

“ COACH ME
if you can! ”

POURQUOI LES FEMMES NE DEVIENNENT PAS ASSOCIÉS (NI PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS) ?



Anne-Laure
Losseau

Coach professionnelle et de carrière pour avocats et juristes
www.aligncoaching.be

Nous pourrions penser le débat dépassé mais les chiffres sont éloquentes : les avocates sont toujours confrontées, à l'heure actuelle, au plafond de verre. Pour essayer de comprendre ce phénomène, Anne-Laure Losseau décortique un obstacle, souvent méconnu, à l'avancement de la carrière des femmes dans des fonctions à haut niveau de responsabilités ou comment les stéréotypes de genre induisent un biais dans l'évaluation des femmes au travail.

#Agissons: tel était le nom du colloque organisé, en mai 2015, par AVOCATS.BE pour se pencher sur l'avenir de la profession d'avocat. Parmi les 10 ateliers destinés à faire évoluer la profession, j'ai eu le plaisir de participer à celui de « L'avocat au féminin », sous-titré « Les avocates face au plafond de verre ».

Un débat que l'on pourrait penser dépassé aujourd'hui. Et pourtant les chiffres sont éloquentes : majoritaires en début de stage, les femmes ne représentent plus que 10 % des associés des cabinets et c'est déjà après 5 ou 6 ans de barreau que les femmes les désertent massivement.

Bien entendu, des facteurs multiples, et parfois complexes, président à cette situation.

La principale proposition retenue au colloque pour contrecarrer cet exode féminin a été la mise en place de programmes de « *Coaching - mentoring - networking - tables rondes - échange d'expériences* ».

Commençons sans plus attendre le travail en examinant un obstacle, souvent méconnu, à l'avancement de la carrière des femmes dans des fonctions à haut niveau de responsabilités : celui des « biais cognitifs de confirmation »¹.

¹ Sur base des travaux du Clayman Institute for Gender Research de la Stanford University (Californie).



Nous nous efforcerons, en particulier, de comprendre **comment les stéréotypes de genre induisent un biais dans l'évaluation des femmes au travail**². nous étudierons ensuite quelques pistes susceptibles d'alimenter les programmes de « diversité » au sein des cabinets.

Un combat d'arrière-garde ?

Les revendications d'égalité homme-femme vous paraissent parfois un combat du passé et les discriminations un cliché un peu surfait ? Prenez donc la mesure de cette expérience, réalisée il y a quelques temps dans le cadre des

recrutements de musiciens dans les orchestres symphoniques américains. Face au constat que seuls 5 % des musiciens de ces orchestres étaient des femmes, et malgré les fortes réticences envers de telles hypothèses, une expérience fut menée afin de déterminer s'il existait au sein de ces organisations un biais défavorable dans les auditions. Le dispositif de l'expérience a consisté à placer un écran opaque entre les membres du jury et le musicien auditionné (plus un tapis pour absorber le bruit des talons hauts !).

Les résultats furent saisissants puisque

les auditions « à l'aveugle » permirent d'augmenter la sélection de femmes de plus de 50 %³ ! Depuis lors, la pratique d'auditions avec écran est largement répandue à travers le monde.

Cette expérience est particulièrement intéressante parce qu'elle met en lumière la présence de biais (sans l'écran, les femmes ne sont pas vues comme aussi compétentes qu'elles le sont en réalité) tout autant que l'existence de moyens pour les contrer. Car, en effet, le biais n'est rien d'autre qu'une **erreur de jugement**.



² Les développements qui suivent sont pour la plupart extraits de la conférence « Advancing Women's Leadership: Blocking Bias at Work », donnée le 22 octobre 2015 à l'Université de Stanford par Shelley Correl, <https://www.youtube.com/watch?v=6fudKu8Pxak>.

³ C. Goldin et C. Rouse, « Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians », NBER Working Paper, No. 5903, Janvier 1997, http://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/orchestrating_impartiality_the_effect_of_blind_auditions_on_female_musicians.pdf.

“ Lorsque nous plaçons quelqu'un dans une catégorie, **nous prévoyons que cette personne correspondra à nos attentes à l'égard de cette catégorie.** ”

Biais, stéréotype, cliché et tarte à la crème

Le biais de confirmation, également dénommé biais de confirmation d'hypothèse, désigne le biais cognitif qui consiste à privilégier les informations confirmant ses idées préconçues ou ses hypothèses (sans considération pour la véracité de ces informations).

Examiner les biais implique donc de se pencher sur les hypothèses qui les engendrent, à savoir en l'occurrence les stéréotypes de genre.

Les stéréotypes fonctionnent comme des raccourcis cognitifs dans le traitement de l'information⁴.

Quel est le mécanisme à l'œuvre ?

En quelques millièmes de seconde, **nous catégorisons une personne selon son genre** (et selon sa race). C'est universel et nous ne pouvons rien y changer. Lorsque nous plaçons quelqu'un dans une catégorie, **nous prévoyons que cette personne correspondra à nos attentes à l'égard de cette catégorie.** Ce phénomène est immédiat, inconscient et il se produit indistinctement selon que l'observateur est un homme ou une femme.

Les études convergent pour montrer que nous tendons à associer les caractéristiques masculines à l'autorité et au leadership⁵, tandis que nous

associons les femmes à des traits tels que l'empathie, l'organisation, le sens du détail et des fonctions d'aide ou de support. Dans les représentations les plus communément partagées, **les hommes dirigent et les femmes participent/assistent.**

Le même phénomène est observable en ce qui concerne **les tâches ou domaines d'activités, que nous caractérisons inconsciemment comme « masculines » : les chiffres, la stratégie, la technologie, la négociation, etc.** ou comme « féminines » : la santé, la famille, les enfants, le soin aux autres, la mode, l'art, etc.

Ces stéréotypes sont importants car ils façonnent notre évaluation des performances des individus : **la même prestation nous apparaîtra différemment selon qu'elle est réalisée par une femme ou un homme.** C'est ce qu'a démontré l'expérience de l'orchestre.

À titre personnel, j'ai en tête l'exemple d'un de mes patrons qui, après m'avoir observée en négociation avec l'administration fiscale (dans le temps où j'étais avocat fiscaliste ...), me fit ce commentaire bien intentionné : « *Tu t'en es bien sortie, mais les hommes ont toujours plus de fluidité dans l'argumentation* ». Bref.

L'effet néfaste de ces stéréotypes, en ce qui concerne l'avancement de la carrière des femmes, est que ces associations instantanées et inconscientes vont **af-**

ter la façon dont elles sont évaluées professionnellement : au moment de les engager, de leur accorder une promotion, leur attribuer un projet, leur offrir certaines opportunités, et quant au pouvoir d'influence qu'elles se voient attribuer.

Et vous n'avez pas encore tout vu...

Vous vous demandez comment les biais nous influencent, chacun, en permanence ? Voici quelques-uns des effets des stéréotypes, tels qu'ils ont été documentés par les études scientifiques.

Un premier effet des stéréotypes est **qu'ils modifient nos standards d'évaluation des performances des individus,** selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme ou, de façon similaire, selon qu'il s'agit d'une personne de race blanche ou de couleur.

Lorsque, par exemple, une femme se montre performante dans un domaine généralement associé à la masculinité, ceci bouscule les associations automatiques que nous faisons et nous avons alors tendance à **examiner ses accomplissements avec plus d'attention, de minutie, voire de suspicion** (et ceci, même dans des situations où nous admirons cette personne)⁶.

Et c'est cette **attention renforcée** qui peut ouvrir la porte aux biais. Une illustration est à trouver dans une expérience⁷ qui a consisté à envoyer un CV

⁴ Certes nous avons besoin, de façon générale, de tels raccourcis pour pouvoir accomplir rapidement un grand nombre de nos tâches. Cependant lorsque ces stéréotypes concernent des individus, ils sont susceptibles d'engendrer des résultats indésirables.

⁵ Un leader étant une personne capable de guider (intelligence logique, stratégie, communication) mais aussi d'influencer (charisme, autorité, leadership) ses collaborateurs vers des objectifs communs (sens de l'action).

⁶ Un exemple cité est celui de la nomination de Mary Barra au titre de CEO de General Motors, dans un secteur aussi typiquement viril que celui de l'automobile, qui a suscité la curiosité et généré beaucoup de publications sur le parcours qui l'a menée à ce poste, tandis que la nomination d'un homme (blanc) aurait probablement été un « non-événement ».



factice aux facultés de psychologie à travers les États-Unis, l'un sous le nom de Brian Miller, l'autre de Karen Miller, en leur demandant s'ils pourraient envisager d'engager cette personne au titre de jeune chercheur. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 79 % de réponses favorables pour Brian contre 49 % pour Karen (et ceci, que l'évaluateur soit un homme ou une femme).

La même expérience fut réalisée avec un profil académique chevronné, présentant davantage de publications et de recon-

naissances académiques, en vue d'obtenir une chaire. Le profil féminin a suscité quatre fois plus de questions et de mises en doute que son homologue masculin : « *Je devrais avoir la preuve qu'elle a bien obtenu ces distinctions et rédigé ces publications par elle-même* » ou « *Il est impossible d'émettre un tel jugement sans disposer d'une évaluation pédagogique* ». Notons au passage comment ce dernier critère (les rapports pédagogiques), tout à fait légitime, était appliqué de façon plus sévère pour la candidate féminine.

Une autre étude, réalisée en 2014 dans des cabinets d'avocats d'affaires américains, montre un effet similaire dans un cas de différenciation selon la race⁸.

Signalons que les stéréotypes vont même **influencer les critères que nous utilisons pour évaluer les individus**.

L'expérience suivante le démontre : pour pourvoir un poste de chef de police d'une zone, les recruteurs avaient le choix entre deux candidats se distinguant par le fait que l'un avait plus d'expérience et l'autre une meilleure formation. Selon



⁷ Rh. Steinpreis, K. Anders et D. Ritzke, « The impact on the review of curricula vitae of job applicants and tenure candidates. A national empirical study », *Sex Roles*, vol. 41, Nos. 7/8, 1999, http://www.cos.gatech.edu/facultyres/Diversity_Studies/Steinpreis_Impact%20of%20gender%20on%20review.pdf.

⁸ A. Reeves, « Written in Black & White. Exploring Confirmation Bias in Racialized Perceptions of Writing Skills », *Yellow papers series*, 2014-0404, http://www.nextions.com/wp-content/files_mf/14468226472014040114WritteninBlackandWhiteYPS.pdf.



que le candidat était un homme ou une femme, **les recruteurs justifiaient leur choix, tantôt par la nécessité d'une expérience relevante, tantôt par une meilleure formation, afin de préférer, dans tous les cas... le candidat masculin**⁹ !

De nombreuses recherches ont également mesuré l'impact sur la carrière du fait, non seulement d'être une femme, mais en plus d'être une mère.

Outre une **pénalité de salaire de 5 à 7 % par enfant** pour une mère, comparée à une femme sans enfant exerçant la même fonction, les mères sont vues comme moins investies dans leur travail, et aussi moins compétentes que les autres femmes¹⁰ !

Un large éventail de femmes avocates

interrogées au retour de leur congé de maternité déplorait le fait de recevoir du travail d'un niveau d'une assistante juridique (paralegal), ce qui valut à l'une d'entre elles de faire remarquer à son patron : « *J'ai eu un bébé, pas une lobotomie* ». Et, comme si cela ne suffisait pas, notons que, **pour les hommes en revanche, le fait d'être père leur donne un avantage concurrentiel sur les hommes sans enfants.**

Terminons ce tour d'horizon par une question. Qui n'a pas entendu ce conseil donné aux femmes : « *Tu ne te mets pas assez en avant, tu attends que les autres reconnaissent tes réussites alors que c'est à toi de les promouvoir au premier chef* » ?

Les femmes pourraient-elles renverser les doutes quant à leurs compétences et

contrecarrer les effets des stéréotypes en faisant leur « autopromotion » ?

La science a cherché à savoir si ce conseil était vraiment judicieux... et les résultats sont étonnants (ou pas).

Les femmes qui font de l'autopromotion sont en effet perçues comme plus compétentes, ... mais on ne les apprécie pas ! Et la raison de ce rejet est, vous l'aurez compris, qu'un tel comportement chez une femme enfreint le stéréotype selon lequel elle doit être modeste et non dominante ni assertive. Les femmes se retrouvent en réalité dans un jeu perdant-perdant : soit elles ne font pas d'autopromotion et elles sont perçues comme moins compétentes que leurs homologues masculins, soit elles en font et on ne les engage/promeut toujours pas car on ne les aime pas¹¹ !

⁹ E. Uhlmann et G. Cohen, « Constructed Criteria Redefining Merit to Justify Discrimination », American Psychological Society, 2005, Volume 1, No 6, p. 474, https://ed.stanford.edu/sites/default/files/uhlmann_et_2005.pdf.

¹⁰ Sh. Correll, St. Benard, I. Paik, « Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? », American Journal of Sociology, Vol. 112, No. 5 (Mars 2007), pp. 1297-1339.

¹¹ L. Rudman, « Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders », Journal of Experimental Social Psychology, Volume 48, Issue 1, January 2012, Pages 165-179, http://rutgerssocialcognitionlab.weebly.com/uploads/1/3/9/7/13979590/rudman_moss-racusin_phelan_nauts_2012.pdf.



Apprenez à moduler votre image et faites en sorte de ne pas tomber dans les travers dans lesquels l'on vous projette.

Très bien, et que fait-on de tout ceci ?

À ce stade de la lecture, vous êtes en principe parfaitement convaincu(e) de la nécessité de lutter contre ces biais et vous vous demandez comment diable neutraliser leur effet !

Une première solution, à laquelle vous contribuez vous-même à cet instant précis, est la **connaissance de ces biais** : plus un biais est connu, moins il sera inconscient et automatique.

De façon générale, les solutions nécessiteront de **prévenir la tendance à utiliser des stéréotypes comme des raccourcis cognitifs**, en particulier dans des situations où nous devons traiter un grand nombre d'informations en un temps très limité. Au niveau des organisations, ceci passera, entre autres, par la définition de critères clairs à appliquer et à justifier dans les décisions de recrutement et de promotion.

Et en tant qu' « objets potentiels » de ces stéréotypes, que faire pour les combattre ?

D'abord, soyons conscient(e)s que **toutes les branches du droit n'incluent pas de stéréotypes défavorables** à l'avancement hiérarchique des femmes : citons par exemple... le droit familial, où les femmes associées sont légion.

Ensuite, **les stéréotypes existent, mais ils sont susceptibles d'évoluer !**

Je pense, en particulier à des pionniers comme **Barack Obama** ou **Christine Lagarde**, qui ont su inventer et imposer un nouveau style et de nouveaux repères, tout en restant, semblerait-il, assez fidèles à eux-mêmes. En connaissant parfaitement les codes, ils ont pu se les approprier.

Pourquoi ne pas mettre à profit ces ouvertures et, en tant que femmes, trouver (ou inventer) « sa Christine Lagarde » ? Ceci rejoint en un sens l'idée de la « modélisation » en Programmation Neurolinguistique, qui consiste à observer les comportements de réussite, d'en déterminer les conditions de succès et de les reproduire : cette démarche permet non seulement à l'individu d'accéder plus efficacement à des ressources personnelles encore inexploitées, mais aussi, dans l'optique qui nous occupe, de bénéficier de la « brèche » ouverte par d'autres dans un stéréotype.

Enfin, apprenez, mieux que quiconque, à connaître les stéréotypes à l'égard des femmes. Apprenez à moduler votre image, **décoder les attentes inconscientes à l'égard des femmes** et faites en sorte de ne pas tomber dans les travers dans lesquels l'on vous projette, tels que celui de l'émotivité par exemple. **Avez-vous déjà entendu quelqu'un traiter un homme (très) en colère d'« hystérique »¹² ? Avez-vous déjà entendu reprocher à un candidat masculin à la présidence des États-Unis d'être « distant et froid », comme cela a été le cas pour Hil-**

lary Clinton ? (Bon, OK, pour Nixon, peut-être. Mais il a gagné !)

Pour terminer, si vous voulez aider une femme à avancer dans sa carrière, recommandez-la. Car **si les femmes sont moins appréciées lorsqu'elles font leur propre promotion, la promotion est pleinement efficace quand elle provient de tiers**. Et ne recommandez pas cette femme pour « son dévouement sans relâche, sa détermination, son enthousiasme, sa persévérance, sa gentillesse, etc. » mais pour « **son intelligence, sa vision stratégique, sa capacité de décision, son esprit de synthèse, son habileté à négocier dans les contextes les plus ardu, sa capacité à atteindre et même à dépasser les objectifs et pour son leadership** »¹³.

Le langage est, on le sait, le moyen le plus répandu pour transmettre et conserver une culture, mais aussi pour la faire évoluer. Nous pouvons, à notre échelle, transformer les stéréotypes.

N'hésitez pas non plus à poursuivre ces réflexions dans des groupes de travail mixtes et proposez des accompagnements de façon indifférenciée aux hommes et aux femmes, sous peine, selon les experts, de « réifier » les biais.

Je vous invite à partager cette « bonne parole », pour que les biais ne puissent plus « ne pas être vus » et je vous laisse sur ces quelques mots d'encouragement : *"Every moment wasted looking back keeps us from moving forward"* (Hillary Clinton).

¹² En dépit du fait que ce terme provient du mot « utérus » en grec, Freud a, avec d'autres, démontré la survenance d'hystéries chez les hommes.

¹³ Les femmes sont bien plus souvent décrites, même dans un cadre professionnel, à travers leur personnalité davantage que par leurs accomplissements.