



Les femmes qui ont brisé le «plafond de verre» sont souvent appelées à gérer des crises inextricables

Le piège de la «falaise de verre»

« PASCAL FLEURY



Theresa May, Elisabeth Borne, Mary Barra et Marissa Mayer (de g. à dr.) ont toutes affronté le risque de la «falaise de verre». Keystone



Egalité » Theresa May, Elisabeth Borne, Marissa Mayer, Mary Barra: en politique comme en économie, les femmes de pouvoir qui ont réussi à briser le «plafond de verre» ont souvent été choisies pour gérer des crises inextricables. Les explications de la spécialiste Clara Kulich, professeure associée de psychologie sociale à l'Université de Genève.

D'où vient ce concept de «falaise de verre»?

Clara Kulich: En 2003, une journaliste anglaise a observé que parmi les sociétés notées en Bourse au Royaume-Uni, celles qui ont le plus de femmes à la direction sont aussi celles qui sont le moins performantes. Elle en a conclu qu'il ne faudrait pas nommer de femmes aux postes de leaders car cela amènerait les entreprises à l'échec. Des scientifiques britanniques se sont alors intéressés au sujet, à commencer par Michelle Ryan et Alexander Haslam. Leur analyse a pris en compte la situation économique des entreprises avant la nomination des femmes. Elle a permis de constater que les femmes ne sont pas aux origines des mauvaises performances des firmes, mais qu'elles sont appelées aux postes de direction justement parce que les sociétés sont en difficulté.

Les femmes perceront plus facilement le «plafond de verre» dans les entreprises en crise?

Lors de crises majeures, les hommes ne se pressent pas au portillon. L'accès aux postes de direction est alors facilité pour les femmes et les minorités ethniques. Mais une fois au sommet de l'édifice, le risque de chuter est très grand, c'est pourquoi on parle de «falaise de verre». Un phénomène qui s'observe

dans l'économie, mais aussi dans les sphères politiques. En Allemagne, Angela Merkel s'est trouvée dans cette situation lors de son élection en 2008, en pleine crise financière. Elle s'en est finalement bien sortie puisqu'elle a été réélue deux fois. En Angleterre en revanche, la conservatrice Theresa May, nommée en plein Brexit, n'est pas restée longtemps: c'était mission impossible.

Pourquoi les firmes et les partis se tournent-ils vers des femmes quand la situation va mal?

Les motifs sont multiples et peuvent fortement varier selon les décideurs qui procèdent à l'engagement. Dans le secteur économique, des études expérimentales et de terrain ont montré que dans un contexte de crise, les entreprises opèrent souvent un changement de direction pour montrer qu'elles ont l'intention de résoudre la crise. Pour que le signal soit fort et bien visible, elles remplacent le leader type – soit un homme blanc – par une femme ou par une personne issue d'un groupe ethnique minoritaire. Pareil signal de changement peut aussi s'observer en politique.

Un exemple concret?

Nous avons étudié le cas d'Elisabeth Borne. Sa nomination au poste de première ministre de la France en mai 2022, au début du second quinquennat d'Emmanuel Macron, peut être vue comme un signal de changement. Le président Macron avait promis depuis longtemps de s'occuper de la question de l'égalité mais s'était jusque-là entouré surtout d'hommes. Pendant une semaine, les médias n'ont cessé de spéculer sur le choix d'une femme, le genre devenant

plus important que les autres critères de sélection. Mais la tâche s'annonçait lourde, avec la réforme des retraites, les inégalités sociales post-Covid et la crise écologique. Plusieurs femmes auraient refusé le poste avant qu'Elisabeth Borne ne s'engage. Selon un panel de votants, ce choix s'est fait en raison de sa loyauté mais aussi du fait qu'elle marquait un changement. Vaut-elle résister à l'énorme pression ou chuter de la falaise? C'est toute la question.

Si les postes offerts aux femmes et aux minorités ethniques sont si précaires, pourquoi ces gens s'engagent-ils tout de même?

Une chercheuse s'est posé la question aux États-Unis. Elle a mené l'enquête auprès des PDG «atypiques» des 500 premières entreprises américaines du pays (Fortune 500) pour savoir pourquoi ces leaders se risquaient sur la «falaise de verre». De ces entretiens, il ressort que les femmes et autres minorités ont un problème de visibilité. D'un côté, elles doivent éviter de mettre en avant leur appartenance sociale, de l'autre, montrer qu'elles sont capables d'être de bons leaders. En cas de succès dans un contexte de crise difficile à gérer, elles peuvent gagner en reconnaissance et grimper dans la hiérarchie.

Comment s'en sortent les femmes qui se retrouvent au bord de la «falaise de verre»?

Tout dépend des raisons qui ont amené à leur nomination. Si le choix féminin est effectué seulement sous la pression de l'égalité hommes-femmes, mais qu'il n'est pas désiré dans le milieu concerné, les chances de la femme sont faibles. Diverses recherches ont montré qu'on



laisse moins de temps aux femmes qu'aux hommes pour résoudre les crises, qu'elles sont plus durement jugées que les hommes, et plus souvent forcées de partir. Même dans les cas où elles réussissent à gérer les crises, elles risquent d'être remplacées par un homme. Ce n'est toutefois pas systématique. L'engagement d'une femme peut intervenir aussi parce que l'entreprise est convaincue qu'elle est la bonne personne. Elle serait alors choisie non pas en fonction de stéréotypes «féminins», comme la sensibilité ou la qualité d'écoute, mais de stéréotypes «masculins», comme la confiance en soi ou la détermination.

Certaines femmes sont aussi utilisées comme bouc émissaire...
Ce fut le cas pour la PDG du constructeur automobile General Motors, Mary Barra, nom-

mée en 2014. A peine entrée en fonction, elle s'est trouvée en butte à un gros scandale lié à la qualité de la production des années précédentes. GM a dû rappeler des millions de véhicules. Mary Barra s'en est sortie en jouant la transparence et la fermeté, gagnant aujourd'hui plus que son prédécesseur masculin. Un autre exemple souvent cité est celui de l'informatienne Marissa Mayer, appelée au secours de Yahoo! en 2012. Vue d'abord comme la femme providentielle, elle s'est retirée en 2017 alors que la société subissait un lent déclin.

Les femmes qui tombent de la falaise peuvent-elles rebondir?

L'exposition à des situations extrêmement risquées peut entraver la carrière des femmes et avoir un impact sur leur santé. En cas d'échec, il importe d'expliquer le contexte pour ne pas

renforcer les stéréotypes. Si l'on tient à faire des avancées dans l'égalité, il ne suffit pas de nommer des femmes à des postes de direction. Les organisations doivent offrir aux femmes des conditions de travail comparables à celles des hommes. Et si les femmes sont exposées à des «falaises de verre», cela doit s'accompagner d'un soutien organisationnel pour faire face à la crise, sans quoi ces postes peuvent se transformer en véritables guets-apens. »

HISTOIRE VIVANTE

RTS LA 1ÈRE Radio: lu-ve 13h30
TV: Margaret Thatcher
RTS 2 l'inoxydable Di: 22h05 Ma: 0h35

Voir le documentaire dès maintenant

+ [RTS histoirevivante.ch](https://www.rts.ch/histoirevivante)

+ [laliberte.ch/hv](https://www.laliberte.ch/hv)



OUTIL DE STRATÉGIE ÉLECTORALE

La «falaise de verre» est aussi observée dans les élections politiques. La professeure Clara Kulich et son équipe genevoise ont mené des études dans ce domaine aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, France, Autriche et Allemagne. Il apparaît dans certains contextes politiques que, par souci d'image, les partis inscrivent davantage les femmes et les personnes d'ethnies minoritaires sur les listes électorales. Mais ils opèrent ce choix surtout dans les régions qui ne leur sont pas acquises. Résultat, aux Etats-Unis par exemple, les candidatures féminines des républicains se soldent en général par un échec. Étonnamment, en revanche, les femmes démocrates ont tendance à gagner. Cela s'expliquerait par la propension des votants de gauche à choisir des candidatures atypiques, dans l'espoir d'un réel changement ou pour des critères de compétences. Mais aussi par un meilleur soutien financier aux candidates. Conséquences: chez les conservateurs, les femmes qui échouent sont moins susceptibles de se représenter que chez les démocrates, où elles restent plus souvent dans la politique. On voit là que le soutien des organes du parti est déterminant pour éviter une chute de la falaise. PFY