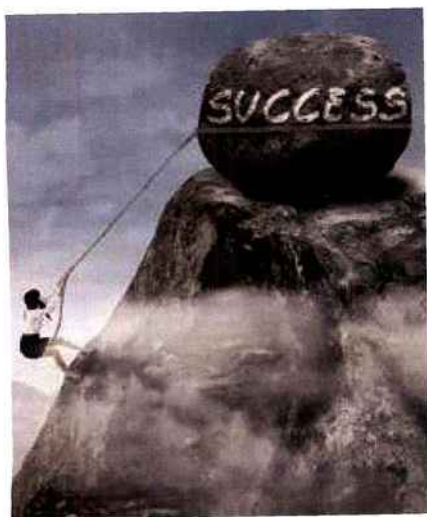




# LES FEMMES *ne sont pas* meilleures QUE LES HOMMES (NI PIRES)

SANDRA ENTRE DANS LE BUREAU DU BIG BOSS. CELA FAIT QUATRE MOIS QU'ELLE A POSTULÉ À CE POSTE DE DIRECTRICE ASSOCIÉE. ELLE A DÉJÀ PASSÉ PLUS DE QUINZE ENTRETIENS AVEC DES INTERLOCUTEURS(TRICES) VARIÉ(E)S. L'HOMME EST DIRECT : « VOUS NE SERIEZ PAS DEVANT MOI SI VOUS N'AVIEZ PAS DÉJÀ MONTRÉ QUE VOUS ÊTES APTE POUR LE JOB. MAINTENANT, QUE LES CHOSES SOIENT BIEN CLAIRES : VOUS N'Y ARRIVEREZ PAS SI VOUS VOULEZ DES ENFANTS. MA FEMME A ESSAYÉ DANS SON ENTREPRISE, CELA N'A PAS MARCHÉ ». SANDRA A RÉPONDU ÉVASIVEMENT : « CETTE SITUATION NE S'APPLIQUERA PAS À MOI » ET ... ELLE A EU LE POSTE. ELLE A ÉTÉ CHOQUÉE PAR CET ENTRETIEN : « IL N'AURAIT JAMAIS DIT CELA À UN HOMME ». SI ELLE AVAIT EU DES ENFANTS, D'ABORD ELLE N'AURAIT PAS ÉTÉ SÉLECTIONNÉE, ENSUITE ON LUI AURAIT PEUT ÊTRE PROPOSÉ UN TRAVAIL DE MOINDRE RESPONSABILITÉ À LA COMMUNICATION OU AUX RESSOURCES HUMAINES. POURQUOI ?



© Creative - Fotolia

étape de la course hiérarchique, quelques-unes d'entre elles auront été évincées et juste avant le sommet il n'en restera presque plus.

**Ensuite pourquoi les candidates à potentiel comme Sandra se voient souvent plutôt proposer des postes en communication et en ressources humaines ?**

Les femmes sont considérées comme douces, accommodantes et sensibles. La conséquence est qu'elles sont jugées plus faibles et donc moins performantes que les hommes pour certaines missions, comme la négociation ou le leadership. On juge alors légitime de les cantonner à des zones professionnelles où l'on pense que leurs spécificités sont utiles et pourraient même les faire mieux réussir. Elles seraient soit disant douées pour être infirmières, maîtresses d'école, communicantes ou gestionnaires de ressources humaines. C'est ainsi qu'elles sont durablement écartées des postes à hautes responsabilités réservés aux hommes qui auraient, eux, plus d'autorité. C'est aussi parce que ces compétences spécifiques qu'on leur reconnaît sont jugées comme ayant moins de valeur que leur rémunération est plus faible. On préférera souvent un homme pour ouvrir ou fermer une usine, une femme pour s'occuper du journal interne ou organiser des formations, et on pensera que les talents de l'homme justifient un salaire plus élevé. Les femmes gagnent en moyenne 16 % de moins qu'un homme à un poste équivalent. Le principe

de rémunération égale pour un travail égal reste un vœu, même soixante ans après le traité de Rome qui l'institue.

**Or les recherches montrent une toute autre réalité.** Si les femmes paraissent douées en ressources humaines et communication, c'est parce que c'est l'un des seuls terrains où on les laisse jouer. Bien sûr il y a des différences hommes-femmes. Par exemple en termes de vie émotionnelle au travail, selon les études EQLS, les femmes sont plus souvent calmes et en état de bien-être. En même temps elles sont plus souvent tristes et inquiètes que les hommes. Selon les recherches de Gilligan, elles intègrent par ailleurs mieux la notion de soin de l'autre dans leur sens moral. Le plus frappant est que ces différences hommes-femmes au travail n'ont pas d'effet notable sur les comportements qui génèrent de la performance. Par exemple Elgoibar et plusieurs collègues ont montré dans *Sex Roles* (« Do women accommodate more than men ? ») que les comportements et la réussite

d'une négociation sont les mêmes pour les hommes et les femmes quand... les femmes ont l'opportunité de participer. Les femmes ne sont donc pas des hommes, mais elles ne sont ni plus mauvaises dans les postes à responsabilité, ni meilleures dans les postes où l'on communique et où l'on s'occupe des ressources humaines. Elles sont différentes, mais plusieurs chemins mènent à la même performance. Sheryl Sandberg (*Lean in*), C.O.O. de Facebook conseille aux femmes de réagir : « 1. Prenez votre place à la table, 2. Soyez dans un vrai partenariat et 3. Ne vous découragez pas ». Promouvoir le rôle des femmes n'est pas seulement un combat éthique, c'est un facteur de performance. Seuls les stéréotypes les plus durs qui subsistent les empêchent de le prouver et ainsi de prendre toute leur place. Croire que les femmes sont meilleures que les hommes dans certains domaines peut devenir un nouveau « stéréotypage » qui rend paradoxalement la parité au travail plus difficile à atteindre.

**D' « *This is [still] a man's world* » comme le chante James Brown. Le « plafond de verre » est encore une réalité, même si les étudiantes qui lisent ce magazine n'ont pour l'instant fait l'expérience que de l'égalité dans les salles de cours de leur grande école. Elles représenteront 60 % des diplômés et seulement 5 % des CEO des 1 000 entreprises du classement *Fortune*. Sandra a dû déjouer de nombreux pièges avant d'être l'une des rares élues à obtenir un poste de direction. Alice Eagly a montré dans *Through the Labyrinth: The Truth about how Women Become Leaders* que le manque de parité est le résultat d'un processus très progressif. A chaque**



© B. Grossmann



© laurie Bonnal / Happiez

**Par Patricia Elgoibar et Thierry Nadisic,**  
professeurs à l'Executive MBA de l'IESEG School of Management