



Quand le bateau coule, on appelle les femmes



Nos invités

Clara Kulich
Vincenzo Iacoviello
Section de psychologie
de la FPSE de l'UNIGE

En 2003, un article du journal «The Times» faisait le constat que les plus grandes entreprises britanniques ayant un nombre important de femmes dans des positions exécutives éprouvaient de plus grandes difficultés économiques que les entreprises ayant peu de femmes. L'auteur de l'article concluait que les femmes sont de moins bons managers que les hommes. Intrigués par ces résultats, deux psychologues sociaux de l'Université d'Exeter effectuèrent une analyse plus approfondie de ces données. La réalité était bien différente que l'interprétation faite dans l'article du «Times»: les femmes ont en fait davantage de chances d'être engagées dans des entreprises en crise. Le phénomène a depuis été largement observé dans une multitude de situations réelles, ainsi qu'en laboratoire (qui fournit un environnement davantage contrôlé). Ce phénomène, nommé «falaise de verre» à la suite du plus populaire «plafond de verre», fait donc état d'un obstacle supplémentaire à la carrière des femmes. En étant principalement embauchées dans des situations précaires, les

femmes ont davantage de risques d'être blâmées pour la mauvaise performance de l'organisation. Des exemples sont Teresa May, élue première ministre suite au Brexit, ou Mary Barra, élue directrice générale de General Motors juste avant qu'un rappel majeur de leurs voitures fût annoncé. Encore plus récemment, la Bourse de New York a annoncé l'entrée en fonction de sa première

«La «falaise de verre» désigne un obstacle supplémentaire à la carrière des femmes»

présidente, Stacey Cunningham, qui fait suite à une période de fortes tensions.

Malgré le fait que l'existence de la falaise de verre soit bien établie, ses origines sont complexes à investiguer et encore mal connues. Parmi les hypothèses proposées à l'origine des recherches sur le phénomène, une proposition avait retenu l'attention des chercheurs. Les femmes seraient davantage choisies dans des contextes de crise car elles possèdent les compétences appropriées pour gérer ce genre de situations. On estimait que les caractéristiques «stéréotypiquement» associées au genre féminin, telles que le sens de la communication et la capacité d'apaiser les conflits, joueraient un rôle déterminant dans l'émergence de la falaise de verre. Les études empiriques

examinant cette question ont mis en lumière une réalité plus complexe et nuancée. Les caractéristiques féminines sont en effet perçues comme étant pertinentes lorsqu'il s'agit d'avoir un rôle managérial relativement passif dans lequel il faut prendre la responsabilité pour la débâcle de l'entreprise. En revanche, lorsque la mission du manager est d'avoir un rôle davantage proactif visant à redresser la situation

économique, le choix d'une femme manager n'est pas dicté par les compétences managériales qu'elle est supposée avoir. La décision d'embaucher une femme tient plutôt au fait qu'elle représente un symbole manifeste que l'entreprise est résolue à entreprendre des changements de fond. En sélectionnant un manager «atypique», telle qu'une femme, l'entreprise communique aux investisseurs et aux clients sa volonté de trouver une solution à ses problèmes.

Quelles sont donc les répercussions économiques successives à l'embauche d'une femme manager? Il est difficile à ce jour d'apporter une réponse claire à cette question. Une analyse de multiples études examinant la relation entre la présence de femmes et la performance de ces entreprises montre que d'un côté la productivité et les bénéfices des entreprises gérées par une majorité de femmes sont au moins comparables voire meilleure à celles des entreprises gérées par une majorité d'hommes. À titre d'illustration, le choix d'élire Mary Barra à la tête de General Motors a abouti à un réel redressement de



l'entreprise. D'un autre côté, les réactions des investisseurs peuvent être plutôt négatives à l'issue de la nomination d'une femme manager, en particulier dans les pays les plus inégalitaires au niveau du genre, dans lesquels les préjugés envers les femmes sont les plus forts. Il est en revanche certain que ce phénomène a des conséquences importantes pour les enjeux liés à l'égalité des sexes. Même si l'on observe une tendance croissante des femmes à percer le plafond de verre et à conquérir des postes à responsabilité, elles le font souvent dans des situations précaires qui ne sont pas comparables à celles de leurs homologues masculins.