



**ENGAGER LES HOMMES DANS LES  
INITIATIVES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ  
ENTRE LES FEMMES  
ET LES HOMMES :**

Ce que les agents du changement ont besoin de savoir

## A propos de Catalyst

Etabli en 1962, Catalyst est la principale association qui collabore sur le plan mondial avec les entreprises et les professions afin de mettre en place des lieux de travail inclusifs et d'accroître des opportunités pour les femmes en entreprise. Avec des bureaux aux Etats-Unis, au Canada, et en Europe, et fort de plus de 400 sociétés membres de première catégorie, Catalyst est une des sources les plus respectées de recherche, information, et conseil concernant les femmes au travail. Chaque année, à travers la Catalyst Award, Catalyst récompense des initiatives exemplaires de promotion de la carrière des femmes.

# Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes :

## Ce que les agents du changement ont besoin de savoir

Jeanine Prime  
Corinne A. Moss-Racusin

Sponsor principal exclusif : The Goldman Sachs Group, Inc

Sponsor principal : Ernst & Young LLP

Sponsor participant : IBM Corporation

Avec le concours financier de Shell International, B.V.

© 2009 Catalyst NEW YORK 120 Wall Street, 5th Floor, New York, NY 10005; (212) 514-7600; (212) 514-8470 fax  
SUNNYVALE 165 Gibraltar Court, Sunnyvale, CA 94089; (408) 400-0287; (408) 744-9084 fax TORONTO 8 King Street  
East, Suite 505, Toronto, Ontario M5C 1B5; (416) 815-7600; (416) 815-7601 fax ZUG c/o KPMG AG, Landis+Gyr-Strasse  
1, 6300 Zug, Switzerland; +41-(0)44-208-3152; +41-(0)44-208-3500 fax

email : [info@catalyst.org](mailto:info@catalyst.org); [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

La reproduction de l'ensemble, ou une partie, de cette publication sans autorisation est prohibée.  
Catalyst Publication Code D86 ISBN# 0-89584-290-4



# TABLE DE MATIÈRES

A propos de cette collection	1
La voie à suivre: impliquer les hommes	2
Comprendre les normes masculines	3
Le prix de la conformité pour les hommes	4
Le prix de la conformité pour les organisations	4
Comment les hommes viennent à reconnaître les inégalités entre les hommes et les femmes	5
Trois facteurs permettent de prévoir le niveau de sensibilisation des hommes aux préjugés sexistes	6
Comment les hommes expriment leur sensibilité aux préjugés sexistes	9
Un facteur qui prédestine à être un champion	11
Les organisations peuvent-elles changer le sens du fair-play d'une personne ?	12
Les obstacles qui empêchent de devenir un champion	14
L'indifférence	14
La crainte	14
L'ignorance	16
Recommandations	17
Quelles stratégies pour motiver les hommes à soutenir les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ?	17
Les stratégies pour lever les obstacles au soutien des hommes	20
Des éléments pour lancer la discussion entre hommes	23
Annexe : méthodologie et profils des répondants	21
Les entretiens	24
Le sondage	24
Profils des répondants	25
Notes de bas de page	31
Remerciements	36
Conseil d'administration de Catalyst	37



# LE RÔLE DES HOMMES

## A PROPOS DE CETTE COLLECTION

La Collection, « Impliquer les Hommes dans les initiatives d'égalité entre les femmes et les hommes » (« Engaging Men in Gender Initiatives »), parle des hommes. En effet, lorsqu'il s'agit de promouvoir la diversité et l'inclusion - tout particulièrement les initiatives visant à éliminer les préjugés sexistes – Catalyst est convaincu que les hommes ont un rôle crucial à jouer. Or, trop souvent, les hommes demeurent une ressource inexploitée dans ce genre d'initiative. Pour y répondre, cette collection offre des conseils aux agents du changement sur des moyens efficaces d'associer les hommes pour mettre fin aux inégalités entre les sexes.

*« Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes : ce que les agents du changement ont besoin de savoir » apporte aux lecteurs :*

- Une information relative aux facteurs culturels qui font obstacle aux efforts pour engager les hommes dans des initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Des clés pour comprendre pourquoi certains hommes soutiennent les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, alors que d'autres y résistent.
- Des recommandations, fondées sur les recherches effectuées par Catalyst, pour travailler de façon efficace avec les hommes afin de créer des lieux de travail inclusifs et libres de préjugés.

*Les rapports à paraître vont :*

- Identifier les stratégies les plus persuasives pour communiquer avec les hommes sur les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Évaluer l'efficacité et l'impact des programmes de formation et de développement visant à apporter aux hommes les informations et les compétences dont ils ont besoin pour se faire les champions des initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

### QUI DOIT LIRE CE RAPPORT

- **Les professionnels de la diversité et de l'inclusion (D&I).**

Ce rapport a été rédigé pour aider les praticiens de la D&I dans une des tâches les plus importantes et les plus difficiles qu'ils doivent affronter : générer l'adhésion et le soutien pour les initiatives D&I. Ce rapport offre aux praticiens un aperçu stratégique, visant plus particulièrement les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, et les meilleurs moyens d'y gagner le soutien des hommes.

- Tous ceux – surtout les hommes – souhaitant être ambassadeurs du changement. Sans être dans un rôle officiel de D&I, beaucoup se font déjà les champions du changement sur leur lieu de travail en donnant l'exemple. Ces personnes, surtout les hommes, peuvent être de puissants ambassadeurs du changement, surtout auprès d'autres hommes qui n'ont pas encore pleinement intégrés les objectifs organisationnels D&I. Ce rapport offre à ces ambassadeurs des pistes pour influencer leurs collègues masculins au regard des initiatives pour l'égalité entre les femmes et les hommes.

### COMMENT UTILISER CE RAPPORT POUR OPÉRER LE CHANGEMENT

- Si vous êtes un professionnel D&I, pensez à partager ce rapport avec d'autres professionnels D&I sur votre lieu de travail. Servez-vous de ses conclusions pour lancer un débat avec eux concernant les stratégies spécifiques que votre organisation pourrait adopter pour impliquer les hommes dans des initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Inviter les hommes de votre entreprise à participer à une discussion relative aux enjeux de l'égalité sur le lieu de travail. Utilisez les points de discussion et les citations fournies dans le rapport pour lancer une conversation relative aux obstacles, au soutien des hommes pour des initiatives en faveur de l'égalité des sexes. Servez-vous de la discussion pour voir si les hommes considèrent que ces barrières ou d'autres entraves sont en œuvre dans votre organisation, et sollicitez des suggestions par rapport aux actions que votre entreprise peut entreprendre pour aider plus efficacement les hommes à surmonter ces obstacles.

# LES HOMMES ET LES FEMMES ALLIÉS AU TRAVAIL

## LA VOIE À SUIVRE : IMPLIQUER LES HOMMES

L'écart de positionnement des hommes et des femmes au niveau de la direction, largement répandu au sein des organisations<sup>1</sup>, représente une opportunité manquée significative pour les entreprises. Alors que dans plusieurs régions du monde les femmes occupent plus de 50% des postes qualifiés et d'encadrement, leur représentation dans la direction d'entreprise tombe bien en dessous de ce chiffre<sup>2</sup>. Ces tendances nous enseignent que les femmes, source hautement qualifiée de compétences en matière d'encadrement, sont à l'heure actuelle négligées, au grand détriment des entreprises. Face à la concurrence mondiale intense, les entreprises qui arrivent à attirer les meilleurs talents - qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes - détiendront un avantage sur celles qui continuent à ne compter que sur les hommes pour pourvoir leurs postes clés.

De plus en plus d'entreprises sont en train de comprendre que les femmes représentent un atout pour les affaires<sup>3</sup>. Or, malgré leurs meilleurs efforts pour attirer des femmes, beaucoup d'organisations n'ont pas atteint leurs objectifs. Même au sein des entreprises qui ont mis en œuvre des programmes pour attirer, développer, et retenir des salariées, les écarts persistent souvent entre les hommes et les femmes – à l'embauche, la promotion, et le renouvellement du personnel. Les hommes s'en sortent mieux que les femmes sur tous les plans.

Pourquoi tant de programmes en faveur du changement ont-ils manqué leur but ? Une des raisons est que trop d'initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes se concentrent uniquement sur le changement chez les femmes : manière de créer des réseaux ; techniques de direction...

Par ailleurs, trop d'organisations misent sur l'action des seules femmes pour changer les pratiques organisationnelles qui entretiennent le statu quo. Comme nous avons pu le constater depuis maintenant plusieurs décennies, cette approche a donné des résultats limités. Le recensement annuel des sociétés « Fortune 500 » opéré par Catalyst démontre que le rapport entre hommes et femmes aux postes les plus élevés n'a changé que très peu ces dernières années<sup>4</sup>.

Pour accélérer le changement, il ne faut plus traiter la question du genre comme le fardeau des femmes uniquement. Si les organisations veulent limiter les disparités entre les hommes et les femmes, ils doivent permettre aux femmes et aux hommes de changer de comportement. Plus important encore peut-être, les organisations doivent convaincre les femmes et les hommes de travailler ensemble comme alliés dans le processus de changement des normes et structures organisationnelles qui perpétuent ces écarts entre hommes et femmes.

On peut regretter qu'en se focalisant exclusivement sur les femmes plutôt qu'en impliquant les hommes, beaucoup d'entreprises se sont involontairement aliénées ces derniers, compromettant ainsi sans le vouloir la réussite de leurs initiatives en faveur de l'égalité<sup>5</sup>. Sans le ferme soutien des hommes, qui peuvent être considérés comme le groupe de parties prenantes le plus puissant dans la plupart des grandes entreprises, il n'y a que peu de chance d'obtenir des progrès significatifs vers la fin des inégalités entre hommes et femmes<sup>6</sup>.

Il est donc crucial d'impliquer les hommes pour avancer. Mais quels sont les meilleurs moyens d'atteindre les hommes ? Sur la base d'entretiens et sondages approfondis menés auprès de cadres supérieurs de sexe masculin, ce rapport commence à explorer cette question, en fournissant quelques éclairages sur :

- Les expériences et les croyances qui permettent d'accroître la sensibilisation des hommes aux préjugés sexistes et leur coût sur le lieu de travail.
- Les motivations qui amènent les hommes à se faire les champions d'initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail.
- Les barrières qui limitent le soutien des hommes aux initiatives visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Les pratiques et techniques spécifiques permettant d'attirer le soutien des hommes à la lutte pour réduire les écarts entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail.

# LES RÈGLES POUR ÊTRE UN HOMME

## COMPRENDRE LES NORMES MASCULINES

« Comportez vous en homme ». « Sois un homme ». Ces expressions répandues indiquent que dans bien des sociétés, l'identité des hommes est en grande partie définie par leur adhésion ou non à un code de conduite strict<sup>7</sup> appelé « normes masculines » par les psychologues<sup>8</sup>. Puisqu'une bonne partie du débat sur l'égalité a porté sur l'expérience des femmes, peu de temps a été consacré à la définition des normes masculines et à leur impact sur le lieu de travail<sup>9</sup>. Ce déséquilibre est regrettable, car **la manière dont les hommes négocient des normes masculines est un élément clé déterminant leur soutien ou, au contraire, leur résistance à des efforts visant à réduire les écarts entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail.**

Les quatre normes masculines les plus répandues, caractérisées ci-après, sont présentes à divers degrés dans toutes les cultures de l'Amérique du Nord et de l'Europe occidentale<sup>10</sup>.

1. « **Éviter le féminin** » peut être le principe cardinal de la masculinité. Cette règle exige des hommes de ne jamais se conformer publiquement à une norme féminine ou reconnaître s'y être conformé<sup>11</sup>. Si un homme est considéré comme ayant agi de manière conforme à une ou plusieurs normes prescrites pour les femmes (c'est-à-dire des normes féminines<sup>12</sup>), il subira souvent la critique, le ridicule ou le rejet, et son statut d'homme pourra être mis en question<sup>13</sup>. Ce genre de « flicage » survient souvent au sein même des groupes de pairs masculins, dès le plus jeune âge et jusqu'à l'âge adulte<sup>14</sup>. Des termes péjoratifs tels que « chochette », « poule mouillée », et « dominé » sont régulièrement employés pour étiqueter des mâles auxquels on reproche un comportement trop féminin ; ils s'avèrent souvent un moyen efficace de prévenir toute violation future de la norme<sup>15</sup>.
2. « **Être un gagnant** ». Ce principe vise à atteindre un rang élevé et, par conséquent, définit comme masculin tout comportement qui accroît la richesse, le prestige social ou le pouvoir sur les autres<sup>16</sup>. Les hommes gagnent l'approbation des autres lorsqu'ils accordent la priorité à leur carrière et intègrent des domaines professionnels comme la direction d'entreprise ou la politique qui offrent les moyens d'accroître leur statut socio-économique.

Les hommes qui intègrent des domaines qui offrent moins d'occasions pour élever leur statut ont moins de chances d'être admirés, surtout si le domaine en question est habituellement considéré comme convenant mieux aux femmes. Cette norme contribue et renforce des modèles largement répandus de ségrégation des sexes sur le marché du travail à l'échelle mondiale, où les hommes sont systématiquement surreprésentés dans les postes comportant les salaires les plus importants et les plus grands pouvoirs décisionnels<sup>17</sup>.

3. « **Ne jamais montrez une faille dans l'armure** ». Les hommes se doivent d'être durs de corps et d'esprit. La dureté physique implique de ne jamais fuir la menace de souffrance physique ; tandis que l'apparence de dureté émotionnelle exige des hommes de dissimuler les émotions telles que la crainte, la tristesse, la nervosité, et l'incertitude<sup>18</sup>. Des manifestations extérieures de colère, de confiance, ou de stoïcisme sont considérées comme beaucoup plus socialement acceptables pour les hommes. En particulier, la dureté émotionnelle ostensible est souvent vue comme un attribut clé des dirigeants dans le milieu des affaires<sup>19</sup>.
4. « **Faire partie du clan (A man's man)** ». Connue également sous le sobriquet « one of the boys » (un gars de la bande), cette règle de masculinité demande aux hommes de gagner le respect et l'admiration d'autres hommes et de faire semblant de ressentir une camaraderie particulière avec ses pairs mâles. Être un tel homme exige le respect ostensible de toutes les normes masculines. Au surplus, à quelques exceptions près, cet homme doit démontrer qu'il préfère la compagnie des hommes à celle des femmes. Il doit également participer à des passe-temps ou activités stéréotypés « masculins » (selon la culture cela peut comprendre : regarder des activités sportives, boire de la bière, ou fréquenter des cercles réservés aux hommes). Non seulement ces activités constituent des rites qui renforcent les normes masculines mais elles promeuvent également la solidarité et les liens sociaux construits sur ces normes<sup>20</sup>. En effet, la récompense est grande, surtout dans les professions dominées par les hommes, où faire partie de « la bande des gars » est souvent cruciale pour accéder aux réseaux informels et autres ressources liées à l'avancement professionnel<sup>21</sup>.

## LE PRIX DE LA CONFORMITÉ POUR LES HOMMES

Le degré de respect au regard des différentes normes masculines varie de façon significative d'un homme à un autre<sup>22</sup>. De plus, le degré affiché de conformité avec ces normes est un élément clé pour déterminer le niveau de bien-être d'un homme : la stricte conformité est hautement préjudiciable. Pourquoi ? Parce que les femmes et les hommes partagent grand nombre de désirs et comportements qui sont habituellement attribués aux membres du sexe opposé. Après tout, à la base, ce sont des qualités humaines<sup>23</sup>. Ainsi, pour les femmes comme pour les hommes, la conformité stricte aux normes, respectivement féminines ou masculines, implique de refouler un aspect de leur personnalité. Cependant, pour les hommes en particulier, le prix de la conformité aux normes masculines peut s'avérer élevé, allant jusqu'à mettre en danger la santé psychologique et physique. En effet, la recherche montre que<sup>24</sup> :

- En essayant de respecter les normes masculines, beaucoup d'hommes accordent une priorité à l'avancement de leur carrière, sacrifiant au passage les rapports avec leur famille, épouse, et amis, alors que ces rapports non seulement améliorent leur qualité de vie mais peuvent aussi offrir une source de soutien psychologique importante en temps de stress<sup>25</sup>.
- La conformité aux normes masculines liées à la dureté et le contrôle émotionnel peut limiter la capacité des hommes à reconnaître des problèmes tels que la dépression, l'anxiété, et la maladie, et, donc, à chercher de l'aide pour les résoudre<sup>26</sup>.

Alors que le coût de la conformité peut être grand, y résister n'est pas une tâche facile. La recherche montre que les hommes subissent des pénalités sociales allant jusqu'au rejet et à une perte de rang<sup>27</sup> – souvent plus forte que pour les femmes<sup>28</sup> – quand ils s'éloignent du scénario attribué à leur sexe.

## LE PRIX DE LA CONFORMITÉ POUR LES ORGANISATIONS

Les organisations peuvent peser de façon significative sur le niveau de conformité à certaines normes masculines<sup>29</sup>. La recherche suggère qu'en valorisant une stricte conformité aux normes masculines les organisations, peuvent, sans le vouloir, compromettre leur performance.

A titre d'exemple, Robin Ely, un chercheur travaillant au sein d'une grande entreprise pétrolière, a découvert que les normes masculines traditionnelles insistant sur la dureté sans crainte – c'est-à-dire ne jamais montrer de failles dans l'armure a eu un impact négatif sur le bilan sécurité de l'entreprise. En renforçant cette norme de comportement, l'entreprise a payé un prix important en termes de taux élevé d'accidents du travail.

Pour résoudre le problème, au lieu de récompenser les employés - surtout des hommes - sur les plateformes pétrolières qui vivaient en conformité avec ces normes masculines, l'entreprise les a encouragés à braver les normes, avec pour résultat une réduction de 84% du taux d'accidents. De plus, lorsque les employés ont arrêté de soigner leur image de « durs », ils ont reconnu avoir découvert de nouvelles façons, plus enrichissantes, d'exprimer leur identité d'homme sur le lieu de travail<sup>30</sup>.

# REJETER LE STATU QUO

## COMMENT LES HOMMES VIENNENT À RECONNAÎTRE LES INÉGALITÉS ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

**Avant qu'un homme puisse soutenir une initiative pour le changement, il doit d'abord se convaincre que quelque chose ne va pas avec le statu quo<sup>31</sup>.**

Ainsi, les hommes ne soutiendront les initiatives de leur organisation en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes que s'ils sont convaincus que cela pose problème sur le lieu de travail. Ce constat nous a conduit à chercher les facteurs pouvant sensibiliser les hommes quant aux préjugés sexistes, voire les amener à percevoir l'inégalité comme un problème qui justifie que l'on y prête attention.

Nous avons commencé notre enquête par des entretiens approfondis avec 35 « champions », des hommes qui travaillaient déjà activement pour diminuer les disparités entre les sexes dans leur organisation ou communauté. 71% de ces champions provenaient du secteur des affaires ; ils avaient été identifiés par des professionnels D&I dans leur entreprise. Les autres hommes (22,9%) ont été identifiés parce qu'ils dirigent des organisations (surtout associatives) dédiées à la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes. Plusieurs de ces organisations interviennent pour former les hommes et ainsi leur permettre de devenir des agents du changement dans leur entourage.

Sur la base de nos entretiens avec des champions, nous avons formulé des hypothèses concernant les facteurs potentiels de sensibilisation des hommes aux préjugés sexistes. Étant donné notre conviction qu'une telle sensibilisation est une condition préalable pour le soutien des hommes aux initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, nous avons ensuite sondé 178 hommes d'affaires (57,9% s'identifiaient comme cadres supérieurs)<sup>32</sup> dans le but

de tester nos hypothèses et d'affirmer des réponses quant aux moyens d'aider les hommes à devenir plus conscients des préjugés sexistes.

Nous avons mesuré la sensibilisation en posant aux sondés une série de questions relatives à l'impact des enjeux de l'égalité des sexes dans leur propre vie et celle des femmes. Nos entretiens nous ont conduits à postuler que plusieurs facteurs pourraient prédire le niveau de sensibilisation des hommes aux préjugés sexistes, dont l'opposition aux normes masculines traditionnelles, un sens de « fair-play », la nature de l'emploi de l'épouse ou partenaire, ou le fait d'être père d'une fille. Par conséquent, nous avons inclus des éléments dans le sondage pour mesurer ces variables spécifiques. Enfin, nous avons demandé aux sondés ce que signifiait pour eux l'objectif de l'égalité entre hommes et femmes.

**Nous avons constaté que plus le niveau de sensibilisation des hommes aux préjugés sexistes était élevé, plus ils ressentaient l'importance d'atteindre l'égalité<sup>33</sup>.** De fait, 97% de ceux qui étaient fortement conscients des préjugés sexistes croyaient également qu'il était important de réaliser l'égalité entre les femmes et les hommes. En revanche, parmi les hommes peu sensibilisés aux préjugés sexistes, seulement 74% partageaient cette croyance. De plus, près d'un quart de ce dernier groupe restait neutre en ce qui concerne l'importance de parvenir à l'égalité, alors que seuls 2% des hommes fortement sensibilisés tenaient une position similaire. Ces résultats suggèrent que la sensibilisation des hommes aux inégalités entre les sexes est un indicateur important de leur prédisposition à soutenir des initiatives en faveur de l'égalité entre les sexes au sein de leur organisation.

### COMMENT IDENTIFIER LES « CHAMPIONS » ?

Les champions ont été sélectionnés parce qu'ils :

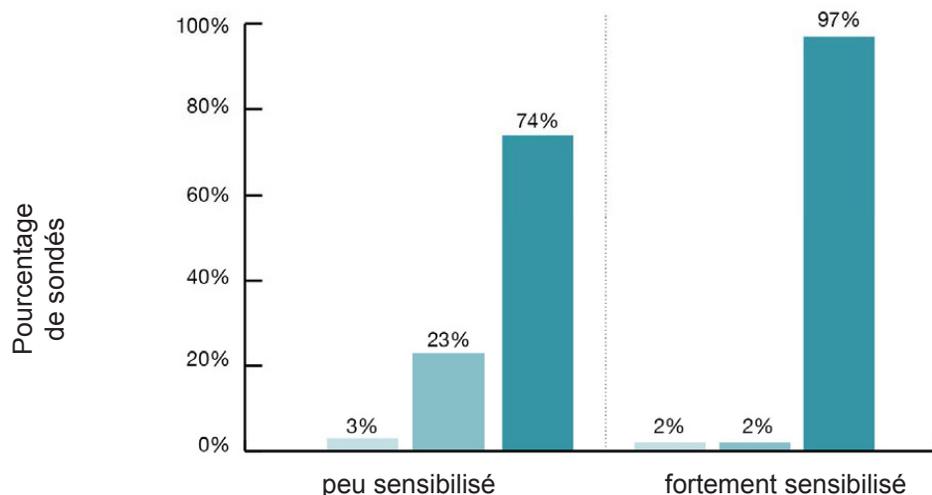
- mènent visiblement et de façon concrète des initiatives organisationnelles visant à réduire l'écart entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail ;
- s'investissent de manière substantielle et dans la durée comme conseiller des femmes ;
- sont facilement reconnaissables par leurs collègues féminins / pairs comme des supporters de l'égalité entre les femmes et les hommes.

FIGURE 1

Auto déclaration de l'importance d'instaurer l'égalité entre les sexes, en fonction de la sensibilisation des sondés aux préjugés sexistes

« Parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes est un enjeu social important pour moi. »

- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord



### TROIS FACTEURS PERMETTENT DE PRÉVOIR LE NIVEAU DE SENSIBILISATION DES HOMMES AUX PRÉJUGÉS SEXISTES<sup>34</sup>

L'opposition vis-à-vis des normes masculines



Plus les hommes ont osé contrevioler à certaines normes masculines<sup>35</sup>, plus leur sensibilisation aux préjugés sexistes était grande. Spécifiquement, les hommes fortement sensibilisés aux inégalités avaient tendance à rejeter ce qui serait la règle cardinale de la masculinité – « éviter le féminin » – dans la mesure où ils avaient plus de chances d'exprimer leur admiration explicite pour leurs coéquipières que les hommes peu sensibilisés<sup>36</sup>. Les hommes fortement sensibilisés étaient également plus portés à exprimer un souci d'équité et un engagement au service des autres<sup>37</sup>. De telles valeurs s'inscrivent en faux avec la norme masculine, « être un gagnant », qui accentue le fait de placer les intérêts personnels au dessus de ceux des autres<sup>38</sup>. Enfin, plus les hommes étaient conscients des inégalités entre les sexes, moins ils ressentaient un fort sens de camaraderie avec leurs coéquipiers mâles<sup>39</sup>. Compte tenu du fait que ce genre de camaraderie est souvent enraciné dans l'observance mutuelle de

normes masculines<sup>40</sup> ce résultat est également conforme à l'hypothèse d'une nette tendance des hommes hautement sensibilisés à s'affranchir des conventions masculines traditionnelles.

### POINT DE VUE DE CATALYST

Lorsque les hommes éprouvent des normes de comportement liées au sexe comme une barrière restrictive dans leur propre vie, ils peuvent également être plus portés à voir ces normes comme une barrière pour les femmes. Certains des sondés ont décrit un tournant dans leur vie où ils ont été injustement pénalisés pour avoir rompu avec des normes masculines, les poussant à s'engager davantage pour promouvoir le changement. Dans la citation suivante, un sondé décrit un tel tournant :

*J'avais un petit groupe sous ma supervision et je n'avais aucune solution de garde pour mon jeune enfant. Ma femme et moi avons décidé de travailler à mi-temps tous les deux...*

Lorsque j'ai déposé ma demande de bénéficier d'un travail à mi-temps, je n'ai jamais reçu de réponse. C'était une époque où je rencontrais beaucoup d'attitudes rétrogrades envers les hommes préoccupés par l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la prise en compte d'un partenaire qui travaille. On se moquait de moi. Lorsque je suis revenu [à temps plein] une année ou deux plus tard, on me demandait si j'allais encore. J'ai reçu beaucoup de conseils de la part de mes collègues hommes, qui disaient pour l'essentiel que j'avais pris trop de risques en agissant

ainsi. Développer un rapport personnel à la diversité a été le résultat de cette situation [où] je fus confronté au dilemme de ce que je devais faire en tant qu'homme face à un partenaire qui travaille, avec de jeunes enfants, et au questionnement sur l'attitude de mon encadrement et mes collègues. Je me suis ainsi intéressé à comprendre en quoi nous, les hommes, pouvions contribuer [à l'égalité entre les sexes].

- un Norvégien

## Être conseillé par des femmes



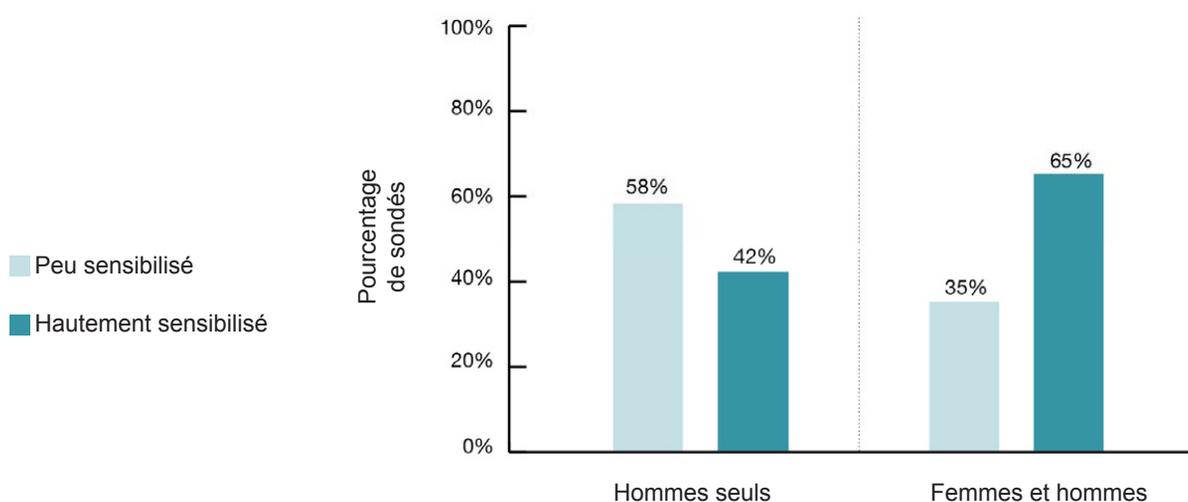
Les hommes qui ont été conseillés par une femme sont plus sensibilisés aux préjugés sexistes que les hommes qui n'ont pas eu une telle expérience<sup>41</sup>. Parmi les sondés ayant été conseillés à la fois par des femmes et des hommes, 65% démontraient une haute sensibilisation aux préjugés tandis que seuls 35% démontraient peu de sensibilisation. Le schéma était complètement différent s'agissant des personnes n'ayant eu que des hommes comme conseillés. Au sein de ce dernier groupe, seuls 42% des sondés étaient fortement sensibilisés aux préjugés sexistes alors que 58% y étaient peu sensibilisés<sup>42</sup>.

## POINT DE VUE DE CATALYST

L'expérience d'avoir été conseillé par une femme peut fournir une opportunité aux hommes de découvrir les enjeux des préjugés sexistes. C'est pour cela que nous croyons qu'il existe un lien entre le fait d'être conseillé par une femme et le degré de sensibilisation des hommes aux préjugés sexistes<sup>43</sup>.

FIGURE 2

Auto déclaration de l'importance d'instaurer l'égalité entre les sexes, en fonction de la sensibilisation des sondés aux préjugés sexistes



Comme l'illustrent bien les citations ci-dessous, le fait d'être mis au défi d'un regard critique sur des questions d'égalité des sexes par une conseillère a été déterminant pour la sensibilisation de certains hommes.

*Lorsque je travaillais pour [entreprise X], j'avais dans mon organisation...et dans mon équipe directe, quelques femmes réellement fortes, vraiment affirmées. Nous avons vécu des moments assez durs ensemble. Nous étions de bons amis... Elles étaient très bien intentionnées, mais elles étaient honnêtes avec moi concernant mes problèmes, mon comportement... [Elles étaient] réellement de bons modèles... [Il y a une autre] personne. Elle est excellente. Elle est très bien dans ce domaine de [diversité et inclusion] et comportement. Elle est...une conseillère.*

- un Néerlandais

*J'ai eu comme modèles des femmes très fortes... J'ai été chanceux dans ma vie en termes de modèle de femme qui m'a montré comment considérer les femmes... Les femmes auxquelles j'ai été exposé étaient vraiment des personnes extraordinaires en termes de performance.*

- un Américain

*J'étais impliqué dans des luttes politiques ici [aux Etats-Unis] souvent en collaboration avec des femmes et ... sur des lieux de travail avec des femmes. Je faisais partie d'un collectif journalistique ici alors que, en plein milieu de la première guerre du Golfe, les femmes nous ont mis à la porte en disant, « Nous en avons marre de travailler avec un groupe d'hommes qui ne partage pas le processus décisionnel et qui renforce toutes sortes de normes masculines traditionnelles. Je pense que cela m'a donné un sens de la micro dynamique du pouvoir dans les petits groupes, sur les lieux de travail, entre les hommes et les femmes.*

- un Sud-Africain

## Un sens aigu de « fair-play »



**Les hommes avec un sens aigu du fair-play ont plus de chances d'être conscients des préjugés sexistes que ceux qui ne partagent pas cette qualité<sup>44</sup>.**

Que signifie précisément un sens aigu du fair-play ? Ceux des sondés qui ont été considérés comme ayant un sens aigu du fair-play faisaient preuve d'une inquiétude face à toute inégalité dans le partage des ressources au sein de la société. A titre d'exemple, par comparaison avec des hommes qui ne partagent pas ce souci, ils étaient troublés par le fait que certaines personnes vivent dans la pauvreté extrême par rapport à d'autres ; aussi, ils admettaient plus volontiers qu'ils ressentent le fardeau du manque d'équité dans le monde.

## POINT DE VUE DE CATALYST

On peut concevoir un sens du fair-play comme une perspective ou prisme qui prédispose certains individus à être plus sensibles aux enjeux de l'égalité que d'autres. Il s'ensuit logiquement que des hommes ayant déjà intégré ce souci d'équité seraient plus enclins que d'autres hommes n'ayant pas la même perspective à percevoir les inégalités de toutes sortes, y compris celles entre les hommes et les femmes. Dans la section de ce rapport intitulée « un facteur qui prédestine à être un champion », nous décrivons plus en détail ce sens de l'équité des hommes et fournissons d'autres éléments pour expliquer l'importance de cette notion pour le soutien des hommes aux initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

## COMMENT LES HOMMES EXPRIMENT LEUR SENSIBILITÉ AU SEXISME

Parmi les hommes ayant répondu au sondage, ceux qui étaient le plus sensibilisés aux préjugés sexistes ont identifié le coût comme important à la fois pour les femmes, les hommes, et les organisations. A titre d'exemple, comparé à ceux qui l'étaient moins, les hommes les plus sensibilisés avaient :

- plus tendance à reconnaître que les femmes sont exclues sur le lieu de travail et de voir cette exclusion comme un désavantage concurrentiel pour l'entreprise<sup>45</sup>.
- plus tendance à admettre souhaiter qu'il ne soit pas toujours attendu des hommes de jouer le rôle de soutien principal de famille<sup>46</sup>.

Les hommes interviewés ont décrit le coût personnel payé suite aux pressions pour se conformer aux normes masculines et les inégalités qui en découlent. Comme le montrent les citations ci-dessous, ce coût recouvre autant les comportements défaitistes que les exigences de réussite.

*Je pense que c'est là que j'ai commencé à comprendre la manière dont les notions traditionnelles de masculinité sont très restrictives pour les hommes. Nous le constatons à travers une large gamme d'indicateurs de santé publique ou, en particulier en ce qui concerne les comportements de recherche d'aide. Les hommes sont très peu enclins à chercher de l'aide pour des problèmes de santé mentale, d'addiction ; ils prennent beaucoup de risques qui finissent par leur nuire. Et puis à un niveau très personnel, j'ai été molesté plusieurs fois au début des années 1990 et j'ai vraiment lutté contre un syndrome de stress post-traumatique et, comme beaucoup d'hommes, je n'ai rien fait. Alors que je commençais à devenir de plus en plus atteint par ce syndrome, j'ai été obligé de faire mon propre travail d'introspection pour comprendre ce qui m'empêchait de chercher de l'aide.*

- un Sud-Africain

*Il y a un scénario que l'on a servi à beaucoup d'hommes, qu'on leur a inculqué et qui a servi de base de récompense, et qui est le suivant : interioriser, faire le dur, ne pas laisser entrevoir que vous souffrez, ne pas montrer de faiblesses. Je l'appelle « syndrome acquis de la réponse masculine » : si on me pose une question définitive, je donne une réponse définitive, même si je ne sais pas de quoi je parle. Je me suis perdu en chemin – ce que je suis vraiment – parce que je pense que j'étais piégé dans ce mythe du mâle ou du jeu masculin.*

- un Américain

*« Les représentations de la masculinité que l'on nous apprend à admirer et nous incite à atteindre... c'est si envahissant qu'il est plus dur d'aller à leur rencontre que de s'y laisser couler indifféremment tout au long de la vie, n'est-ce pas ? A moins de commencer à y réfléchir vraiment, ou qu'un incident ne se produise qui vous touche directement, c'est tellement plus facile de suivre le mouvement et d'en faire partie sans regard critique, parce qu'en apparence cela ne vous coûte rien, n'est-ce pas ? Vous en bénéficiez après tout. Mais moi, je dirais que les hommes paient le prix fort sur le plan psychologique et émotionnel. »*

- un Canadien

*Je pense que l'un des désavantages d'être un homme est que j'ai intégré le mythe selon lequel je peux faire tout ce que je veux, si c'est mon rêve. Par conséquent, je dois lutter continuellement avec moi-même pour demander de l'aide et du soutien aux autres, particulièrement à d'autres hommes.... Je reste à lutter tout seul avec ces problèmes quand je n'ai pas vraiment besoin de le faire. Je pense que cela raccourcit mon espérance de vie et celle des autres hommes.*

- un Américain

## COMMENT LES ORGANISATIONS LIMITENT LA SENSIBILITÉ DES HOMMES AUX PRÉJUGÉS SEXISTES

Les organisations ont une grande influence sur la reconnaissance des préjugés sexistes par les hommes. Beaucoup d'organisations mettent en avant l'idée selon laquelle elles sont intégralement méritocratiques et que leurs pratiques et politiques de ressources humaines sont invulnérables aux préjugés. Or, sans le vouloir, en reproduisant ce mythe de la méritocratie sans instaurer des mécanismes de contrôle pour limiter les inégalités, les organisations peuvent diminuer la sensibilité des hommes aux préjugés sexistes<sup>47</sup>.

# UN CHAMPION DE L'INCLUSION DES FEMMES



DINO E. ROBUSTO

Vice-président exécutif et administrateur en chef du Chubb Corporation

Sponsor exécutif du Conseil pour le Développement des Femmes (Women's Development Council)

## Pourquoi Dino choisit d'être un Champion

*« J'ai toujours eu pour but d'aider les gens à réussir. Ayant observé les obstacles et challenges plus importants auxquels doivent faire face les femmes, je ressens une énorme satisfaction personnelle en les aidant à surmonter ces obstacles. Être un Champion a été une expérience enrichissante pour moi. »*

# UN SENS AIGU DU « FAIR-PLAY »

## UN FACTEUR QUI PRÉDESTINE À ÊTRE UN CHAMPION

**Est-ce que la sensibilisation est suffisante, en soi, pour inspirer les hommes à lutter pour l'absence d'inégalités sur le lieu de travail ?** Et sinon, qu'est-ce qui inspire certains hommes à soutenir l'égalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail ? Afin d'en savoir davantage, nous avons partagé nos participants au sondage en deux groupes : un groupe de champions, comprenant ceux qui avaient été identifiés comme champions de l'égalité par les experts en D&I<sup>48</sup>, et un groupe de comparaison composé de ceux qui n'avaient pas été désignés comme champions. Les membres des deux groupes étaient d'âge, d'ancienneté au sein de l'organisation et de fonction comparables<sup>49</sup>.

Tout comme nous avons utilisé les entretiens pour mieux comprendre ce qui accroît la sensibilisation des hommes aux préjugés sexistes, nous comptons sur ces

mêmes entretiens<sup>50</sup> pour rassembler des éléments de réponse quant aux caractéristiques différenciant les deux groupes (c'est-à-dire, champions et groupe de comparaison) et les moyens d'inciter les hommes à soutenir activement l'égalité entre les femmes et les hommes.

Sur la base des résultats de ces entretiens, nous avons comparé les deux groupes selon plusieurs caractéristiques, y compris la sensibilisation aux préjugés sexistes, le sens du fair-play, l'opposition face aux normes masculines, le niveau d'emploi, l'âge, la fonction, l'emploi de l'épouse, et le fait d'être père d'une fille ou non<sup>51</sup>. Parmi toutes ces caractéristiques, un sens aigu du fair-play était l'indicateur le plus significatif de la tendance d'un homme à être reconnu comme champion.

### Un sens aigu de « fair-play »



**Il suffisait d'une augmentation minimale dans le sens du fair-play du répondant pour que ses chances d'être identifié comme un champion soient multipliées par trois<sup>52</sup>.** Comme nous l'avons déjà noté, les hommes avec un sens aigu du fair-play ont tendance à faire preuve d'un souci général pour les problèmes d'égalité et la façon dont les ressources sont partagées au sein de la société<sup>53</sup>. Soucieux de l'écart extrême entre les nantis et les déshérités, ces hommes avaient participé plus souvent que les autres à des manifestations sur la voie publique à un moment donné de leur vie.

Pris globalement, ces résultats suggèrent que les hommes avec un sens aigu du fair-play sont non seulement engagés en faveur de l'idéal de l'équité ou l'égalité, mais également prêts à les défendre publiquement<sup>54</sup>. Enfin, nous avons constaté que plus les hommes avaient un sens du fair-play, plus ils risquaient d'avoir souffert personnellement de marginalisation ou d'exclusion<sup>55</sup>, laissant apparaître que leur attachement aux idéaux d'équité était enracinée dans des expériences très personnelles et émotionnelles. Les citations qui suivent reprennent les points de vue de répondants ayant un sens aigu du fair-play.

*Je dirais que je prône... toutes les formes d'équité. Mon travail actuel est sexospécifique, mais nous sommes également très conscients de la diversité culturelle, de l'équité économique et ce genre de choses. Donc certainement je suis un avocat de l'égalité entre les hommes et les femmes, mais dans un contexte plus large.*

- un Canadien

*Mon but ultime, la raison pour laquelle j'agis – et c'est réellement utopique – est, dans une très petite mesure, de changer la manière dont nous nous regardons avec crainte, en tant que communauté globale, lorsque nous ne voyons pas notre propre image en face de nous, quelle que soit la différence. Je crois que les défis que nous affrontons sur la planète, qu'il s'agisse du réchauffement climatique, de la démographie, de la faim, ou de l'eau potable, nous avons toutes les aptitudes nécessaires en tant qu'espèce pour les résoudre équitablement ... Pour les pauvres de ce monde qui se réveillent chaque jour en se demandant comment ils vont manger et s'ils vont avoir un endroit sec pour dormir la nuit (la majorité de la population du monde)... je suis conscient d'être privilégié pour avoir grandi au sein des classes moyennes, d'être blanc et mâle aux Etats-Unis [et je veux] que ça change*

- un Américain

## POINT DE VUE DE CATALYST

La sensibilisation aux préjugés sexistes est importante, mais ce n'est pas assez pour faire un champion. En plus de la sensibilisation aux préjugés sexistes, les hommes doivent être engagés pour un idéal d'équité – une forte conviction personnelle que les préjugés sont faux et que l'idéal d'égalité vaut d'être défendu. Notre analyse démontre que c'est le sens du fair-play des hommes, plutôt que leur sensibilité aux préjugés sexistes qui est déterminant, en fin de compte, pour qu'ils apparaissent aux autres comme des champions de l'égalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail<sup>56</sup>.

## LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES CHANGER LE SENS DU FAIR-PLAY D'UNE PERSONNE ?

Il semblerait que la réponse est « oui, elles le peuvent ». Les chercheurs ont constaté que l'éducation peut augmenter l'engagement d'un individu pour un idéal d'équité<sup>57</sup>. Les praticiens D&I devraient prendre en considération les conseils qui suivent sur le contenu et le format des formations qu'ils bâtissent pour contribuer à accroître l'engagement des hommes vers un idéal d'équité.

### Contenu

Lorsque vous élaborez le contenu de votre formation, pensez à établir des objectifs d'apprentissage qui aident les hommes à reconnaître le coût personnel qu'ils paient du fait des préjugés sexistes. La recherche précédente suggère que le jugement individuel quant à l'équité d'une situation donnée est influencé par le constat de désavantages concrets subis soi-même ou par d'autres<sup>58</sup>. Les gens sont plus portés à considérer une situation comme inéquitable s'ils en subissent personnellement les désavantages. Ils le sont moins, en revanche, lorsque c'est un tiers qui en souffre. Lorsque les hommes se rendent compte que les disparités entre les hommes et les femmes coûtent aux hommes – et non seulement aux femmes – ils seront plus motivés pour les corriger.

### Forme

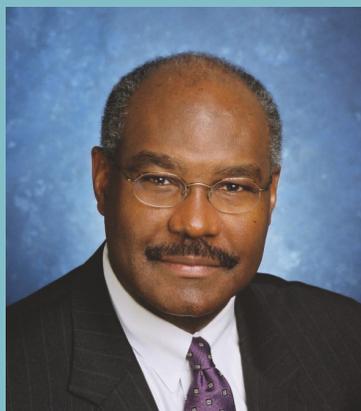
Lorsque l'on adopte un format de formation, il faut :

- Prévoir des séquences d'introspection : donner aux participants le temps de remettre en question leurs propres croyances<sup>59</sup>.
- Incorporer l'apprentissage par l'expérience : permettre aux participants de mettre en pratique leurs capacités nouvellement acquises dans un contexte concret<sup>60</sup>.
- Programmer un apprentissage dans la durée : une formation réussie n'est pas instantanée ; elle se poursuit dans le temps<sup>61</sup>.

## COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT DÉCOURAGER LE SOUCI DES HOMMES POUR L'ÉQUITÉ

Les pratiques organisationnelles peuvent exercer une influence significative sur la prise en compte par les hommes des problèmes d'équité. A titre d'exemple, les pratiques qui accroissent la compétition entre les salariés – comme les procédés d'évaluation obligatoires donnant lieu à un classement – peuvent obliger les salariés à se concentrer sur leurs intérêts et résultats personnels au détriment du bien-être des autres<sup>62</sup>.

# UN CHAMPION DE L'INCLUSION DES FEMMES



RONALD C. PARKER

Senior Vice-président  
PepsiCo

Directeur Diversité et Inclusion

Président du Conseil de gouvernance mondial de PepsiCo pour la diversité et l'inclusion et des Conseils consultatifs sur les affaires ethniques

## Pourquoi Ron choisit d'être un Champion

*« J'ai apprécié de travailler avec des collègues femmes et, en tant que professionnel RH, je continue d'apprendre et de bénéficier de leur perspicacité en matière de diversité et d'inclusion. La diversité a rendu ma vie professionnelle plus riche et plus intéressante. »*

# TROIS OBSTACLES

## LES OBSTACLES QUI EMPÊCHENT DE DEVENIR UN CHAMPION

Quelles sont les forces qui s'opposent au soutien par des hommes aux initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ? Le plus souvent, les hommes sondés mettent en avant trois obstacles<sup>63</sup> : l'indifférence, la crainte, et l'ignorance réelle ou supposée. Ci-dessous, une description détaillée de ces obstacles, accompagnée de citations illustratives tirées de nos entretiens.

### TABLEAU 1

Fréquence des obstacles mentionnés lors des entretiens

Obstacle	Pourcentage des hommes sondés ayant mentionné l'obstacle (N= 35)
L'indifférence	74%
La crainte	74%
L'ignorance réelle ou supposée	51%

### L'INDIFFÉRENCE

**74% des personnes interviewées ont noté que beaucoup d'hommes sont soit indifférents concernant les problèmes d'égalité entre les hommes et les femmes**, soit ne voient pas de raison suffisante pour s'engager activement dans des initiatives en faveur de l'égalité, voire les deux. Plusieurs personnes ont constaté que les hommes ne sont pas souvent conscients de ce qu'ils pourraient gagner en soutenant l'égalité entre les hommes et les femmes. Comme nous l'avons déjà constaté, un degré élevé de sensibilisation aux coûts spécifiques associés aux préjugés sexistes, tel que les fortes pressions subies par les hommes pour tenir le rôle de soutien principal de famille, était associé avec un plus grand soutien et un engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces constats, ainsi que les citations ci-dessous, suggèrent que les hommes resteront indifférents et donc peu enclins à soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes à moins de comprendre ce qu'ils peuvent gagner personnellement d'un changement du statu quo.

*[Il y a] trois réactions [au soutien pour l'équité envers les femmes]. Il y a l'apathie et les commentaires du genre « que c'est gentil ». Il y a des contrecoups. Puis il y a l'approche « Pourquoi faire ? » voire une*

*résistance plus véhémente. La plupart d'entre eux se situent dans ce noyau d'apathie.*

- un Canadien

*Pourquoi je pense que certains hommes ne comprendront pas ? ... Il me semble que beaucoup d'entre eux n'ont tout simplement pas vécu les expériences qui leur permettraient de prendre conscience des ouvertures qu'apporte la diversité.*

- un Américain

### LA CRAINTE

**74% des hommes interviewés ont également identifié la crainte comme obstacle au soutien des hommes à l'égalité entre les hommes et les femmes.** La crainte qu'ils ont décrite découlait de trois sources différentes :

**Crainte de perte de statut.** 34% des personnes interviewées croyaient que pour certains hommes, leur soutien pour l'égalité entre les hommes et les femmes était diminué par la crainte de perdre leur statut ou privilèges. Dans leurs discours, beaucoup d'hommes sentaient que, bien que bénéfique aux femmes, l'égalité ne pourrait être acquise qu'aux dépens des hommes. Changer cette approche à somme nulle était jugé crucial par plusieurs intervenants avant de pouvoir susciter le soutien des hommes pour des initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

*Bien que nous ayons une majorité énorme des emplois de direction dans presque toutes les sociétés, il y a une inquiétude – le nombre global de cadres diminue, et si je m’engage réellement dans cette voie, je menace mon emploi, mon avenir.*

- un Américain

**Crainte de se tromper.** Les hommes interviewés ont également indiqué que certains hommes craignent, lorsqu’ils travaillent avec des collègues femmes – même dans un contexte d’efforts pour mettre fin aux inégalités entre les hommes et les femmes – de s’exposer malgré eux à la critique des femmes en raison du rôle que jouent les hommes en général dans les inégalités ou encore pour avoir commis eux-mêmes un acte offensant par inadvertance. Comme les hommes sondés l’ont expliqué, beaucoup d’hommes craignent que, quelles que soient leurs intentions, leurs collègues femmes ne continuent à les voir comme une partie du problème plutôt que comme contribuant à la solution, et les garderont toujours « à l’œil ».

*Je pense qu’en matière d’égalité, les hommes se disent « je ne veux pas devenir comme Don Imus.<sup>64</sup> » « Je dois garder la tête baissée. Je ne vais rien dire, ... parce qu’au fond, quoique je dise je vais être pris en faux. » Il y a ainsi une certaine timidité ; en conséquence, les hommes se recroquevillent. En fin de compte, je pense que cela rend la tâche encore plus difficile pour les femmes, car elles sont non seulement victimes de l’inégalité, mais elles doivent également éduquer l’ensemble des travailleurs ou de la communauté.*

- un Américain

*Il y a des accusations, il y a de la honte. Parfois [les hommes blancs] n’ont pas vraiment voix au chapitre. Au fond, chaque formation à la diversité qu’ils suivent est très négative, et ils en ressortent furieux, frustrés et meurtris. Ils s’attendent à ce que l’on vienne leur asséner un coup de pioche sur la tête... Il y a de la crainte et de l’anxiété.*

- un Américain

*Si je pense à certains événements et initiatives auxquels j’ai assisté, la proportion femmes / hommes était un peu intimidante, car il se trouve que 90 à 95% des participants sont des femmes. Et nombre des sujets abordés (en tout cas dans une conférence occidentale), reprochent aux hommes de mettre les bâtons dans les roues des femmes au sein de l’organisation. Je pense que c’est une position inconfortable pour un homme dans ce contexte.*

- un Américain

### **Crainte de la désapprobation des autres hommes.**

Plusieurs hommes interviewés ont considéré que les hommes n’étaient pas tant inhibés par le jugement des femmes que par celui des autres hommes. Ils ressentent que beaucoup d’hommes craignent qu’en se joignant aux femmes pour soutenir l’égalité, ils attirent la désapprobation de leurs pairs masculins. Lors des entretiens, les hommes expliquaient que beaucoup d’hommes attendent des autres hommes une confirmation de leur masculinité et que leur acceptation par des pairs masculins est souvent vue par les hommes comme une mesure de leur masculinité. Pour toutes ces raisons, agir contre les préjugés sexistes implique non seulement le risque d’une perte d’acceptation par les pairs masculins mais aussi de son propre sentiment d’être un homme.

*Que sont les hommes que l’on identifie aux « enjeux de femmes », ou les hommes qui sont, de manière publique ou personnelle, vus comme soutenant l’égalité et le défi lancé par les femmes contre le pouvoir des hommes ? Comment appelle t’on ces hommes ? On entend toujours que leur virilité est sapée. Ce ne sont pas de vrais hommes. Ce sont des poules mouillées. Ils sont dominés. Leur hétérosexualité est mise en question. Ce sont là des mécanismes de contrôle très puissants qui empêchent les hommes de s’exprimer... mais lorsqu’on commence à comprendre que les hommes qui soutiennent les efforts des femmes pour l’égalité sont très forts – par définition il faut plus de force en tant qu’homme – la conversation change de nature.*

- un homme de nationalité non identifiée

*Une autre raison majeure pour éviter d’aborder ce sujet est notre crainte de sortir du rang, notre crainte de ce qui va nous arriver si on se lève pour le soutenir, en faisant fi de sa virilité d’homme blanc. Eh bien, tout d’abord, certains hommes blancs ont peur d’être vus comme des gays. Si vous êtes un homme blanc vous êtes gay si vous êtes si activement engagé pour la diversité. Voilà une raison, et tout homme atteint d’homophobie doit en être inquiet. Puis, simplement, inquiet à l’idée de perdre son propre rang et statut d’appartenance en choisissant d’agir pour mettre au défi ses collègues sur le sujet.*

- un Américain

## L'IGNORANCE

51% de ceux qui ont été interviewés croyaient que l'ignorance – à la fois réelle et supposée – empêche certains hommes de se joindre aux efforts pour mettre fin à **l'inégalité entre les hommes et les femmes**.

L'ignorance supposée. Selon certains hommes sondés, une entrave pour beaucoup d'hommes reste la croyance que, du fait d'être mâles, ils sont mal informés des problèmes des femmes et, par conséquent, manquent des connaissances requises pour être des champions efficaces de l'égalité entre les hommes et les femmes. Certains pensent que cette croyance est mal fondée, et que les hommes ne se donnent pas assez de crédit.

*Les hommes ont besoin d'être un peu plus hardis en affirmant leur opinion du travail qu'ils doivent accomplir, plutôt que de se tourner toujours vers les femmes en disant, « est-ce que je fais comme il faut ? Est-ce que vous pouvez prendre le contrôle ? puis me donner du crédit, car je veux savoir que mes efforts sont bien reçus.*

- un Américain

L'ignorance réelle. Les participants aux entretiens ont également soutenu qu'un manque de réelle sensibilité aux préjugés sexistes créait une barrière critique au soutien des hommes pour les efforts visant à y mettre un terme. Cette opinion est compatible avec le constat que moins les hommes sont conscients de l'inégalité entre les hommes et les femmes, moins ils s'engagent en faveur de l'égalité entre eux. Les personnes interviewées s'accordaient pour dire qu'un homme doit d'abord reconnaître qu'un problème existe avant de pouvoir s'engager à le résoudre.

*Lorsque vous provenez du groupe dominant, il vous manque cette histoire de lutte et d'analyse qui est le propre du groupe dominé. Quasi universellement, qu'il s'agisse de race, du sexe, ou de l'orientation sexuelle, je constate que beaucoup d'hommes ne disposent tout simplement pas des outils pour prendre du recul et constater certaines évidences. Très peu d'hommes ont cette histoire ou cette analyse permettant d'avoir une vue d'ensemble, des dynamiques, à moins qu'ils aient fait partie d'un groupe opprimé dans un sens ou un autre. Cela ne vient pas naturellement, et ce n'est pas quelque chose que l'on enseigne. Ce n'est pas quelque chose que nos pères ont partagé avec nous.*

- un Canadien

# IMPLIQUER LES HOMMES AVEC SUCCÈS

## Recommandations

### QUELLES STRATÉGIES POUR MOTIVER LES HOMMES À SOUTENIR LES INITIATIVES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ?

Globalement, nos résultats offrent l'espoir que les praticiens puissent effectivement réussir à impliquer les hommes dans le soutien aux initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Alors qu'il y a peu de choses que les organisations puissent faire concernant certaines caractéristiques communément vues comme influençant l'attitude des hommes dans ce domaine - tel le fait d'être le papa d'une fille - les organisations peuvent influencer beaucoup d'autres éléments que notre recherche a mis en évidence comme étant cruciaux pour le soutien des hommes.

#### Aider les hommes à reconnaître l'existence de préjugés sexistes

Une première étape importante pour attirer le soutien des hommes est d'accroître leur sensibilisation à l'existence de préjugés sexistes. Un moyen de réaliser cet objectif est d'encourager les hommes à mener une réflexion critique sur les normes masculines et leur impact sur leur propre vie. Cette stratégie est motivée par le fait que, comparés aux hommes qui se contentent d'appliquer les normes masculines, ceux qui ont pris du recul et osé mettre en question certaines de ces normes, étaient plus sensibles aux préjugés sexistes.

Nos résultats, ainsi que l'expérience d'autres consultants<sup>65</sup>, pointent deux manières efficaces d'amener les hommes à mener une telle réflexion :

- Fournir aux hommes l'opportunité de participer, uniquement entre hommes, à des débats encadrés ou en présence d'un animateur concernant les enjeux de l'égalité des sexes ;
- promouvoir le conseil croisé femme / homme.

AB Volvo a promu ces deux stratégies dans le cadre de son programme « Walk the Talk ».

*Le discours relatif aux questions d'égalité est toujours mené par les femmes. Pour qu'un homme se lève et dise, « je pense que les hommes doivent se réunir pour en discuter », il faudrait du courage ... Les hommes en vue, haut placés dans l'organisation, doivent avoir l'opportunité d'hésiter un peu sur ce sujet.*

- un Américain

### **AB Volvo – « Walk the Talk » (joindre le geste à la parole)**

Depuis près de dix ans déjà, AB Volvo a œuvré pour impliquer plus avant les hommes dans le développement et l'avancement des femmes au moyen de son programme « Walk the Talk ». Établi en 1998, le programme cherche à promouvoir une plus grande prise de conscience et une meilleure compréhension des enjeux de l'égalité des sexes, du leadership et aussi de leurs impacts sur le développement de l'activité de Volvo, de ses cadres et de l'entreprise dans son ensemble.

Volvo concentre son programme de formation et développement au sein de « Walk the Talk » sur ses cadres supérieurs masculins. Le responsable de chacune des 12 divisions de Volvo nomme un de ses cadres et finance sa participation au programme. Les cadres sélectionnés se retrouvent hors site environ six fois dans l'année, pour un total de 15 jours, au rythme d'un minimum de deux journées entières par séance. En conséquence de ces interactions répétées, les participants forment un groupe soudé. Le programme lui-même comprend :

- **Des réunions et débats avec des « hommes modèles » courageux**  
Les participants sont exposés à des modèles alternatifs dans le cadre d'une séance intitulée « rencontres avec des hommes puissants », où l'on définit l'homme puissant comme celui qui peut se maîtriser et qui est donc capable de nager à contre courant, de démontrer son courage et de réfléchir de manière non conventionnelle.
- **Le conseil inversé**  
Chaque participant choisit une conseillère qui a reçu une formation en matière de leadership et des questions d'égalité entre les sexes et qui suivra les progrès du participant tout au long du programme.
- **La réflexion personnelle et les échanges**  
Les cadres rédigent un journal pendant le programme pour encourager l'introspection et la réflexion sur l'évolution de leurs attitudes dans le temps. Les échanges prennent une part importante dans le programme, tout comme des jeux de rôle destinés à stimuler les discussions.
- **Le prolongement de la formation pendant toute l'année**  
En complément des activités hors site, les participants ont un travail personnel à fournir. Par exemple, mener des entretiens de femmes cadres, ou bien, animer un débat sur les valeurs de l'organisation. Ce genre d'activité met en pratique les nouveaux acquis des cadres supérieurs au sein de leur division et de l'équipe dirigeante.

A la fin de chaque cycle de formation, Volvo soutient les hommes à travers son réseau : « Walk the Talk network », qui compte environ 50 « diplômés » du programme qui se réunissent deux fois par an. Le réseau soutient ses membres en intervenant pour résoudre des problèmes liés à l'égalité des sexes au sein des équipes, en formant les cadres et coéquipiers, et en travaillant activement pour diffuser des connaissances acquises par le groupe.

## POINT DE VUE DE CATALYST

### L'approche d'AB Volvo est sensée

**L'intérêt des discussions entre hommes.** Seuls entre eux, les hommes craindront moins d'être critiqués, ou accusés de sexisme. Comme nous l'avons déjà noté, de telles craintes peuvent inhiber la volonté des hommes de se joindre aux femmes pour promouvoir l'égalité entre eux. Dans beaucoup d'organisations, les événements parrainés par l'entreprise et les discussions liées aux enjeux d'égalité sont dominées par les femmes, à la fois en termes de direction et de participation ; la crainte d'être jugé par des femmes peut empêcher les hommes d'y participer. En offrant aux hommes la chance de discuter de ces problèmes avec d'autres hommes, une organisation peut accroître la réceptivité et la participation des hommes aux opportunités d'apprentissage.

Enfin, le dialogue entre hommes peut également contribuer à réduire la crainte de l'opprobre d'autres hommes s'ils s'engagent dans un débat critique concernant l'égalité entre les femmes et les hommes.

**L'intérêt du conseil croisé femme / homme.** Nous avons constaté que les hommes ayant eu une conseillère pour mentor étaient plus conscients de l'inégalité entre les sexes que les hommes qui n'ont travaillé qu'avec des conseillers hommes. Ce résultat, ajouté aux idées exprimées par les hommes que nous avons interviewés, suggère que des collègues féminines respectées peuvent jouer un rôle important dans l'éducation des hommes concernant les préjugés sexistes, en offrant à la fois leur soutien mais, en même temps, les amenant à avoir un regard plus critique quant aux relations entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail.

### Motiver les hommes à se faire les champions de l'égalité entre femmes et hommes

Bien que la sensibilisation à l'inégalité soit un facteur important, c'est un sens d'équité (fair-play) – et non la prise de conscience – qui a été déterminant dans l'identification des champions de l'égalité parmi les sondés. Fort de ce constat, ainsi que des recherches précédentes<sup>66</sup>, nous postulons que la valorisation du

sens du fair-play des hommes et leur implication dans la mise en place des solutions peuvent être des stratégies puissantes pour inciter les hommes à devenir des champions. Ernst & Young a incorporé ces stratégies dans sa pratique, à travers un programme intitulé Cultiver les hommes comme alliés.

### Motiver les hommes à se faire les champions de l'égalité entre les femmes et les hommes en élevant leur sens du fair-play tout en les impliquant dans la mise en place de solutions

#### PRATIQUE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

##### **Ernst & Young – Cultiver les hommes comme alliés [Cultivating Men as Allies]**

Une des priorités d'Ernst & Young est l'engagement des hommes comme champions et alliés de l'égalité entre les femmes et les hommes. Traditionnellement, la firme a toujours intégré les hommes dans sa stratégie, mais en 2006 la décision est prise de chercher consciemment à impliquer les hommes dans des conversations concernant l'égalité des sexes. Une équipe spécialisée « the inclusiveness team », assisté par un coach masculin, a organisé des groupes témoins réunissant environ 300 hommes répartis sur tout le territoire des États-Unis et du Canada pour mieux comprendre les attentes des hommes au sein de la firme. Sur la base des révélations de ces groupes témoins, Ernst & Young a construit une nouvelle stratégie pour engager des hommes en faveur des initiatives pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Les deux caractéristiques clés sont :

- **Les ateliers de leadership transversaux** : Dans le cadre de ses conférences sur le leadership des femmes, Ernst & Young engage le dialogue avec ses cadres hommes et femmes sur l'action qui peut être mise en œuvre – par des individus et par la firme – pour parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes. La franchise et l'appréciation des points de vue à la fois des femmes et des hommes sont de règle absolue dans ces discussions. Les questions clés couvertes lors de ces séances comprennent entre autre les « micro inégalités », les préjugés inconscients, et le coût personnel de l'inégalité pour les femmes et aussi pour les hommes.
- **Les ateliers décentralisés et l'élaboration de solutions** : Prenant pour modèle les ateliers transversaux, les unités opérationnelles sont encouragées à mettre en place des initiatives locales de « franc parler » sur des enjeux de l'égalité. Ces dialogues ont été cruciaux pour assurer l'engagement des associés sur des problèmes clés ainsi que pour développer des stratégies et solutions locales. Des plans d'action pour améliorer les processus de gestion de la performance comptent parmi les résultats importants ainsi obtenus.

**POINT DE VUE DE CATALYST**  
**L'approche d'Ernst & Young est sensée**

**L'intérêt de mettre en évidence le coût pour les hommes des préjugés sexistes.** Lorsque les hommes reconnaissent que les inégalités leur causent du tort, tout comme aux femmes, ils sont plus portés à les voir comme injustes<sup>67</sup> et plus prompts à agir pour les redresser. C'est en partie pour cela que les ateliers d'Ernst & Young attirent l'attention des hommes sur l'impact négatif de l'inégalité entre les femmes et les hommes et les avantages personnels qu'ils peuvent tirer d'un changement du statu quo. Cette stratégie d'exposition des hommes aux coûts personnels de

l'inégalité peut accroître le sens du fair-play des hommes tout en réduisant l'indifférence envers ces problèmes.

**L'intérêt d'engager les femmes et les hommes dans la mise en place de solutions.** Cette approche encourage les hommes à « essayer » le rôle de champion de l'inclusion des femmes, même si ce n'est que de façon temporaire. Les hommes auront plus tendance à développer un intérêt personnel pour le changement, en tant que parties prenantes, lorsqu'ils se trouvent dans un rôle formel où ils sont responsables pour trouver des remèdes aux inégalités entre les femmes et les hommes<sup>68</sup>. Ils auront aussi davantage tendance à soutenir le changement dans leur vie quotidienne au travail.

**LES STRATÉGIES POUR LEVER LES OBSTACLES AU SOUTIEN DES HOMMES**

Au delà de la motivation des hommes pour soutenir des initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, il est important pour les organisations d'adopter

des stratégies pour réduire les obstacles qui dissuadent les hommes de soutenir ces initiatives : l'indifférence, la crainte et l'ignorance réelle ou supposée.

**TABLEAU 2**

Les stratégies pour surmonter les obstacles à l'engagement des hommes

Obstacle	Stratégies
L'indifférence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la prise de conscience de ce que les hommes peuvent gagner de l'égalité entre les femmes et les hommes.</li> <li>• Accroître la prise de conscience sur le coût pour les hommes de l'inégalité entre les femmes et les hommes</li> </ul>
La crainte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décourager les approches à somme nulle.</li> <li>• Inviter les hommes à participer</li> <li>• Exposer les hommes à des modèles qui soutiennent l'inclusion des femmes et mettent en question le statu quo.</li> </ul>
L'ignorance réelle ou supposée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir les occasions d'un dialogue entre hommes seuls et entre hommes et femmes ensemble.</li> </ul>

## Combattre l'indifférence

Les hommes que nous avons interviewés lors de cette étude, dont beaucoup avaient déjà une expérience de formateur auprès d'autres hommes concernant les préjugés sexistes, nous ont expliqué que les hommes sont souvent indifférents car, ni le coût des préjugés sexistes ni les gains personnels à retirer du soutien aux initiatives visant à réduire les disparités entre femmes et hommes, ne leur paraissent évidents. Beaucoup d'organisations communiquent essentiellement sur les bénéfices pour l'entreprise du soutien aux initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le coût des préjugés est décrit exclusivement en termes organisationnels et peu de communication est consacrée à ce que les hommes risquent de perdre

eux-mêmes si les inégalités de ce genre persistent. Or, notre recherche suggère que pour motiver les hommes en faveur du changement, au delà des justifications économiques pour l'entreprise, les organisations doivent apporter des arguments plus personnels aux hommes. Le Tableau 3 liste quelques coûts personnels qui résultent des préjugés sexistes ainsi que les avantages personnels qu'ils peuvent attendre d'un milieu de travail plus équitable<sup>69</sup>. Les agents du changement peuvent employer cette analyse coûts-avantages de plusieurs manières, y compris dans les discussions entre hommes ou pour plaider en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

### TABLEAU 3

Les coûts, pour les hommes, des préjugés sexistes et les avantages de l'égalité entre les femmes et les

<b>COÛTS</b> <b>Ce que les hommes subissent du fait de l'inégalité entre les femmes et les hommes</b>	<b>AVANTAGES</b> <b>Ce que les hommes gagnent de l'égalité entre les femmes et les hommes</b>
L'imposition de la responsabilité financière principale du ménage	La liberté de partager les responsabilités financières avec une épouse ou partenaire
Les rapports plus distants avec l'épouse ou partenaire	Des rapports plus enrichissants et intimes avec son épouse ou partenaire
Les rapports plus distants avec les enfants	La liberté d'une parentalité plus impliquée; des rapports plus enrichissants avec ses enfants
La pression pour acquérir un statut en compétition avec les autres hommes	La liberté de se définir en fonction de ses propres valeurs plutôt que des normes de comportement masculines traditionnelles
Une baisse du bien-être psychologique et même physique	Une meilleure santé psychologique et physique

*Pour répondre à votre question sur ce qui motive les hommes qui [se font les champions de l'égalité entre les femmes et les hommes], je pense qu'il y a toute une série de raisons. Dans certains cas, c'est un investissement très personnel pour améliorer la vie de nos filles, pour faire du monde un endroit plus sûr et libre pour nous-mêmes et pour les femmes que nous aimons. Je pense qu'il y a du bon dans l'idée de créer des modèles de masculinité moins restrictifs, qui ne nous obligent pas à parler uniquement de sport.*

- un Sud Africain

## Combattre la crainte

La crainte d'une perte de statut, la crainte de faire des erreurs, ou la crainte de la désapprobation des autres, peuvent empêcher les hommes de soutenir des initiatives en faveur de l'égalité entre les sexes. Les hommes interviewés ont suggéré les stratégies suivantes pour réduire ces craintes.

**Décourager les approches à somme nulle.** Selon les hommes sondés, la crainte des hommes de perdre leur statut découle d'une conception des gains pour les femmes comme entraînant nécessairement une perte pour tous les hommes, dont la perte de privilèges et le risque de se voir doublés pour les emplois. Souvent, sans le vouloir, les entreprises encouragent ce type d'approche à somme nulle plutôt que de le décourager, exacerbant ainsi les craintes des hommes. Une pratique qui peut avoir ce genre d'impact inattendu est l'affichage et la communication généralisée d'objectifs et données relatifs à la représentation de la diversité. Des recherches suggèrent que le simple fait de voir la preuve que le taux d'emploi des femmes au sein de leur organisation s'est amélioré peut accroître la tendance des hommes à voir les initiatives en faveur de la diversité de leurs patrons

*Je me rappelle la première fois que quelqu'un m'a suggéré que les hommes pouvaient travailler sur les thèmes liés à l'égalité entre les sexes. Cela m'a interloqué, « n'importe quoi ! ». J'avais toujours cru qu'il s'agissait là du domaine des femmes, et il se peut que je m'en sois défendu. Mais à partir du moment où il est devenu clair que, au contraire, c'est quelque chose que je peux faire, que je suis même encouragé à le faire, cela m'a beaucoup aidé.*

- un Sud Africain

dans cette perspective de somme nulle<sup>70</sup>. Pour éviter de telles conséquences, les organisations devraient remettre en question l'étendue de la communication de ces données. Elles peuvent concevoir d'autres moyens pour signaler leur engagement et progrès, dont une politique clairement énoncée en ce qui concerne l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que des rapports d'étape réguliers concernant leurs initiatives et activités en la matière.

**Inviter les hommes à participer.** Le fait de fournir aux hommes des occasions de discuter entre eux de problèmes d'égalité des sexes peut réduire la crainte des hommes de faire des erreurs ou d'être accusés de sexisme. Au surplus, certains des hommes interviewés ont suggéré qu'il était important pour les organisations et pour les femmes de prendre des mesures concrètes pour inclure les hommes dans les initiatives et événements portant sur l'égalité. Dans l'expérience de Catalyst, ce sont surtout les femmes qui participent à ce genre d'activités dans beaucoup d'organisations. Ce modèle peut renforcer le sentiment des hommes qu'ils sont considérés par les femmes et leur organisation comme faisant partie du problème. En encourageant une participation masculine plus large dans les initiatives

et programmes visant à promouvoir l'égalité des sexes, les organisations et les femmes elles-mêmes peuvent montrer aux hommes qu'ils ont un rôle à jouer dans l'évolution de leur lieu de travail.

**Exposer les hommes à des modèles masculins.** Nous avons également appris lors des entretiens que certains hommes sont peu disposés à prendre position contre les préjugés sexistes parce qu'ils craignent de s'attirer la désapprobation d'autres hommes. Les hommes interviewés ont recommandé, comme moyen efficace de réduire ce genre de crainte, d'exposer les hommes à des modèles masculins respectés qui soutiennent l'égalité entre les femmes et les hommes et qui remettent en question le statu quo. Les séances d'AB Volvo intitulées « Rencontres avec des hommes du pouvoir » visent justement ce but, en fournissant aux hommes des occasions de voir des cadres haut placés et respectés au sein d'AB Volvo braver les rôles traditionnels que les hommes et les femmes jouent au sein de l'entreprise. Ce genre d'exposition à des modèles courageux rassure les hommes sur le fait qu'ils ne perdront pas la face et ne seront pas considérés comme moins masculins pour avoir pris position contre les préjugés sexistes.

## Combattre l'ignorance

Certains hommes interviewés pensaient que les hommes ont souvent la croyance infondée qu'ils manquent d'éducation concernant les problèmes d'égalité, du simple fait d'être des hommes, ce qui inhibe leur volonté de participer aux efforts pour mettre fin aux inégalités entre les sexes sur le lieu de travail<sup>71</sup>. Nos résultats indiquent aussi qu'une réelle ignorance ou un manque de conscience de l'inégalité entre les sexes était lié à un faible engagement personnel des hommes pour y mettre fin. Que l'ignorance des hommes soit réelle ou supposée, le fait de leur donner des occasions d'apprendre (telles que celles offertes par AB Volvo), à la fois au sein de groupes d'hommes et aussi en compagnie des femmes, peut aider à accroître leur confiance et leur implication en ce qui concerne des problèmes d'égalité sur le lieu de travail. De telles occasions d'apprentissage peuvent accroître la volonté des hommes de prendre un rôle actif dans des initiatives visant à éliminer ces inégalités.

## DES ÉLÉMENTS POUR LANCER LA DISCUSSION ENTRE HOMMES

Faire parvenir une invitation individuelle aux hommes de votre organisation à participer aux forums de discussion sur les écarts entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail. Demander à des champions masculins influents d'animer ces forums de discussion et communiquer sur l'engagement de l'organisation à inclure les hommes dans ses initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces forums devraient avoir pour principaux objectifs :

- montrer aux hommes que leur point de vue sur les enjeux de l'égalité entre les femmes et les hommes est important.
- Donner aux hommes les moyens et la confiance pour s'impliquer davantage dans les initiatives de l'organisation en faveur de l'égalité entre femmes et hommes.
- Identifier les obstacles, spécifiques à votre organisation, à l'engagement des hommes comme champions d'initiatives en faveur de l'égalité.

### DÉMARRER LA DISCUSSION

Pour démarrer la discussion, présenter des citations tirées de ce rapport et demander aux participants s'ils pensent que les hommes de votre organisation peuvent s'y reconnaître.

A titre d'exemple :

*Qui sont ces hommes qui s'identifient aux « problématiques des femmes », les hommes qui sont, de manière publique ou personnelle, perçus comme adeptes de l'égalité et favorables au défi lancé par les femmes contre le pouvoir des hommes ? Comment appelle-t-on ces hommes ? On exprime toujours des doutes sur leur virilité. Ce ne sont pas de vrais hommes. Ce sont des poules mouillées. Ils sont soumis. Leur hétérosexualité est mise en question. Ce sont là des mécanismes de contrôle très puissants qui empêchent les hommes de s'exprimer.*

Lancer la discussion en demandant :

- Êtes-vous d'accord avec le point de vue exprimé par cet homme ?

D'autres questions pour engager le dialogue :

- Les hommes sont de plus en plus activement impliqués dans les efforts pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes sur leur lieu de travail. Cependant, certains hommes sont moins enclins à rejoindre le mouvement. Des études suggèrent qu'il y a certains obstacles à l'engagement des hommes, comme l'indifférence, voire la crainte, en relation avec les questions de l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Est-ce que vous pensez que l'indifférence est un obstacle dans cette organisation ? Si oui, pourquoi pensez-vous que les hommes sont indifférents au regard des enjeux d'égalité entre les sexes sur le lieu de travail ? Si non, pourquoi pensez-vous que les hommes sont concernés ?
- Est-ce que vous pensez que la crainte est un obstacle dans cette organisation ? Si oui, de quoi pensez-vous que les hommes ont peur ?
- Quels autres obstacles voyez-vous à l'implication des hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ?
- Est-ce que vous constatez des variations dans cet engagement des hommes sur le lieu de travail en fonction de leur âge ?
- Que peut faire cette organisation pour aider à alléger les craintes des hommes et les encourager à s'engager comme champions ?

# ENTRETIENS ET SONDAGE EN LIGNE

## ANNEXE : MÉTHODOLOGIE ET PROFILS DES RÉPONDANTS

Cette étude a été réalisée au moyen d'entretiens approfondis et d'un sondage en ligne. Les entretiens ont été organisés en premier afin de dégager des éclairages et hypothèses approfondies concernant les facteurs qui augmentent la sensibilisation des hommes et leur soutien aux initiatives pour mettre un terme aux préjugés sexistes. Par la suite, un sondage en ligne a été lancé pour tester les hypothèses développées sur la base des entretiens. Nous avons inclus des hommes qui se sont fait des champions de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi qu'un groupe de comparaison n'ayant pas un tel engagement afin d'examiner les attitudes et expériences qui les différencient les uns des autres. Nous développons ci-dessous les détails méthodologiques relatifs à ces deux formes d'enquête.

### LES ENTRETIENS

**La sélection des participants** : trente-cinq sujets ont été identifiés qui répondaient aux critères suivants :

- 1) mener visiblement et de façon concrète des initiatives organisationnelles visant à réduire l'écart entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail ;
- 2) s'investir de manière substantielle et dans la durée comme mentor/conseiller des femmes ;
- 3) et être facilement reconnaissable par ses collègues féminines / paires comme supporter de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Plusieurs interviewés étaient identifiés par des cadres D&I sur leur lieu de travail, souvent après consultation des réseaux de femmes et groupes d'appui. D'autres encore ont été identifiés par des bureaux d'études en mentorat (consacré exclusivement à la fourniture de services de mentorat aux femmes) comme ayant été des conseillers d'excellence auprès des femmes. Les autres participants ont été sélectionnés en raison de leur leadership au sein de différents groupes de sensibilisation établis par et pour les hommes dans le but de promouvoir l'égalité des sexes.

**Le processus** : les entretiens ont été semi-structurés et couvraient une gamme de sujets comprenant la motivation des participants pour soutenir les femmes et les enjeux de l'égalité entre les femmes et les hommes, leurs parcours familiaux et professionnels, ainsi que leurs approches et croyances en la matière. Les entretiens ont été conduits par téléphone en anglais par trois chercheurs : une femme et deux hommes. Chaque entretien durait au moins une heure.

**Analyse des entretiens** : après transcription des entretiens, les trois chercheurs ont analysé chacun un sous-ensemble différent des entretiens pour identifier les thèmes majeurs. Les chercheurs se sont réunis ensuite pour s'accorder sur les thèmes les plus fréquents et développer un système de codage pour les appréhender. Sur la base de ce codage, quatre chercheurs différents ont passé en revue l'ensemble des transcriptions, pour identifier et enregistrer les réponses qui leur apparaissaient représentatives des thèmes du codage principal. A l'issue de ce processus, chaque chercheur a revu ses résultats en compagnie d'un autre, pour résoudre d'éventuels désaccords.

### LE SONDAGE

La sélection des participants : deux sous-ensembles ont été recrutés pour le sondage. Le premier comprenait des « champions » masculins, sélectionnés selon les mêmes procédures que celles utilisées pour les entretiens, décrites ci-dessus. Le groupe de comparaison était composé d'hommes qui ne remplissaient pas les critères pour être un champion. Nous avons demandé aux professionnels D&I ayant déjà proposé des champions d'identifier des hommes pour ce groupe qui, bien que ne remplissant pas les critères de « champion », étaient similaires aux champions déjà identifiés en termes de statut et parcours professionnel.

**La procédure appliquée** : Les participants potentiels ont reçu une invitation par email, comprenant une description schématique de l'étude ne permettant pas aux participants de savoir s'ils avaient été choisis pour faire partie du groupe des « champions » ou celui de comparaison. Les participants ont simplement reçu une description des thèmes des questions et des détails techniques comme le temps nécessaire pour compléter le sondage. Outre l'appartenance aux groupes, certains détails ont été sciemment cachés aux participants, pour éviter d'influencer leurs réponses. Les participants ont été informés qu'en échange de leur participation, les informations recueillies leur seraient communiquées par la suite. Si les participants acceptaient, ils étaient dirigés vers un lien pour accéder au sondage.

**Le contenu du sondage** : le sondage consistait en 108 questions. Plusieurs questions furent empruntées à des sondages existants tels le « Modern Sexism Scale » (barème moderne du sexisme)<sup>72</sup>, le « Moral Outrage Scale » (barème de l'outrage moral)<sup>73</sup>, ou le « Conformity to Masculine Norms Inventory » (inventaire de la conformité aux normes masculines)<sup>74</sup>. Lorsqu'une question appropriée n'était pas disponible à partir d'un sondage précédent, les chercheurs de Catalyst l'ont développée eux-mêmes. Le sondage couvrait également des données démographiques personnelles et professionnelles comme la nationalité ou le statut marital et parental.

**Analyse du sondage** : une analyse factorielle a été opérée sur toutes les réponses des participants à l'exception des données démographiques pour identifier les concepts clés dégagés par le sondage. Cette analyse a révélé que trois concepts ou facteurs essentiels se dégageaient des données du sondage<sup>75</sup> : 1) le refus des normes masculines ; 2) la sensibilisation à l'inégalité entre les sexes ; et 3) le sens du « fair-play » ou d'équité.

Ensuite, des techniques de régression linéaire multiple ont été employées pour déterminer si le niveau de conscience des préjugés sexistes pouvait être prédit par les variables suivantes : le refus des normes masculines, le sens du fair-play, le fait d'avoir eu une femme comme conseillère, d'être papa d'une fille, de participer à la garde des enfants, voire l'âge, le rapport homme / femme parmi les coéquipiers ou l'emploi de l'épouse ou partenaire. Enfin, nous avons utilisé la régression logistique pour déterminer si l'appartenance au groupe des champions ou de comparaison pouvait être prédite par l'opposition aux normes masculines, la conscience des inégalités entre les sexes, le sens du fair-play, le fait d'être papa d'une fille, le sexisme (tel que le mesure le Modern Sexism Scale), l'âge, le parcours professionnel, les heures travaillées par semaine, ou le grade.

## PROFILES DES RÉPONDANTS

### Les participants à l'entretien : données professionnelles

La plupart des hommes interviewés occupaient des postes de direction (voir Tableau 4). Parmi ceux qui ont fourni des informations relatives à leur emploi (N= 32), 56.3% étaient des cadres supérieurs et 37.5% étaient des cadres moyens. En revanche, seuls 6.3% n'étaient pas cadres. Les domaines professionnels les plus représentés parmi les hommes interviewés étaient les ressources humaines (31.3%), la gestion et planification d'entreprise/juridique (25%), et la vente/marketing/communication/services à la clientèle (12.5%). Plus de 12% des hommes interviewés ne spécifiaient pas le domaine professionnel (c'est-à-dire, « autre »). Enfin, la majorité avait une expérience professionnelle significative, dont 87.5% ayant travaillé plus de 20 ans. Un peu plus de 6% avait 16 à 20 ans d'expérience, tout comme ceux ayant travaillé entre 11 à 15 ans. Aucun des hommes interviewés n'avait moins de 11 ans d'expérience.

**TABLEAU 4**

Participants aux entretiens – données démographiques personnelles et professionnelles

<b>Grade</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 32)</b>
Cadre supérieur	56,3% (18)
Cadre moyen	37,5% (12)
Cadre	0% (0)
Pas de fonction de direction	6,3% (2)
<b>Domaine professionnel</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 22)</b>
Ressources humaines	31,3% (10)
Direction et planification d'entreprise/juridique	25,0% (8)
Vente/marketing/communication/services à la clientèle	12,5% (4)
Autre	12,5% (4)
<b>Années d'expérience</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 32)</b>
< 5	0% (0)
6-10	0% (0)
11-15	6,3% (2)
16-20	6,3% (2)
> 20	87,5% (28)
<b>Age</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 32)</b>
26-35	6,3% (2)
36-45	9,4% (3)
46-55	43,8% (14)
56-65	37,5% (12)
> 65	3,1% (1)
<b>Statut marital</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 32)</b>
Marié	96,9% (31)
Fiancé ou relation stable	3,1% (1)
<b>Statut parental</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 32)</b>
Avec enfants	87,5% (28)
Sans enfants	12,5% (4)
<b>Sexe des enfants</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 28)</b>
Masculin uniquement	17,9% (5)
Féminin uniquement	25,0% (7)
Masculin et féminin	57,1% (16)
<b>Orientation sexuelle</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 29)</b>
Hétérosexuelle	100% (29)
<b>Nationalité (par continent)</b>	<b>Pourcentage (Nombre) d'hommes interviewés (N= 17)</b>
Afrique	5,9% (1)
Europe	17,6% (3)
Amérique du Nord	76,5% (13) (12 Etats unis et 1 Canada)

#### Participants aux entretiens : données personnelles

La plupart des hommes interviewés étaient d'âge moyen ou plus âgé, entre 46 et 65 ans (voir Tableau 4). Près de 44% des hommes interviewés ont dit qu'ils avaient de 46 à 55 ans, 37.5% entre 56 et 65 ans. Environ 9% des interviewés avaient de 36 à 45 ans, et 6% entre 26 et 35 ans. Un seul homme avait plus de 65 ans.

Parmi les hommes interviewés qui ont fourni des informations pertinentes, tous étaient soit mariés (96.9%) soit dans une relation stable (3.1%). 100% se sont identifiés comme étant hétérosexuels, et la plupart (87.5%) avaient des enfants. Parmi ces derniers, la majorité indiquait avoir des enfants des deux sexes (57.1%), tandis que 25% n'avaient que des filles et un peu moins (17.9%) n'avaient que des garçons.

Enfin, parmi les 17 hommes qui ont fourni des informations sur leur nationalité, le plus grand nombre de participants venaient de l'Amérique du Nord (76.5%), avec 17.6% d'Européens et seulement 5.9% s'identifiant comme Africains.

#### Participants au sondage: données professionnelles

Comme le montre la Tableau 5, la majorité des participants dans les deux groupes – champions (60.7%) et comparaison (55.1%) – occupait des postes de cadre supérieur. On remarquera que la représentation des participants des deux groupes n'était pas statistiquement différente pour les grades supérieurs ou les autres grades. Environ 32% des participants du groupe des « champions » et 22% du groupe de comparaison, occupaient des postes de cadre moyen<sup>76</sup>. Le pourcentage de participants des deux groupes était comparable pour ce qui est des postes sans fonction de direction (4.5% et 0.0%, respectivement)<sup>77</sup>. Cependant, les participants du groupe des « champions » étaient un peu mieux représentés chez les cadres techniciens que ceux du groupe de comparaison (16.9% en comparaison à 7.9%)<sup>78</sup>.

La Tableau 5 montre également que 38.8% des « champions » occupaient des postes administratifs, comparé à 23.0% des participants du groupe de comparaison, tandis que les deux groupes étaient à égalité dans les postes opérationnels<sup>78</sup>. Un pourcentage comparable de champions (18.8%) et de comparaison (19.5%) occupaient des postes qu'ils décrivaient comme à la fois administratifs et opérationnels<sup>80</sup>.

Les industries les plus représentées parmi tous les participants au sondage sont l'industrie pétrolière (dont gaz), la comptabilité publique, et la chimie / énergie. Il y avait plus de « champions » (33.3%) dans l'industrie pétrolière que de participants du groupe de comparaison (26.0%)<sup>81</sup>, alors que plus de participants du groupe de comparaison (29.2%) étaient dans la comptabilité que de « champions » (9.1%). Des pourcentages comparables de champions (8.1%) et de participants du groupe de comparaison (9.4%) étaient dans l'industrie de la chimie / énergie.

**TABLEAU 5**

Participants au sondage : données démographiques personnelles et professionnelles

Grade	Groupe de champions (N= 89)	Groupe de comparaison (N= 89)
Cadre supérieur	60,7% (54)	55,1% (49)
Cadre moyen	22,5% (20)	32,6% (29)
Cadre	16,9% (15)	7,9% (7)
Pas de fonction de direction	0% (0)	4,5% (4)
Fonction	Groupe de champions (N= 85)	Groupe de comparaison (N= 87)
Opérationnel	42,4% (36)	57,5% (50)
Personnel administratif	38,8% (33)	23,0% (20)
Opérationnel et personnel administratif	18,8% (16)	19,5% (17)
Industries les plus représentées <sup>82</sup>	Groupe de champions (N= 99)	Groupe de comparaison (N= 96)
Produits chimiques et énergie	8,1% (8)	9,4% (9)
Pétrolière et gaz	33,3% (33)	26,0% (25)
Comptabilité publique	9,1% (9)	29,2% (28)
Age	Groupe de champions (N= 85)	Groupe de comparaison (N= 79)
26-35	4,7% (4)	1,3% (1)
36-45	23,5% (20)	16,5% (13)
46-55	42,4% (36)	59,5% (47)
56-65	27,1% (23)	21,5% (17)
> 65	2,4% (2)	1,3% (1)
Statut marital	Groupe de champions (N= 85)	Groupe de comparaison (N= 79)
Marié	90,6% (77)	92,4% (73)
Relation stable	3,5% (3)	2,5% (2)
Séparé ou divorcé	3,5% (3)	1,3% (1)
Célibataire/ jamais marié	1,2% (1)	2,5% (2)
Veuf	1,2% (1)	1,3% (1)
Statut parental	Groupe de champions (N= 85)	Groupe de comparaison (N= 79)
Avec enfants	94,1% (80)	89,9% (71)
Sans enfants	5,9% (5)	10,1% (8)
Sexe des enfants	Groupe de champions (N= 80)	Groupe de comparaison (N= 70)
Masculin uniquement	17,5% (14)	24,3% (17)
Féminin uniquement	17,5% (14)	22,9% (16)
Masculin et féminin	65% (52)	52,9% (37)
Nationalité (par continent)	Groupe de champions (N= 85)	Groupe de comparaison (N= 75)
Asie Pacifique	5,9% (5)	4 % (3)
Europe	22,4% (19)	14,7% (11)
Amérique du Nord	67,1% (57)	81,3% (61)
Amérique du Sud	4,7% (4)	0% (0)

### Les participants au sondage : données personnelles

Parmi les « champions », 42.4% avaient entre 46 et 55 ans, comparé à presque 60% pour le groupe de comparaison. En revanche, il n'y avait aucune différence significative dans la proportion de participants « champions » et du groupe de comparaison pour les tranches d'âge de 36 à 45 (23.5% contre 16.5%)<sup>83</sup>, de 56 à 65 (27.1% contre 21.5%)<sup>84</sup>, et de 26 à 35 (4.7% contre 1.3%)<sup>85</sup>.

Les deux groupes de participants étaient également représentés de façon comparable par des participants ayant plus de 65 ans (« champions » : 2.4% ; groupe de comparaison : 1.3%)<sup>86</sup>.

La grande majorité des participants (« champions » et groupe de comparaison) étaient mariés : respectivement 90.6% et 92.4%. La plupart des participants dans chaque groupe étaient pères de famille (« champions » : 94.1% ; groupe de comparaison 89.9%), et plus de la moitié avaient au moins un fils et une fille (« champions » : 65% ; groupe de comparaison : 52.9%).

Enfin, la majorité des participants au sein des deux groupes provenait d'Amérique du Nord, la représentation étant la plus haute parmi le groupe de comparaison à plus de 80%. Les Européens arrivaient en deuxième position au sein des deux groupes de participants (« champions » : 22.4% ; groupe de comparaison : 14.7%). D'autres groupes de nationalité étaient également représentés, mais dans des proportions beaucoup plus petites, comme l'Asie Pacifique (« champions » : 5.9%, groupe de comparaison : 4.0%) et d'Amérique du Sud (« champions » : 4.7% ; groupe de comparaison : 0,0%).

### Contrôle de l'intégrité des résultats : est-ce que les experts ont appliqué les critères établis pour la sélection des participants comme « champions » ou pour faire partie du groupe de comparaison ?

Afin de pouvoir identifier ce qui différencie les hommes qui se font les « champions » de l'égalité et autres, nous avons fait appel à des experts de la diversité et de l'inclusion pour sélectionner les participants potentiels sur la base des critères décrits ci-dessus. Or, si ces experts n'avaient pas appliqué les critères, ils auraient compromis nos conclusions sur ce point.

Plusieurs éléments nous rassurent qu'en l'espèce les participants étaient effectivement sélectionnés sur la base des trois critères énoncés. Tout d'abord, plutôt que de compter sur l'auto-désignation, nous avons demandé à des tiers – professionnels D&I – d'identifier les participants aux entretiens et au sondage. Des recherches ont montré que les personnes elles-mêmes ne sont pas toujours les meilleurs juges de leur propre comportement et que les évaluations d'observateurs tiers peuvent s'avérer plus précises. Cette inaptitude à l'auto-évaluation tient au fait que le jugement des individus quant à leur propre comportement est souvent influencé par une volonté de se montrer sous une lumière positive, indépendamment de leur comportement ou action réels<sup>87</sup>. Ces résultats suggèrent qu'en comparaison à une approche d'auto-désignation, qui aurait probablement compromis notre capacité de répartir les participants entre les groupes de « champions » et de comparaison, notre recours aux tiers était une méthode plus fiable de sélection des participants aux populations ciblées.

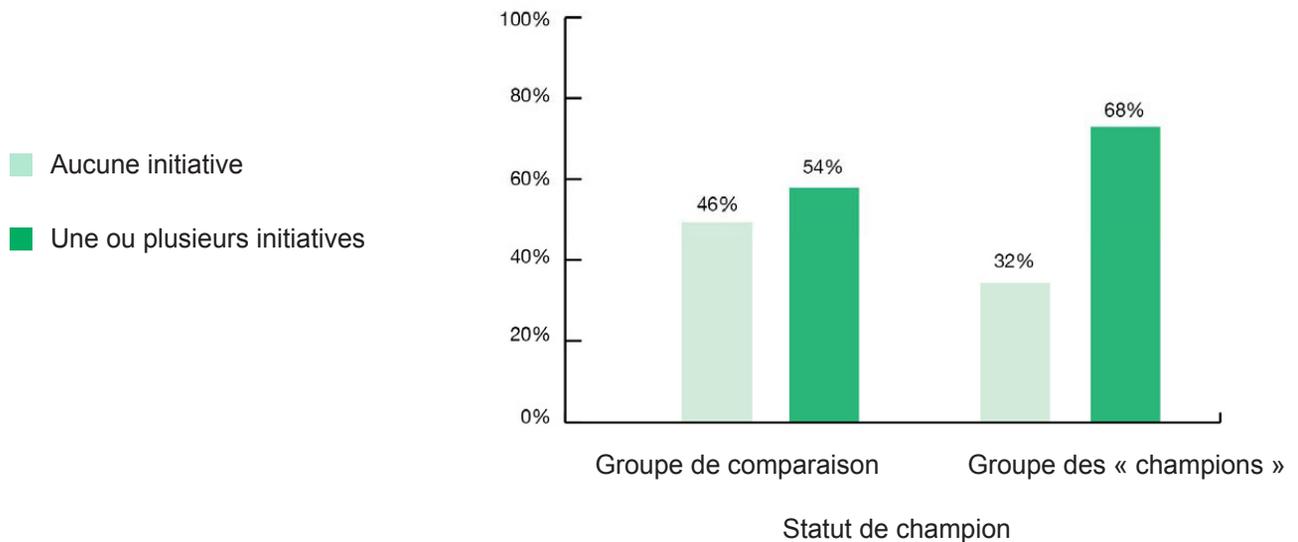
De surcroît, nous avons constaté que nos «champions» conduisaient effectivement des initiatives visant la diversité et l'inclusion au sein de leur organisation plus souvent que les hommes du groupe de comparaison<sup>88</sup>.

En effet, 68% des « champions » menaient une ou plusieurs initiatives en ce sens, comparé à 54% des membres du groupe de comparaison. Comme le montre la Figure 3, parmi les participants ayant indiqué qu'ils ne conduisaient aucune initiative pour promouvoir la diversité et l'inclusion, le pourcentage de membres du groupe de comparaison était 46%, contre seulement 32% des hommes du groupe des « champions ». Ces résultats suggèrent que, conformément à nos critères de « champion », les membres de ce dernier groupe avaient plus de chances de jouer un rôle ostensible

d'agent du changement au sein de leur organisation que ceux du groupe de comparaison. Par ailleurs, il est à noter qu'en notre expérience de la pratique des entreprises, beaucoup d'organisations nomment des cadres masculins pour conduire des initiatives en faveur de la diversité indépendamment de leur propre engagement en ce sens. En l'absence de cette pratique de nomination, nous aurions pu observer des différences encore plus marquées entre les deux groupes concernant la conduite d'initiatives D&I.

**FIGURE 3**

Pourcentage de participants impliqués dans aucune initiative contre ceux conduisant une ou plusieurs initiatives, en fonction du statut de « champion » ou non



# 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

## NOTES DE BAS DE PAGE

1. Bureau international du Travail, *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management, Update 2004* (2004) [pas de traduction française]; Catalyst, *The Catalyst Pyramid: U.S. Women in Business* (2008).
2. Catalyst, *The Catalyst Pyramid: U.S. Women in Business* (2008); Bureau international du Travail, *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management, Update 2004* (2004); European Commission, *Database - Social and Economic Domain Decision-Making in the Top 50 Publicly Quoted Companies*, [http://ec.europa.eu/comm/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measure\\_out438\\_en.htm](http://ec.europa.eu/comm/employment_social/women_men_stats/out/measure_out438_en.htm) [lien périmé] (titre du tableau: "Decision-Making in the Top 50 Publicly Companies") [pas de traduction française].
3. Heather Foust-Cummings & Emily Pomeroy, 2008 Catalyst Member Benchmarking Report (Catalyst, 2008).
4. Catalyst, *2005 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500* (2006).
5. Courtney L. Holladay, Jennifer L. Knight, Danielle L. Paige, and Miguel A. Quiñones, "The Influence of Framing on Attitudes Toward Diversity Training" (étude présentée au 17ème Assemblée annuelle de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada, April, 2002); Deborah L. Kidder, Melenie J. Lankau, Donna Chrobot-Mason, Kelly A. Mollica, & Raymond A. Friedman, "Backlash Toward Diversity Initiatives: Examining the Impact of Diversity Program Justification, Personal and Group Outcomes," *The International Journal of Conflict Management*, vol. 15, no. 1 (2004): p. 77-102; Ronald J. Burke and Susan Black, "Save the Males: Backlash in Organizations," *Journal of Business Ethics*, vol.16, no. 9 (June 1997): p. 933-942.
6. Leonard D. Goodstein & W. Warner Burke, "Creating Successful Organization Change," *Organizational Dynamics*, vol. 19, no. 4 (Spring 1991): p. 5-17.
7. William Pollack, *Real Boys* (New York: Henry Holt and Company, 1999).
8. James R. Mahalik, Benjamin D. Locke, Larry H. Ludlow, Matthew A. Diemer, Ryan P.J. Scott, Michael Gottfried & Gary Freitas, "Development of the Conformity to Masculine Norms Inventory," *Psychology of Men & Masculinity*, vol. 4, no. 1 (January 2003): p. 3-25; Deborah A. Prentice and Erica Carranza, "What Women and Men Should Be, Shouldn't Be, Are Allowed to Be, and Don't Have to Be: The Contents of Prescriptive Gender Stereotypes," *Psychology of Women Quarterly*, vol. 26, no. 4 (Winter 2002) : p. 269-281.
9. Pollack, p. xxi.
10. Ronald F. Levant & Katherine Richmond, "A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory," *The Journal of Men's Studies*, vol. 15, no. 2 (March 2007): p. 130-146; Jeff Hearn, Keith Pringle, Ursula Muller, Elzbieta Oleksy, Emmi Lattu, Janna Chernova, Harry Ferguson et al., "Critical Studies on Men in Ten European Countries: The State of Academic Research," *Men and Masculinities*, vol. 4, no. 4 (April 2002): p. 380-408; David Tager and Glenn E. Good, "Italian and American Masculinities: A Comparison of Masculine Gender Role Norms," *Psychology of Men & Masculinity*, vol. 6, no. 4 (October 2005): p. 264-274.
11. Prentice and Carranza.
12. Diana Burgess & Eugene Borgida, "Who Women Are, Who Women Should Be: Descriptive and Prescriptive Gender Stereotyping in Sex Discrimination," *Psychology, Public Policy, and Law*, vol. 5, no. 3 (September 1999): p. 665-692.
13. Jennifer K. Bosson, Jennifer L. Prewitt-Freilino, and Jenel N. Taylor, "Role Rigidity: A Problem of Identity Misclassification?" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 89, no. 4 (October 2005): p. 552-565.
14. Beverly I. Fagot, Carie S. Rodgers, & Mary D. Leinback, "Theories of Gender Socialization" in Thomas Eckes and Hanns M. Trautner, eds., *The Developmental Social Psychology of Gender* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000): p. 65-89.
15. Laurie A. Rudman & Kimberly Fairchild, "Reactions to Counterstereotypic Behavior: The Role of Backlash in Cultural Stereotype Maintenance," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, no. 2 (August 2004): p. 157-176.
16. Michael Kimmel, *The Gendered Society* (New York: Oxford University Press, 2004); Burgess and Borgida; Julie E. Phelan, Corinne A. Moss-Racusin, & Laurie A. Rudman, "Beyond Warmth and Competence: Backlash for Gender Deviants' Status Incongruity," manuscrit en préparation.
17. Joan Williams, *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It*, (New York: Oxford University Press, 2000).

18. Victoria L. Brescoll & Eric Luis Uhlmann, "Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender and Expression of Emotion in the Workplace," *Psychological Science*, vol. 19, no. 3 (March 2008): p. 268-275.
19. David L. Collinson and Jeff Hearn, "Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements," in David L. Collinson & Jeff Hearn, eds., *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements* (London: Sage, 1996): p. 1-24.
20. Pollack ; Donald P. Levy, "Hegemonic Complicity, Friendship, and Comradeship: Validation and Causal Processes Among White, Middle-Class, Middle-Aged Men," *The Journal of Men's Studies*, vol. 13, no. 2 (January 2005): p. 199-224.
21. Williams.
22. Mahalik et al., "Development of the Conformity to Masculine Norms Inventory."
23. Prentice & Carranza.
24. Mahalik et al., "Development of the Conformity to Masculine Norms Inventory"; Will H. Courtenay, "Constructions of Masculinity and Their Influence on Men's Well-Being: A Theory of Gender and Health," *Social Science and Medicine*, vol. 50, no. 10 (May 2000): p. 1385-1401; Kimmel.
25. Shawn Meghan Burn & A. Zachary Ward, "Men's Conformity to Traditional Masculinity and Relationship Satisfaction," *Psychology of Men & Masculinity*, vol. 6, no. 4 (October 2005): p. 254-263 ; James R. Mahalik, W. Tracy Talmadge, Benjamin D. Locke & Ryan P.J. Scott, "Using the Conformity to Masculine Norms Inventory to Work With Men in a Clinical Setting," *Journal of Clinical Psychology*, vol. 61, no. 6 (June 2005): p. 661-674.
26. Abigail K. Mansfield, Michael E. Addis, & Will Courtenay, "Measurement of Men's Help Seeking: Development and Evaluation of the Barriers to Help Seeking Scale," *Psychology of Men & Masculinity*, vol. 6, no. 2 (April 2005): p. 95-108.
27. Laurie A. Rudman & Peter Glick, "Feminized Management and Backlash Toward Agentive Women: The Hidden Costs to Women of a Kinder, Gentler Image of Middle Managers," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, no. 5 (November 1999): p.1004-1010; Mahalik et al., "Using the Conformity to Masculine Norms Inventory to Work with Men in a Clinical Setting."
28. Bosson et al.; Mahalik et al., "Using the Conformity to Masculine Norms Inventory to Work with Men in a Clinical Setting"; Selcuk R. Sirin, Donald R. McCreary & James R. Mahalik, "Differential Reactions to Men and Women's Gender Role Transgressions: Perceptions of Social Status, Sexual Orientation, and Value Dissimilarity," *Journal of Men's Studies*, vol. 12, no. 2 (Winter 2004): p.119-132.
29. Albert J. Mills, "Cockpits, Hangars, Boys and Galleys: Corporate Masculinities and the Development of British Airways," *Gender, Work and Organization*, vol. 5, no. 3 (July 1998): p. 172-188; Robin J. Ely and Debra Meyerson, "Unmasking Manly Men," *Harvard Business Review* (July-August 2008).
30. Ely and Meyerson.
31. Frederick A. Miller, "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion," *Public Personnel Management*, vol. 27, no. 2 (Summer1998): p.151-160; Daniel T. Holt, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Field & Stanley G. Harris, "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no. 2 (June 2007): p. 232-255; Molly Carnes, Jo Handelsman & Jennifer Sheridan, "Diversity in Academic Medicine: The Stages of Change Model," *Journal of Women's Health*, vol. 14, no. 6 (July/August 2005): p. 471-475.
32. Voir l'annexe pour les profils des participants et la méthodologie utilisée.
33. Les résultats sont tirés de la procédure suivante : tout d'abord, nous avons appliquée une césure médiane pour isoler les personnes ayant un degré de conscience élevé des préjugés sexistes. Ensuite, nous avons utilisé un test du Khi<sup>2</sup> pour voir si la perception de l'importance de l'égalité entre les femmes et les hommes variait en fonction du degré de conscience des préjugés sexistes. Les résultats indiquaient que les hommes qui étaient hautement conscients des préjugés sexistes avaient plus tendance à s'accorder sur l'importance des enjeux sociaux de l'égalité entre les femmes et les hommes : ( $\chi^2=13,99$ ,  $p<0,05$ ).
34. Nous avons fait une analyse par régression de la conscience des participants des préjugés sexistes sur la base d'un certain nombre de variables prédictives. Les résultats ont dégagé trois variables significatives : un sens élevé d'équité (« fair-play ») ( $\beta=0,27$ ,  $p<0,05$ ), la défiance à l'encontre des normes masculines ( $\beta=0,30$ ,  $p<0,05$ ) et le fait d'avoir eu une femme comme mentor ( $\beta=0,22$ ,  $p<0,05$ ) ; modèle ajusté  $R^2=0,28$ . Les autres variables testées comprenaient : l'auto-désignation comme étant impliqué dans la garde des enfants ; le sexe des enfants ; la nature de l'emploi de l'épouse / partenaire ; la proportion des coéquipiers masculins ; et le niveau de diversité des sexes parmi les proches du participant. Aucune de ces dernières variables ne s'est révélée significative pour prédire la conscience des préjugés sexistes (tous  $ps>0,05$ ).
35. Nous renvoyons spécifiquement aux normes suivantes décrites en détail à la page 3 : éviter le féminin ; être un gagnant ; et être un homme de « la bande des gars » ("a man's man").
36. Les hommes ayant un degré élevé de conscience des préjugés sexistes avaient tendance à être d'accord avec l'affirmation suivante : « J'admire plusieurs femmes avec lesquelles j'ai eu des interactions au travail ».
37. Les hommes ayant un degré élevé de conscience des préjugés sexistes avaient tendance à être d'accord avec l'affirmation suivante : « Cela me plaît d'aider d'autres personnes à réussir, surtout celles qui n'ont pas eu toutes les avantages dont j'ai bénéficié ».

38. Prentice & Carranza.
39. Les hommes ayant un degré élevé de conscience des préjugés sexistes avaient tendance à être en désaccord avec l'affirmation suivante : « Je ressens de la camaraderie avec mes pairs masculins au travail. »
40. Pollack.
41. Les résultats d'une analyse par régression linéaire indiquaient que le fait d'avoir eu une femme comme mentor avait une valeur prédictive significative pour la conscience des hommes des préjugés sexistes ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ).
42. Les résultats sont tirés de la procédure suivante : tout d'abord, nous avons appliquée une césure médiane pour isoler les personnes ayant un degré de conscience élevé des préjugés sexistes. Ensuite, nous avons utilisé un test du  $\chi^2$  pour voir si la perception de l'importance de l'égalité entre les femmes et les hommes variait en fonction du sexe du mentor. Les résultats indiquaient que ceux qui avaient eu des mentors des deux sexes avaient plus tendance à montrer une conscience élevée des préjugés sexistes que ceux n'ayant eu que les hommes comme mentors : ( $\chi^2 = 4,30$ ,  $p < 0,05$ ).
43. D'autres explications possibles comprenaient : 1) les hommes qui sont conscients des préjugés sexistes ont plus tendance à choisir des femmes comme mentors ; 2) les femmes répondent de façon plus positive – et ont plus tendance, alors, à offrir leur soutien comme mentor – aux hommes qui sont plus sensibles aux enjeux des préjugés sexistes.
44. Les résultats d'une analyse par régression linéaire indiquaient que, plus le sens du « fair-play » d'un homme est élevé, plus il était conscient des préjugés sexistes : ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,05$ ).
45. La conscience des préjugés sexistes a été mesurée par référence à des affirmations comme : « Pendant ma carrière, j'ai rencontré des dirigeants qui me semblaient peu capables d'inclure des collègues féminins » ; et 2) « les entreprises qui sont capables de capter le talent des femmes sur des postes de direction sont plus compétitives que celles qui n'en sont pas capables. » Plus les hommes sont conscients des préjugés sexistes, plus ils sont d'accord avec ce genre d'affirmation.
46. La conscience des préjugés sexistes a été mesurée par référence à des affirmations comme : « parfois je me demande pourquoi l'on attend toujours des hommes de jouer le rôle de soutien de famille principal. » Plus les hommes sont conscients des préjugés sexistes, plus ils sont d'accord avec ce genre d'affirmation.
47. "Trading Action for Access: The Myth of Meritocracy and the Failure to Remedy Structural Discrimination," Harvard Law Review, vol. 121, no. 8 (June 2008): p. 2,156-2,177); Michael C. Hyter, "Meritocracy Responding to the Myth," The Handbook of Business Strategy, vol. 5, no 1 (2004): p. 41-43.
48. Nous avons utilisé les mêmes critères pour identifier les « champions » de notre sondage que pour les participants aux entretiens.
49. Voir l'annexe pour les profils des participants et la méthodologie utilisée.
50. A Noter : les 35 « champions » qui ont participé aux entretiens approfondis n'étaient pas inclus dans le groupe de 178 participants au sondage.
51. Puisque le statut de « champion » (la variable dépendante qui nous intéresse), est une variable dichotomique (groupe des « champions » c. groupe de comparaison), nous avons utilisé des régressions logistiques pour identifier les variables qui pourraient le prédire.
52. Nous avons découvert que le fait d'avoir un sens aigu de « fair-play » prédit effectivement le fait d'être identifié comme « champion » ( $\text{Exp}(B) = 3,15$ ,  $p < 0,05$ ). Les résultats de la régression logistique prennent la forme d'une probabilité de gain, qui prédit le logit (ou logarithme naturel) de la variable dépendante. Une probabilité de gain peut être interprétée en fonction de chaque augmentation d'une unité de la variable dépendante. Ici, pour chaque augmentation d'une unité du sens de « fair-play » du participant, la probabilité que le participant soit identifié comme un « champion » augmente par 3,2 fois comparé à la possibilité de ne pas être identifié comme « champion ». De surcroît, le fait d'avoir un partenaire exerçant une carrière à plein temps était prédictive à la marge de la chance d'être un « champion » ( $\text{Exp}(B) = 0,60$ ,  $p = 0,08$ ), de sorte que les hommes dans une telle relation avaient plus de chances d'être identifiés comme « champions ». D'autres variables prédictives comprenaient le grade d'emploi et la fonction occupée, l'âge et le fait d'avoir une fille. Ces caractéristiques ne se sont pas avérées significatives pour prédire quels hommes deviennent des « champions » en vertu du modèle de régression (tous  $ps > 0,10$ ). Ces résultats confortent les études précédentes (ex. Steven L. Blader & Tom R. Tyler, "Justice and Empathy: What Motivates People to Help Others?" in Michael Rossand Dale Miller, eds., The Justice Motive in Everyday Life (New York: Cambridge University Press, 2002): p. 226-250), qui constatent que le fait d'avoir une perspective de vie générale fondée sur l'équité et la justice est associé à un comportement social positif (comme soutenir l'égalité entre les femmes et les hommes).
53. Le sens du "fair-play" a été mesuré par référence à des affirmations comme : « Je suis horrifié quand j'entends parler des conditions de vie insalubres subies par des gens du simple fait d'être démunies » et 2) « je ne ressens que rarement le fardeau de l'inégalité du monde » ; plus le sens du "fair-play" d'un homme est élevé, plus il aura tendance à être d'accord avec la première affirmation et en désaccord avec la seconde.
54. Le sens du "fair-play" a également été mesuré par référence à des affirmations comme : « J'ai déjà participé à une manifestation de protestation sociale publique » ; les participants avec un sens élevé de « fair-play » avaient tendance à être d'accord avec cette affirmation.

55. Le sens du "fair-play" a également été mesuré par référence à des affirmations comme : « J'ai souffert moi-même de l'exclusion » ; les participants ayant un sens élevé de « fair-play » avaient tendance à être d'accord avec cette affirmation.
56. Cette assertion est soutenue par les résultats de l'analyse factorielle, montrant qu'un haut degré de conscience des préjugés sexistes était lié à un sens plus élevé de « fair-play » (corrélation entre chacun de ces facteurs:  $r = 0,35$ )
57. M. Arthur Garmon, "Six Key Factors for Changing Preservice Teachers' Attitudes/Beliefs about Diversity," *Educational Studies*, vol. 38, no. 3 (December 2005): p. 275-286.
58. Jaap Ham & Kees van den Bos, "Not Fair for Me! The Influence of Personal Relevance on Social Justice Inferences," *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 44, no. 3 (May 2008): p. 699-705.
59. Garmon.
60. Voir Nathan J. Meyer, Dr. Robert B. Blair, Dr. Stephan P. Carlson, John P. Bilotta, Kent L. Montgomery, Karen M. Ostlie, Valerie J. Prax & Amy R. B. Rager, "Best Practice: Use Experiential Teaching Methods"; pour un résumé des bénéfices importantes de l'utilisation d'une approche expérientielle de l'apprentissage, voir Best Practices for Field Days: [http://www.extension.umn.edu/distribution/naturalresources/components/8208\\_6.html](http://www.extension.umn.edu/distribution/naturalresources/components/8208_6.html).
61. Garmon.
62. Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton, "The Perils of Internal Competition," *Stanford Business*, vol. 68, no. 1 (November 1999).
63. Nous avons procédé à une analyse thématique de ces entretiens afin d'identifier ces obstacles.
64. Au Printemps 2007, un animateur de radio populaire, Don Imus, a été suspendu et puis licencié pour avoir employé des propos racistes et sexistes pour décrire les membres de l'équipe féminine championne, à dominant afro-américain, de l'Université de Rutgers ; pour un résumé de ces événements, voir Bill Carter & Jacques Steinberg, "Off the Air: The Light Goes Out for Don Imus," *The New York Times* (April 13, 2007), [http://www.nytimes.com/2007/04/13/business/13imus.html?\\_r=1&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2007/04/13/business/13imus.html?_r=1&oref=slogin).
65. Michael Welp, "Vanilla Voices: Researching White Men's Diversity Learning Journeys," *American Behavioral Scientist*, vol. 45, no. 8 (April 2002): p. 1,288-1,296.
66. Blader & Tyler.
67. Ham & van den Bos.
68. Bob Pease, "(Re)Constructing Men's Interests," *Men and Masculinities*, vol. 5, no. 2 (October 2002): p. 165-177.
69. Les coûts et avantages sont débattus dans les ouvrages suivants : Pease ; R. W. Connell, "The Role of Men and Boys in Achieving Gender Equality" (étude présentée aux Nations Unies, Division de la promotion de la femme (DAW) en coopération avec le Bureau international du Travail, Brasilia, Brazil, October 21-24, 2003), [http://www.un.org/womenwatch/daw/egm/men\\_boys2003/Connell-bp.pdf](http://www.un.org/womenwatch/daw/egm/men_boys2003/Connell-bp.pdf) [lien perrimé].
70. Richard P. Eibach & Thomas Keegan, "Free at Last? Social Dominance, Loss Aversion, and White and Black Americans' Differing Assessments of Racial Progress," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 90, no. 3 (March 2006): p. 453-467.
71. Voir page 14.
72. Janet K. Swim, Kathryn J. Aikin, Wayne S. Hall & Barbara A. Hunter, "Sexism and Racism: Old-Fashioned and Modern Prejudices," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 68, no. 2 (February 1995): p. 199-214.
73. Leo Montada & Angela Schneider, "Justice and Emotional Reactions to the Disadvantaged," *Social Justice Research*, vol. 3, no. 4 (December 1989): p. 313-344.
74. Mahalik et al., "Development of the Conformity to Masculine Norms Inventory."
75. Les réponses au sondage ont été soumises à une analyse factorielle exploratoire utilisant une méthode d'extraction de probabilité maximale ainsi qu'une rotation « promax ». Un examen du tableau de valeurs propres qui en est résulté a indiqué qu'une solution à 3 critères était compatible avec les données. Les statistiques relatives à la qualité de l'ajustement ont également indiqué qu'une solution à 3 critères était adéquate ( $\chi^2=692,51$ ,  $df =592$ ,  $p<0,05$ ). L'interprétation des critères était fondée sur les éléments ayant des ajustements de 0,35 ou plus. Ces critères ont été employés ensuite comme variables prédictives dans les analyses de régression, pour générer le score pour chaque participant.
76.  $\chi^2=1,65$ ,  $p>0,05$ .
77. Des statistiques  $\text{Khi}^2$  ne peuvent pas être calculées dans ce cas précis, car la variable est une constante, (c'est-à-dire. le nombre total de participants dans cette catégorie est égal au nombre de membres du groupe de comparaison).
78.  $\chi^2=2,91$ ,  $p<0,10$ .
79.  $\chi^2=3,19$ ,  $p<0,10$ ;  $\chi^2=2,28$ ,  $p>0,05$ .
80.  $\chi^2=0,03$ ,  $p>0,05$ .
81.  $\chi^2=1,10$ ,  $p>0,05$ .
82. La somme des pourcentages n'est pas 100% parce que seules les industries ayant la plus haute représentation sont répertoriées ici.
83.  $\chi^2=1,49$ ,  $p>0,05$ .
84.  $\chi^2=0,90$ ,  $p>0,05$ .
85.  $\chi^2=1,80$ ,  $p>0,05$ .
86.  $\chi^2=0,33$ ,  $p>0,05$ .
87. David Dunning, Chip Heath & Jerry M. Suls, "Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace," *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 5, no. 3 (December 2004): p. 69-106.
88.  $\chi^2=3,74$ ,  $p=0,05$



# REMERCIEMENTS

Ce rapport est le résultat d'un travail d'équipe et du dévouement d'une grande partie du personnel de Catalyst. Le PDG de Catalyst, Ilene H. Lang, a fait montre de leadership dans le développement du projet de recherche et du rapport. Nancy M. Carter Ph.D., vice-présidente chargée de la recherche, a supervisé la recherche et a apporté sa cruciale contribution à la rédaction de ce rapport.

Jeanine Prime, Ph.D., Directrice principale (recherche), a dirigé le projet et a été co-auteur du rapport avec Corinne Moss-Racusin, étudiante-chercheuse.

Sarah Dinolfo, Associée principale (recherche), a contribué à la structure du sondage et a analysé les transcriptions d'entretien. Nous sommes également reconnaissants à d'autres experts de Catalyst et à des membres de l'équipe qui ont corrigé ou contribué au rapport en général, comme Jan Combopiano, Heather Foust-Cummings, Ph.D., et Laura Sabattini, Ph.D.

Ce rapport a été rédigé et édité sous la direction de Deborah M. Soon, vice-présidente (marketing & Initiatives de leadership exécutives), et Liz Roman Gallese, vice-présidente & Rédactrice en Chef.

Nancy Hendryx, Rédactrice associée, et Joy Ohm, Rédactrice principale, ont édité le rapport. Sonia Nikolic, graphiste, a conceptualisé le rapport et illustré la page de garde. Emily Falk, Lois Joy, PhD, Elizabeth Swinehart, et Emily Troiano ont vérifié le contenu factuel du rapport.

Nous remercions Karsten Jonsen et Martha Maznevski, PhD, du Institute for Management Development en Suisse pour leurs commentaires perspicaces et obligeants pendant le développement du projet et pour leur aide dans le recrutement des participants et l'analyse des transcriptions d'entretien. Nous remercions également Menttium Corporation pour sa contribution importante au soutien du projet.

Nous sommes reconnaissants à Michael Kimmel PhD, auteur et spécialiste de renom concernant les questions des hommes et de la masculinité, qui a servi de conseiller pour le projet. Des remerciements particuliers sont à Jackson Katz, Michael Welp, et Bill Proudman, qui ont fourni leur expertise sur les enjeux de la masculinité.

Enfin, ce projet n'aurait pas été possible sans le soutien généreux du Goldman Sachs Group, Inc., sponsor principal exclusif ; Ernst & Young LLP, sponsor principal ; IBM Corporation, sponsor participant ; et Shell International, B.V., sponsor financier.

La traduction en français a été assurée par l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (France) et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (Belgique)

# CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CATALYST

## Président

James S. Turley PDG  
Ernst & Young LLP

David B. Dillon  
PDG  
The Kroger Co.

Karen Katen  
ancienne vice-présidente  
Pfizer Inc

Kendall J. Powell  
PDG  
General Mills, Inc.

## Secrétaire général

Anne M. Mulcahy PDG  
Xerox Corporation

Jamie Dimon  
PDG  
JPMorgan Chase & Co.

Muhtar Kent  
PDG  
The Coca-Cola  
Company

James H. Quigley  
Directeur général  
Deloitte Touche  
Tohmatsu

## Trésorier

Susan Arnold Consultante  
spéciale auprès du PDG  
The Procter & Gamble  
Company

William A. Downe PDG  
BMO Financial Group

Jeffrey B. Kindler PDG  
Pfizer Inc

Stephanie A. Streeter  
PDG par intérim  
United States Olympic  
Committee

Sharon Allen  
Présidente  
Deloitte LLP

Thomas Falk  
PDG Kimberly-Clark  
Corporation

Ilene H. Lang  
PDG  
Catalyst

Richard K. Templeton  
PDG  
Texas Instruments  
Incorporated

Brenda C. Barnes PDG  
Sara Lee Corporation

Mary Beth Hogan, Esq.  
Associée & Membre  
du Comité de direction  
Debevoise & Plimpton  
LLP

Murray Martin  
PDG  
Pitney Bowes Inc.

G. Richard Wagoner, Jr.  
PDG  
General Motors  
Corporation

Lloyd C. Blankfein PDG  
The Goldman Sachs Group,  
Inc.

Charles O. Holliday, Jr.  
Président  
DuPont

Renetta E. McCann ancien  
PDG  
Starcom MediaVest  
Group

Rick Waugh  
PDG  
Scotiabank

Ian M. Cook PDG  
Colgate-Palmolive  
Company

Jeffrey R. Immelt PDG  
General Electric  
Company

Marilyn Carlson Nelson  
Présidente  
Carlson Companies, Inc.

Maggie Wilderotter  
PDG  
Frontier Communications  
Corporation

Mary B. Cranston, Esq.  
Associée principale  
Pillsbury Winthrop Shaw  
Pittman LLP

Ann Dibble Jordan  
Consultante

Joseph Neubauer PDG  
ARAMARK  
Indra K. Nooyi PDG  
PepsiCo, Inc.

Thomas J. Wilson  
PDG  
Allstate Insurance Company

## Présidents émérites

John H. Bryan  
ancien PDG  
Sara Lee Corporation

Charles O. Holliday, Jr.  
Président  
DuPont

## Directeurs honoraires

Tony Comper  
ancien PDG  
BMO Financial Group

Ann M. Fudge  
ancien PDG  
Young & Rubicam Brands

J. Michael Cook  
ancien PDG  
Deloitte & Touche LLP  
Thomas J. Engibous ancien  
PDG  
Texas Instruments  
Corporation

Reuben Mark  
ancien PDG  
Colgate-Palmolive  
Company

Michael J. Critelli  
ancien PDG  
Pitney Bowes Inc.

Reuben Mark  
ancien PDG  
Colgate-Palmolive  
Company

John F. Smith, Jr.  
Ancien PDG  
General Motors  
Corporation

Thomas J. Engibous ancien  
PDG  
Texas Instruments  
Corporation

Barbara Paul Robinson,  
Esq.  
Associée  
Debevoise & Plimpton LLP

Augmenter les opportunités pour les  
femmes et les entreprises

**NEW YORK**

120 Wall Street, 5th Floor  
New York, NY 10005  
tel (212) 514-7600  
fax (212) 514-8470

**SUNNYVALE**

165 Gibraltar Court  
Sunnyvale, CA 94089  
tel (408) 400-0287  
fax (408) 744-9084

**TORONTO**

8 King Street East, Suite 505  
Toronto, Ontario M5C 1B5  
tel (416) 815-7600  
fax (416) 815-7601

**ZUG**

c/o KPMG AG  
Landis+Gyr-Strasse 1  
6300 Zug, Switzerland  
tel +41-(0)44-208-3152  
fax +41-(0)44-208-3500

[www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)



