

Conversation avec Michelle K. Ryan

L'égalité des genres dans le leadership¹

Michelle K. Ryan, Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich

Chacun des chapitres de cet ouvrage se base sur des preuves empiriques pour explorer différentes thématiques importantes en lien avec le leadership et les personnes dirigeantes issues de groupes minoritaires. Dans ce chapitre, nous élargirons notre perspective pour discuter de l'état général et des tendances de la recherche, ainsi que de sa mise en pratique, dans le but de favoriser des lieux de travail diversifiés, équitables et inclusifs. Pour ce faire, nous avons invité Michelle K. Ryan à se joindre à la conversation. Michelle K. Ryan est professeure de psychologie sociale et organisationnelle à l'Australian National University de Canberra, en Australie, directrice inaugurale du Global Institute for Women's Leadership (GIWL) et professeure de diversité à l'Université de Groningue, aux Pays-Bas. Le GIWL est un institut interdisciplinaire composé de psychologues, d'économistes, de politologues et de spécialistes des relations humaines, qui se consacrent tou-ttes à la promotion de l'égalité de genre sur le lieu de travail². La professeure Ryan collabore étroitement avec des entreprises, des gouvernements et des organisations professionnelles, offrant des perspectives de recherche et des conseils pour lutter contre les inégalités de genre et élaborer des solutions spécifiques.

Ce chapitre est une transcription amendée d'un entretien réalisé avec Michelle K. Ryan en mai 2024. La discussion porte sur des sujets centraux pour les thèmes explorés tout au long de ce livre, y compris les recherches de la professeure Ryan sur les obstacles à la progression de carrière des femmes, ses perspectives sur la recherche en matière d'égalité des genres, son point de vue sur les tendances actuelles de la recherche et de la pratique, les idées reçues et les erreurs courantes dans les efforts de diversité et la façon de les corriger, les défis associés à la recherche sur l'égalité des genres, l'importance des modèles de rôle dans la diversification du paysage du leadership, et une réflexion

1 Ce chapitre a d'abord été rédigé en anglais, puis a été soumis à une revue par les pairs en anglais avant d'être finalisé en français par les auteur·rices.

2 <https://giwl.anu.edu.au>.

autour de changements systémiques. Cet échange fournit des exemples et des conseils précieux pour les étudiant-es, les praticien-nes et les chercheur-ses en ce qui concerne la promotion et la mise en œuvre de l'égalité des genres et d'autres groupes sociaux.

Trajectoire de carrière et de recherche

Pouvons-nous commencer par nous pencher sur les premières étapes de votre carrière et de vos intérêts de recherche afin de comprendre comment vous êtes arrivée au poste que vous occupez au GIWL ? Où votre parcours a-t-il commencé ?

« Parfois, je n'arrive toujours pas à croire que j'exerce cette activité – c'est le travail de mes rêves, comme si quelqu'un avait rassemblé toutes les choses qui me tiennent à cœur et qui m'intéressent dans une seule description de poste. Je me sens donc très chanceuse de pouvoir exercer cette fonction. Mais il m'a fallu vingt-cinq ans ou plus pour en arriver là.

J'ai commencé à m'intéresser à la question du genre pendant mes études de premier cycle. J'ai suivi un double cursus : en psychologie, qui m'intéressait beaucoup, ainsi que dans les humanités où j'ai étudié la philosophie, la sociologie et les *Women's Studies*. Les études féminines m'ont apporté une perspective féministe, une passion pour l'égalité des genres et pour des questions plus globales concernant les droits et l'égalité.

Combinant ces intérêts, j'ai poursuivi un doctorat axé sur le genre dans une perspective d'identité sociale*. J'ai exploré la psychologie sociale du genre, en me demandant quand les différences entre les genres se manifestent et quand elles ne se manifestent pas, en critiquant la notion de différences innées entre les genres et en soulignant comment elles sont façonnées par les affiliations, les attentes, les stéréotypes* et les normes* du groupe (par exemple, Ryan et David, 2003 ; voir également le chapitre 2). Au départ, mes recherches ne portaient donc pas sur l'égalité de genre sur le lieu de travail.

Après avoir obtenu mon doctorat, je suis partie à l'Université d'Exeter au Royaume-Uni. Peu après mon arrivée, mon mentor, Alex Haslam³, et moi-même avons lu un article dans le *Times* qui traitait des résultats obtenus lorsque les femmes occupent des postes de direction dans les conseils d'administration des entreprises (Judge, 2003). L'article suggérait que les entreprises étaient moins performantes lorsqu'il y avait plus de femmes aux postes de direction. Il a déclenché nos recherches sur le phénomène de la falaise de verre* (Ryan et Haslam, 2005 ; voir également le chapitre 7), marquant notre première incursion dans le domaine du genre dans le monde du travail et dans l'étude des questions d'égalité des genres et du leadership.

3 Professeur de psychologie sociale et organisationnelle et titulaire d'une bourse Laureate à l'Université du Queensland, en Australie, le professeur S. Alexander Haslam concentre ses recherches sur les processus de groupe et d'identité dans des contextes organisationnels, sociaux et cliniques.

En réfléchissant à ces débuts, une vingtaine d'années se sont écoulées depuis, n'est-ce pas ? Deux décennies plus tard, nous nous retrouvons là où nous sommes aujourd'hui. »

Perspectives sur la recherche en matière d'égalité de genre

Il est intéressant de remarquer que vos premières recherches se sont concentrées sur la psychologie sociale du genre, avant de s'étendre au contexte organisationnel, suite aux recherches qui ont découlé de l'article de journal. Est-ce la façon habituelle dont naissent vos questions de recherche ?

« Je pense que beaucoup de mes recherches ont commencé de cette manière. Pour mon doctorat, j'ai suivi une voie plus traditionnelle. Vous lisez un article scientifique, vous faites quelques ajustements, vous y répondez ou vous adoptez une approche légèrement différente. C'est souvent ainsi qu'une bonne recherche se développe ; elle s'appuie sur des recherches existantes. Cependant, depuis que j'ai obtenu mon doctorat, la quasi-totalité de mes travaux n'ont pas été réalisés à partir d'articles scientifiques, mais à partir d'observations sur le lieu de travail. Ce sont généralement des choses qui me dérangent qui sont à l'origine de ces travaux. Il peut s'agir d'un article de presse avec lequel je ne suis pas d'accord, d'un livre populaire que je trouve discutable ou de la façon dont les gens discutent de sujets tels que les femmes dans le leadership ou le syndrome de l'imposteur*. Mes recherches découlent souvent de mes réflexions, de mon scepticisme ou de mes questions sur la façon dont le genre est représenté dans la société. C'est ainsi que commencent une grande partie de mes recherches. Pas toutes, bien sûr. Certaines d'entre elles suivent encore les normes de recherche plus conventionnelles. »

Que pensez-vous de l'argument que certaines personnes font valoir selon lequel les questions liées au genre ou au combat contre les inégalités de genre ne sont pas des questions de recherche valables, qu'elles ne sont pas considérées comme de la recherche sérieuse ou substantielle ?

« Il y a toujours des critiques à l'encontre des chercheur·ses qui s'intéressent au genre. L'une des critiques les plus courantes est que nous sommes perçu·es comme manquant d'objectivité, en particulier lorsque nous étudions les situations dans lesquelles les femmes sont victimes de discrimination. On nous reproche souvent de faire de la recherche sur nous-mêmes, ce qui implique que nous ne nous intéressons qu'à ce qui nous touche personnellement, nous ou les groupes auxquels nous appartenons. Mais je vois les choses différemment : pourquoi ne pas mener des recherches sur

ce qui nous passionne ? La recherche exige d'immenses efforts et du dévouement, il est donc logique de nous concentrer sur des questions qui nous importent profondément et que nous sommes motivé-es à changer.

Une autre critique est que la recherche sur le genre est trop sensible aux questions populaires au lieu d'être suffisamment théorique. Je pense toutefois qu'il est possible de trouver un équilibre. Nous pouvons aborder des questions concrètes tout en conservant des cadres théoriques solides et des méthodes scientifiques rigoureuses. Cette approche permet de contrer les affirmations infondées et d'apporter de précieuses informations basées sur des données empiriques, qui font souvent défaut dans les discussions sur le genre dans le monde réel.

Au GIWL, notre approche consiste à relever les grands défis pratiques en s'appuyant sur des preuves solides. Il est de notre responsabilité de combler le fossé entre les problèmes pratiques et la recherche empirique. C'est là que réside notre force, et c'est ce que nous nous efforçons de réaliser. »

Tendances de la recherche et de la pratique au fil du temps

Vous avez mentionné plus tôt que vos questions de recherche dérivent souvent d'observations du monde réel, et votre intérêt pour les inégalités de genre dans les organisations a commencé il y a environ vingt ans. Avez-vous remarqué des tendances ou des changements depuis lors dans ce que vous observez dans le monde réel, dans ce que vous souhaitez étudier ?

« Les gens s'interrogent souvent sur les changements observés en vingt ans de travail dans ce domaine. C'est une question intéressante, d'autant plus que les progrès en matière d'égalité de genre ont stagné au cours de cette période. Contrairement aux grands changements législatifs et sociétaux observés au cours des décennies précédentes – tels que les avancées en matière de droits reproductifs et l'entrée des femmes sur le marché du travail –, les vingt dernières années ont été marquées par une relative stagnation dans ces domaines.

Du point de vue de la recherche, l'intérêt et l'engagement pour les questions liées au genre ont sensiblement augmenté. Si je me réfère aux conférences auxquelles j'ai assisté il y a vingt ans, peu de chercheur-ses s'intéressaient aux questions de genre ; elles étaient souvent reléguées à une note de bas de page dans les discussions sur le leadership ou le bien-être sur le lieu de travail. Aujourd'hui, un nombre croissant de chercheur-ses placent l'égalité des genres au premier plan, organisent des symposiums et produisent des ouvrages consacrés à ces questions. Cette évolution est passionnante, car elle met en évidence une recherche interdisciplinaire solide qui transcende le domaine de la psychologie. »

Vous avez fait mention de changements dans l'environnement de la recherche. Quel est l'impact de ces changements sur les femmes qui aspirent à accéder à des postes de direction ?

« Cela est peut-être lié à notre discussion précédente sur la recherche personnelle. Je pense qu'il y a un changement notable, illustré par le nombre croissant de femmes et d'individus issus d'autres groupes marginalisés (à savoir, les groupes basés sur l'appartenance ethnique, l'immigration, ou ceux en lien avec le statut LGBTQI+*) qui progressent dans le monde académique pour occuper des postes de direction, pour superviser des étudiant·es, etc. Les personnes issues de groupes minoritaires sont de plus en plus nombreuses à mener des recherches qui ont un impact direct sur leurs propres communautés et leurs expériences. À mesure que la représentation se diversifie au sein de nos disciplines, l'orientation de la recherche évolue également en conséquence. »

Pensez-vous que cette attention accrue portée aux questions de genre se traduit efficacement par des applications pratiques dans des contextes réels ?

« Je pense que oui. Les organisations s'intéressent de plus en plus à l'égalité de genre. Cela découle en partie des exigences législatives qui obligent les organisations, les gouvernements et les décideur·ses politiques à aborder la question de l'égalité des genres. Mais il y a aussi un aspect social à cela. La société attend des organisations qu'elles respectent l'égalité de genre, et les consommateur·rices ainsi que les employé·es portent une attention toujours plus forte à cette question. Les gens décident où travailler ou quels produits soutenir en fonction de l'engagement d'une organisation en faveur de l'égalité des genres. Par conséquent, l'égalité des genres est devenue une question de réputation pour les organisations et les gouvernements, ce qui les incite à prendre des mesures plus proactives.

Au fur et à mesure que les organisations et les gouvernements mettent en œuvre des initiatives en faveur de l'égalité de genre, il devient crucial d'évaluer leur efficacité. Cette évaluation continue permet de déterminer quelles approches fonctionnent et comment elles peuvent être améliorées pour réaliser des progrès significatifs dans des contextes pratiques (voir le chapitre 10). »

Idées reçues et erreurs dans les efforts de diversité

Puisque nous nous concentrons maintenant sur le moment présent, que pensez-vous des idées reçues ou des erreurs qui entourent les efforts visant à faire progresser l'égalité de genre sur le lieu de travail ?

« Des recherches impressionnantes et des efforts politiques et organisationnels considérables sont consacrés à la diversité et à l'inclusion, ce qui représente également un investissement financier substantiel dans ce domaine. C'est devenu une industrie de plusieurs milliards de dollars dans le monde entier. Cependant, il est essentiel que ces ressources – le temps des gens, les efforts législatifs et les investissements financiers – soient utilisées efficacement pour atteindre véritablement l'égalité de genre. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas.

Je pense que la plupart des efforts sont bien intentionnés, mais ils peuvent parfois être symboliques ou fondés sur des croyances erronées. Par exemple, l'efficacité des interventions visant les préjugés inconscients a fait l'objet de nombreuses critiques. Depuis longtemps, les organisations demandent à leurs nouveaux-elles employé-es de suivre des modules obligatoires en ligne sur les préjugés inconscients. S'il est largement admis que les préjugés inconscients existent et sont préjudiciables, il existe peu de preuves que ces formations favorisent effectivement l'égalité, et elles peuvent même avoir des conséquences inattendues (par exemple, Caleo et Heilman, 2019). L'importance excessive accordée aux préjugés inconscients peut décharger les individus de leur responsabilité, car ils peuvent attribuer les comportements biaisés à des facteurs inconscients indépendants de leur volonté ou croire que le fait d'avoir suivi une formation les dispense de toute autre action. En outre, elle ne tient pas compte des préjugés conscients omniprésents qui persistent dans les organisations.

En tant que chercheur-ses, il est essentiel de comprendre ce qui fonctionne vraiment. Les gens se demandent souvent quelles sont les mesures à prendre pour parvenir à l'égalité des genres, ou à d'autres formes d'égalité, sur le lieu de travail. Cependant, il n'existe pas de réponse unique. Il s'agit généralement d'évaluer la culture et les pratiques de l'organisation afin de déterminer les changements nécessaires, qui peuvent varier considérablement d'un contexte à l'autre. S'il est essentiel d'identifier les stratégies efficaces, il est tout aussi important de reconnaître et d'éviter les approches inefficaces pour progresser. »

Pourriez-vous nous donner quelques exemples d'erreurs commises dans ce contexte ?

« Je les formulerai en termes d'égalité de genre, mais elles peuvent s'appliquer à n'importe quelle personne confrontée à des inégalités en raison de son appartenance à un groupe. Premièrement, les organisations se focalisent souvent sur la représentation numérique, par exemple en comptant le nombre de femmes occupant des postes spécifiques, telles que professeures, membres de conseils d'administration ou employées dans les domaines des STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques). Si la représentation est cruciale, la parité numérique ne suffit pas à résoudre les formes plus profondes d'inégalité entre les genres. Le phénomène de la falaise de verre en est un bon exemple (voir le chapitre 7). Les femmes peuvent être placées à des postes de direction en période de crise, ce qui se traduit par des mandats plus courts et des positions plus stressantes et précaires (Cook *et al.*, 2024). Cette situation ne reflète pas une véritable égalité de genre, malgré l'amélioration au niveau de la proportionnalité.

Nous voyons également des cas où des personnes issues de groupes minoritaires accèdent à certains secteurs ou à certaines fonctions, mais sont victimes de discrimination, de réactions négatives ou de harcèlement (voir les chapitres 3 et 4).

Elles peuvent se sentir en danger au travail, souffrir de problèmes de santé (voir le chapitre 9) ou constater que leur voix n'est pas entendue. Si nous nous contentons de regarder les chiffres, nous passons à côté de ces expériences cruciales. Ainsi, si la représentation est importante, elle n'est pas suffisante. Les organisations doivent aller au-delà des chiffres et aborder les aspects qualitatifs de l'égalité.

Deuxièmement, une erreur fréquente consiste à concevoir des interventions qui se concentrent uniquement sur le groupe sous-représenté, souvent les femmes. Les organisations peuvent mettre en place des cours de leadership ou des formations en partant du principe que les femmes manquent de motivation (voir le chapitre 5) ou de compétences, une approche parfois illustrée par la métaphore « réparer les femmes » (en anglais, « *fix the women* »). Si tout le monde peut bénéficier d'une motivation et de compétences accrues, ce ne sont pas là les causes profondes de la sous-représentation (voir également le chapitre 6). Les véritables problèmes sont les préjugés systématiques et les barrières organisationnelles. Se contenter de motiver les femmes sans changer ces systèmes signifie qu'elles continueront à être confrontées à la discrimination et au harcèlement (Kim *et al.*, 2018). Nous devons nous attacher à réparer les systèmes et les structures, et pas seulement les individus (Ryan et Morgenroth, 2024). Il en va de même pour tout autre groupe minoritaire.

Troisièmement, il y a une tendance à célébrer les progrès de manière exagérée, ce qui détourne l'attention des défis toujours en cours. De nombreuses organisations mettent en avant les réalisations, en particulier en termes de représentation numérique, mais ne reconnaissent pas les problèmes persistants et ne s'y attaquent pas. La recherche montre que des attitudes trop optimistes peuvent perpétuer les inégalités (Begeny *et al.*, 2022). Les personnes et les organisations qui pensent que des progrès significatifs ont été accomplis peuvent négliger les initiatives en cours qui sont nécessaires. Cela peut même se produire au niveau national. Par exemple, certains pays scandinaves, malgré leurs politiques avancées en matière d'égalité des genres, sont toujours confrontés à des écarts de rémunération entre hommes et femmes et à des problèmes de harcèlement (par exemple, Grönlund *et al.*, 2017 ; Lundqvist *et al.*, 2023). Un optimisme excessif peut conduire à l'essentialisme, où les inégalités qui subsistent sont attribuées à des différences fondamentales entre les hommes et les femmes plutôt qu'à une discrimination permanente (Salminen-Karlsson et Fogelberg Eriksson, 2024 ; voir également Breda *et al.*, 2020).

Enfin, les organisations omettent souvent d'adopter une approche intersectionnelle* dans leurs efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)*. De nombreuses initiatives sont conçues par et pour des femmes blanches de classe moyenne, ce qui peut occulter les divers obstacles auxquels sont confrontées les femmes de couleur ou d'autres groupes marginalisés. Il est essentiel de comprendre et d'aborder les barrières intersectionnelles auxquelles les gens sont confrontés. Par exemple, les obstacles rencontrés par les femmes de couleur peuvent être très différents de ceux rencontrés par les femmes blanches de la classe moyenne. Pour être vraiment efficaces, les programmes de DEI doivent être adaptés à ces différents défis (voir Ryan, 2023, pour une vue d'ensemble de ces écueils). »

Renverser les erreurs

Quel est, selon vous, le scénario idéal pour que les programmes DEI portent leurs fruits ? Que considérez-vous comme une bonne approche ?

« Au GIWL, nous nous efforçons de concevoir les meilleures pratiques en appliquant trois principes fondamentaux. Premièrement, il faut toujours utiliser une approche fondée sur des données empiriques. Cela signifie qu'il faut comprendre ce que disent les données et concevoir les interventions en conséquence. J'entends par là l'intégration d'une perspective interdisciplinaire qui inclue à la fois la littérature académique et les expériences vécues. Il est essentiel de s'entretenir avec des personnes qui se trouvent actuellement dans ces positions afin de comprendre pleinement leurs expériences. Deuxièmement, il ne faut pas chercher à "réparer les femmes", mais plutôt à réparer les systèmes. Nous évitons par exemple les cours sur le leadership des femmes. Bien que ces cours puissent être bénéfiques, ils ne suffiront pas à réaliser l'égalité de genre. Troisièmement, nous veillons à ce que tout ce que nous faisons soit intersectionnel. Il s'agit d'inverser les erreurs courantes et de s'assurer que nous abordons ces aspects de manière globale.

Aucun de ces principes ne suggère une solution unique. Nous ne proposons pas de programme téléchargeable pour réparer votre organisation, car un changement efficace dépend de votre contexte spécifique. Il s'agit notamment de comprendre votre représentation actuelle, les inégalités présentes et la culture organisationnelle. Par conséquent, les données empiriques ne se limitent pas à des recherches antérieures ou à ce qui a fonctionné ailleurs ; elles impliquent également de diagnostiquer les problèmes propres à une organisation afin de concevoir une solution sur mesure. Les preuves doivent provenir à la fois de la littérature existante et d'une analyse approfondie des défis spécifiques d'une organisation. »

Prendre en compte l'intersectionnalité et l'inclusivité

Vous avez souligné l'importance de prendre en compte l'intersectionnalité dans la recherche et la pratique. Quels sont les défis que vous rencontrez dans la mise en œuvre de cette approche ?

« L'un des principaux défis est le manque de données complètes. Si nous comprenons bien l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (Kulich *et al.*, 2015), nous manquons souvent de données sur d'autres disparités cruciales, telles que les écarts de rémunération entre les groupes ethniques, raciaux ou issus de l'immigration (ERI)*. Nous pouvons disposer de certaines de ces informations grâce aux recensements nationaux, mais pas au sein des organisations individuelles.

Ce problème est aggravé par la difficulté de récolter des données dans des domaines sensibles. Nous voulons que les organisations recueillent et analysent des données sur les différentes inégalités, mais si les employé-es craignent la discrimination fondée sur les handicaps, le statut LGBTQI+ ou les antécédents en matière d'immigration, iels peuvent hésiter à divulguer ces informations. Cela crée un paradoxe : les organisations ont besoin de données détaillées pour lutter contre les inégalités, mais la persistance de ces inégalités fait que les individus hésitent à fournir les informations nécessaires. Il s'agit d'un problème complexe. »

Quelles sont les mesures que les équipes de recherche et les organisations peuvent mettre en œuvre pour récolter des données intersectionnelles de manière efficace, compte tenu notamment des difficultés à convaincre des personnes qui pourraient ne pas être familières avec certains sujets comme la non-binarité du genre/sexe ?

« C'est vraiment difficile, et cela entraîne inévitablement des réactions négatives et une attention négative. Souvent, il s'agit d'expliquer pourquoi nous avons besoin de ce type d'informations et pourquoi nous utilisons certaines mesures. Il n'est pas toujours possible de convaincre tout le monde, en partie parce que des mesures plus inclusives du genre ou des mesures complètes d'autres origines démographiques représentent un changement, et qu'il y a toujours une résistance au changement. Cependant, si nous nous arrêtons à cause de cette résistance, rien ne changera jamais.

Une approche consiste à expliquer pourquoi nous faisons les choses d'une manière plus inclusive. Par exemple, nous posons ces questions pour que chacun-e se sente représenté-e et puisse s'exprimer correctement. Une communication claire sur l'objectif et les avantages de la collecte de ces données peut s'avérer utile. Une autre méthode courante consiste à rendre ces questions facultatives. Si les gens ne veulent pas répondre, iels ne sont pas obligés de le faire. Toutefois, cela peut entraîner des données incomplètes, ce qui est problématique. Il s'agit d'un équilibre difficile à trouver et il n'y a pas de solution facile. Parfois, une approche douce peut s'avérer utile. Expliquer que ces mesures ont pour but d'inclure tout le monde, en particulier les personnes qui s'identifient en dehors des catégories traditionnelles. Malgré cela, il y aura toujours des réactions négatives et de la résistance lorsque les choses changent. »

Modèles de rôle dans le domaine du leadership

L'un des moyens de rendre ces changements accessibles est de disposer de modèles de rôle qui affichent des comportements différents. Cette idée semble importante à la fois dans la recherche et dans la pratique. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

« Il existe une expression courante : “Si on ne peut pas le voir, on ne peut pas l’être.” Cette idée suggère qu’il est essentiel d’avoir des modèles visibles pour que les gens aspirent à certains rôles (chapitre 5). Ce qui est vraiment intéressant, c’est la manière dont cette idée est conceptualisée.

La chirurgie est l’une des spécialités médicales les moins diversifiées, essentiellement composée d’hommes blancs privilégiés. Bien que les femmes soient aussi nombreuses à entreprendre des études de médecine, elles sont sous-représentées dans les programmes de formation en chirurgie et en tant que praticiennes. Nos recherches ont montré que l’absence de modèles de rôle était un facteur majeur de cette disparité, poussant les femmes à abandonner ce domaine (Peters *et al.*, 2012).

Au départ, le Collège royal de chirurgie d’Angleterre pensait avoir résolu ce problème grâce à une femme de premier plan nommé Averil Mansfield. Elle était très accomplie et fréquemment présentée aux stagiaires. Cependant, si Averil était une source d’inspiration, elle n’était pas considérée comme accessible. De nombreuses femmes pensaient qu’elles ne pourraient jamais atteindre son niveau, d’autant plus qu’elle avait choisi de ne pas avoir d’enfants, ce qui donnait l’impression qu’il était impossible de concilier la chirurgie et la vie de famille.

Pour remédier à cette situation, nous avons mis au point une intervention différente. Au lieu de mettre en avant une seule femme extraordinaire, nous avons créé une vidéo présentant une vingtaine de modèles de rôle variés (University of Exeter, 2013). Il s’agissait de chirurgien·nes chevronné·es, de stagiaires, d’hommes, de femmes, d’individus non binaires et de personnes d’origines diverses. L’objectif était de montrer qu’un large éventail de personnes pouvaient réussir dans la chirurgie. Ces modèles de rôle faisaient part de leurs difficultés et de leurs stratégies pour concilier vie professionnelle et vie privée, rendant ainsi leurs histoires racontables. Par exemple, une femme a souligné l’avantage qu’apportaient ses petites mains lorsqu’il s’agit de suturer des points, tandis qu’une autre exprimait son amour pour le travail chirurgical pratique. Cette approche a permis de s’assurer que les modèles de rôle étaient accessibles et variés, permettant ainsi à chaque personne de trouver quelqu’un à qui s’identifier et de qui s’inspirer. D’autres recherches soulignent que les modèles de rôle doivent non seulement être accessibles, mais aussi partager des objectifs et des priorités similaires à ceux des personnes qu’iels visent à inspirer (Morgenroth *et al.*, 2015, 2021). »

Il s’agit donc à la fois d’avoir une large représentation et une grande diversité pour que les gens comprennent qu’il n’y a pas un seul prototype spécifique (chapitre 2), mais aussi de pouvoir trouver quelqu’un qui corresponde à vos objectifs et à votre parcours ?

« Exactement. En outre, il est important de reconnaître qu’une personne peut avoir besoin de plusieurs modèles de rôle sur des aspects différents. Il est peu probable qu’une personne soit un modèle parfait pour tout, car chaque emploi comporte différentes facettes. Par exemple, dans le monde académique, vous pouvez avoir un modèle qui excelle dans l’enseignement, un autre qui incarne l’équilibre entre

vie professionnelle et vie privée auquel vous aspirez, et un autre encore qui mène des recherches exceptionnelles qui vous inspirent. Ces modèles peuvent être trois personnes complètement différentes. »

Repenser le changement systémique

Tout au long de cet entretien, vous avez insisté sur la nécessité de corriger les systèmes organisationnels. Cependant, lorsque nous élargissons notre perspective aux systèmes plus globaux de la société (politiques, économiques et autres), nous observons des stratifications importantes. Les politiques de DEI visent à promouvoir l'égalité au sein de ces structures, sans que ces dernières ne soient altérées. Par exemple, vous avez mentionné des cas où certaines femmes renoncent à des rôles de chirurgiennes ou de dirigeantes pour privilégier une vie en dehors de leur profession. Au lieu d'encourager les femmes à poursuivre ces rôles pour le prestige qu'ils incarnent, pourrions-nous envisager de restructurer le système lui-même afin de réduire les stratifications ? Traditionnellement, nous ne plaidons pas pour que les femmes puissent accéder plus facilement à des professions moins prestigieuses, telles que celles du domaine de la construction. Cette stratification des rôles soulève des questions sur notre quête d'égalité. Pouvons-nous parvenir à une véritable égalité sans modifier fondamentalement ces systèmes stratifiés, en réduisant les asymétries de prestige et de pouvoir entre les différents rôles ?

« C'est une question très intéressante. Je me suis rendu compte que lorsque je parle de changer le système, c'est très vague. Nous avons discuté du changement de culture au sein des organisations, et je pense que nous pouvons l'étendre au changement de culture au sein de la société de manière plus générale. Il pourrait s'agir de politiques et de pratiques qui facilitent la participation et l'avancement des femmes sur le marché du travail. Par exemple, le congé parental partagé ou la législation sur l'égalité salariale sont des domaines clés. Mais comme vous l'avez souligné à juste titre, il existe d'autres moyens de remettre en question le système. L'un d'entre eux consiste à faire en sorte que les femmes aient les mêmes chances de réussite que les hommes. Un autre consiste à redéfinir ce que sont la réussite, le leadership et le modèle idéal du travailleur ou de la travailleuse.

Par exemple, l'une de mes étudiantes a exploré différents types d'ambition, soulignant que l'ambition ne signifie pas toujours la recherche du statut et du pouvoir : elle peut aussi consister à fournir des efforts pour apporter du soutien à autrui ou à entreprendre un changement positif. De même, le leadership ne devrait pas être uniquement une question de pouvoir et d'influence ; nous devrions reconnaître et valoriser diverses formes de leadership (chapitre 2).

Un autre point intéressant, lié à l'approche consistant à "réparer les femmes", est l'accent mis sur l'accession des femmes à des rôles de haut niveau tels que la chirurgie, les STEM et le leadership. Cependant, si nous ne nous concentrons que sur cela, nous

risquons de négliger les secteurs traditionnellement féminins tels que l'éducation et la santé. Cela pourrait créer une situation où ces rôles cruciaux ne seraient pas occupés ou le seraient principalement par des femmes migrantes, ce qui perpétuerait les inégalités.

Une solution potentielle consiste à encourager davantage d'hommes à entrer dans ces secteurs historiquement sous-évalués. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de motiver les hommes, mais aussi d'améliorer le statut et la rémunération de ces professions. En valorisant davantage ces fonctions, nous parviendrions non seulement à une plus grande égalité de genre en termes de rémunération et d'opportunités, mais nous attirerions également des viviers de talents plus diversifiés dans ces secteurs.

Un exemple probant nous vient de Finlande, où le statut des enseignant-es a été revalorisé en exigeant d'elles qu'elles soient titulaires d'un master (Commission européenne, 2023 ; Niemi et Lavonen, 2020). Cette mesure a non seulement attiré davantage d'hommes dans la profession, mais elle a également amélioré la qualité de l'éducation en général. Il s'agit d'un modèle prometteur, même si la mise en œuvre universelle de tels changements présente des défis. »

Conseils au lectorat

Dans la foulée, quels conseils donneriez-vous aux personnes qui commencent leurs études et envisagent une carrière de recherche ? Sur quoi devraient-elles se concentrer et quelles approches devraient-elles adopter ?

« Il s'agit sans aucun doute d'une question interdisciplinaire. On peut l'aborder sous plusieurs angles. Pour en revenir à la question que nous avons abordée précédemment concernant le choix des thématiques de recherche qui est parfois influencé par des motivations personnelles, il peut s'agir d'étudier un groupe, une inégalité ou une question qui vous touche personnellement. La recherche prend tout son sens lorsqu'elle correspond à votre identité ou à un sujet qui vous passionne, que ce soit d'un point de vue politique, social ou personnel. Ce type de lien alimente non seulement votre curiosité intellectuelle, mais vous motive également au quotidien, même s'il est parfois difficile de s'en détacher. Personnellement, je trouve ma motivation dans la recherche qui mène à l'amélioration de la société, même si cela semble idéaliste. Il est essentiel que chaque personne découvre ce qui la motive.

En ce qui concerne les intérêts de recherche, ce niveau de dévouement est bénéfique. Cependant, le fait de s'impliquer profondément dans un problème peut s'avérer émotionnellement difficile. Par exemple, l'étude de sujets tels que le harcèlement, la violence ou la discrimination nécessite de prendre soin de soi et éventuellement de suivre une formation sur les conséquences du travail sur les traumatismes afin de préserver son bien-être. »

Tout au long de notre conversation, nous avons abordé différents aspects et sujets. Avez-vous des réflexions finales ou des conseils à donner à notre lectorat ?

« Absolument. Je pense qu'il est essentiel d'ancrer vos recherches dans le monde réel. Traditionnellement, les universitaires se concentrent sur la réalisation d'études, la rédaction d'articles et la discussion des implications théoriques. Bien que le travail théorique soit crucial, ce qui me motive vraiment, c'est de m'attaquer aux problèmes sociaux décrits dans la partie introductive d'un article scientifique. Partir d'un problème pratique et intégrer ensuite la théorie et la rigueur permet à la recherche d'avoir un impact et une signification. Cette approche permet non seulement de rédiger les implications pratiques de manière simple, mais aussi de s'assurer qu'elles sont en résonance avec l'énoncé du problème initial. Je pense que cette perspective se reflète dans l'ensemble de cet ouvrage, où chaque chapitre aborde des défis du monde réel dans le but de trouver des solutions. »

Conclusion

Dans cet entretien, la professeure Ryan nous fait part de son parcours et de sa vision de la recherche sur l'égalité de genre et de ses applications pratiques. Depuis ses premiers travaux de recherche jusqu'à son rôle actuel de directrice inaugurale du Global Institute for Women's Leadership, la professeure Ryan souligne l'importance des approches fondées sur des données empiriques et de l'intersectionnalité dans la lutte contre les disparités de genre. Elle critique les idées reçues les plus répandues dans le domaine de la diversité, telles que la dépendance excessive à l'égard des formations standardisées et l'accent mis sur la représentation numérique sans aborder les problèmes systémiques plus profonds. Elle préconise de cibler les systèmes organisationnels plutôt que les individus, en soulignant la nécessité d'interventions adaptées et spécifiques au contexte. Elle insiste sur l'importance d'avoir des modèles de rôle diversifiés et accessibles pour favoriser un leadership inclusif et appelle à des changements sociétaux qui revalorisent les professions traditionnellement sous-évaluées. Elle conseille aux chercheurs et aux chercheuses en herbe d'ancrer leurs travaux dans le monde réel, tout en étant animés par une passion personnelle et un engagement en faveur de l'amélioration de la société.

Pour aller plus loin

- Ryan, M. K. (2023). Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/bjso.12606>.
- Ryan, M. K. et Morgenroth, T. (2024). Why we should stop trying to fix women: how context shapes and constrains women's career trajectories. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 555-572. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032620-030938>.

Bibliographie

- Begeny, C. T., Grossman, R. C. et Ryan, M. K. (2022). Overestimating women's representation in medicine: a survey of medical professionals' estimates and their(un)willingness to support gender equality initiatives. *British Medical Journal (Open)*, 12, e054769. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054769>.
- Breda, T., Jouini, E., Napp, C. et Thebault, G. (2020). Gender stereotypes can explain the gender-equality paradox. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(49), 31063-31069. <https://doi.org/10.1073/pnas.2008704117>.
- Caleo, S. et Heilman, M. E. (2019). What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias interventions. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 71-80. <https://doi.org/10.1037/arc0000063>.
- Cook, A., Glass, C. et Ingersoll, A. (2024). Leading while female: Analyzing women CEOs' post-appointment trajectory. *Social Science Quarterly*, 105(7), 2080-2092. <https://doi.org/10.1111/ssqu.13473>.
- European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2023). *Education and Training Monitor 2023: Finland*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/445384>.
- Grönlund, A., Halldén, K. et Magnusson, C. (2017). A Scandinavian success story? Women's labour market outcomes in Denmark, Finland, Norway and Sweden. *Acta Sociologica*, 60(2), 97-119. <https://doi.org/10.1177/0001699316660595>.
- Judge, E. (2003, 11 novembre). Women on board: Help or hindrance? *The Times*. <https://www.thetimes.co.uk/article/women-on-board-help-or-hindrance-2c6fnqf6fng>.
- Kim, J. Y., Fitzsimons, G. M. et Kay, A. C. (2018). Lean in messages increase attributions of women's responsibility for gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(6), 974-1001. <https://doi.org/10.1037/pspa0000129>.
- Kulich, C., Anisman-Razin, M. et Saguy, T. (2015). The gender pay gap: Particularities and challenges in the management context. Dans I. M. Welpé, P. Brosi, L. Ritzenhöfer et T. Schwarzmüller (éds), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (p. 135-159). Wiesbaden : Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09469-0_13.
- Lundqvist, M., Simonsson, A. et Widegren, K. (2023). *Re-Imagining Sexual Harassment: Perspectives from the Nordic Region*. Bristol : Policy Press. <https://doi.org/10.47674/9781447366546>.
- Morgenroth, T., Ryan, M. K. et Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465-483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>.

- Morgenroth, T., Ryan, M. K., Rink, F. et Begeny, C. (2021). The (in)compatibility of identities: Understanding gender differences in work–life conflict through the fit with leaders. *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 448-469. <https://doi.org/10.1111/bjso.12411>.
- Niemi, H. et Lavonen, J. (2020). Teacher Education in Finland: Persistent Efforts for High-Quality Teachers. Dans L. Lefty et J. W. Fraser (éds), *Teaching the World's Teachers* (p. 153-178). Baltimore : Johns Hopkins University Press. <http://hdl.handle.net/10138/326792>.
- Peters, K., Ryan, M., Haslam, S. A. et Fernandes, H. (2012). To belong or not to belong. Evidence that women's occupational disidentification is promoted by lack of fit with masculine occupational prototypes. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 148-158. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000067>.
- Ryan, M. K. (2023). Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/bjso.12606>.
- Ryan, M. K. et David, B. (2003). Gender Differences in Ways of Knowing: The Context Dependence of the Attitudes Toward Thinking and Learning Survey. *Sex Roles*, 49, 693-699. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000003342.16137.32>.
- Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over–represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.
- Ryan, M. K. et Morgenroth, T. (2024). Why we should stop trying to fix women: how context shapes and constrains women's career trajectories. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 555-572. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032620-030938>.
- Salminen-Karlsson, M. et Fogelberg Eriksson, A. (2024). Men are always better? How Swedish municipalities justify pay differences in gender pay audit reports. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 32(1), 35-48. <https://doi.org/10.1080/08038740.2023.2183255>.
- University of Exeter (2013). *International Women's Day: Vodcast launched to boost numbers of female surgeon – Life and Environmental Sciences – University of Exeter* [podcast à accès restreint]. https://lifesciences.exeter.ac.uk/news/archive/2013/title_272490_en.html.