont une certaine image masculine et que les femmes n'arrivent pas à s'identifier à ces métiers facilement et par conséquent les entreprises malgré le fait que le domaine soit très attractif qu'il y ai beaucoup de possibilité d'embauche de belles carrières à faire n'arrivent pas à attirer les femmes de la même manière que les hommes dans le domaine des systèmes d'information en général, donc ma question est de comprendre qu'es ce qui fait que ces métiers-là ont une certaine image masculine autour qui fait que les femmes sont réticentes à l'entrée.

Mr Raphael : Et quand vous dites réticentes c'est dans le métier de conseil en SI ou euh.

Jihane : Les métiers de système d'information en général et en particulier dans le cas de CGI le conseil en SI oui.

Mr Raphael : D'accord, euh qu'es ce qui vous fait dire que c'est un métier essentiellement d'hommes le conseil en SI ?



Jihane : Ce sont les statistiques qui nous font dire ça d'ailleurs CGI en ce moment et depuis des années fait des campagnes chaque année pour essayer de détruire ces stéréotypes en fait autour du système d'information, différents stéréotypes pas seulement le stéréotype masculin féminin et euh d'essayer de recruter de plus en plus de femmes, des efforts ont été faits également au niveau des recrutements, au niveau des égalités de salaire, au niveau de l'aménagement du temps possibilité de télétravail, différentes actions ont été faites dans ce sens mais malgré cela il reste quand même quelque chose, je pense qu'il reste encore quelque chose de plus subtil et qui reste et il y a quand même quelque chose qui fait que le monde des SI le monde de la technique en général reste imprégné de cette masculinité et fait que les femmes n'osent pas s'y aventurer soit par elles même soit par euh.

Mr Raphael : Et vous pensez qu'elles n'osent pas s'y aventurer ou alors qu'elles ne veulent pas s'y aventurer.

Jihane : Ça dépend en fait c'est ce que je cherche à trouver à comprendre je ne sais pas, selon vous ça peut être une question de goûts.

Mr Raphael : Donc oui là je stigmatise énormément mais je pense que les femmes sont plus attirées par la communication et le marketing et les hommes par la finance et l'informatique, je généralise mais pourquoi, en fait le problème on peut le tourner à l'inverse si on voit dans le conseil en marketing et communication je pense qu'il y a forcément que des femmes.

Jihane : Parce que selon vous c'est moins technique c'est plus fonctionnel.

Mr Raphael : Oui je pense que c'est plus question de goûts, je pense que les femmes sont plus attirées par la communication et le marketing que par la SI ou la finance je pense.

Jihane : Oui.

Mr Raphael : Enfin moi je sais qu'à l'INSEEC dans la ma classe avant de choisir nos spécialisation donc on est encore jeunes j'ai énormément de copines qui sont parties en communication et marketing et moi dans ma spé audite et gestion on était essentiellement des hommes quoi, donc déjà le choix se fait en amont.

Jihane : D'accord, donc s'il y a un changement d'image il faudrait qu'elle soit faite en amont.

Mr Raphael : Oui dans la formation en école, parce que c'est là où on commence en fin en choisissant nos formations après on va déboucher sur des stages et puis sur l'emploi mais si on se rend compte que dans les CDI il y a essentiellement des hommes je pense que si il faut sensibiliser les gens ce serait surtout en amont, même après le Bac hein les BTS, les écoles les facs.

Jihane : Parce que en fait ce que je comprends c'est que les femmes sont moins attirées par l'informatique, mais l'informatique que vous faites maintenant ce n'est pas vraiment de l'informatique c'est plus fonctionnel donc il faudrait peut-être plus communiquer sur l'étendue des métiers de système d'information et également de la diversité qu'il peut y avoir et casser un peu cette image de geek derrière son ordinateur.

Mr Raphael : Oui je suis d'accord moi je ne suis pas du tout comme vous dites je n'ai pas du tout un profil informaticien et travail quand même dans une ss2i donc pas besoin d'être un geek pour avoir à travailler là-dedans.

Jihane : Dans les postes à responsabilité les postes à management chez CGI vous avez observé plutôt des femmes ou plutôt des hommes ?

Mr Raphael : Moi je vous dis je n'ai pas une expérience je suis là depuis mi-janvier et j'ai été directement chez Renault donc en fait euh. Je sais que mon chef de projet c'est un homme, mon chef de mission est un homme et euh notre Manager est un homme aussi mais je ne pourrais pas vous dire euh je pourrais vous dire Renault EDF mais je ne pourrais pas vous dire CGI.



Jihane : Chez Renault chez EDF dans les métiers des TI c'est plutôt des hommes dans les postes à responsabilité ou de management ?

Mr Raphael : En fait je dirais que les postes euh les Manager et responsables sont essentiellement des femmes mais les directeurs sont essentiellement des hommes, c'est ce que j'ai observé.

Jihane : Pourquoi selon vous les femmes ont moins d'ambition carriériste pour arriver au poste de directeur ?

Mr Raphael : Elles n'ont pas forcément moins d'ambition euh je pense que ça commence à s'équilibrer mais il y a toujours le problème de la famille qui revient tout le temps et euh ça on peut pas trop y échapper quoi c'est vrai que ce qui est inscrit dans les mœurs et dans la société c'est que généralement la femme tombe enceinte de 1,2 ou 3 enfants et généralement c'est elles qui s'occupent plus généralement des enfants que les maris donc forcément elle s'implique moins dans sa carrière professionnelle, mais c'est en train de changer, je pense que c'est en train de changer, il y a encore 10 ans 15 ans c'est pas qu'elles ne voulaient pas avoir de carrière mais euh.

Jihane : Elles ne pouvaient pas.

Mr Raphael : Oui c'est ça elles commencent à avoir une trentaine d'années elles tombent enceintes et c'est le congé maternité puis le congé parentale parfois un deuxième et un troisième enfant et du coup ça stagne un peu quoi. C'est malgré elles enfin je veux dire que c'est voilà, ça aurait été les hommes qui portaient les enfants ça aurait été la même chose.

Jihane : Et euh selon vous le fait partir en congé maternité ou congé paternel, est ce que ça freine la carrière, enfin au retour les femmes sont au même point.

Mr Raphael : Un homme et une femme à échelon égale la femme a perdu 1 ou 2 ans, donc forcément il y a un petit décalage, enfin c'est normal, elle était enceinte elle a passé des moments très compliqués hein mais d'un point de vue carrière professionnelle oui elle a été freinée, donc un homme à échelon égale 1 ou 2 ans ça change et donc le décalage se crée et après c'est difficile à rattraper.

Jihane : Vous avez vu des gens partir ou arriver chez CGI ou bien chez Renault et EDF ?

Mr Raphael : Oui, oui j'ai vu des gens arriver.

Jihane : Et c'est plutôt des hommes ou des femmes ?

Mr Raphael : On a eu un homme et une femme, mais je pense chez CGI il y a beaucoup de femmes.

Jihane : Oui il y a de plus en plus d'effort dans ce domaine surtout dans le fonctionnel dans le technique c'est encore, il y a encore beaucoup d'efforts à faire, après comme vous avez observé les femmes restent surtout dans le euh enfin ne montent pas aux hauts postes à responsabilité elles restent surtout dans le middle management et un peu plus bas aussi donc il y a un certain plafond de verre qui n'est quand même pas dépassé. Vous avez des remarques des questions peut-être quelque chose que je n'ai pas abordée dans mes questions Monsieur Raphael ?

Mr Raphael : Euh non, mais euh après on n'a pas évoqué les rémunérations, vous voulez qu'on en parle ?

Jihane : Qu'elles sont vos remarques par rapport à ça ?

Mr Raphael : Non mais enfin il existe encore des inégalités de salaire à l'embauche mais ça je ne le comprends pas.

Jihane : CGI a consacré une enveloppe spéciale pour combler les écarts entre hommes et femmes au niveau des salaires donc c'est en train de s'équilibrer mais chez les autres c'est encore d'actualité les écarts à l'entrée hommes et femmes au niveau des salaires.



Mr Raphael : Mais quand vous interrogez ceux qui s'occupent des salaires, vous avez une explication de pourquoi il y a une différence à l'entrée ?

Jihane : Cette question est très sensible, c'est toujours esquivé d'une manière ou une autre, ils restent toujours dans des réponses classiques, oui on a des grilles ça ne dépend pas du tout du sexe ou du genre, ça dépend surtout du parcours et de l'expérience précédente, c'est la réponse officielle mais euh en réalité on voit qu'un homme et une femme rentrés à une même date au même niveau d'une même école ont un écart au niveau du salaire et ça.

Mr Raphael : Et ça c'est invraisemblable moi je ne comprends pas vraiment, je ne sais pas pourquoi les grilles n'ont pas été refaites.

Jihane : Bon en tout cas CGI a fait beaucoup d'efforts dans ce sens et les résultats ce sont vus cette année, es ce que vous êtes au courant des compagnes qui ont été faites ou peut-être que vous êtes arrivé juste après. En Novembre il y a eu une compagne diversité égalité mixité, beaucoup d'ateliers ont été mis en place pour réduire les inégalités pour les Manager mais aussi pour les consultants et aussi beaucoup de communication autour de cela. C'est important parce que tout se joue au niveau de la communication pour changer les idées pour essayer de changer les images casser un peu ces stéréotypes c'est une question de communication en fait.

Mr Raphael : Oui c'est sûr, moi je pense qu'il faut plus sensibiliser en amont, que ça soit dans les lycées à la fac dans les formations Bac+2 / +3/ +5, je pense que c'est là qu'il faut sensibiliser les gens car une arrivé dans la boîte c'est trop tard en fait.

Jihane : Mais quand même il y a une image inversée qui est donnée par les gens qui travaillent dans la boîte et qui quand même jouent un rôle important même au niveau des écoles, des lycées et collèges, le fait qu'il y ai des femmes et des hommes aux quelles peuvent s'identifier les étudiants et les collégiens et les lycéens c'est important également par exemple quand il y a des promotions des compagnes de recrutement où CGI envoie des personnes dans les écoles c'est important de prendre en compte le fait qu'il y ai une certaine image donnée qui fait que bon on ne va pas envoyer que des hommes afin d'envoyer l'image qu'on veut. Donc vous avez quelque chose d'autre à ajouter Monsieur Raphael ?

Mr Raphael : Non c'est bon pour moi si vous avez d'autres questions allez-y.

Jihane : Non c'est bon pour les questions que j'avais, merci beaucoup de votre temps de vos réponses de votre aide.

Mr Raphael : Il n'y a pas de quoi, merci à vous.

Jihane : Merci bonne journée au revoir.

Entretien Mme Suzanne : Chargée de projets CGI Projet SIRH – ancienneté 7ans – durée : 19min40s – Entretien Téléphonique

JK : D'abord Mme Suzanne je vous remercie de me consacrer du temps aujourd'hui. Donc en quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche doctorale menée sur les métiers et les parcours dans les TI en particulier la diversité dans les métiers des SI. Donc l'entretien d'aujourd'hui va se centrer sur vous, votre vécu et votre ressenti donc je vous encourage à donner des exemples plus précis par rapport aux questions. Et bien entendu l'entretien restera absolument confidentiel et anonyme au niveau de la thèse. Donc je propose d'enregistrer juste pour me faciliter la prise de notes et également pour la suite pour l'analyse des résultats.



Tout d'abord, Mme Suzanne, quelques informations sur vous peut-être qui me seront utiles ? Depuis combien de temps vous travaillez chez CGI au poste actuel ? Quel est votre âge à peu près ?

S : Je suis chez CGI depuis Juillet 2008. Et actuellement je suis chargée de projets.

JK : D'accord. Et avant vous étiez dans le secteur des systèmes d'information ?

S : Avant j'étais dans le même domaine mais directement chez le client.

JK : Très bien. Donc aujourd'hui vous êtes sur le projet Renault ?

S : Je suis sur une TMA mutualisée.

JK : D'accord. Première question pour l'entretien : Vous travaillez dans un métier du numérique, qu'est-ce que cela représente pour vous personnellement ? Métier du numérique, si vous deviez donner une définition du monde de travail en système d'information. Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

S : Les nouvelles technologies, le progrès, l'innovation.

JK : Et plus en rapport avec CGI, c'est toujours la même chose ?

S : Pour CGI, c'est d'essayer de respecter ces mêmes valeurs.

JK : Et vous sentez une certaine identité professionnelle par rapport à votre métier ?

S : J'essaye. Maintenant parfois je ne sais pas.

JK : D'accord. Donc une autre question : selon vous, comment doit-on procéder pour être reconnu dans votre domaine, le domaine des métiers du numérique en général ?

S : La rigueur, le conseil, la disponibilité.

JK : La disponibilité ! Donc pour vous c'est quelque chose d'important. Est-ce que vous pouvez donner des exemples pour illustrer ce que la disponibilité représente dans les métiers du numérique, dans le conseil également ?

S : C'est être à la disposition du client. C'est plus pour le client.

JK : Et pour vous, être disponible en étant un homme ou une femme est-ce que ça diffère ? Comment c'est pris en considération ?

S : Pour moi, c'est différent parce que c'est vrai que pour être disponible ça dépend. En tout cas moi je sais que j'ai moins de disponibilité à gérer vie professionnelle et vie familiale.



JK : Donc pour vous c'est différent selon qu'on soit un homme ou une femme la disponibilité ce n'est pas la même chose dans le métier du numérique. Est-ce que vous pensez qu'autour de vous vos collègues et également peut-être dans les ressources humaines est-ce qu'ils voient également cet aspect de disponibilité de la même manière ? Est-ce que c'est pris en considération ?

S : Je trouve que c'est pris en considération. On sait que l'on ne peut pas demander la même disponibilité à chacun des intervenants selon les différents profils et selon l'impact personnel que cela peut avoir.

JK : D'accord. Pouvez-vous Mme Suzanne me décrire comment vous définissez la réussite de certains ou de certaines de vos collègues dans le métier du numérique ou de vos collègues à CGI en général ?

S : La réussite des collègues ?

JK : Oui sur quels critères se passe cette réussite ?

S : La satisfaction du client et le retour de sa satisfaction.

JK : D'accord. Donc c'est le premier critère de réussite qui est pris en considération.

S : Pour moi oui ce serait ça.

JK : Très bien. Qu'est-ce que vous considérez comme un comportement professionnel dans ce domaine ? Ou non professionnel ? Vous pouvez illustrer par des exemples.

S : Ce serait le respect ou le non-respect dans le second cas.

JK : Quand vous dites respect c'est le respect par rapport aux personnes, aux collègues, aux demandes ?

S : Par rapport aux collègues, aux clients. Oui surtout par rapport au retour du client.

JK : Au client ! Est-ce qu'on peut avoir un comportement professionnel selon vous différent selon qu'on soit un homme ou une femme ?

S : Non. C'est vrai que ce n'est pas exactement la même chose. Il y aura des approches différentes mais en tout cas on est jugés de la même façon.

JK : On est jugés de la même façon mais il y a quand même des petites différences qui persistent.

S : C'est plus lié au caractère on va dire. C'est plus souple ou stricte mais je ne pense pas que ce soit lié au fait qu'on soit un homme ou une femme.



JK : Très bien. Est-ce que ces qualités ces comportements professionnels se retrouvent un peu dans votre vie privée de tous les jours ?

S : Oui c'est être le plus stricte possible et le plus juste possible.

JK : Est-ce que vous pouvez juste me donner peut-être des exemples du respect, du fait d'être stricte et d'être juste également dans la vie professionnelle et peut-être par rapport à vos collègues ? Des exemples de situations que vous avez vécues.

S : Au niveau personnel, je dirai plus au niveau de l'éducation des enfants et au niveau professionnel, la rigueur des retours que l'on peut faire et la rigueur de la prestation proposée.

JK : Depuis que vous êtes chez CGI Mme Suzanne avez-vous observé des différences entre les hommes et les femmes pendant les projets menés sur les thèmes techniques ? Des différences de management en général ?

S : A titre personnel oui mais en général non.

JK : D'accord. A titre personnel, c'est-à-dire ? Vous aurez une explication peut-être ?

S : Peut-être que l'on m'a imposée moins de choses qu'à d'autres.

JK : Comment vous pouvez expliquer cela ? Le fait qu'on vous ait imposé moins de choses que les autres hommes par exemple dans les projets.

S : comment expliquer ça ?

JK : Quelles raisons selon vous sont derrière cette différence ?

S : La prise en compte de la vie personnelle de chacun au niveau des managers je dirai.

JK : D'accord. Et est-ce que selon vous cela a pu avoir ou peut avoir pour d'autres personnes une conséquence sur la carrière ?

S : Oui si s'attend à plus du manager. Ça peut se bloquer.

JK : Donc il peut y avoir des blocages alors qu'à la base personne n'a demandé cela.

S : Oui quand il y a des différences au niveau du travail à effectuer. Ça peut être un frein plus tard par anticipation on va dire. Ça pourrait être un frein plus tard pour la carrière.

JK : un frein s'il y a des promotions.

S : Voilà



JK : Dans les postes à responsabilité en général dans les métiers du système d'informations et chez CGI, selon vous, c'est plutôt des femmes ou plutôt des hommes qui s'y positionnent ?

S : C'est mitigé mais c'est plus des hommes. Il y a plus d'hommes mais il y a quand même des femmes.

JK : Est-ce que vous pensez que c'est peut-être en relation avec ce qu'on a dit précédemment par rapport aux différences au niveau de la gestion des équipes ou des allocations ?

S : Des différences au niveau de la disponibilité au début de la carrière. Là c'est sûr ce sera plus des hommes mais après vers la fin de carrière, il y a plus de femmes. Mais quand je dis fin de carrière après la quarantaine disons.

JK : Donc après la quarantaine, il n'y a plus vraiment de différences.

S : Non.

JK : Donc selon vous, c'est le facteur famille/ enfants qui joue.

S : Exactement ! Les enfants ça peut être un frein.

JK : D'accord. Les collègues que vous avez vu quitter CGI c'est plutôt des hommes ou des femmes ?

S : C'était plus des femmes. Une majorité de femmes.

JK : Et pourquoi selon vous ?

S : Pour trouver meilleur ailleurs.

JK : Oui. Vous pensez que c'était lié au métier des TI ?

S : Pour moi c'était plus parce qu'elles avaient d'autres opportunités plus intéressantes.

JK : Très bien. Est-ce que vous avez peut-être d'autres renseignements ou des questions ou exemples qui nous n'avions pas forcément abordés dans mes questions ? Que ça soit par rapport à la diversité chez CGI ou en général dans les métiers des systèmes d'information, les freins qu'il peut y avoir pour les femmes ?

S : Moi j'ai deux enfants et je ne trouve pas que ça soit un frein. Pour l'instant, tout va bien.

JK : Vous ne pensez pas que dans les métiers des SI que ça soit plus un frein que dans les autres métiers ?

S : Non. Je n'ai pas cette impression en tout cas par rapport au niveau du métier.



JK : Et est-ce que vous pensez que les femmes dans les métiers du SI ont la même identité professionnelle et se sentent professionnellement intégrées dans le métier de la même façon que le sont les hommes ?

S : Pour ma part oui en tout cas.

JK : Donc pour vous il n'y a pas de différence d'identité professionnelle pour les hommes et pour les femmes.

S : Je dis juste qu'au niveau de l'évolution ça peut avoir un impact, les différents freins que l'on a évoqués tout à l'heure.

JK : Est-ce que le fait que ça soit connu plus ou moins qu'il peut y avoir des freins au niveau de l'évolution pour des raisons de disponibilités essentiellement dans les métiers des SI est-ce que vous pensez que ça ne ternisse pas un peu l'image pour les femmes et les étudiantes également qui veulent s'engager dans le domaine des SI ?

S : A titre personnel non je n'ai pas eu ce retour. Jusqu'à présent je n'ai pas eu de soucis par rapport à l'évolution.

JK : Et votre parcours scolaire et académique, vous étiez dans les technologies de l'information depuis le début ?

S : Non pas dès le début. J'ai fait du droit et une école de commerce et après j'ai travaillé directement chez un client puis j'ai fait de l'intégration à SIRH.

JK : D'accord donc vous faites de l'intégration à SIRH maintenant.

S : Voilà.

JK : Et qu'est-ce qui a fait que vous vous êtes dirigée vers le SI alors qu'à la base vous avez fait du droit et une école de commerce ?

S : C'était l'opportunité du moment. Ça m'a plu et je suis restée dans ce domaine. Ce n'était pas un choix délibéré.

JK : D'accord. Très bien Mme Suzanne. Je vous remercie de votre temps. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter peut-être par rapport à l'entretien ou une remarque ?

S : Non pas particulièrement.

JK : Très bien Merci beaucoup de votre disponibilité et de votre retour.

S : Merci au revoir.



Annexe 4 : Les récits sur les personnes observées

Camélia : 30 ans, célibataire, Senior consultant ERS ITR – ancienneté 2ans

Camélia est une fille énergique et drôle. De petite taille avec de légères rondeurs (fait souvent des régimes pour reprendre le poids perdu un mois plus tard) et elle s'habille de façon visible sans que ce soit voyant, en respectant le code vestimentaire du cabinet mais souvent dans des tons pastels. Fausse blonde (mèches blondes) et teint clair, elle est libanaise d'origine chrétienne pratiquante. Camélia a deux facettes au travail : un premier visage drôle et rigolo sans être vulgaire, et un second visage plus celui de la consultante IT ex-développeuse organisée et autoritaire mais dans un sens maternel. Bien qu'elle n'ait que 30 ans et soit encore célibataire, Camélia dans son attitude a une image maternelle au bureau, elle est celle que tout le monde va voir pour avoir une information ou pour chercher conseil de manière informelle. Dans son travail elle est très organisée et a tendance à passer autant de temps à planifier ce qu'elle va faire qu'à le faire vraiment. Si elle est dans une équipe, elle aura tendance à planifier le travail de l'équipe également ou essayer de distribuer les tâches, même si elle ne manage pas l'équipe.

Camélia a un bac français qu'elle a passé au Liban, puis suivi des études supérieures anglo-saxonnes, dans une université au Liban toujours où elle a décroché un bachelor of engineering, Computer and Communication Engineering en 2007. Elle a ensuite intégré une entreprise de développement informatique au Liban en tant que développeuse informatique, et y a travaillé pendant 4 ans et demi, avant de rejoindre Deloitte à Dubai en tant que Senior consultant, ce qui est en fait une sorte de rétrogradation par rapport à son expérience antérieure. Camélia est parfaitement consciente qu'elle n'est pas toute jeune, elle le dit d'ailleurs souvent dans des entretiens informels. Elle estime avoir pris un risque en choisissant de recommencer à zéro chez Deloitte dans le conseil IT plus tôt que d'être restée développeuse au Liban. Mais elle estime que dans son ancienne boîte elle stagnait et que le développement en général n'était pas une carrière porteuse pour une femme. Elle a donc décidé de tout reprendre mais de rester quand même dans l'IT mais dans le côté fonctionnel cette fois-ci en rejoignant un cabinet big 4. Elle estime que le côté fonctionnel est plus glamour pour une fille (et pour un garçon aussi), elle dit que le costume cravate obligatoire pour les hommes en est peut-être pour quelque chose. Mais elle reste très fière du fait d'avoir été développeuse, et n'oublie pas de le mentionner dès que l'occasion se présente, surtout chez les clients dans les DSI quand un informaticien cherche à l'embrouiller comme elle dit. Cette identité de développeuse elle ne l'emploie pas au passé, mais au présent quand elle se décrit, et elle est toujours fière quand le client est impressionné devant le fait que cette petite consultante, soit en fait une rebelle de la programmation, ce qui fait qu'on la craint et respecte autant en interne que chez le client.

On la sent cependant un peu complexée du fait qu'elle a entamé la trentaine et toujours célibataire. Ceci semble néanmoins être un point positif par rapport à sa carrière, puisqu'elle semble consacrer tout son temps à son travail, et aux projets sur lesquels elle travaille. Néanmoins, bien que son ascension chez Deloitte soit concrète année sur année, elle estime que ce n'est pas suffisant compte tenu de l'effort qu'elle fournit, et que les tâches qu'on lui donne à faire sont clairement des tâches de management. Elle se plaint également du salaire non satisfaisant, et des bonus ridicules, mais cela comme elle dit que c'est le cas de tout le monde dans les big 4 aux UAE. Elle estime d'ailleurs qu'elle peut facilement doubler son salaire si elle rejoint une autre entreprise. Mais elle aime bien l'équipe avec laquelle elle travaille, l'ambiance est bon-enfant et le management est très bien.



Camélia se définit d'abord comme informaticienne avant d'être consultante IT, elle dit que balancer du côté fonctionnel lui a permis de mieux s'épanouir car bien qu'elle aime la programmation, le monde de l'informatique pure en entreprise a été hostile pour elle et ne lui a pas permis d'évoluer comme elle le souhaitait.

Fouzi : 35 ans, marié père de 2 enfants, Partner Deloitte ME (Cyber Risk Services Leader) – ancienneté 9 ans et 9 mois (2 ans et 9 mois à Toronto et 7 ans à Dubai)

Fouzi est un homme de taille moyenne, au sourire charmeur et du genre qu'on remarque en société. Toujours soigné et bien habillé, costume cravate bien sûr comme tous les hommes du cabinet, mais d'une meilleure qualité, avec une pointe de luxe dans le choix des accessoires. Il incarne bien son statut de jeune partner dans le cabinet, et représente avec son allure de vainqueur, sa voiture sport, ses éclats de rire et son franc-parler, le modèle de la réussite pour les autres hommes du cabinet. D'autant plus que sur le plan familial, tout semble lui sourire également, une jolie petite famille de deux enfants, une petite fille de 3 ans et un petit garçon nouveau-né, habitant dans un joli petit pavillon à Dubai. D'origine libanaise, chrétien, il a également la nationalité canadienne. Il a d'ailleurs eu son Master en informatique à Toronto et a fait ses premières années de travail au Canada également. Au cabinet comme chez le client, Fouzi a une grande aise au niveau relationnel, ce qui l'a sûrement beaucoup aidé à devenir associé chez Deloitte si jeune. Il le dit d'ailleurs lui-même, le conseil est un domaine où il faut être compétent mais où il faut surtout savoir se vendre, car si on est bon et que personne ne le sait, ça ne mènera pas la personne bien loin. Fouzi est le partner glamour de Deloitte Dubai, c'est un peu la vitrine du cabinet, autant pour sa « tchat » que pour son « look ». Il est celui que l'on choisit pour les meetings avec les grands clients ou les potentiels clients qu'on veut impressionner, car en plus d'avoir la tchat il a également le contenu et grâce à son expérience dans les deux côtés technique et fonctionnel il arrive facilement à communiquer avec les uns et les autres et traduire les besoins des uns et des autres en solutions techniques que le cabinet peut fournir, le tout avec le sourire. C'est également celui qu'on appelle pour résoudre avec diplomatie une crise avec un client ou lors d'un projet, pour les mêmes raisons.

Fouzi dit ne faire aucune distinction par rapport au genre dans sa relation avec ses équipes, et pense que les styles de management ne dépendent pas du genre mais plus tôt de chaque personne tout simplement. Il regrette le fait que la parité homme /femme ne soit pas toujours appliquée chez les clients, surtout dans le proche orient où certains clients refusent de travailler avec des consultantes de sexe féminin. Cependant nous avons noté qu'en pratique il a tendance à se comporter différemment avec les managers hommes et les managers femmes. En effet notre équipe a la particularité d'avoir deux managers seulement, un homme et une femme, et bien que la femme ait plus d'année d'expérience que l'homme (elle deviendra d'ailleurs senior manager en fin d'année), et malgré les rapports amicaux qu'ils entretiennent (Fouzi entretient des rapports amicaux avec tout le monde) Fouzi semble particulièrement proche du manager homme, dans le sens qu'il l'aide dans ses projets, qu'il le soutient clairement, et sont toujours ensemble (arrivent à la même heure, repartent à la même heure, déjeunent ensemble etc. ...) ce qui n'est pas le cas avec la manager femme. C'est comme si le partner parrainait en quelque sorte le manager, qu'il le prenait sous son aile. Il est clair que les deux hommes sont de vrais amis, mais il est également clair que Fouzi agit avec beaucoup plus de distance avec la manager femme, bien que celle-ci soit très compétente et qu'elle gère à elle seule les $\frac{3}{4}$ des projets en cours. Peut-être estime-t-il qu'elle n'a pas besoin de son



soutien de la même manière que le manager homme, en tout cas, il nous a semblé apercevoir plus que du soutien, une véritable complicité, une manière de travailler plus décontractée avec l'un et pas avec l'autre.

En tous cas Fouzi est bien conscient que le travail de consultant IT est difficile pour une femme après un certain niveau de séniorité. Il dit qu'à partir de senior manager, le travail requiert une certaine disponibilité, mobilité, des voyages, des diners d'affaires tard la nuit, difficilement compatibles avec la vie de famille avec une mère de famille. C'est comme cela qu'il explique le manque de partners femmes chez Deloitte. Il dit d'ailleurs que jusqu'au grade de manager, les femmes sont souvent beaucoup plus compétentes que les hommes dans le domaine, car dit-il elles ont naturellement les compétences nécessaires pour réussir dans ces niveaux, c'est-à-dire la minutie, la qualité du travail, l'organisation et la communication au sein des équipes qu'elles managent. Pour la mobilité il pense qu'il est plus facile pour une femme d'abandonner sa carrière pour suivre son mari que le contraire, et c'est ce qu'a fait sa femme. Il estime cela tout à fait normal.

Jérémie : 30 ans, célibataire, Manager DELOITTE ERS ITR - ancienneté 7 ans

Jérémie est un homme de taille moyenne, avec une barbe bien taillée et au regard doux. C'est un ancien timide qui a su vaincre son handicap, étant donné la nature de son travail de consultant, mais on peut deviner cela au fait qu'il ne parle pas beaucoup. Il est cependant très amical et très serviable. Il a un background technique de développeur, et a été attiré par le conseil IT pour aspect plus prestigieux que celui de simple administrateur IT. Il a cependant gardé de son passé d'informaticien le souci de l'organisation et de la précision. Il est connu pour son travail nickel et ses livrables d'une grande qualité autant pour la forme que pour le contenu. Il est également réputé pour être très exigeant par rapport au travail que les consultants lui soumettent. Souvent il fera plusieurs revues du travail rendu, et plusieurs changements seront demandés avant qu'il ne soit satisfait. Jérémie est également minutieux par rapport à son aspect, ses costumes cravates sont d'une certaine qualité et ses chaussures sont toujours cirées. C'est un libanais chrétien d'origine. Nous avons observé au fil des jours qu'il était très proche du jeune partner de l'équipe qu'il prenait comme mentor en quelque sorte et qu'il avait tendance à suivre ses pas (au vrai sens du terme comme au sens figuré). D'ailleurs il pense que le style de management d'une personne dépend principalement de la personne qui lui a appris le métier au tout début. Ainsi dans son cas, il dit devoir sa minutie et son souci du détail à son premier mentor qui aimait le travail propre.

Jérémie qu'au niveau vestimentaire, une femme a besoin de faire plus d'effort dans le domaine du conseil pour se faire reconnaître et respecter en interne et chez les clients qu'un homme. D'ailleurs lors d'un entretien privé il dit que la campagne Deloitte « Dress for success » s'adresse plus aux femmes qu'aux hommes du cabinet, car de toute façon les hommes n'ont pas beaucoup de marge de changement c'est costume cravate, les femmes, ont plus de marge. Par exemple dit-il un joli tailleur et une paire de chaussure à talon peut tout de suite ajouter plus de crédibilité aux propos d'une consultante.

Marie : 27 ans, fiancée, Assistante RH IT Risques Services – ancienneté 1 an et 4 mois

Marie est jeune femme de taille moyenne, toujours souriante et très amicale. Elle porte des lunettes et le voile d'une manière très moderne avec des couleurs vives et des habits décontractés, tout en se maquillant légèrement. D'origine libanaise musulmane, elle a également la nationalité canadienne. Récemment fiancée, son futur mari travaille en Arabie Saoudite et dit devoir bientôt démissionner pour aller le rejoindre après le mariage à Ryad.



Marie est certainement l'assistante RH la plus aimable et serviable que j'ai connu ; malgré une grande charge de travail, elle prenait toujours le temps de répondre aux demandes de chacun dans l'équipe ERS et avec le sourire. Elle a elle-même un background technique (Cursus IT) mais a préféré s'orienter vers les ressources humaines et s'occuper du sourcing des talents IT. Elle est particulièrement impliquée dans les initiatives de diversité dans le cabinet et je l'ai observé à plusieurs reprises répondre farouchement à des remarques sexistes non intentionnelles de consultants ou de montrer sa désapprobation. Elle dit que son choix de travailler en RH au lieu que de travailler dans l'IT n'a rien à voir avec les stéréotypes et les clichés connus, au contraire si elle s'est spécialisée dans le recrutement des talents IT c'est pour promouvoir la diversité et encourager les femmes à entrer dans le domaine. Mais la réalité la rattrape, et elle, aussi féministe qu'elle puisse être, se voit obligée de démissionner d'une carrière prometteuse et d'un travail qui la passionne pour suivre son mari, dans un pays où très probablement n'aura pas le droit d'exercer une activité professionnelle, du moins pas avec les mêmes idées d'ouverture et de mixité homme/femme.

Adèle : 30 ans, mariée sans enfants, Senior manager ERS ITR ancienneté 2 ans à Dubai 8 ans à Londres

Adèle est l'image même de la jeune femme carriériste, énergétique et dynamique. Indienne d'origine, elle a grandi et vécu à Londres où elle a fait ses études, décroché un bachelor en IT et travaillé pendant 8 ans au sein de Deloitte UK avant de suivre son mari à Dubai et demander à être transférée à Dubai. C'est une jeune femme de taille moyenne, longs cheveux châains et teint halé. Elle est toujours souriante, a le contact facile avec son accent british charmeur, et dégage une certaine autorité qui cache un fort caractère malgré son jeune âge et son humeur bon-enfant. Adèle manage à elle seule la quasi-totalité des projets ERS ITR de Deloitte Dubai et certains de Deloitte Abu Dhabi. Quand elle a rejoint la branche Middle East, Deloitte Dubai n'avait pas une équipe ITR cohérente, en raison d'un fort turnover qui faisait que les managers n'arrivaient pas à former une équipe durable. Pendant un an, Adèle a d'abord recruté, puis elle a managé de manière à créer une ambiance de team agréable, avec un mélange de flexibilité et d'autorité, tout en formant des consultants compétents. Elle a poussé les consultants à apprendre sur le terrain en leur faisant prendre des risques, mais a également encouragé (parfois exhorté) toute son équipe à faire des formations et passer des certifications. Elle a enfin organisé des meetings bimensuels où toute l'équipe ITR peut partager sur ce que chacun fait et où les managers peuvent donner un aperçu sur ce qui vient comme projets. Elle a enfin organisé des activités de team buildings, où toute l'équipe ERS ITR du partner au staff, se retrouve dans un contexte non professionnel avec les conjoints également, le temps de prendre un verre, un karaoké, ou une soirée de nouvel an. Tout ceci, fait que le management d'Adèle est respecté de tous. Et que même si parfois elle se retrouve débordée par les projets, même s'il faut la harceler pour avoir une réponse à un mail urgent de demande de congé par exemple ou pour avoir un meeting avec elle pour faire la revue d'un travail, même si certains déplorent son manque d'organisation, personne ne peut nier le fait qu'elle a transformé le service et qu'elle a réussi à bâtir une équipe et de la faire durer. Car beaucoup de consultants dans cette équipe restent à Deloitte précisément parce qu'ils apprécient son style de management.

Son travail lui a valu d'être promue senior manager aux évaluations annuelles, ce qui est le grade qui est juste avant d'être partner. Un grade qui vient bien sûr avec plus de responsabilités et plus de travail. Dès sa promotion elle est tout de suite devenue beaucoup plus difficile à joindre et on la voyait de moins en moins dans les locaux de Dubai. Quand



elle n'était pas en déplacement chez les clients ou les clients potentiels, elle était à Abu Dhabi pour une formation ou dans une conférence ou un séminaire dans un pays ou un autre. Elle a également eu plus de déjeuners et dîners d'affaire. Par rapport à cela, elle dit que son mari n'a pas de problème avec ce que ses nouvelles fonctions amènent comme contraintes, et cela car il est lui-même dans le conseil IT à un grade équivalent dans un cabinet big 4 concurrent, et qu'il est lui aussi très mobile et tout le temps en voyage. Elle dit toute fois qu'elle souhaite en profiter encore quelques années avant de décider d'avoir des enfants, car elle sait que sa disponibilité sera considérablement diminuée dès lors qu'elle tombera enceinte. Lors d'un entretien informel durant un des projet où elle m'encadrait et où elle essayait de me pousser à prendre en charge des formations en ISO27001 chez un client toute seule pour une dizaine de départements, alors que je n'avais pas d'expérience de formateur et que j'avais peur de me ridiculiser devant une audience de directeurs, ingénieurs, informaticiens et autres tous plus âgés et expérimentés que moi, elle m'a dit que je ne devais pas réfléchir, qu'il fallait juste se lancer et le faire, et que j'aurai un nœud au ventre la première fois sûrement, que les gens vont me regarder bizarrement en se disant pourquoi on nous envoie une gamine pour nous donner une leçon, et qu'ils vont peut-être poser des questions juste pour essayer de me piéger, elle a dit : « mais il faut que tu y ailles, que tu fonces, prépare ta présentation et tes documents, répète ton discours à la maison et vas-y avec le sourire et la confiance en toi, quelle que soit ton audience ils t'écouteront. La première fois tu auras le trac et tu te sentiras mal dans ta peau comme si tu n'étais pas à ta place, c'est normal, la deuxième fois tu auras plus confiance en toi, ainsi de suite jusqu'à ce que ce que tu maîtrises parfaitement ta présentation. En fait tu maîtriseras tellement que tu seras désormais à l'aise quelle que soit la présentation et quelle que soit ton audience tu auras toujours la satisfaction et la reconnaissance de celle-ci malgré ton jeune âge, parce qu'à force de répéter et de faire semblant d'être formatrice, tu en es devenue une. Ce n'est pas pour rien que l'adage dit c'est en forgeant que l'on devient forgeron. Il ne faut pas réfléchir, il faut foncer, forge et tu deviendras forgeron. »

Michel : 26 ans, célibataire, Staff I (consultant junior) ERS ITR ancienneté 1 an

Michel est un jeune homme de petite taille, chauve aux yeux et teint clairs. Il s'habille souvent costume trois pièces, avec un gilet, et est toujours souriant, drôle et amical. Il a le contact facile et est très éloquent en français comme en anglais. Il est franco-libanais de confession chrétienne. Deloitte est le premier job après l'école pour Michel. Avant il a fait un master à l'université de Nice en IT appliqué au business management, ceci à la suite d'un bachelor en double majeure IT / gestion. Il a également fait plusieurs stages et a été très actif dans la junior entreprise de l'université de Nice. Michel a été recruté par Adèle qui a vu en lui malgré son manque d'expérience un réel potentiel et ce principalement du fait qu'il sait se vendre, et sait parler. Elle a eu raison de le recruter, car Michel a très vite appris sur le terrain les ficelles du métier et malgré des livrables pas toujours parfaits, il s'améliore de jour en jour. Malgré son jeune âge, Michel semble être plus marqué par le stéréotype genre / IT qu'il ne veuille l'avouer. A plusieurs reprises, il dit que les fonctions RH, marketing ou communication sont plus adaptées à une femme que l'IT. D'ailleurs ses remarques, lancées d'un ton léger, il avait le don d'agacer Marie l'assistante RH qui ne supportait pas les remarques sexistes. Ayant travaillé avec moi sur un projet où je prenais le lead, il n'aimait pas recevoir les instructions de moi, ou quand je revoyais ses livrables et que je les critiquais. Jusqu'au jour où il m'accompagne chez le client et qu'il assiste à training que j'animais. Depuis ce jour, j'ai eu l'impression qu'il me voue plus d'estime. Une fois il a développé une macro Excel pour faire un travail que je lui demandais. Ça macro a été d'une grande



aide. Quand je lui ai dit qu'il avait fait un bon boulot, il a dit qu'étant un garçon il était plus doué avec les logiques des macros Excel qu'avec les tournures de phrases dans les rapports.

Jazon : 22 ans, célibataire, Staff I (consultant junior) ERS ITR ancienneté 1 an

Jazon est un jeune homme grand et d'apparence athlétique. Il s'habille en costume cravate comme tous les hommes du cabinet et porte une bague à son index gauche. C'est un garçon très calme et aimable. Il a l'air timide mais ne l'est pas. Il est d'origine libanaise mais ne parle pas l'arabe ce qui le complexe un peu, surtout depuis qu'il est à Dubai. Il parle néanmoins anglais, français et espagnol couramment, son père étant businessman sa famille a habité en France, en Espagne et en Grande Bretagne. Il a d'abord rejoint Deloitte pour un mois de stage dans l'équipe ERS ITR. Il est ensuite revenu en Grande Bretagne attendre d'être accepté en master, mais il ne l'a pas été. Il a donc décidé de revenir à Dubai pour y travailler un ou deux ans et gagner une petite expérience avant de reprendre ses études et faire son master. Deloitte l'a donc embauché en tant que consultant junior. A la différence de Michel, Jazon ne se met pas en avant facilement et bien qu'il ait le contact facile à sa manière, il ne prend pas les devants pour se vendre. Une fois le contact établi, il est toutefois très bavard. Dans le travail, il va chercher à comprendre ce qu'on attend de lui et combien de temps il a pour le faire. Travailler avec lui est agréable dans le sens où il a toujours une bonne attitude et va toujours essayer de faire le travail demandé de son mieux, dans les temps. Jazon voit sa mère qui a abandonné travail et carrière pour élever ses enfants comme le modèle absolu de la femme. Bien qu'il ne l'exprime pas ouvertement, durant un entretien informel qui s'est déroulé un jour qu'on déjeunait chez un client, il dit qu'il pense qu'une femme peut avoir une carrière tant qu'elle n'a pas encore d'enfants. Dès qu'elle a des enfants, elle ne doit chercher de la reconnaissance que dans son nouveau rôle de mère qui doit la lui satisfaire complètement. Quand je lui dis que je ne compte pas arrêter de travailler pour élever mon fils à la maison, il semble d'abord choqué, puis il me répond poliment que c'est un choix à faire et que chacun ses priorités.

Miriam : 26 ans, célibataire, Staff II (consultant junior II) ERS ITR ancienneté 2 ans

Miriam est une jeune fille mince de taille moyenne. Elle a de longs cheveux noirs et un teint clair. D'un air timide, elle se maquille rarement et s'habille de manière professionnelle avec une pointe de couleur. Miriam est d'origine jordanienne, musulmane de confession et issue d'une famille aisée. Elle est célibataire et habite avec son grand frère, businessman célibataire, dans un appartement luxueux au centre-ville de Dubai non loin du fameux Burj Khalifa. Après un bachelor of science en ingénierie Télécoms, elle travaille brièvement à Amman en tant qu'ingénieur réseau. Cette première expérience lui laisse un goût amer quant à être femme informaticienne dans un pays arabe : déjà elle avait une « trouille terrible » face à ce qu'on lui demandait car c'était son premier job et elle ne se sentait pas assez compétente pour les projets qu'on voulait qu'elle chapote. Ensuite elle a eu la malchance d'être la seule femme dans une équipe d'informaticiens purement sexistes. Les blagues et plaisanteries sexistes rythmaient les journées, sans que ce soit nécessairement contre elle, c'est juste que le groupe en avait l'habitude et qu'il ne comptait pas changer à cause d'elle. Très vite c'est devenu insoutenable et elle a démissionné sans rien avoir d'autre. Elle a ensuite décidé de quitter la Jordanie. Elle avait le choix entre les Emirats et les Etats Unis, puisqu'elle avait un frère dans chacun des deux pays. Ne voulant pas trop s'éloigner de la Jordanie où ses parents habitent toujours, elle choisit Dubai et intègre Deloitte assez rapidement. Bien que le salaire soit en dessous des attentes, l'ambiance à la fois détendue et professionnelle au bureau lui



plait et après sa période d'essai elle décide de rester. Petit à petit, Miriam sort de son cocon pour devenir une véritable professionnelle de l'IT. Le fait que sa manager lui fasse confiance sur les projets, lui fait prendre confiance en elle. A l'image de son tempérament calme, le travail de Miriam est d'une propreté remarquable. Lors d'un projet où on a travaillé ensemble, quand je revoyais les livrables qu'elle me soumettait, j'y apportais des changements minimes. Son statut de célibataire ne la dérange pas, au contraire, elle dit ne pas être pressée pour se marier et sa famille ne lui fait aucune pression. Elle dit vouloir se concentrer sur sa carrière, mais que si la bonne personne se présente, elle ne dira pas non.

Sami : 29 ans, marié sans enfants, Senior consultant ERS ITR – ancienneté 6 ans

Sami est un jeune homme de taille moyenne, brun, au crâne légèrement dégarni. Il entretient des relations amicales avec tout le monde, mais on ne le sent pas très impliqué dans les affaires du cabinet. Bien qu'il soit un senior consultant, on a l'impression qu'il fait son travail et repart chez lui, point. C'est d'ailleurs cela qui lui a coûté la promotion cette année, selon lui. Sami est l'un des rares consultants qui se plaint du management d'Adèle, pas ouvertement bien sûr, mais dès qu'il en a l'occasion, il n'hésite pas à chuchoter son mécontentement. Elle lui reproche le fait de ne pas chercher à se surpasser, à faire tout juste son travail. Il ne comprend pas ce qu'elle veut qu'il fasse d'avantage. Lors d'un échange informel que Sami avait avec son collègue Harry, et que j'ai intercepté par hasard, Sami dit qu'Adèle est de mauvais humeur et que ce doit sûrement dû au fait qu'elle doive avoir ses menstruations ce jour-là, puis ils se mirent tous les deux à rire en gloussant. Nous avons observé néanmoins que Sami se comportait différemment avec Jérémie, l'autre manager homme de l'équipe. Et ce malgré le fait que Jérémie partage l'avis d'Adèle concernant le fait que Sami ne se donne pas à fond dans son travail. Mais Sami semble mieux accepter la critique venant de Jérémie, en tout cas il ne se plaint jamais de lui et ne fait pas de plaisanteries sexistes par rapport à sa mauvaise humeur. Il semble que Sami a du mal à se faire manager par une femme. Cependant il n'a aucun problème avec les femmes du même grade que lui ou celles qui lui sont subordonnées.

Harry : 30 ans, Senior consultant ERS ITR – ancienneté 4 ans

Harry est un jeune homme rigolo assez petit de taille avec de l'embonpoint. Il est souvent de bonne humeur et aime plaisanter avec tout le monde, du partner au staff, en interne et en externe. Il a de ce fait le contact facile. Il est jordanien d'origine, et musulman de confession. Harry a un background technique, après un bachelor of science en computer engineering, il travaille un an en tant qu'ingénieur réseau en Jordanie, puis intègre Deloitte Jordanie en tant que consultant IT. 8 mois plus tard il est transféré au bureau de Dubai. Ce qui a attiré au début Harry c'est l'image glamour du consultant, et les voyages tous frais payés par le cabinet. 4 ans plus tard il découvre que le quotidien d'un consultant IT n'est pas si glamour que ça, que bien qu'un cabinet big 4 fait bien sur le cv, les fins de mois à Dubai sont difficiles avec le salaire qu'il a, même célibataire, et que les voyages ne font pas rêver, surtout quand la majorité de ses clients sont en Arabie Saoudite, Ryad, baptisée Rio par Harry pour plaisanter. Quand on va à Rio dit-il, c'est pire que la prison, il n'y a pas de vie nocturne ni de sorties, même la chicha est interdite. Ma chambre d'hôtel donne sur une vue magnifique : un mur. Toutes les chambres donnent bizarrement sur des murs. Harry se donne à 200% au travail, il est senior consultant mais on l'envoie seule gérer les projets de A à Z. Il sait qu'il est important pour le cabinet car il tient l'un des plus importants clients. C'est pour cela qu'il dit mériter d'être promu, assistant manager au moins, ou manager, c'est pour cela qu'il était particulièrement



aigri quand il n'a pas eu de promotion cette année. Il l'a d'ailleurs pris comme une sorte de trahison de la part d'Adèle sa manager, car il estime la couvrir sur de nombreux projets où dit-il, elle ne sait même pas à quel étape ils sont alors qu'elle est le chef de projet. C'est pour cela qu'Harry bien qu'en apparence il sourit et rigole avec Adèle, il n'hésite pas à la critiquer derrière son dos, notamment avec Sami qui se sont également lésé par le management d'Adèle (voir partie Sami).



Titre : Le Genre dans le Monde du Conseil en Technologies de l'Information : Le Modèle du Métier et les Pratiques Professionnelles

Mots clés : Technologies de l'information et de la communication, Diversité, Genre, Théorie de la structuration, Métier de Conseil en Technologie de l'Information, Pratiques de genre.

Résumé : La mixité parmi les professionnels des Technologies de l'Information (TI) semble se heurter à un constat d'impuissance : l'idée de la masculinité des TI, le malaise ressenti par les femmes travaillant dans les TI ainsi que les inégalités homme/femme en termes d'évolution de carrière dans le secteur persistent, et ce malgré tous les efforts fournis au niveau des entreprises engagées dans le management de la diversité et malgré les connaissances apportées par les recherches menées sur la sous-représentation des femmes dans le domaine des Technologies de l'Information.

Le point de départ de cette recherche est donc le constat d'une sous-représentation féminine dans les métiers des Technologies de l'Information et de la Communication en général et le métier de conseil en Technologie de l'Information en particulier, ainsi que la persistance de l'idée que le modèle de référence de ce métier présente un caractère masculin. Nous proposons dans cette recherche de nous pencher sur le métier de consultant.e en Technologies de l'Information (TI) afin d'explorer les phénomènes de genre dans l'exercice quotidien de ce métier, et d'étudier le caractère socio-sexué du modèle ainsi que les pratiques professionnelles liées à cette profession. L'objectif principal de cette recherche est d'abord de favoriser une meilleure compréhension de la situation des femmes et des hommes dans ce métier, et ensuite de détecter les mécanismes derrière la prégnance des rôles socio-sexués et la persistance des stéréotypes Genre/TI dans ce métier.

Cette recherche est ancrée dans un cadre structurationniste, et oriente l'angle de vue vers l'étude des interactions quotidiennes entre les acteurs de deux organisations engagées dans la lutte pour la mixité (en France et aux Emirats Arabes Unis) afin d'analyser le vécu des femmes et des hommes dans ce métier et d'identifier les mécanismes en lien avec les rôles socio-sexués et les stéréotypes Genre/TI. La théorie de la structuration de Giddens (1984), qui a été re-modélisée pour être mieux

adaptée au contexte organisationnel d'une entreprise, nous offre un cadre d'analyse pertinent pour relier les actions et interactions des acteurs aux caractéristiques de la structure dans laquelle ils évoluent, et pour expliquer les mécanismes qui assurent la stabilité de la structure et ceux permettant son évolution. La démarche méthodologique retenue a été celle de la recherche qualitative exploratoire fondée sur les entretiens semi-directifs et une observation participante.

Les enquêtes menées auprès des entreprises Deloitte (Emirats Arabes Unis) et CGI (France) ont permis de mettre en avant les différents enjeux relatifs à la pratique du management de la diversité dans un environnement professionnel à dominance masculine. Même si tous les acteurs sont engagés dans les actions favorisant la diversité à différents niveaux de l'organisation, la mobilisation du stéréotype de genre reste une pratique continuellement exercée par les acteurs, et marque notamment les interactions quotidiennes entre les acteurs dans le cadre de leurs activités. Cependant, nous avons mis en évidence que s'il y a des actions qui tendent à renforcer le stéréotype de genre dans le métier du conseil en TI, il y en a d'autres qui contribuent à le déconstruire. Ainsi nos résultats ont montré qu'entretenir ou au contraire déconstruire le stéréotype de genre dans le métier du conseil TI passe à travers des pratiques aussi bien explicites qu'implicites. Ces pratiques peuvent être des comportements, des attitudes ainsi que tout simplement le langage employé. Plus particulièrement, l'analyse des pratiques de déconstruction du stéréotype Genre/TI a fait ressortir un mouvement qui selon nous peut être un mouvement clé dans la lutte contre le stéréotype de genre dans le métier de conseil TI : il s'agit de la désexuation qui consiste principalement à briser les normes de genre par l'action et la persévérance des consultant.e.s TI dans l'exercice de leur métier avec le soutien des actions des Ressources Humaines de



l'entreprise, conduisant ainsi à la désexuation de la structure, et donc du modèle du métier de conseil TI.

En définitive, les résultats de cette recherche explicitent les visions exprimées par les consultants et consultantes TI concernant l'accès au métier de conseil TI, l'insertion en son sein, l'interaction entre les différents acteurs de la profession, la question vie privée / vie professionnelle et la conjugaison au féminin et au masculin de certains aspects du métier, notamment, l'apparence, le professionnalisme, la compétence, et la performance.

Ces résultats pourront avoir des applications aussi bien théoriques que pratiques : l'apport principal de cette thèse est d'abord de proposer une compréhension nouvelle de la pérennité du modèle masculin dans le métier de conseil TI. Elle fournit ainsi un outil méthodologique pour les chercheurs, en vue de conduire des études dans des domaines marqués au masculin ou au féminin, malgré des efforts pour les ouvrir. L'apport managérial de l'utilisation de cette recherche sera de mieux cibler les actions de management de la diversité en faveur d'un rééquilibrage entre hommes et femmes dans les métiers du numérique.

Title : Gender in the World of Information Technology Consulting: The Occupational Model and Professional Practices

Keywords : Information and communication technologies, Diversity, Gender, Theory of structuration, IT jobs, IT consulting and advisory.

Abstract : Diversity in Information Technology (IT) jobs seems to face real challenges: the idea of masculinity of IT, the discomfort felt by women working in IT and the inequalities between men and women in terms of career development remain persistent despite of all efforts deployed within the organizations committed to implementing diversity in their workforce, and despite of the studies and theories developed on women under-representation in Information Technology sector.

Hence, our research addresses the following questions: how to explain female under-representation in IT jobs in general and IT consulting sector in particular, and how to explain the persistent idea that these jobs carry a male character? In particular, we are studying in this thesis the IT consulting sector in order to explore the gender phenomena in the daily exercise of this profession.

The main objective of this research is first to facilitate a better understanding of the situation of women and men in this profession, and to identify the mechanisms behind the persistence of the socio-gendered roles and Gender/IT stereotypes.

Based on the theory of structuration, this research redirects the perspective towards the

study of daily interactions between the professionals in two organizations committed to gender diversity (in France and the United Arab Emirates) to analyze the experience of women and men in this profession, and identify the mechanisms related to socio-gendered roles and Gender/IT stereotypes. The theory of structuration of Giddens (1984), which has been redesigned to fit the organizational context of a company, offers a relevant analytical framework to link the actions and interactions of the consultants to the characteristics of the structure in which they evolve, and explain the mechanisms that ensure the stability or the evolution of this structure. The methodological approach adopted has been the exploratory qualitative research based on semi-structured interviews and a participant observation.

The results of our fieldwork in Deloitte (United Arab Emirates) and CGI (France) helped to highlight the various issues related to the practice of diversity management in a business environment dominated by men. Although all actors are engaged in actions promoting diversity at different levels of the organization, mobilization of gender stereotypes remains continually practiced by the actors, and leaves



its mark on their everyday interactions. However, we noted that if there are actions that tend to reinforce gender stereotypes in IT consulting, there are also others that contribute to deconstruct them. Thus our results demonstrate that maintaining or deconstructing the gender stereotype in IT consulting profession passes through practices that can be explicit or implicit. These practices can be behaviors, attitudes as well as simply the language used to communicate. Specifically, the analysis of the practices that actually stereotype deconstruct the stereotype Gender / IT highlighted a movement that we believe may be a key movement in the fight against gender stereotypes in IT consulting: it is the desexuation which mainly consists in breaking gender norms by the action and perseverance of consultants in the exercise of their profession with the support of the actions of Human Resources in the company, leading ultimately to the desexuation of the overall structure, and therefore the IT consulting profession model .

Eventually, the results of this research, clarify the visions expressed by IT consultants regarding access to the IT consulting profession, regarding the integration within it, the interaction between the different parties in the profession, the balance between private and professional life and the interpretation of certain notions such appearance, professionalism, competence, and performance in a male or female manner. These results will have both theoretical and practical applications: the main contribution of this research is to bring a new understanding of the idea that IT consulting jobs carry a male character.

This research can also give a methodological tool to lead other studies in areas with a male or female character in spite of efforts to open them. Finally the managerial contribution of this study is to improve the diversity management actions in favor of a better rebalancing between men and women in IT jobs.

