



**HAL**  
open science

## Les inégalités de genre dans les carrières académiques : quels diagnostics pour quelles actions ?

Klea Faniko, Nicky Le Feuvre, Marie Sautier, Gregory Tschabuschnig

### ► To cite this version:

Klea Faniko, Nicky Le Feuvre, Marie Sautier, Gregory Tschabuschnig. Les inégalités de genre dans les carrières académiques : quels diagnostics pour quelles actions ?. *Psychologie du sexisme, deBoeck Supérieur*, pp.193 - 210, 2021, 9782807331198. hal-03367312

**HAL Id: hal-03367312**

**<https://hal.science/hal-03367312>**

Submitted on 8 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les inégalités de genre dans les carrières académiques : quels diagnostics pour quelles actions ?

Klea Faniko, Nicky Le Feuvre, Marie Sautier et Gregory Tschabuschnig

En Suisse, comme dans la plupart des pays occidentaux, la sous-représentation des femmes dans les échelons supérieurs des institutions académiques a fait l'objet d'une attention croissante au cours des trois dernières décennies. Si les politiques dites « d'égalité » occupent désormais une place bien identifiée dans les instances de gouvernance académique, aucun consensus n'existe quant aux moyens prioritaires à mettre en œuvre pour promouvoir l'égalité professionnelle dans le monde académique, ni sur l'efficacité des dispositifs déjà en place. Dans cette contribution, nous explorons deux questionnements : comment la question de l'accès des femmes aux échelons avancés des carrières académiques est-elle problématisée et traitée dans les institutions universitaires suisses ? Et comment ces problématisations et traitements ont-ils évolué au fil du temps ? Nous analysons en premier lieu les trois registres diagnostics sur lesquels reposent l'ensemble des mesures d'égalité identifiées au sein des différentes universités suisses, et mises en œuvre dans le cadre de quatre programmes « Égalité des chances » fédéraux successifs (2000-2020). Dans un second temps, nous étudions l'évolution de ces mesures au fil du temps. Nous intégrons tout au long de cette analyse une réflexion sur l'acceptabilité de ces mesures, en nous basant notamment sur les résultats d'une enquête par questionnaire réalisée auprès des responsables de l'égalité des universités cantonales suisses.

## SOMMAIRE

1. Les programmes d'égalité : contexte et enjeux. . . . . 195
2. Déterminer ce qui fait problème : plusieurs registres alternatifs de diagnostic . . . . . 197
3. Évolution des mesures de promotion de l'égalité adoptées dans les universités suisses . . . . . 206
4. Implications pratiques . . . . . 208

## Introduction<sup>1</sup>

Dans la plupart des pays européens, les femmes sont désormais au moins aussi nombreuses que les hommes à détenir un diplôme universitaire. Elles restent pourtant sous-représentées au sommet de la hiérarchie socioprofessionnelle des établissements académiques (Commission européenne, 2019). Ce phénomène ne peut être attribué à l'effet d'un simple « retard générationnel », dans la mesure où les femmes représentent depuis maintenant longtemps près de la moitié (48 % dans l'Union européenne, près de 46 % en Suisse) des titulaires d'un doctorat (Office fédéral de la statistique, 2019). Si les avancées varient selon les pays et les disciplines (Le Feuvre et al., 2019), la poursuite d'une carrière académique par les femmes titulaires d'un doctorat demeure partout plus faible que chez leurs homologues masculins (Commission européenne, 2019; Sümer et al., 2020a). Cette asymétrie, particulièrement visible aux échelons avancés de la carrière académique, déteint également sur la participation des femmes aux organes-clés de gouvernance des institutions académiques. Dans ce contexte, la définition des orientations stratégiques de la recherche scientifique et de la formation des prochaines générations de chercheurs et chercheuses reste une prérogative majoritairement masculine (Sümer et al., 2020b).

En réponse à ce phénomène, les politiques dites « d'égalité des chances » (*equal opportunity policies*) se sont progressivement imposées au sein de la plupart des institutions académiques, et ce à l'échelle internationale (Buitendijk & Curry, 2019). Dans le contexte européen, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'égalité a bénéficié d'un soutien actif des instances de la Commission européenne et du financement de plusieurs programmes de recherche explorant les mécanismes à l'œuvre dans l'exclusion des femmes des carrières académiques. Ces programmes ont également participé à l'échange de « bonnes pratiques » entre les pays membres, sans pour autant permettre l'émergence d'un consensus scientifique quant à l'efficacité des mesures égalité et leur transférabilité d'un espace national à l'autre (Castano et al., 2010).

Dans le monde académique, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques d'égalité des chances impliquent trois défis majeurs : le premier consiste à élaborer un diagnostic clair et précis des mécanismes à l'origine des inégalités sexuées; le deuxième se réfère à l'identification des mesures susceptibles de diminuer l'impact de ces mécanismes; le troisième vise à convaincre la communauté académique, ou au moins ses membres les plus influents, de la pertinence du diagnostic et des mesures. Il s'agit alors de s'assurer que les politiques d'égalité soient acceptées dans un environnement institutionnel traversé par de multiples lignes de clivage.

---

1. Les auteur-es ont contribué de manière équivalente à la rédaction du présent chapitre. Cette publication a bénéficié du soutien du Pôle national de recherche LIVES – Surmonter la vulnérabilité : Perspective du parcours de vie (PNR LIVES), qui est financé par le Fonds national suisse (subside : 51NF40-185901). Les auteur-es remercient le FNS pour ce soutien.

Le présent chapitre s'appuie sur une analyse approfondie du processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques d'égalité dans le monde académique helvète sur une période de vingt ans. Sans pouvoir prétendre à une généralisation de nos résultats à d'autres contextes nationaux, nous pensons que cette étude permet de saisir les enjeux qui dépassent le seul cas suisse. Plus précisément, nous nous centrons sur le cas des politiques d'égalité des chances mises en place dans les dix universités cantonales pour explorer la manière dont le *problème* de la sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilité a été formulé et traité au sein des institutions académiques depuis le début des années 2000 (Dubach et al., 2012; Dubach et al., 2018).

Dans un premier temps, nous contextualisons notre propos en évoquant deux phénomènes influant sur la réception des mesures égalité : le déni des discriminations et l'adhésion aux croyances méritocratiques. Dans un second temps, nous présentons brièvement les programmes fédéraux « Égalité des chances » déployés dans les universités de Suisse entre 2000 et 2020. Ce faisant, nous montrons en quoi les mesures égalitaires mises en œuvre au sein des instances académiques reflètent des définitions institutionnelles plurielles (et mouvantes) de *ce qui fait problème*. Nous analysons enfin comment les mesures de promotion de l'égalité prises dans les universités suisses ont évolué entre 2000 et 2020, en insistant sur l'évolution des origines identifiées du *problème* et sur l'élargissement progressif, « par empilement », des mesures égalitaires mises en place.

Tout au long du chapitre, nous questionnerons l'efficacité perçue des mesures d'égalité par les professionnel·les chargées de leur mise en œuvre, en montrant comment les acteurs et actrices de l'égalité sont amenés à naviguer entre l'adhésion aux principes égalitaristes et la résistance plus ou moins frontale à leurs programmes d'action dans les universités suisses.

## 1. Les programmes d'égalité : contexte et enjeux

### 1.1. *Le déni de discrimination et l'adhésion aux croyances méritocratiques : deux entraves aux mesures de promotion de l'égalité*

Pour contextualiser l'analyse des mesures égalitaires mises en place en Suisse entre 2000 et 2020, il nous faut au préalable comprendre et définir deux phénomènes distincts : le déni des discriminations, d'une part, l'adhésion aux croyances méritocratiques, d'autre part. Ces deux processus interconnectés apparaissent comme autant de freins à l'adoption et à l'acceptabilité des mesures de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les institutions académiques.

Tout d'abord, le déni de discrimination renvoie à un manque de reconnaissance des obstacles et des discriminations rencontrés par les femmes dans le milieu professionnel (Harrison et al., 2006). Il s'agit d'un processus qui touche à la fois les personnes

qui sont à l'origine des discriminations et celles qui les subissent. Cette non-reconnaissance des discriminations nuit à l'acceptabilité des mesures d'égalité, qui apparaissent dès lors comme inutiles, superflues ou illégitimes. En effet, refuser de reconnaître la réalité des discriminations vécues par les femmes entraîne une réserve, voire une opposition à l'égard de toute politique visant à les combattre (Linton & Christiansen, 2006).

Par ailleurs, une adhésion forte à l'idéal méritocratique – c'est-à-dire à la croyance en un système de promotion et de rétribution basé sur le seul mérite individuel – intervient également comme une source potentielle de résistance à l'encontre des mesures égalitaires (Van der Lee & Ellemers, 2018). Selon cet idéal, le milieu académique constitue un espace au sein duquel chaque individu se voit attribuer des récompenses et marques de reconnaissance proportionnellement à sa valeur objective (Napier et al., 2020). Cependant, considérer l'effort fourni par les individus comme la source principale de leur réussite professionnelle tend à masquer l'impact de facteurs structurels ou organisationnels, comme l'influence différenciée en termes de genre, de la précarité aux premières étapes de la carrière (Courtois & O'Keefe, 2019; Le Feuvre et al., 2020; Sautier, 2021), ou encore comme l'existence de biais de genre dans les procédures successives d'évaluation de la recherche, d'attribution de ressources ou de promotion des carrières. Dans cette perspective, les initiatives visant à identifier – et à résoudre – les obstacles rencontrés *spécifiquement* par les femmes, contredisent l'existence présupposée d'un monde académique parfaitement méritocratique dans lequel chaque individu disposerait de chances égales à faire reconnaître sa valeur (Faniko, 2015; Faniko et al., 2012). On comprend dès lors en quoi la croyance en un système universitaire méritocratique constitue un obstacle majeur à une meilleure reconnaissance et à un meilleur soutien des politiques d'égalité, et ce d'autant plus lorsque ces dernières désignent le fonctionnement même des institutions académiques comme *source* du problème.

## 1.2. Les mesures d'égalité dans les universités suisses de 2000 à 2020

Dans la foulée des multiples initiatives internationales (Buitendijk & Curry, 2019; Dubach et al., 2018), la Suisse s'est progressivement alignée sur les orientations européennes en matière de lutte contre les inégalités de genre dans les institutions académiques.

Un programme fédéral «Égalité des chances» – ci-après appelé le «programme fédéral» – piloté par la Conférence des universités suisses, ensuite devenue Conférence suisse des hautes écoles, est instauré dès 2000. Ce programme connaît plusieurs configurations successives et son existence est, selon les périodes, plus ou moins indépendante des initiatives similaires adoptées du côté des Hautes écoles spécialisées (institutions de formation supérieure professionnelle) et des Écoles polytechniques fédérales (institutions de formation des ingénieures).

Durant les trois premières phases du programme (de 2000 à 2012), les mesures en faveur de l'égalité sont définies au préalable à l'échelle fédérale, puis proposées aux universités suisses dans une logique *top-down*. À partir de 2013, les principes de gouvernance changent et, dans une logique *bottom-up*, chaque institution est invitée à

développer son propre Plan d'action égalité. Les universités peuvent ainsi déterminer la manière la plus adaptée d'atteindre les objectifs définis à l'échelle nationale en fonction de leurs caractéristiques propres, voire se fixer des objectifs spécifiques.

Notre analyse des mesures égalitaires déployées dans les universités suisses repose sur une méthodologie à deux versants. D'une part, afin de saisir les mécanismes de structuration et de diffusion d'une « culture de l'égalité » au sein des institutions académiques, nous avons effectué un recensement exhaustif des différentes mesures d'égalité mises en œuvre<sup>2</sup> entre 2000 et 2020 dans les dix établissements universitaires helvétiques visés par les quatre phases du programme<sup>3</sup> (voir tableaux 13.1 et 13.2). D'autre part, nous avons complété ce recensement par les résultats d'une enquête originale, menée en 2020, auprès des instances en charge de l'égalité au sein des dix universités cantonales suisses. Cette enquête en ligne ciblait spécifiquement deux aspects de l'expérience des personnels des bureaux de l'égalité. Il s'agissait de mieux connaître les priorités en matière de promotion de l'égalité au sein de chaque institution, mais aussi de recenser le degré d'adhésion ou de résistance de la communauté académique aux différentes mesures envisagées ou adoptées.<sup>4</sup> Notre enquête vient ainsi compléter les données disponibles dans le rapport d'évaluation externe de la 4<sup>e</sup> phase du programme, qui portait déjà sur l'efficacité – telle que perçue par les bureaux de l'égalité – des différentes mesures déployées (Dubach et al., 2018, pp. 23-25).

## 2. Déterminer ce qui fait problème : une coexistence de registres de diagnostic distincts

### 2.1. Une absence de consensus sur les causes du problème

Pour améliorer l'accès des femmes aux échelons supérieurs de la carrière scientifique, il est nécessaire de circonscrire ce qui *fait problème* dans le déroulement de leur parcours professionnel, comparativement à ceux des hommes (Garforth & Kerr, 2009; Le Feuvre, 2009). La manière de définir l'origine du *problème* détermine en grande

2. Les tableaux 13.1 et 13.2 synthétisent les mesures en faveur de l'égalité mises en place par les différentes institutions universitaires suisses, documentées dans les plans d'action quadriennaux. Il est possible que d'autres mesures aient été mises en place sans donner lieu à un recensement officiel par l'institution.

3. Il s'agit des universités de Bâle, Berne, Fribourg, Genève, Lausanne, Lucerne, Neuchâtel, Saint-Gall, de la Suisse italienne (USI) et de Zurich.

4. Le questionnaire, proposé en français, en allemand et en anglais, était constitué de questions ouvertes auxquelles les participant·es ont répondu par écrit. Au total, 7 des 10 bureaux de l'égalité (terme générique adopté pour les désigner ici, en dépit de leurs appellations diverses) ont répondu à notre sollicitation.

partie le type de réponses et donc de mesures jugées opportunes à adopter (Le Feuvre, 2016; Le Feuvre et al., 1999). Pourtant, l'identification du *problème* ne fait pas forcément consensus, ni au sein des institutions académiques ni dans la littérature scientifique (Dobbin & Kalev, 2016). Le plus souvent, les institutions académiques adoptent un diagnostic assez vague et large de l'origine du *problème* de la sous-représentation des femmes au sommet des hiérarchies académiques, en combinant plusieurs pistes explicatives. En outre, la définition et le choix des mesures à adopter reflètent, au moins en partie, l'état des rapports de force entre différent-es acteurs et actrices institutionnel-les, qui ne partagent pas nécessairement, ni le diagnostic initial, ni la définition des objectifs d'égalité à atteindre, ni une idée claire des meilleures mesures à mettre en place pour atteindre ces objectifs (Linton & Christiansen, 2006), ni même les indicateurs à retenir pour l'évaluation de leur efficacité.

En quoi les mesures mises en œuvre au sein des instances académiques reflètent-elles des définitions fédérales et institutionnelles plurielles (et mouvantes) de ce qui fait problème? Pour répondre à cette question, nous détaillons les trois types de diagnostics les plus couramment formulés, tant dans la littérature scientifique (Schiebinger & Schraudner, 2011; Valien, 1998) que dans les politiques d'égalité des chances mises en œuvre dans les institutions académiques (Commission européenne, 2016; Dubach et al., 2018), ainsi que leurs implications et niveau d'acceptation. Il s'agit des registres interprétatifs qui situent le *problème* de la sous-représentation des femmes au niveau de l'individu, de la société, ou de l'institution.

## 2.2. *Un registre individuel : quand les institutions académiques s'interrogent sur ce qui « fait défaut » aux femmes*

Un premier diagnostic du *problème* des carrières académiques féminines repose sur une grille d'interprétation que l'on pourrait qualifier du « féminin déficitaire » (Le Feuvre, 2016). Elle se centre sur les individus, identifie les « défaillances individuelles » comme cause du *problème* des carrières féminines tronquées et minimise ainsi les effets de la discrimination, en faisant porter la responsabilité aux femmes elles-mêmes. Selon cette perspective, les femmes seraient moins aptes – ou moins enclines – que les hommes à répondre aux exigences de la carrière académique, pas nécessairement pour des raisons « biologiques » (Le Feuvre, 2016), mais plutôt à cause de leur socialisation sexuée (Heilman, 2012). D'après cette vision du *problème*, les femmes intérioriseraient des attentes sociales en matière d'ambition professionnelle au féminin.

Comme indiqué dans le tableau 13.1 (voir p. 204), les mesures s'appuyant sur ce registre recouvrent une palette large d'actions regroupant des actions de coaching, de mentorat et de *networking*, qui partagent un objectif de « remédiation » à l'égard des femmes. Ces mesures, mises en œuvre de manière individuelle ou collective, visent à socialiser ou à « resocialiser » les femmes aux exigences et aux standards du monde académique. Il s'agit, d'une part, de développer un certain nombre d'attitudes ou de compétences individuelles (p. ex. la confiance en soi, le leadership, l'ambition)

identifiées comme moindres ou manquantes chez les chercheuses. Il s'agit également d'explicitier les normes de carrière et les règles du « jeu académique » dont les femmes n'auraient pas suffisamment connaissance. Certaines mesures visent donc à favoriser la constitution de réseaux féminins de solidarité et de soutien mutuels, aussi étroits et efficaces que les « *old boys' networks* » dont bénéficieraient leurs homologues masculins.

Comme indiqué dans le tableau 13.2 (voir p. 207), de telles mesures de « (re)socialisation » des chercheuses constituent le cœur des dispositifs égalité adoptés dans l'ensemble des universités suisses sur la période 2000-2020. Ces mesures sont présentes dans la grande majorité des universités dès le début de la période étudiée et leur popularité ne faiblit pas au fil du temps. Les données issues des questionnaires confirment que les mesures de coaching, de mentorat et de réseautage suscitent une forte adhésion de la part de la communauté académique et qu'elles sont jugées globalement « efficaces » au sein des bureaux de l'égalité. L'une des personnes interrogées souligne que ces outils permettent « d'acquérir des compétences et outils utiles pour progresser sur différents plans : communication, développement personnel, gestion de projets, carrière ». Une autre affirme que « le programme de mentorat du Réseau romand remplit son objectif de démystifier la carrière de professeure, de la rendre plus tangible pour les participantes et de renforcer leur statut de chercheuse ».<sup>5</sup>

L'adoption d'un registre individuel, tout comme la promotion de mesures découlant de cette lecture du *problème* s'avèrent cependant à double tranchant (Le Feuvre, 2016). D'un côté, ces mesures bénéficient généralement d'une forte légitimité et suscitent l'intérêt et l'adhésion d'une large majorité des membres de la communauté académique, y compris des jeunes femmes qui en sont les principales cibles (Faniko, 2016). D'un autre côté, ces mesures tendent à renforcer l'idée d'un rapport nécessairement problématique des femmes à la science et/ou aux exigences de la carrière académique. De ce fait, elles véhiculent l'idée que ce sont les femmes qui doivent s'adapter aux exigences de la carrière académique, présentées comme immuables et légitimes.

De plus, de telles mesures risquent de stigmatiser leurs bénéficiaires, puisqu'elles nourrissent l'idée qu'un groupe spécifique (en l'occurrence, les femmes) aurait besoin d'une aide *supplémentaire* pour parvenir aux mêmes résultats qu'un groupe de référence (en l'occurrence masculin) « naturellement apte et informé ». En effet, certaines recherches sur la discrimination positive (Heilman et al., 1997; Konrad & Linnehan, 1999; Leslie et al., 2014) suggèrent que les femmes ayant bénéficié des mesures de ce type sont perçues comme moins compétentes, par autrui et par elles-mêmes. D'ailleurs, dans les disciplines peu féminisées, les mesures de soutien aux chercheuses sont parfois rejetées au motif des risques de stigmatisation qu'elles feraient courir aux bénéficiaires, renvoyées en permanence à des « spécificités de sexe » peu valorisantes dans un milieu fondé sur la masculinité hégémonique

5. Propos extraits des réponses recueillies lors de l'enquête auprès des bureaux d'égalité au sein des universités cantonales suisses.



(Connell & Messerschmidt, 2005) et sur l'homosociabilité au masculin<sup>6</sup>. À l'inverse, et y compris dans les milieux où les femmes sont relativement nombreuses, ces mesures suscitent des réticences, en raison des « discriminations » ou « pertes d'opportunités » (FESTA, 2016) qu'elles créeraient à l'encontre des individus (c'est-à-dire les hommes) n'y ayant pas accès.

### 2.3. *Un registre sociétal : des institutions académiques confrontées « malgré elles » aux effets des régimes de genre extra-académiques*

Un deuxième diagnostic posé sur le *problème* des carrières scientifiques des femmes pointe le rôle des normes de genre à l'œuvre à l'extérieur du monde académique, et leur impact par ricochet sur les individus à l'intérieur de l'institution.

Le registre « sociétal » mobilise l'idée que les femmes chercheuses seraient ralenties dans leurs avancées de carrière par un certain nombre de normes sociales extra-académiques, les assignant prioritairement aux responsabilités domestiques et aux soins (Eagly, 1987; Eagly & Wood, 2012). Ce registre part du principe qu'un « conflit de rôles » oppose aspirations professionnelles et responsabilités personnelles ou familiales et empêche les femmes de s'investir dans la carrière avec la même intensité que la plupart de leurs collègues masculins. De ce fait, il leur est structurellement difficile de réaliser des performances professionnelles équivalentes.

Les mesures s'appuyant sur ce registre d'analyse cherchent à rendre plus « conciliables » les espaces de vie professionnelle et de vie privée. Comme le tableau 13.2 le montre, de telles mesures font généralement la promotion du travail à temps partiel et/ou du télétravail, de la mise en place de congés spéciaux pour parents ou l'offre de solutions de prise en charge des enfants au cœur même des institutions universitaires (places en crèches, espaces dédiés à l'allaitement sur le campus, camps de vacances pour les enfants, etc.).

Contrairement aux mesures présentées dans la section précédente, celles qui s'appuient sur un registre sociétal n'ont pas été adoptées de manière homogène et aux mêmes moments dans l'ensemble des universités suisses. Le tableau 13.2 permet d'observer que les premières initiatives en faveur de la création de places en crèches ou de la possibilité de travailler à temps partiel ont été progressivement complétées par des options plus hybrides, comme l'aménagement d'espaces d'accueil pour les enfants et les familles dans les bâtiments universitaires, ou l'autorisation de travailler à distance. Sur les cinq types de mesures répondant à une lecture « sociétale » du *problème* de la sous-représentation des femmes dans le monde académique, trois restent largement

6. Le concept de masculinité hégémonique renvoie à l'existence dans un lieu donné d'une « configuration de pratiques » (Connell & Messerschmidt, 2005) tendant à stabiliser une asymétrie de pouvoir entre femmes et hommes. Les environnements caractérisés par un haut niveau d'interaction homo-sociale d'homme à homme, comme c'est le cas des disciplines peu féminisées, constituent des terrains peu favorables à l'expression de modèles alternatifs (Briquet, 2019).

absentes des plans d'égalité des dix universités suisses jusqu'au milieu de la période étudiée. Ce n'est qu'à partir de 2013 que les universités développent et généralisent des options de congés spécifiques liés à l'arrivée d'un enfant, à destination du personnel féminin dans un premier temps, puis également en direction des pères (congés sur mesure, prolongations des congés parentaux légaux, etc.).

Les réponses au questionnaire adressé aux chargées de la mission montrent que les mesures répondant au registre « sociétal » sont perçues comme efficaces par les acteurs et actrices de l'égalité : « les initiatives qui soutiennent les parents qui travaillent, notamment les camps d'été et d'automne pour les enfants de nos employées et étudiant-es, de même que notre programme de soutien financier pour la prise en charge des enfants [sont] un des deux groupes principaux de mesures qui, dans notre expérience, se sont avérées particulièrement efficaces pour l'égalité entre femmes et hommes dans notre université ». Le bureau à l'égalité d'une université voisine souligne l'efficacité toute particulière des « aides à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée : systèmes de garde performants (y compris garde d'urgence gratuite), existence de différents types de congés, y compris pour les pères, mesures de travail flexibles, etc. ».

La mobilisation de ce registre spécifique d'interprétation n'est cependant pas sans ambiguïté (Le Feuvre, 2016). Tout d'abord, il semble dédouaner d'emblée les institutions académiques de toute responsabilité directe dans la fabrication des inégalités de genre. Les institutions scientifiques se contentent de prendre acte de cette réalité sociale et de proposer des « adaptations » aux femmes, de manière à rendre leur maintien dans la carrière académique davantage « compatible » avec leurs engagements familiaux et domestiques, réels ou supposés. Le risque, ici, est de renforcer l'idée selon laquelle toute femme sera nécessairement à un moment ou un autre de sa carrière « encombrée » par des charges familiales et, de ce fait, moins « disponible » – ou moins « apte » – à assumer des responsabilités professionnelles au même titre qu'un homologue masculin. Même si le *problème* principal est ici localisé du côté des « régimes de genre » sociétaux, et non pas du côté des femmes elles-mêmes, le résultat est assez similaire : les politiques d'égalité sont organisées autour du postulat d'une incompatibilité structurelle entre les aspirations légitimes des femmes à réserver une partie de leur temps et de leur énergie à autre chose que la recherche. Par ailleurs, ce registre met également en avant la nature problématique de l'éthos même de la carrière scientifique, qui, en exigeant une disponibilité psychotemporelle totale et un rapport vocationnel à « l'avancement de la science », ne tolère aucune ambivalence dans la définition des priorités.

La réalité d'une division inégalitaire du travail domestique et familial ne fait guère l'objet de contestation au sein du monde académique (Sattari & Sandefur, 2019). Pourtant, les mesures visant à « contourner » ou « compenser » ce type d'inégalités, à certains moments stratégiques de la carrière académique, ne s'appliquent pas sans résistance. Tout d'abord, la légitimité des mesures de nature « compensatoire » fait débat : l'investissement des femmes dans la sphère familiale est régulièrement interprété comme un « choix », exercé librement par les chercheuses, et qui constitue en partie un « privilège », en comparaison avec leurs homologues masculins, qui aimeraient sincèrement passer plus de temps avec leurs jeunes enfants. Ces résistances s'organisent autour de la négation des effets différentiels de la parentalité sur les

carrières des femmes et des hommes, et traduisent également un déni des discriminations multiples rencontrées par les mères évoluant dans le milieu académique (Harrison et al., 2006).

Dans un deuxième temps, les mesures *family-friendly* réservées aux seules mères sont parfois rejetées en raison de leur contribution indirecte à la reproduction des stéréotypes sexués, suggérant que la sphère familiale et les exigences de « conciliation » famille-travail sont de la responsabilité exclusive des femmes. À partir d'une logique similaire, de telles mesures sont occasionnellement dénoncées comme un obstacle à l'investissement plus égalitaire du second parent dans la prise en charge de la petite enfance.

## 2.4. Un registre organisationnel : les institutions académiques comme productrices d'inégalités

Outre les registres centrés sur les individus et la société, un troisième diagnostic du *problème* part du postulat que les institutions de recherche et d'enseignement supérieur *participent directement* à la production des inégalités de carrière entre les femmes et les hommes. Les discriminations et biais de genre à l'œuvre à l'intérieur même des dispositifs institutionnels auraient lieu au moment des procédures de recrutement, d'évaluation et de promotion (Moscatelli et al., 2020 ; Villablanca et al., 2017), lors de l'attribution de fonds de recherche (Oliveira et al., 2019), ou encore pendant l'évaluation de la productivité scientifique selon des critères spécifiques (Bendels et al., 2018).

Appliquées au contexte académique suisse, les mesures répondant à cette grille d'analyse organisationnelle ciblent tout particulièrement les procédures de recrutement, d'évaluation et de promotion, comme le tableau 13.2 l'indique. Il peut s'agir d'anonymiser des dossiers de candidature à des postes académiques, de contrôler la composition (mixte ou paritaire) des comités de sélection, de sensibiliser les membres des comités de recrutement ou de promotion aux biais de genre dans les procédures et routines organisationnelles, d'adopter des quotas de recrutement de femmes, plus ou moins ciblés ou restreints dans le temps, ou encore de créer des postes académiques réservés exclusivement aux femmes (voir tableau 13.1).

Le tableau 13.2 montre que les mesures reflétant une lecture « organisationnelle » du *problème* se développent de manière tardive dans le contexte helvétique. À l'exception de celles visant à sensibiliser le personnel aux biais de genre, ces mesures n'ont pas suivi la même évolution linéaire que celles reposant sur les deux autres registres de justification. Entre 2008 et 2012, la grande majorité des institutions se sont focalisées sur la composition paritaire des commissions de nomination et sur la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel. L'inscription de telles mesures dans les Plans d'action témoigne d'une sensibilité accrue et d'une attitude progressivement plus favorable envers les actions de résolution des biais internes à l'institution. Toutefois, d'autres mesures, qui impliquent la transformation de procédures institutionnelles habituelles, semblent rencontrer des difficultés à s'imposer, même lors de la dernière phase du programme fédéral (2017-2020). Ainsi, les dispositifs tels que les règles de préférence à l'embauche, la transformation des critères d'évaluation des dossiers

scientifiques ou encore l'adoption de quotas féminins lors des procédures de recrutement demeurent très peu répandus.

Contrairement aux registres « individuel » ou « sociétal », les mesures reposant sur une lecture « organisationnelle » des inégalités de genre identifient l'institution comme faisant partie *intégrante* du problème. Ce faisant, ces mesures interrogent le fondement même de la croyance en un idéal méritocratique, récompensant les individus sur leurs seules qualités objectives. Comprendre en quoi les contextes professionnels sont marqués par la persistance de multiples biais de genre, qui plus est susceptibles de produire des effets discriminatoires, ne va pas de soi (Harrison et al., 2006). La transformation des pratiques institutionnelles se heurte souvent à des résistances (Van der Lee & Ellemers, 2018), comme l'énonce l'une des interrogées, qui estime particulièrement délicat de s'attaquer aux « pratiques et cultures organisationnelles ancrées ». Par ailleurs, l'adoption de mesures laissant entendre que l'égalité des sexes n'est pas encore parfaitement assurée au sein même de l'institution génère des craintes quant à la préservation de l'image et de la réputation de l'établissement : « Si la mesure peut être présentée comme étant alignée avec l'image de l'Université, elle rencontrera généralement peu de résistances. Par exemple, recruter plus de chercheuses peut être présenté comme un moyen d'augmenter la qualité de la recherche et l'excellence de la Faculté en question. Par contre, des mesures qui ne bénéficient pas à l'image de l'Université, comme, par exemple, des mesures s'adressant au harcèlement sexuel, sont plus difficiles à mettre en place ».

Ces réticences sont d'autant plus difficiles à combattre que l'idéal méritocratique du système académique permet aux membres du corps professoral en place de maintenir la légitimité de leur propre parcours professionnel (Bataille et al., 2020; Faniko, 2015; Faniko et al., 2012; Kunovich & Slomczynski, 2007), une position qui les rend peu enclines à adhérer aux programmes remettant en question le caractère méritocratique de leur institution de rattachement (Faniko, 2015; Faniko et al., 2012; Kunovich & Slomczynski, 2007). Les quotas féminins sont ainsi communément rejetés à la fois par les hommes seniors – qui voient en particulier là une « injustice » à l'égard de leurs jeunes collègues masculins « méritants » – et les femmes seniors, qui refusent notamment que les femmes des jeunes générations puissent bénéficier de « privilèges » auxquelles elles n'ont pas eu accès au même stade de leurs propres carrières (Castano et al., 2010). Ce dernier cas renvoie au phénomène *Queen Bee* (« reine des abeilles »), qui décrit les comportements potentiellement hostiles des femmes dans les positions de direction à l'égard de certaines mesures de soutien aux carrières féminines. Les femmes qui manifestent des comportements de *Queen Bee* acceptent difficilement que leurs jeunes collègues féminines n'aient pas à affronter les mêmes difficultés ou à faire les mêmes sacrifices qu'elles estiment avoir consentis elles-mêmes (Faniko et al., 2017; Faniko et al., 2020).

Un fort degré de croyance en l'idéal méritocratique s'accommode mal d'une perception du microcosme universitaire comme un lieu de reproduction genrée des carrières. Une chargée de l'égalité regrette ainsi particulièrement que « certaines personnes (hommes et femmes) [n'aient] pas encore réalisées que les biais inconscients en défaveur des femmes existent réellement et l'impact qu'ils ont ».

**Tableau 13.1**  
**Recensement des registres de justification associés aux mesures de promotion de l'égalité adoptées dans les universités suisses, 2000-2020**

Registre de justification [origine du problème]	Objectifs affirmés	Exemples d'actions/ mesures concrètes
Registre individuel	Préparer les femmes aux carrières académiques et les accompagner tout au long du parcours	Programmes de mentorat individuels ou collectifs
	Consolider les ressources de carrière à la disposition des femmes	Événements, plateformes et programmes visant à élargir ou consolider le réseau professionnel des femmes
	Aider les femmes à acquérir les compétences transversales utiles	Modules de formation à des compétences transversales jugées utiles pour la carrière académique (p. ex. affirmation de soi, gestion de projet, négociation, etc.)
	Aider les femmes à mieux comprendre les critères et les étapes de la carrière académique	Mobilisation des spécialistes de l'orientation, témoignage de femmes « modèles de rôle »
	Combattre les représentations stéréotypées des carrières scientifiques	Communications, interventions dans les écoles visant à intéresser les jeunes femmes aux orientations scolaires ou professionnelles atypiques du point de vue du genre (sciences/ ingénierie)
Registre sociétal	Mieux articuler les temps de vie	Dispositifs permettant la réduction ou l'aménagement du temps de travail
	Mieux gérer les espaces de vie	Autorisation formelle d'effectuer une partie du travail à distance du lieu de travail (avant Covid-19)
Registre sociétal	Faciliter la garde d'enfants	Mise à disposition, financement ou subventionnement de places en crèche, de garderies pour les vacances scolaires, de baby-sitters ponctuelles, etc.
	Promouvoir un environnement de travail « family friendly »	Aménagement des lieux pour l'accueil d'enfants/de parents (salles d'allaitement, tables à langer, espaces ludiques, etc.)
	Permettre des absences ponctuelles pour raisons familiales	Mesures visant à faciliter l'articulation travail – famille par le biais de périodes autorisées d'absence (allongement de congés parentaux, congés sabbatiques, congés pour enfant malade, etc.)

Registre de justification [origine du problème]	Objectifs affirmés	Exemples d'actions/ mesures concrètes
Registre institutionnel	Intégrer l'expertise « genre/ égalité » dans toutes les instances de décision	Présence assurée de personnes avec une expertise « genre/égalité », chargées de veiller au traitement équitable des candidat-es
	S'assurer que des femmes soient présentes dans les instances de recrutement et/ou de décision	Inclusion de femmes ou d'expert-es en « études genre » dans les commissions de nomination, de recrutement et de promotion, afin d'y détecter et d'éradiquer les éventuels « biais de genre »
	Lutter contre le sexisme et le harcèlement sexuel	Actions de sensibilisation contre le sexisme et le harcèlement sexuel, mise en place de structures et de procédures institutionnelles d'information et d'accompagnement des victimes
	Sensibiliser le personnel aux biais de genre et aux enjeux de l'égalité	Élaboration et diffusion d'outils de formation sur le sujet des discriminations de genre, des biais et stéréotypes de genre, destinés au corps enseignant et au personnel administratif
	Autoriser la discrimination positive aux étapes décisives de la carrière académique	Préférence accordée au genre le moins représenté dans les procédures de recrutement et de nomination, sous réserve d'égalité de compétence
	Éliminer les éventuels biais de genre dans les procédures d'évaluation académique	Réforme des procédures et indicateurs de la performance académique (évaluation des enseignements, mesures de la productivité scientifique, etc.)
	Lutter contre les stéréotypes de genre	Actions de sensibilisation aux stéréotypes de genre et à leurs effets potentiels sur les routines académiques
Registre institutionnel	Valoriser les contributions féminines à la science/à l'excellence scientifique	Mise en lumière et promotion de chercheuses dans la communication institutionnelle interne et externe
	Soutenir directement le développement des carrières féminines	Fonds et subsides alloués au soutien des seules chercheuses
	Garantir la féminisation du corps professoral	Étude des possibilités d'adoption des quotas de recrutement et/ou de nomination

### 3. Évolution des mesures de promotion de l'égalité dans les universités suisses

Afin de saisir le poids relatif de ces différentes lectures du *problème*, nous avons cherché à saisir le rythme de généralisation de ces différents types de mesures de promotion de l'égalité au sein des institutions de référence pour la période 2000-2020. Le tableau 13.2 présente la part des 10 universités suisses qui a inclus, à chaque période, l'une ou l'autre des mesures listées dans le plan d'action. Les résultats montrent qu'au cours de la première phase (2000-2003), les plans d'action ont privilégié l'adoption de mesures correspondant à un registre individuel (4 des 5 mesures possibles sont adoptées dans plus de 70 % des établissements universitaires à cette époque). Seule l'une des cinq mesures mobilisant un registre sociétal s'est généralisée à l'ensemble des institutions académiques du pays. Aucune des dix mesures relevant d'un registre organisationnel ne figure dans les plans d'action de cette première phase du programme fédéral. Il faut attendre la quatrième phase (2013-2016) pour que la moitié des mesures inspirées par une lecture institutionnelle soient adoptées par deux tiers des établissements universitaires suisses.

Les réponses à notre questionnaire permettent de compléter ces résultats. En effet, les mesures visant à situer le *problème* à l'échelle individuelle (savoirs et savoir-être des femmes) ou à l'échelle sociétale (disponibilité et priorité accordée par les femmes mères à la carrière académique) sont assez répandues et sont perçues à la fois comme légitimes et efficaces. Ce n'est pas le cas pour les mesures qui situent le *problème* à l'échelle institutionnelle. Les mesures qui s'inspirent de ce registre de légitimation figurent plus rarement dans les Plans d'action (surtout avant 2016) et, d'après nos enquêtées, rencontrent davantage de résistances à l'intérieur de leurs institutions de rattachement. Comme évoqué précédemment, quand elles sont invitées à identifier les mesures de promotion de l'égalité qui sont les plus « efficaces » à leurs yeux, les personnes interrogées ne citent aucune des mesures qui placent l'origine du *problème* du côté des pratiques et routines institutionnelles.

Pour quelles raisons ce type de mesures n'est-il pas perçu comme efficace? Une première explication pourrait concerner la faible généralisation de ces mesures, qui n'auraient simplement pas encore eu le temps de « faire leurs preuves ». Une autre explication possible, pas forcément incompatible avec la première, pourrait être liée à la difficulté à implémenter des mesures qui questionnent la nature méritocratique du système académique et bousculent ainsi le socle idéologique de l'éthos professionnel du corps professoral. En effet, l'adhésion à de telles mesures nécessite un nombre suffisant d'alliés institutionnelles engagées en faveur de la « cause des femmes » (Bereni, 2012).

**Tableau 13.2**  
**Évolution de l'adoption des différents types de mesures de promotion de l'égalité**  
**dans les universités suisses au fil des phases successives du programme fédéral, 2000-2020<sup>78</sup>**

Registre de justification [origine du problème]	Objectifs affirmés	2000-2003	2004-2007	2008-2012	2013-2016	2017-2020
Registre individuel	Préparer les femmes aux carrières académiques et les accompagner tout au long du parcours	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Consolider les ressources de carrière à la disposition des femmes	90 %	90 %	90 %	100 %	100 %
	Aider les femmes à acquérir les compétences transversales utiles	80 %	90 %	100 %	100 %	100 %
	Aider les femmes à mieux comprendre les critères et les étapes de la carrière académique	80 %	90 %	100 %	100 %	100 %
	Combattre des représentations stéréotypées des carrières scientifiques	20 %	10 %	10 %	30 %±	70 %
Registre sociétal	Mieux articuler les temps de vie	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Mieux gérer les espaces de vie	10 %	10 %	10 %	10 %	30 %
	Faciliter la garde d'enfants	80 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Promouvoir un environnement de travail « family friendly »	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
	Permettre des absences ponctuelles pour raisons familiales	0 %	0 %	10 %	60 %	100 %

7. Dans le tableau 13.2, nous utilisons le signe « ± » pour indiquer les rares établissements qui s'écartent de cette logique générale. Dans ce cas, une mesure précédemment adoptée est retirée, temporairement ou de façon permanente, lors de l'une des phases suivantes du programme fédéral. Par exemple, bien que la moitié des établissements ait adopté des mesures en lien avec l'objectif « soutenir directement le développement des carrières féminines » lors de la première et la deuxième phase du programme fédéral, cette stabilité apparente recouvre des évolutions contrastées au sein de la population d'enquête : le signe ± indique que, entre ces deux périodes, l'une des universités a retiré de telles mesures, précédemment adoptées, de son plan d'action, alors qu'une autre université les a adoptées pour la première fois.

8. Pour chaque période, les actions mises en œuvre (et documentées) dans chacune des dix universités ont été répertoriées pour établir la part (exprimée en pourcentage) des universités ayant mis en place chaque type de mesure durant cette phase du programme fédéral. Par exemple, on lit dans la case grisée qu'entre 2000 et 2003, 80 % des universités suisses proposaient un dispositif visant à faciliter la garde d'enfants.



Registre de justification [origine du problème]	Objectifs affirmés	2000-2003	2004-2007	2008-2012	2013-2016	2017-2020
Registre institutionnel	Intégrer l'expertise « genre/égalité » dans toutes les instances de décision	0 %	0 %	90 %	100 %	100 %
	Garantir de la présence féminine dans les instances de recrutement et/ou de décision	0 %	0 %	0 %	90 %	90 %
	Lutter contre le sexisme et le harcèlement sexuel	0 %	0 %	10 %	90 %	100 %
	Sensibiliser le personnel aux biais de genre et aux enjeux de l'égalité	50 %	60 %±	60 %±	100 %	100 %
	Autoriser la discrimination positive aux étapes décisives de la carrière académique	0 %	0 %	0 %	10 %	30 %
	Éliminer les éventuels biais de genre dans les procédures d'évaluation académique	0 %	0 %	0 %	20 %	20 %
	Lutter contre les stéréotypes de genre	10 %	10 %	10 %	10 %	40 %
	Valoriser les contributions féminines à la science/à l'excellence scientifique	50 %	40 %	40 %±	50 %	70 %
	Soutenir directement le développement des carrières féminines	50 %	50 %±	60 %±	90 %	100 %
	Garantir la féminisation du corps professoral	0 %	0 %	0 %	0 %	10 %

## 4. Implications pratiques

Cette étude de cas nous a permis d'analyser les différentes mesures de promotion de l'égalité adoptées au cours des vingt dernières années au sein des établissements universitaires suisses, et de voir comment celles-ci s'ancrent dans trois registres distincts de justification. Ces registres attribuent l'origine des retards de carrière des femmes alternativement à des sources individuelles, sociétales ou institutionnelles. Cette pluralité mouvante traduit la difficulté des institutions suisses à identifier clairement les sources du problème et l'efficacité des mesures égalitaires mises en œuvre pour les résoudre. Ces résultats rejoignent les travaux soulignant le manque de données quant aux effets des mesures égalitaires, et la nécessité de conduire des évaluations systématiques des programmes d'égalité (Castano et al., 2010).

La variabilité<sup>9</sup> des perceptions de *ce qui fait problème* et leur caractère implicite nuit à la cohérence des plans d'action égalitaire mis en œuvre pour la période de 2000 à 2020. Une explicitation méthodique des grilles de lecture envisagées et le développement d'un programme de mesures ajustées aux diagnostics privilégiés permettraient aux futurs plans d'action de gagner en lisibilité. L'élaboration d'un diagnostic partagé du *problème à résoudre* permettrait de prévoir, et même de prévenir les adhésions et les résistances manifestées à l'égard des différents types de mesures. Les témoignages recueillis auprès des bureaux d'égalité laissent à penser que le *déni des discriminations* chez certaines actrices-clés du monde académique sert à limiter *a priori* la palette des mesures de promotion de l'égalité jugées dans le contexte helvète contemporain.

Par ailleurs, nous avons constaté que les responsables institutionnelles sont surtout préoccupées par *l'impact potentiel des mesures de promotion de l'égalité sur l'image* de l'institution. En effet, la mise en œuvre d'un plan d'action égalité nécessite une reconnaissance collective et publique de l'absence actuelle d'égalité. Une reconnaissance du besoin d'agir en faveur de l'égalité est d'autant plus facile à obtenir que l'origine du *problème* est renvoyée aux pratiques ou croyances extra-académiques, que celles-ci soient d'ordre individuel ou sociétal. Or, à partir du moment où « l'efficacité » des plans d'action égalité dépend en grande partie de « l'acceptabilité » des mesures envisagées et de l'adhésion du plus grand nombre des membres de l'institution, il devient assez logique pour les personnes chargées de faire avancer les droits et les intérêts des femmes de concentrer leurs efforts précisément sur les mesures qui suscitent le moins de résistances possibles. La réticence à reconnaître une éventuelle défaillance de l'institution à l'égard des principes méritocratiques qui fondent l'éthos professionnel académique nous semble constituer l'une des barrières majeures à la construction collective d'une véritable « culture de l'égalité » au sein du monde universitaire.

## Conclusions

Au terme de ce chapitre, il apparaît que les mesures visant à réduire les inégalités de genre dans les carrières académiques renvoient à une pluralité de définitions de *ce qui fait problème* (Garforth & Kerr, 2009; Le Feuvre, 2009). Les mesures de promotion de l'égalité mises en place entre 2000 et 2020 dans les universités suisses s'inscrivent dans au moins trois registres de définition du *problème à résoudre*. Le premier registre, que nous avons nommé « individuel » et qui est omniprésent dès le début des années 2000, repose sur une vision de la « femme déficitaire ». Il débouche sur une palette de mesures qui visent à combler les manques ou faiblesses qui résulteraient de la socialisation sexuée des femmes. Un second registre, que nous avons qualifié de « sociétal », fait plus tardivement apparition dans les plans d'action, mais se généralise progressivement. Les mesures de promotion de l'égalité qui découlent de cette vision

9. Étant entendu que ces registres ne soient pas nécessairement mutuellement exclusifs ou analytiquement incompatibles.

macrosociale du *problème* visent à compenser les charges familiales et les difficultés de « conciliation » qui incomberaient aux femmes, quitte à réduire toutes les femmes à leur seul statut de mère. Un troisième et dernier registre, d'émergence plus tardive, situe l'origine du *problème* au cœur même des routines institutionnelles. Contrairement aux deux registres précédents, l'élaboration de mesures visant à transformer les pratiques institutionnelles vers une plus grande égalité nécessite que l'institution se reconnaisse au préalable comme faisant partie du *problème*, une condition qui génère des réserves et des résistances significatives au sein même du milieu académique.



## Vidéo pour aller plus loin



*Les biais de genre lors du recrutement dans les institutions de recherche*  
(Institució Cerca : Centres de Recerca de Catalunya)

[www.lienmini.fr/1198-ch13v1](http://www.lienmini.fr/1198-ch13v1)