



**Briser le plafond de verre?**  
Selon la psychologue Klea Faniko, certaines femmes cadres ne facilitent pas la vie de leurs cadettes. La faute d'un environnement sexiste. LAURENT GOURAUD

## Des femmes hostiles à la parité?

Certaines cadres féminines s'opposent à l'avancement de leurs jeunes consœurs. Cela s'explique par leur parcours difficile marqué par la discrimination sexiste, affirme une étude

### Sophie Davaris

**E**n s'opposant à des mesures - comme les quotas - qui pourraient favoriser leurs jeunes consœurs, certaines femmes exerçant des responsabilités renforcent le plafond de verre, cet obstacle invisible mais véritable qui empêche la gent féminine de progresser professionnellement. Voici un énoncé qui a des chances de contenter nombre d'observateurs machistes. Or, ce phénomène a été démontré par quatre psychologues (trois femmes et un homme) qui entendent, précisément, «déconstruire les stéréotypes». Leur recherche vient d'être publiée dans le journal américain *Personality and Social Psychology Bulletin*. Explications de Klea Faniko, l'une des auteures, chargée de cours et collaboratrice scientifi-

que à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève.

### Que voulez-vous démontrer?

Avec mes collègues néerlandaises Naomi Ellemers, Belle Derks et Fabio Lorenzi Cioldi à Genève, nous avons mené deux études sur 378 femmes occupant des postes à responsabilité en Suisse et en Albanie, dans des secteurs très variés comme le marketing, le commerce, la vente, la banque, le conseil, les services juridiques, le service public, l'enseignement, la santé, etc. L'objectif consistait à expliquer pourquoi certaines managers s'opposent aux quotas favorisant la relève féminine. Ce phénomène dit de «reine des abeilles» se produit lorsque certaines femmes ayant réussi dans des organisations dominées par



des hommes ne soutiennent pas l'avancement de leurs jeunes collègues féminines.

### **Le pouvoir étant majoritairement tenu par les hommes, le barrage ne vient-il pas d'eux ou du climat général? Est-il juste de se focaliser sur la responsabilité des femmes?**

Certains pourraient, il est vrai, conclure superficiellement que toutes les femmes leaders créent des problèmes et entravent la relève. Nous nous opposons à cette interprétation. Nous ne décrivons pas un monde en noir et blanc, et n'affirmons pas que toutes les femmes se comportent ainsi ni que cette tendance est une caractéristique typiquement féminine. Au contraire, elle trouve son origine dans le parcours professionnel difficile des femmes dans un environnement professionnel sexiste.

### **Est-ce le résultat de votre étude?**

Notre étude montre d'abord qu'il n'existe pas d'hostilité générale des femmes exerçant des responsabilités envers les quotas. Elles sont favorables à de tels outils s'ils concernent des femmes ayant le même niveau hiérarchique qu'elles. Nous évacuons donc la croyance selon laquelle les femmes évoluent par définition dans une logique de compétition. Si certaines s'opposent à des mesures de promotion pour leurs cadettes, c'est parce que leur propre parcours professionnel a été marqué par la discrimination sexiste, un manque de soutien de la part de la hiérarchie et des choix difficiles tout au long de leur carrière dans des milieux professionnels dominés par les hommes. Elles ont fait beaucoup de sacrifices pour arriver où elles sont: certaines ont renoncé à avoir un enfant, d'autres sont parties à l'étranger en laissant leur famille, etc. Elles se sentent donc différentes de leurs jeunes collègues et craignent que les quotas ne servent à promouvoir des personnes insuffisamment qualifiées ou qui n'auraient pas réussi par elles-mêmes.

### **Ont-elles tort de le penser?**

Oui. Les études montrent que les femmes promues à l'aide des quotas présentent l'ensemble des compétences requises pour les emplois auxquels elles ont postulé. Le quota représente un coup de main pour ces personnes dotées d'un très bon bagage mais qui ne réussissent pas à cause de la procédure actuelle de sélection, qui favorise implicitement les candidatures et les codes masculins.

### **Certaines femmes accèdent au pouvoir en adoptant ces codes, dites-vous?**

Plusieurs études le montrent. Lorsqu'on interroge

les femmes accédant à des postes de direction, elles s'attribuent plus volontiers des traits masculins: elles disent savoir dominer, prendre l'initiative, avoir des capacités de leadership, prendre des risques, être indépendantes. Cela s'explique: nous vivons dans un monde où l'on met en valeur ces facultés et où l'on risque d'être rejeté si on ne les adopte pas.

### **Que faire alors?**

Il faudrait créer des environnements de travail qui permettent de concilier vies professionnelle et privée et qui favorisent la diversité, notamment les bénéfices d'un leadership féminin. Si les femmes ont le sentiment que leur carrière se réalise au détriment de leur vie privée, elles risquent de développer des comportements de type «reine des abeilles». Malheureusement, certaines entreprises encouragent cette tendance, par exemple en «offrant» la possibilité de repousser la maternité de leurs employées, en payant la congélation de leurs ovocytes. D'autres, au contraire, se distinguent en permettant à davantage de femmes d'accéder à des postes à responsabilité et en facilitant la conciliation du travail et de la vie privée. J'ajoute qu'il est très positif pour des jeunes femmes de bénéficier de mentors féminins qui les inspirent, des modèles qui leur montrent que progresser dans la hiérarchie est possible.



## «L'entraide est également une réalité»

● Des femmes se comportant en «reines des abeilles», hostiles à la progression de leurs cadettes? «Le phénomène existe, bien sûr, mais nous préférons souligner l'entraide qui représente également une réalité féminine», réagit Patricia Legler, vice-présidente jusqu'à la fin d'avril du Career Women's Forum (CWF), une association qui soutient depuis 1982 le développement professionnel des femmes.

«Nos 250 membres, des cadres au bénéfice de plus de dix ans d'expérience, prouvent que cela fonctionne. Sinon elles ne reviendraient pas!» Les avis de ces femmes sur les quotas seraient très partagés: «Certaines les jugent indispensables, d'autres les rejettent pour éviter

le soupçon sur le manque de compétences.» Alors comment promouvoir les carrières féminines? Le CWF propose notamment des programmes de mentorat (instaurant une relation privilégiée entre une personne plus expérimentée et une plus jeune) et un programme «Women on Board», qui permet de réaliser un bilan de compétences, d'identifier ses lacunes, de les combler et de bénéficier de conseils d'administrateurs expérimentés. «On accompagne les femmes, souvent trop timides pour se lancer.»

Rappelons qu'en Suisse, les conseils d'administration comptent seulement 17% de femmes, alors que le Conseil fédéral vise un objectif de 30% (le taux est de 43% en Norvège, 41%

en France, 37% en Suède, près de 30% en Allemagne, en Italie et en Belgique). Dans une étude publiée en mars 2017, Ernst & Young soulignait que «la Suisse a un important retard à combler» dans la représentation des femmes dans les organes de direction. Parmi les 59 pays où plus de dix entreprises ont été sondées, la Suisse se classe au 56<sup>e</sup> rang en termes de représentation des femmes à la direction. L'étude révèle, par ailleurs, que les entreprises au management diversifié (hommes et femmes) relèvent mieux les défis et obtiennent de meilleurs résultats. «La diversification est une richesse; elle apporte une pluralité des points de vue», renchérit Valentina Gizzi, présidente du CWF. **S.D.**