

Institut Catholique de Toulouse  
Pré-mémoire de fin de Licence  
2023-2024

**LEADERSHIP FÉMININ DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL -  
SOUS-REPRÉSENTATION, RECONNAISSANCE DE SA  
VALEUR AJOUTÉE ET INITIATIVES EN FAVEUR DE  
L'ÉGALITÉ DES GENRES.**

RÉALISÉ PAR  
Margot Bonal

ENCADRÉ PAR  
Nicolas Zeisler

## **RÉSUMÉ**

L'objet de ce travail porte sur la position des femmes dans les instances dirigeantes, leur parcours et le style de leadership qu'elles adoptent. Dans un premier temps, il s'agit de repérer les barrières culturelles et sociales qu'elles rencontrent pour ensuite explorer plus largement la représentation du leadership féminin et son impact sur la culture d'entreprise. En adoptant une approche historique, ce travail s'intéresse plus en détail aux obstacles entravant l'accès des femmes aux postes de direction, ainsi qu'aux avancées pour favoriser l'égalité des genres, dans une société où la direction et le pouvoir ont toujours été perçus comme des domaines masculins.

## **SUMMARY**

The purpose of this work focuses on the position of women in leadership roles, their career paths, and the leadership style they adopt. Initially, the aim is to identify the cultural and social barriers they encounter, and then to explore more broadly the representation of female leadership and its impact on corporate culture. By adopting a historical approach, this work delves into greater detail on the obstacles hindering women's access to leadership positions, as well as the advancements made to promote gender equality in a society where leadership and power have always been perceived as male domains.

## **Remerciements**

Je souhaite avant tout exprimer ma gratitude envers mes proches, mes amis, ainsi que mes connaissances et leur réseau, dont les réponses à mon questionnaire ont considérablement enrichi mes recherches. Leur soutien et leurs partages m'ont permis de recueillir un vaste éventail de réponses et d'opinions, ce qui m'a été d'une grande valeur.

J'aimerais également remercier chaleureusement mes Maîtres de stage, Julie Landès, Jérôme Tisé et Chabane Hadji, qui m'ont accompagnée avec expertise sur le chemin de l'égalité homme/femme. C'est en grande partie grâce à leur aide que j'ai choisi de me consacrer à ce sujet. Au cours de mon stage dans l'entreprise The Seed Crew, j'ai eu l'opportunité d'explorer en profondeur les diverses facettes de la diversité et de l'inclusion. Leurs conseils avisés m'ont permis d'aborder ce thème avec la rigueur et l'analyse souhaitées.

Je tiens à adresser des remerciements particuliers à trois femmes managers pour leur intérêt et leur disponibilité. Julie, Stéphanie et Christine ont généreusement accepté de répondre à mes questions de manière précise et bienveillante, malgré les sujets délicats abordés. Leurs témoignages ont été d'une aide inestimable.

Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à mes professeurs et aux intervenants venus de divers horizons qui m'ont accompagnée durant ces trois années de licence. Leur expertise en techniques rédactionnelles, en méthodes de recherche et en communication a été précieuse. Ils ont su m'épauler lors de mes moments de doute et ont réussi à me transmettre leur passion, me motivant ainsi à poursuivre mes études en communication.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	2
SUMMARY.....	2
Remerciements.....	3
TABLE DES MATIÈRES.....	4
Introduction.....	6
Partie 1 : Mise en théorie.....	8
Chapitre 1- Leadership et genre.....	8
1.1- Le concept de leadership.....	8
1.2- Leadership/management différences et similitudes.....	9
1.3- Genre et construction sociale.....	10
1.4- Fondement des caractéristiques du leadership féminin.....	11
1.5- Impacts sur la culture d'entreprise.....	12
Chapitre 2 : Obstacles persistants à l'accès des femmes aux postes de direction.....	14
2.1- Théorie du plafond de verre.....	14
2.2- Barrières culturelles et sociales : Influence des stéréotypes de genre.....	15
2.3- Comparaison sectorielle : Impact du secteur professionnel sur les pratiques de leadership 16	
Chapitre 3- Etat des lieux : leadership féminin, où en est-on aujourd'hui ?.....	18
3.1- Évolution historique.....	18
3.2- Les chiffres parlent.....	19
3.3- Avancées législatives et politiques en France.....	20
Problématique générale et hypothèses de recherche.....	22
Partie 2 : Démarche, méthodologie et analyse.....	23
Chapitre 1- Le projet de recherche exploratoire (étude qualitative).....	23
1.1. Choix de la méthodologie.....	23
1.2. Sélection de l'échantillon, processus de prise de contact.....	23
1.3. Élaboration de la grille d'entretien.....	25
1.4. La collecte des données.....	26
Chapitre 2- Approche quantitative.....	27
1.1. Choix de la méthodologie.....	27
1.2. Sélection de l'échantillon, processus de prise de contact.....	27
1.3. Élaboration du questionnaire.....	28
Chapitre 3- Synthèse et analyse.....	29
2.1. Synthèse des résultats des entretiens.....	29

<b>2.2 Synthèse des résultats du questionnaire.....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>
<b>Limites et proposition de remédiations de travail.....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>37</b>
<b>Table des matières annexes.....</b>	<b>39</b>
Entretien candidate numéro 1.....	40
Entretien candidate numéro 2.....	43
Entretien candidate numéro 3.....	46
Questionnaire.....	50
Documents utiles à la partie théorique.....	61

## Introduction

Dans un monde où la voix féminine n'est pas encore totalement audible dans les sphères de pouvoir, malgré les avancées et les efforts en faveur de l'égalité, il est crucial de se plonger dans les dédales des schémas sociaux qui ont façonné l'histoire. Depuis des siècles, les postes de direction ont été l'apanage des hommes, une tradition très ancrée dans les mœurs de la politique et de l'armée. Les caractéristiques traditionnelles du leadership, tels que le pouvoir, la fermeté et l'autorité, ont souvent été le domaine réservé aux hommes. De l'autre côté, les femmes étaient plutôt considérées comme des personnes compatissantes, bienveillantes et compréhensibles, des qualités souvent considérées comme incompatibles avec les fonctions de direction. Plusieurs études mettent en évidence des points de vue contradictoires entre ceux qui défendent les similitudes et ceux qui mettent en avant les différences. Selon les partisans des similitudes, le genre n'est pas un facteur déterminant du style de leadership. Les défenseurs des différences, quant à eux, soulignent que le processus de socialisation des femmes a joué un rôle majeur.

Malgré les avancées législatives et sociales, le "plafond de verre" persiste, entravant l'ascension des femmes vers les postes de pouvoir, "74% des Françaises et des Français pensent qu'il est plus difficile de faire carrière quand on est une femme" (IFOP 2024). Les défis auxquels les femmes doivent faire face sont nombreux, cherchant en permanence à concilier les caractéristiques considérées comme essentielles pour un leadership efficace avec la préservation de leur identité de genre (\*Backlash: The Undeclared War Against American Women-\*Susan Faludi).

Bien que ces stéréotypes persistent, des leviers d'évolution commencent à émerger. Des lois telles que la loi Copé-Zimmermann de 2011 ou la loi Rixain de 2021 dessinent ainsi le chemin vers une représentation féminine aux plus hauts sommets. Cependant, ces mesures laissent planer les doutes quant à leur efficacité réelle, certaines voix s'inquiétant de leur perpétuation des stéréotypes, suggérant que les femmes ne pourraient accéder aux postes de leader qu'en vertu d'une loi imposant un quota. Parallèlement, les mentalités changent, et des qualités telles que la bienveillance, l'intelligence émotionnelle et l'humilité, longtemps associées à la gent féminine, sont désormais représentées comme les piliers incontournables d'un bon leadership.

C'est dans ce contexte que se pose la question centrale de mon étude : "Pourquoi le leadership féminin reste-t-il sous-représenté dans les organisations en France, malgré la reconnaissance accrue de sa valeur ajoutée et les initiatives en faveur de l'égalité des genres?".

Pour explorer cette problématique complexe, ma recherche est articulée en deux parties distinctes. Dans un premier temps, nous aborderons les fondements théoriques du leadership féminin. En analysant dans le premier chapitre, le concept de leadership, les constructions sociales de genre, ainsi que les caractéristiques spécifiques du leadership féminin et leurs impacts sur la culture d'entreprise. Cette première partie sera articulée autour de trois chapitres. Le deuxième chapitre se penche sur les obstacles persistants entravant l'accès des femmes aux postes de direction, en analysant la représentation des femmes leaders, les obstacles culturels et sociaux, ainsi que les disparités sectorielles. Le troisième chapitre propose une analyse actuelle du paysage du leadership féminin, en retraçant son évolution historique, en présentant les données récentes et en discutant des avancées législatives et politiques, notamment la loi Rixain de 2021.

La deuxième partie explore les aspects méthodologiques de cette recherche. Elle débute par une justification du choix du sujet, suivie par une exposition détaillée de la méthodologie employée, comprenant la sélection de l'échantillon et l'élaboration de la grille d'entretien. Ensuite, cette partie se

concentre sur la synthèse et l'analyse des résultats des entretiens, mettant en lumière les tendances principales observées et leurs implications.

En m'appuyant sur les éléments théoriques et empiriques, les études existantes ainsi que sur les témoignages recueillis, j'espère apporter des éclairages nouveaux sur cette question cruciale du leadership féminin et contribuer ainsi à enrichir le débat sur l'égalité des genres dans le monde du travail.

## **Partie 1 : Mise en théorie**

### **Chapitre 1- Leadership et genre**

#### **1.1- Le concept de leadership**

Depuis l'introduction du concept de leadership dans la langue française au XIX<sup>e</sup> siècle, beaucoup de débats et de recherches ont été menés. Malgré ses origines anglo-saxonnes, il reste un sujet essentiel pour la performance des entreprises. Il y a, comme le souligne Bass (1981), autant de définitions du leadership que de chercheurs qui s'intéressent au sujet. Selon Kouzes & Posner (1995), certains perçoivent le leadership comme un art, c'est-à-dire l'art de motiver les autres à se battre pour des objectifs communs. D'autres, comme Hersey & Blanchard (1988), le voient comme un processus d'influence sur les activités d'un individu ou d'un groupe en vue de réaliser des objectifs.

James M. Burns en 1978, propose une définition du leadership. Il le qualifie de « processus mutuel de mobilisation, par des individus ayant des motifs et des valeurs spécifiques, de différentes ressources, pour atteindre les objectifs de manière autonome ou mutuellement tenus à la fois par les dirigeants et les suiveurs ». L'action volontaire des suiveurs, souvent sous-entendue par le mot « équipe », est mise en avant dans cette définition, mettant en évidence l'importance des valeurs personnelles du leader, ainsi que celles véhiculées par l'organisation, pour mobiliser et orienter l'équipe.

Northouse (2009) résume cette notion comme le « processus par lequel un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif organisationnel ». Cette influence joue un rôle essentiel sur le groupe étant à l'origine d'une grande partie des études sur le leadership, y compris celles qui portent sur le leadership des femmes.

Au fil des années, le concept de leadership a connu une évolution, reflétant les évolutions sociales et économiques. L'idée de leadership transformationnel est introduite par Burns dans les années 1970, cette définition met en évidence le fait que le leader et les suiveurs s'influencent mutuellement afin d'atteindre des niveaux plus élevés de motivation et de moralité. Ce modèle transformationnel est notamment à l'origine de nombreuses études sur la manière dont les femmes exercent leur leadership, questionnant leur influence et leurs valeurs par rapport à celles des hommes.

Jusqu'aux années 1980, le leadership était généralement considéré comme une caractéristique masculine. Cette perception a été illustrée par Virginia Schein (1973) avec sa formule « Think manager, think male » ou « Pensez à un manager, pensez à un homme », mettant en évidence l'association entre le leadership et les comportements dominants traditionnellement attribués aux hommes. Lipman-Blumen a ajouté en 1992, que le leadership était fréquemment perçu comme une masculinité individualiste puissante.

La recherche sur le leadership féminin a commencé à explorer ces différences à partir des années 1980. Les chercheurs ont étudié les principes et les attributs que les femmes pouvaient apporter au leadership, ainsi que l'impact de ces caractéristiques sur leur façon de gérer. Il est essentiel de mener cette exploration afin de saisir les dynamiques de genre dans les postes de direction et de favoriser une représentation plus équilibrée dans ces fonctions. Cette exploration est cruciale afin de saisir les dynamiques de genre dans les postes de direction et de favoriser une représentation plus équilibrée dans les fonctions de direction.

En résumé, le leadership est une notion complexe et variée. Elle nécessite une interaction en mouvement entre le dirigeant, les suiveurs et le contexte de l'entreprise. Les différentes définitions et approches du leadership, même si elles diffèrent, conviennent que le leadership est une compétence cruciale pour mobiliser et influencer les autres dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Il est essentiel d'avoir cette compréhension afin de faire face aux défis et aux opportunités liés au leadership féminin dont nous allons parler.

## 1.2- Leadership/management différences et similitudes

Les termes "management" et "leadership" sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais ils représentent en réalité des concepts distincts malgré leur complémentarité. « Le leader est celui qui a les idées et la vision. Il est donc davantage dans l'influence et la conviction que dans la réalisation » (Cecile Dejoux- *Manager, engager, transformer dans le nouveau normal avec ChatGPT, L'IA et le CARE*). Cette distinction essentielle met en lumière les différences entre les deux rôles.

Les managers, par définition, ont la responsabilité de gérer les ressources, de coordonner les équipes et de remplir les objectifs fixés. Ils s'occupent du budget, des évaluations et de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. En revanche, les leaders se distinguent par leur capacité à inspirer et à motiver les autres. « Un leader donne envie aux autres de le suivre volontairement » (Cecile Dejoux) grâce à son influence et à sa capacité à rassurer et à guider.

Même si les différences entre management et leadership sont susceptibles, elles sont tout de même à prendre en compte. « Il ne s'agit pas de grands écarts, simplement de petites nuances – néanmoins importantes. » (Differences Between Managers and Leaders extrait du livre "On *Becoming a Leader*" de Warren Bennis). L'auteur explique que le manager est souvent perçu comme un exécutant, tandis que le leader est vu comme un penseur et un innovateur, « le manager est le bon petit soldat ; le leader a sa propre personnalité. Le manager fait les choses bien ; le leader fait la bonne chose. » (Warren Bennis).

Le principal aspect de cette distinction vient de l'origine du statut de chacun. Dans plusieurs études, on affirme que le manager a obtenu cette position grâce à une décision hiérarchique étant désigné préalablement pour diriger une équipe. Tandis que le leader devient naturellement une figure inspirante au sein du groupe. Le leader prend la majorité des initiatives et mène, de manière créative, les autres membres de l'organisation, ce qui lui donne une autorité informelle mais parfois plus d'influence.

Cependant malgré ces distinctions, il est nécessaire de dire que le management et le leadership sont tous les deux indispensables dans une entreprise. Il faut reconnaître qu'un manager peut être vu comme un leader par son équipe, mais ce n'est pas toujours le cas. Inversement, des personnes peuvent devenir leader sans posséder le statut officiel de manager, mais cela ne leur confère pas une place moins importante.

Le leadership c'est cette capacité à inspirer et amener ses collaborateurs vers les plus hauts sommets. "Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire." (Dwight Eisenhower- *34e président des Etats-Unis*)

### 1.3- Genre et construction sociale

Pour comprendre et naviguer dans notre monde, nous avons créé des représentations sociales. Grâce, ou à cause, de ces représentations sociales nous ajustons notre comportement, nous maîtrisons nos attitudes et nous nous adaptons aux situations. Denise Jodelet explique dans son ouvrage "les représentations sociales" que ce ne sont pas des automatismes mais plutôt des constructions partagées avec les personnes que nous rencontrons, lors de nos interactions sociales ou lors de moments de partage. " C'est pourquoi les représentations sont sociales et si importantes dans la vie courante." exprime-t-elle. Malheureusement, bien qu'elles soient innées et indispensables, les constructions sociales n'ont pas toujours eu un impact positif dans notre société et sont à l'origine de nombreuses inégalités.

Les différentes recherches et études ont introduit le terme "genre" pour représenter la dimension sociale des rôles associés aux individus de sexe féminin et masculin. Robert Jesse Stoller, un psychanalyste américain a consacré une partie de sa vie à la compréhension des troubles de l'identité sexuelle entre les années 1960 et les années 1980. Il est notamment connu pour ses recherches sur l'identité de genre. La société a mis en place une sorte de système de catégorisation. Les rôles sociaux ont entraîné la mise en place de caractéristiques et de comportements attendus des femmes et des hommes, qui sont souvent différents et exclusifs l'un de l'autre. Par conséquent, on trouve un genre féminin pour les personnes de sexe féminin et un genre masculin pour les personnes de sexe masculin.

Pour bien comprendre la distinction il est nécessaire de définir les termes, le "sexe" (la nature) rappelle le côté biologique de l'existence humaine tandis que le "genre" (la culture) fait références aux différences sociales. Cela signifie donc que les différences entre les hommes et les femmes sont d'ordre biologique mais aussi d'ordre social. "Le genre est perçu comme un régulateur des rôles sociaux et il tire son origine des différences liées au sexe et cela dans la plupart des contextes socioculturels." (*Liziane Minkoue Pira- Leadership au masculin et au féminin*).

On voit alors une distinction entre les attributs biologiquement donnés à la naissance (le sexe) et ceux qui ont été déterminé psychologiquement ou culturellement au cours du temps (le genre). Ces rôles et attentes sont inculqués dès le plus jeune âge et façonnent nos interactions. Françoise Héritier disait "il m'apparaît que c'est l'observation de la différence des sexes qui est au fondement de toute pensée, aussi bien traditionnelle que scientifique" (*Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*).

Les identités sexuelles ne sont pas innées, elles se construisent dans la société, à travers les valeurs inculquées par son entourage, l'école et le travail. "Le féminin" (et "le masculin") sont des constructions ("sociales") dont nous avons collectivement à nous départir pour avancer sur la voie de l'"égaliberté", de la liberté et de l'égalité en une entreprise parallèle." (*Corps, sexe et genre, Marie-Blanche Tahon dans Travail, genre et sociétés 2003*).

*Quelle est la raison pour laquelle les caractéristiques féminines n'ont pas évolué de la même façon que celles des hommes?* En réalité, plusieurs études montrent que l'on naît mâle ou femelle, mais on devient homme ou femme en entrant dans des rapports sociaux qui assignent des rôles et statuts inégaux. Marie Blanche Tahon exprimait "Pourtant, en lui-même, le biologique n'explique ni ne justifie la domination des femmes par les hommes, même si, incontestablement, depuis Aristote au moins, il a été instrumentalisé à cette fin, avec une vigueur renouvelée au XIXème siècle, quand, malgré les découvertes "scientifiques" et contre toute logique politique, il fallait justifier l'injustifiable : la non-participation des femmes au principe qui fonde la démocratie moderne – "tous les hommes naissent libres et égaux en droits" (*Corps, sexe et genre, Marie-Blanche Tahon dans Travail, genre et sociétés 2003*)

Il est évident que la société ne nous prend pas en compte et ne nous traite pas de la même façon en fonction de notre genre. Dans chaque milieu socioculturel, on trouve des références à des comportements propres à chaque sexe. Les comportements ou attitudes de référence sont donc une sorte de grille de sécurité qui permet de limiter les interactions sociales. Cela implique que dans l'inconscient collectif, il y a des normes comportementales qui reflètent chaque catégorie. Ces normes ressemblent à des préjugés ou à des stéréotypes qui caractérisent chaque genre. Et c'est par la transmission de ces stéréotypes que les sociétés conservent une identité qui leur est propre

#### **1.4- Fondement des caractéristiques du leadership féminin**

Plusieurs études se sont révélées pour observer si le leadership féminin est différent du leadership masculin. Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux forces et faiblesses des deux genres. Certaines de ses études ont essayé de comprendre la sous-représentation des femmes dans les postes de direction. Parmi les chercheurs, d'un côté ceux qui affirment que le leadership est propre au genre, de l'autre ceux qui assurent qu'il est propre au caractère de chacun. Dans ce chapitre intéressons nous aux caractéristiques du leadership féminin.

Avant 1990, les chercheurs ont constaté que les femmes leaders étaient plus tournées vers les relations interpersonnelles que vers la mission principale, et privilégient le style de management démocratique à l'autocritique (*Le genre et le leadership -L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders. Sarah Saint Michel*). Les postes de leader étaient donc plus associés aux hommes, abordant un style plus autocratique.

Cela représente une des principales causes de la non ascension des femmes à des postes de responsabilités et de direction. Le leadership féminin est-il toujours perçu différemment de celui des hommes ? Depuis toujours, les femmes se sont vues attribuer des rôles spécifiques en raison de leurs caractéristiques naturelles et biologiques. De ce fait, la réalisation de certaines tâches apparaissait plus efficace en étant effectué par un sexe ou l'autre. Comme évoqué dans la partie précédente, cela a entraîné une construction d'identité différente parmi les deux sexes.

Pour analyser ce chapitre il est essentiel de comprendre la signification et les implications de la citation suivante "La dimension communale ou de sociabilité est une dimension stéréotypiquement féminine. Elle est liée aux traits tels que l'intérêt envers les autres, la gentillesse, la politesse, la sincérité, l'interdépendance, la chaleur, la sympathie, ou encore l'altruisme. La dimension agentic ou de compétence est, quant à elle, une dimension stéréotypiquement masculine. Elle est liée aux traits tels que l'intérêt vers l'accomplissement de soi, l'ambition, l'indépendance, la puissance, l'assertion, la compétence ou encore la performance" ( Bakan, 1966)

Cette citation s'appuie sur la théorie des rôles sociaux développée par Eagly et Wood (*Feminism and the evolution of sex differences and similarities-2011*). D'après cette théorie, les divergences de comportements entre les hommes et les femmes sont principalement liées à la division traditionnelle des rôles dans la société. Par exemple, les rôles sociaux ont cantonné les femmes à la tâche de prendre soin, ce qui a aggravé leur aspect relationnel et leur capacité à communiquer. Elles sont notamment liées à la fonction d'infirmières, de nourrice et à celle, plus générale, de femmes au foyer. De plus, Koenig et Eagly (2014) expliquent que lorsqu'une femme est vue dans un rôle qui consiste à prendre soin d'un enfant, les observateurs s'imagineront que toutes les femmes ont ces compétences qui leur sont propres. Ils adopteront aussi la conception selon laquelle cette femme est naturellement « maternelle ».

Selon cette citation, les stéréotypes de genre sont également appuyés par la théorie des schémas de genre Bem Sex Role Inventory. Cet outil américain d'évaluation de la masculinité et de la féminité a montré que les genres se manifestent aussi à travers une opposition entre l'instrumentalité et l'expressivité. La masculinité est associée à l'orientation instrumentale, c'est-à-dire à l'exécution du travail, tandis que la féminité est liée à l'expressivité, c'est-à-dire à la satisfaction relationnelle des autres.

Il est également pertinent de mentionner Marie Sarlet, Benoit Dardenne (2012- *Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres*) qui ont montré que la perception des femmes comme communales les rend moins naturelles dans les postes de leadership, souvent liés aux caractéristiques directives. Donc, les femmes qui exercent le leadership dépassent les attentes associées à leur statut féminin, ce qui peut avoir un impact négatif sur la perception de leur leadership.

Il est essentiel de bien comprendre les constructions sociales liées au genre afin de comprendre leur influence sur le leadership féminin. La citation étudiée met parfaitement en évidence la division traditionnelle des caractéristiques de personnalité entre les sexes, basée sur des rôles sociaux datant de l'histoire. En admettant les héritages de ces stéréotypes, il est envisageable de déconstruire les obstacles qui entravent l'ascension des femmes vers des postes de responsabilité.

## **1.5- Impacts sur la culture d'entreprise**

Le leadership qu'il soit négatif ou positif apporte nécessairement sa touche à une entreprise. Avec les éléments analysés précédemment il convient de dire qu'il existe des distinctions entre le leadership féminin et le leadership masculin. De ce fait, le leadership féminin a forcément des impacts sur la culture d'entreprise. Selon une étude de l'IFOP, 74% des Français souhaitent voir davantage de femmes aux postes de direction. Si ce chiffre est tant élevé, c'est parce que les études montrent que les femmes aux sommets de la direction apportent des avantages significatifs dans les organisations.

Les femmes offrent des perspectives variées et complémentaires sur le leadership, et cette variété de perspectives apporte une contribution significative à la prise de décision et encourage l'innovation. D'après une étude menée par McKinsey & Company (2018), les entreprises qui ont une plus grande diversité de genre au sein de leurs équipes ont 25 % de chances de parvenir à une rentabilité supérieure à la moyenne.

Le comportement des femmes dirigeantes est généralement plus inclusif et collaboratif, ce qui favorise la cohésion d'équipe et la satisfaction des employés. Un environnement de travail plus harmonieux et productif est favorisé par une approche collaborative. Les études réalisées par Catalyst ont démontré que les équipes dirigées par des femmes sont généralement plus impliquées et ont une communication interne améliorée.

On reconnaît fréquemment les femmes pour leur aptitude à gérer et à s'ajuster aux évolutions, grâce à leur empathie et leur écoute active. L'adaptabilité joue un rôle crucial dans le leadership contemporain, et de nombreuses femmes leaders la possèdent naturellement. Les entreprises dirigées par des femmes affichent une performance financière supérieure, avec une rentabilité des capitaux propres 37% plus élevée en moyenne (étude de McKinsey & Company-2018)

L'enquête pionnière menée par l'association Catalyst en 2004 est une référence depuis déjà 20 ans, mettant en évidence une corrélation importante entre la présence des femmes dans les équipes de direction et les performances financières positives des entreprises. « D'autres études l'ont montré

depuis. La féminisation des équipes et la diversité, en général, profitent à tous. Mais ce qui est positif, c'est que les organisations prennent de plus en plus conscience de l'avantage à mélanger les profils masculins et féminins dans leur ligne hiérarchique. » (*Annette Chazoule-Consultante en RH et management*)

De nos jours, l'égalité des sexes dans les postes de direction ne se résume plus à une question de justice sociale, mais apparaît aussi comme un élément clé sur le plan économique et stratégique. Une étude menée par Crédit Suisse a montré que les entreprises où les femmes sont à la tête gagnent en revenus par rapport à celles qui n'en avaient pas. Pourtant, malgré cette reconnaissance croissante de la valeur ajoutée des femmes dans les postes de direction, les résultats restent décevants.

## Chapitre 2 : Obstacles persistants à l'accès des femmes aux postes de direction

### 2.1- Théorie du plafond de verre

Bien que leur influence économique, démographique et les avancées réalisées en matière de qualification soient reconnues, toutes les données statistiques indiquent aujourd'hui une faible présence des femmes dans les postes de responsabilité et de décision des entreprises. Et même si à première vue, il n'existe pas ou plus d'opposition à la promotion des femmes dans les instances de directions, les études prouvent le contraire. On remarque que les femmes sont plus représentées dans les postes dit "inférieurs" à cause de la présence de barrières subtiles les empêchant de gravir les échelons jusqu'au sommet de la direction. L'expression "glass ceiling", ou "plafond de verre" en français, est couramment employée pour décrire ces obstacles.

Le dictionnaire Larousse, définit le plafond de verre comme "une barrière sociale ou professionnelle implicite, empêchant l'ascension d'une personne, d'un groupe". Aujourd'hui on utilise l'expression dans plusieurs cas de figure, elle sous-entend l'existence d'une forme implicite et cachée de discrimination sexiste, raciale, liée à la classe sociale, aux diplômes, aux handicaps... Mais rentrons dans les méandres de cette expression afin de comprendre son impact sur la sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilités. Dans son sens originel, la théorie du « plafond de verre » fait référence à l'ensemble des barrières, visibles ou invisibles, empêchant les femmes d'accéder à des postes à responsabilité. Selon l'Institut fédéral pour l'égalité des femmes et des hommes, la notion de « plafond de verre » renvoie au fait que les femmes peuvent progresser dans la hiérarchie de l'entreprise mais seulement jusqu'à un certain niveau. Certains traduisent l'expression comme "freins invisibles". Le concept a été développé par Morrison, White et Van Velsor (1987) dans une enquête réalisée auprès de 77 femmes en poste de direction et auprès de leurs collaborateurs.

D'autres métaphores sont aussi employées : le « leaky pipeline » ou « tuyau percé » le fait que les femmes sont écartées à chaque niveau hiérarchique, le « plancher gluant » qui les empêche de monter en grade et d'obtenir des promotions et la « falaise de verre » où elles sont promues en temps de crise puis écartées une fois la situation stabilisée.

Intéressons-nous de plus près au plafond de verre. Cette métaphore reflète, d'une part, les pratiques discriminatoires difficilement identifiables qui entravent l'évolution professionnelle des femmes et des groupes minoritaires et, d'autre part, la théorie soutient que les inégalités se multiplient lorsque l'on progresse vers les niveaux supérieurs. Lorsqu'on s'intéresse de plus près aux chiffres, on aperçoit que même en 2024 le plafond de verre persiste. D'après une étude de l'IFOP, 74% des Français, pensent qu'il est plus difficile de faire carrière quand on est une femme (2024). Selon un rapport de l'INSEE de 2023, "Moins de 30 % de femmes membres de leurs instances dirigeantes dans 44 % des entreprises"

Même si parfois difficile à repérer, le plafond de verre engendre des inégalités concrètes, en particulier des disparités salariales importantes : 10 % en termes de salaire horaire et 23 % en termes de salaire annuel. De plus, même avec un diplôme équivalent, les femmes sont exclues des formations, des promotions et de la mobilité professionnelle. Il est nécessaire qu'elles fassent des efforts supplémentaires afin d'être reconnues au même niveau que leurs homologues mâles. Même à compétences et expériences égales, elles font en permanence face à des difficultés lors de l'embauche pour les postes plus qualifiés. Les employeurs auront plus tendance à choisir un homme, sans y voir la moindre forme de discrimination.

Lorsqu'on étudie le plafond de verre uniquement à travers des phénomènes sociologiques analysables, associés à des inégalités structurelles telles que le travail à temps partiel ou la charge familiale déséquilibrée, une partie du problème demeure inexplicée. Il convient alors de prendre en compte la question plus complexe des préjugés de genre : ceux des hommes à l'égard des femmes, mais aussi ceux des femmes à l'égard d'elles-mêmes et à l'égard d'autres femmes. (*Comprendre le plafond de verre pour le briser- APE*) Afin d'approfondir la compréhension des mécanismes qui maintiennent ces inégalités, il est primordial de s'intéresser aux obstacles culturels et sociaux, notamment à l'impact des stéréotypes sexistes.

## **2.2- Barrières culturelles et sociales : Influence des stéréotypes de genre**

Depuis des générations, les stéréotypes de genre sont présents, impactant nos perceptions et nos comportements au sein de la société. "Les hommes viennent de Mars, les femmes viennent de Vénus" de son vrai titre "Men are from Mars, Women are from Venus" est un essai américain de John Gray paru en 1992. Cet ouvrage examine les distinctions entre les hommes et les femmes, en les présentant comme étant aussi différents que des êtres originaires de différentes planètes. L'auteur se sert de cette analogie pour mettre en évidence les différences comportementales, émotionnelles et communicatives entre les sexes, et offre des recommandations pour améliorer les relations en tenant compte et en acceptant ces différences. Malgré tout, cette méthode a également été critiquée pour ses banalisations et ses généralisations, qui peuvent renforcer les stéréotypes de genre plutôt que de favoriser une compréhension nuancée.

Les stéréotypes de genre sont des idées communes à l'échelle sociale concernant les caractéristiques des hommes et des femmes. Le statut social et les rôles attribués à chaque sexe sont influencés par ces croyances, ce qui a un impact sur la vie quotidienne et professionnelle des individus (Eagly, Wood & Diekman, 2000). Selon Pascaline Gaborit, les stéréotypes de genre jouent un double rôle : ils organisent la réalité cognitivement et influencent les comportements de manière collective (*Les stéréotypes de genre*, 2009).

On peut dès lors se demander le rôle des stéréotypes dans la sous-représentation du leadership féminin dans les organisations. Et bien, selon Best & Williams (2010), ces stéréotypes consolident les rôles sociaux traditionnels, qui stipulent que les hommes sont chargés des activités professionnalisantes et génératrices de revenus, tandis que les femmes se concentrent sur les tâches domestiques. Ces stéréotypes sont véhiculés au quotidien mais engendrent de réels problèmes dans l'ascension des femmes vers les postes de direction.

Et les inégalités de genre dans le milieu professionnel sont maintenues à cause des stéréotypes de genre. Ils maintiennent des représentations qui placent les femmes à un niveau inférieur des hommes, ce qui entrave leur développement professionnel. La lutte contre ces préjugés devient donc une importance capitale afin de favoriser l'égalité des sexes dans les organisations et ainsi valoriser le leadership féminin.

Les stéréotypes sont structurés en deux parties : une partie descriptive et une partie prescriptive (Fiske et Stevens, 1993). Le caractère descriptif des stéréotypes de sexe désigne les caractéristiques typiques de chaque sexe. En raison de leur tendance à être perçus comme socialement acceptables pour chaque sexe, ces caractéristiques apportent une dimension prescriptive aux rôles de sexe (Wood & Eagly, 2012). Par exemple une femme qui ne respecte pas les attentes traditionnelles (qui ne se montre pas sensible et maternelle, par exemple) est plus enclin à être victime de comportements malveillants. (*Les stéréotypes de sexe : quelles évolutions ? -Magne, Lagabrielle, Felonneau*)

Les stéréotypes sont visibles dès le plus jeune âge, ils influencent les choix d'orientation scolaire et professionnelle, entraînant des trajectoires différenciées pour les filles et les garçons. D'un aspect général, on remarque que les garçons sont poussés tout au long de leur scolarité à suivre des cursus qui vont les amener vers des postes de pouvoir. À l'école, les enfants découvrent que les emplois sont singularisés par le sexe, le genre, ce qui influence leurs choix de carrière. (Stevanovic & Mosconi, 2007). "Bien que les filles réussissent en moyenne mieux leur scolarité que les garçons, elles se dirigent, au moment des grands paliers d'orientation, vers les sections littéraires et tertiaires, vers des voies moins rentables en termes professionnels que les sections scientifiques et techniques industrielles vers lesquelles s'orientent préférentiellement les garçons" (Biljana Stevanovic et Nicole Mosconi-2007). Malgré le renversement des tendances, les filles et les garçons ont souvent des projets professionnels stéréotypés.

Afin de diminuer les inégalités de genre, il est essentiel de lutter contre les stéréotypes qui ont un impact négatif sur l'évolution des femmes dans les milieux professionnels. En prenant conscience et en agissant contre ces stéréotypes, il est possible de favoriser une répartition plus juste des rôles et des responsabilités entre les sexes.

### **2.3- Comparaison sectorielle : Impact du secteur professionnel sur les pratiques de leadership**

En 2018, une étude du Centre d'Information et Documentation Jeunesse (CIDJ) a montré que seuls 17% des métiers étaient mixtes. En premier lieu, il est important de noter que la plupart des femmes exercent leur métier dans le secteur tertiaire, près de 88% d'entre elles exercent des métiers dits "du service" (*étude du CIDJ*). Ce sont surtout des professionnelles de la santé, de l'éducation, de l'action sociale et des services aux personnes. Ce sont des domaines qui nécessitent tous une certaine empathie, de l'altruisme ou encore de la douceur, des qualités généralement liées à la femme. En revanche, il existe des secteurs où les femmes sont moins nombreuses. Le numérique et l'informatique, qui comptent 70% d'hommes, sont particulièrement concernés. Cependant, il y a également une forte proportion d'hommes dans les domaines de la recherche et de la construction (*étude du CIDJ*). En ce qui concerne les professions, il y a une forte proportion d'ingénieurs, de cadres techniques et de cuisiniers. Ils accordent plutôt une place aux femmes dans les domaines de la petite enfance et de l'aide à la personne.. Ainsi, les hommes sont davantage impliqués dans des professions dites "physiques" et "techniques", impliquant la production et la création. (*étude welcome to the jungle - 2020*). Le concept de gender symbolism a été développé par Alvesson (1998b) afin de comprendre les différents types de milieux professionnels. L'auteur explique que le gender symbolism est l'idée selon laquelle un genre est symboliquement attribué à des postes ou des types d'emplois comme étant soit féminins, soit masculins.

Si en général, les métiers sont souvent générés, qu'en est-il dans les postes de décision et de responsabilité ?

Selon Eagly en 1995, il semblerait que les femmes soient plus performantes dans des organisations dirigées par des femmes et où le rôle de leader est défini en fonction du sexe féminin. Cependant, la perception de leur compétence y est la plus faible. En raison de leur intérêt pour les relations humaines et la collaboration, les femmes sont également plus efficaces dans des postes intermédiaires.

Un certain nombre de domaines professionnels demeurent particulièrement réservés au leadership féminin en raison de leur forte représentation masculine et de la sous-représentation des femmes. "Dans les trois fonctions publiques, les femmes occupent 42 % des 9 000 emplois de direction, alors

qu'elles représentent 63 % des emplois. Dans les fonctions publiques de l'État (FPE) et territoriale (FPT), les femmes occupent 32 % des emplois de direction alors qu'elles sont majoritaires parmi les effectifs d'ensemble (respectivement 57 % et 61 %). Les femmes sont notamment moins représentées parmi les emplois à la décision du gouvernement (28 %) que parmi les autres emplois de direction (33 %). Dans la fonction publique hospitalière (FPH), les femmes occupent 54 % des emplois de direction alors qu'elles représentent 78 % des effectifs totaux. Les postes de directeurs d'hôpital sont occupés paritairement et les femmes sont nettement majoritaires parmi les directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (65 %)" (Insee-2022)

Historiquement, les domaines de l'ingénierie et des technologies de l'information sont dominés par les hommes et souvent considérés comme exigeant des compétences orientées vers l'action, permettant ainsi aux femmes de s'imposer sans adopter des comportements masculins. Les secteurs de l'extraction, tels que le pétrole, le gaz et les mines, se caractérisent par des environnements de travail physiques et souvent isolés, ce qui renforce les préjugés masculins et restreint l'accès et la progression des femmes. Par ailleurs, le domaine de la construction et du génie civil nécessite des conditions de travail physiquement exigeantes et est traditionnellement lié à des compétences masculines. Souvent, les forces armées et les services de sécurité, comme la police, sont basés sur la force physique et l'agression, des caractéristiques traditionnellement liées aux hommes. Enfin, même si de nombreuses femmes exercent dans le domaine financier, les postes de direction et de gestion de fonds demeurent largement prépondérants pour les hommes, en raison de la culture de compétition acharnée et des longues heures de travail.

Les femmes leaders sont plus susceptibles de subir de la discrimination que les hommes dans des milieux qui ne sont pas traditionnellement féminins. Il est fréquent qu'elles doivent améliorer leur performance au travail et progresser plus lentement. Dans les milieux dits "masculin" les femmes doivent s'adapter en permanence et s'imposer pour créer leur place. C'est pour cela que dans certains secteurs professionnels il n'y a pas ou très peu de femmes, notamment dans les postes de direction.

## Chapitre 3- Etat des lieux : leadership féminin, où en est-on aujourd'hui ?

### 3.1- Évolution historique

À l'époque antique et médiévale, les femmes étaient fréquemment exclues des postes de direction en raison de structures patriarcales strictes. Cependant, des femmes comme les reines et les régentes ont exercé un pouvoir important dans des situations particulières. Selon des exemples tels que Cléopâtre, Jeanne d'Arc ou encore Élisabeth Ire en Angleterre, il est évident que des femmes pouvaient occuper des postes de pouvoir malgré les interdits sociaux.

Au cours de la Renaissance, des femmes telles que Catherine de Médicis et Élisabeth Ire ont occupé des postes politiques importants. Toutefois, ces femmes constituaient souvent des exceptions et étaient contraintes de naviguer dans des milieux dominés par les hommes. Elles se consacraient encore en grande partie limitées à des tâches domestiques et leur information était restreinte. « La femme se détermine et se différencie par rapport à l'homme et non celui-ci par rapport à elle : elle est inessentielle en face de l'essentiel. Il est le sujet, il est l'absolu, elle est l'autre. » (*Simone de Beauvoir « Le deuxième sexe », écrit en 1949*)

Au 19<sup>ème</sup> siècle, les mouvements féministes, en particulier le mouvement pour le suffrage des femmes, ont commencé à remettre en question les conventions de genre et à revendiquer des droits égaux pour les femmes. Des personnalités ont fait valoir leur engagement en faveur du droit de vote et de l'égalité des sexes. Le marché du travail a commencé à accueillir de plus en plus de femmes, bien que souvent dans des positions subalternes. Des femmes studieuses telles que Madeleine Pelletier et Marie Curie ont fait leur preuve et se sont vu décerner des prix scientifiques. « Chaque femme doit être sa propre héroïne. » (Marie Curie)

La Première Guerre mondiale a été une étape décisive, car les femmes ont assumé des fonctions traditionnellement masculines dans les usines pendant l'absence des hommes. Après la guerre, même si de nombreuses femmes ont été renvoyées chez elles, leur engagement dans le monde du travail a été reconnu. Le droit de vote des femmes a été donné aux États-Unis en 1920, puis dans de nombreux autres pays, ce qui a permis de reconnaître leur rôle dans la société.

Les tendances des droits civiques et des femmes des années 1960 et 1970 ont entraîné des progrès importants pour la gente féminine dans le domaine du travail et de la politique. Le féminisme de la deuxième vague, avec des personnalités telles que Betty Friedan et Gloria Steinem, a souligné les inégalités persistantes et a revendiqué l'égalité des sexes dans tous les aspects de la vie. De nombreux pays ont adopté des lois sur l'égalité salariale et la lutte contre la discrimination. En France, des femmes pionnières telles que Simone Veil ou Michelle Perrot ont joué un rôle important dans la lutte vers l'égalité homme femme.

Les femmes ont commencé à occuper de plus en plus de postes de leadership. En 1979, Margaret Thatcher devient la première femme Premier ministre du Royaume-Uni, tandis qu'Angela Merkel devient chancelière d'Allemagne en 2005. Dans le domaine privé, de plus en plus de femmes assument des fonctions de direction et des postes de directeur général, même si des progrès restent à faire. En France, cela aboutit entre autres à la création d'un premier Secrétariat d'État à la Condition féminine en 1974 par le Président Valéry Giscard d'Estaing attribué à Françoise Giroud.

Au cours du XXI<sup>ème</sup> siècle, la représentation des femmes dans les postes de leadership a continué d'augmenter. Des initiatives à l'échelle internationale et des mouvements sociaux tels que #MeToo ont éveillé la conscience des gens concernant les problèmes de discrimination et de harcèlement sexuel,

renforçant ainsi l'importance de favoriser des environnements de travail plus équitables et adaptés à tous. Au fil des dernières années, le leadership féminin a connu des progrès notables, avec une hausse de la proportion de femmes dans les postes de direction, soutenue par des initiatives visant à favoriser l'égalité des sexes. Néanmoins, certains domaines restent encore réservés à un sexe ou l'autre. Bien que ces difficultés restent présentes, les mouvements sociaux et les évolutions culturelles continuent de promouvoir un environnement inclusif. De plus en plus d'organisations adoptent des politiques de diversité et d'inclusion.

### **3.2- Les chiffres parlent**

La place des femmes leader dans le monde du travail est encore fortement marquée par des préjugés et des discriminations. Selon une étude de l'IFOP, 58% des employées ont déjà été confrontées à des reproches sexistes envers les managers femmes, tandis que 41% d'entre elles ont entendu des commentaires dénigrants lorsqu'elles font preuve d'autorité. Ces comportements témoignent d'une perception erronée des compétences des femmes en poste de leadership. Les chiffres soulignent également une différence notable dans la perception et l'expérience des discriminations de genre au travail. 37% des salariées ont le sentiment d'avoir été discriminées en raison de leur genre, contre seulement 26% des hommes. Ce contraste révèle une réalité où les femmes doivent encore lutter contre des préjugés profondément ancrés. De plus, 34% des hommes de moins de 35 ans préfèrent travailler sous les ordres d'un homme, ce qui démontre une préférence persistante pour le leadership masculin. La difficulté de faire carrière en tant que femme est reconnue par une large majorité. 74% des françaises et des français pensent qu'il est plus difficile de progresser professionnellement pour les femmes. Par ailleurs, 50% des femmes qui ne souhaitent pas devenir managers évoquent leur crainte de ne pouvoir concilier vie professionnelle et vie privée, ce qui souligne les défis uniques auxquels elles font face en matière de gestion du temps et des responsabilités.

Selon l'IFA (l'Institut français des administrateurs) en 2023, plus de 60 % des entreprises françaises ne respectent pas encore les normes de parité, tandis que 27 % ont toujours moins de 20 % de femmes dans leurs instances dirigeantes (Chaudeau, 2023). Ces données démontrent que les avancées vers l'égalité entre les sexes dans les postes de direction sont lentement réalisées et que de nombreux efforts restent à entreprendre.

Les inégalités se traduisent aussi par des disparités salariales. Selon l'Apec (2021), les hommes cadres reçoivent toujours 7% de plus que les femmes cadres, malgré leurs compétences et leur poste similaires. Cette disparité de rémunération représente l'une des multiples formes de discrimination économique qui perdurent.

Néanmoins, certaines organisations commencent à prendre conscience des bénéfices d'une politique de diversification. Selon des recherches, il est démontré que féminiser les instances de leadership entraîne une augmentation des performances. Selon des enquêtes, 57% des entreprises qui mettent en place une politique de mixité ont constaté une augmentation de leur satisfaction clientèle (OCDE), 58% ont observé une augmentation de la motivation de leurs employés et 69% ont amélioré leur image de marque (McKinsey). De plus, on prévoit que la diminution de moitié des différences de traitement entre les hommes et les femmes pourrait entraîner une augmentation de 12% de la croissance économique mondiale (Crédit Suisse).

Il est intéressant de constater que la représentation des femmes dans les comités d'administration a augmenté de 24,6 points au cours des dix dernières années. Il faut savoir que deux candidats sur trois ne présentent leur candidature à une offre d'emploi que si l'image de l'entreprise est positive et

correspond à leur attente (HelloWork, 2021). La compatibilité entre les valeurs du candidat et celles de l'entreprise est le principal facteur de motivation pour intégrer une entreprise (baromètre CCLD x myRHline, 2023). Ces données mettent en évidence l'importance de favoriser des milieux de travail inclusifs et équitables afin d'attirer tous les talents.

En résumé, malgré les avancées réalisées, les femmes responsables continuent de rencontrer des défis majeurs. Les données mettent en évidence non seulement la persistance des stéréotypes de genre et des discriminations, mais également les avantages concrets d'une plus grande égalité des sexes dans les organisations. Le chemin vers une véritable égalité demeure long, ce qui demande des efforts constants et des engagements solides de la part des organisations, du gouvernement et de la société dans son ensemble. Parmi les progrès, on constate de nombreuses avancées législatives et politiques, leur principal objectif étant d'augmenter la part des femmes dans les postes de directions. Mais alors que les défis subsistent, les mesures sont-elles encore suffisantes ?

### **3.3- Avancées législatives et politiques en France**

En France, les progrès législatifs et politiques en matière de leadership féminin se traduisent par une série de lois et d'actions politiques visant à favoriser l'égalité entre les sexes dans les organisations. Ces actions ont voulu réduire les disparités de représentation et de rémunération entre les hommes et les femmes, et favoriser la présence des femmes dans les postes de direction. Parmi les avancées, certaines ont eu un impact significatif, citons et observons les caractéristiques de chacune d'entre elles.

En 2004, le label Égalité professionnelle a été mis en place pour récompenser les entreprises et institutions qui ont fait preuve d'exemplarité en matière d'égalité professionnelle. Cette certification, délivrée par "AFNOR Certification", évalue les méthodes des entreprises dans différents secteurs, tels que la gestion des ressources humaines, l'égalité salariale et la lutte contre les préjugés de genre et les discriminations. Selon les données du Ministère de l'Égalité, en 2023, 52 institutions publiques et 59 entreprises privées ont obtenu une certification. Les règles de ce label ont été actualisées afin d'intégrer davantage la lutte contre les violences envers les femmes et les changements dans les modes de travail, ce qui facilite l'accès des petites et moyennes entreprises à cette reconnaissance.

Le 5 septembre 2018, l'Index de l'égalité professionnelle a été créé par la loi pour "la liberté de choisir son avenir professionnel", un outil essentiel pour évaluer les disparités professionnelles. L'indice, qui comprend cinq indicateurs et est évalué sur 100 points, constate les différences de rémunération, d'augmentation et de promotion entre les sexes, ainsi que la parité parmi les dix rémunérations les plus élevées. Depuis 2019, toutes les sociétés ayant plus de 250 employés, et depuis 2020, celles ayant plus de 50 employés, doivent évaluer et rendre public leur Index chaque année le 1er mars. En 2023, la note a été publiée par 72 % des entreprises concernées, avec une moyenne de 88/100 (Ministère du Travail, 2023). Ces obligations ont été renforcées par la loi du 24 décembre 2021 qui impose la publication des résultats détaillés de l'Index et impose des mesures correctives pour les entreprises avec un score inférieur à 75 points, ainsi que des objectifs de progression pour celles avec un score inférieur à 85 points.

Après 2011, les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 ont connu une féminisation remarquable grâce à la loi Copé-Zimmerman, passant de 10 % de femmes en 2009 à 64,4 % aujourd'hui, ce qui place la France en tête du classement européen (ConvictionsRH, 2022). Depuis 2013, afin de promouvoir la parité dans les organisations, le ministère chargé des droits des femmes

crée le “Palmarès de la féminisation des entreprises du SBF 120”, qui récompense celles qui ont réalisé des avancées notables en matière de mixité et de politiques discriminatoires.

Enfin, le 24 décembre 2021, une loi vise à tout changer. Il s’agit de la loi Rixain. Les entreprises de plus de 1 000 salariés doivent désormais être représentées par des hommes mais aussi des femmes, de manière équilibrée entre les sexes. Selon Légifrance (2021), cette loi a pour objectif d’élargir les obligations de parité déjà en vigueur pour les conseils d’administration, avec des objectifs de 30 % de femmes et d’hommes dans ces postes d’ici 2027 et 40 % d’ici 2030. Cependant cette loi ne fait pas l’unanimité, certains critiquent car ces quotas peuvent entraîner des nominations plus basées sur le genre que sur la compétence, ce qui risque de susciter des sentiments d’injustice. Un certain nombre de femmes redoutent que cette norme de quotas puisse réduire leur légitimité dans les postes de leader. Elles évoquent le risque d’être perçues non pas comme une décision fondée sur leurs compétences, mais comme des candidates contraintes de répondre à la législation. Cette loi peut avoir un impact sur la crédibilité et l’autorité des femmes, à la fois aux yeux de leurs collègues et dans leurs ressentis personnels.

Il est indéniable que les modifications législatives ont favorisé une visibilité accrue et une meilleure représentation des femmes dans les instances décisionnelles, créant ainsi des environnements de travail plus inclusifs. Il est essentiel de continuer à faire des efforts afin de surmonter les préjugés persistants et d’assurer une égalité réelle dans le milieu professionnel. Cependant malgré ces progrès significatifs, nous avons pu constater tout au long de la partie une, que les discriminations subsistent. En effet, malgré la lutte acharnée que nous menons depuis des siècles pour que l’égalité homme-femme dans les instances dirigeantes soit réelle, la route est encore longue.

## **Problématique générale et hypothèses de recherche**

Le leadership féminin dans les organisations représente un sujet de recherche complexe mais incontournable, aux multiples facettes, révélant le croisement entre les dynamiques de leadership et les constructions sociales liées au genre. Dans cette première étape de notre exploration, nous avons plongé dans les aspects théoriques de ce domaine fascinant.

Dans le chapitre 1, nous avons jeté les bases en définissant le concept de leadership et en examinant son évolution sous l'angle du genre. Nous avons également mis en évidence les caractéristiques et styles spécifiques du leadership féminin et leur impact sur la culture organisationnelle.

Le chapitre 2 a révélé les obstacles persistants à la croissance des femmes vers les sommets de la direction. Nous avons analysé en détail la théorie du plafond de verre, en soulignant l'impact des barrières culturelles et sociales, notamment les stéréotypes de genre. De plus, nous avons observé la présence de comparaisons sectorielles permettant de mieux comprendre l'impact du parcours professionnel sur les pratiques de leadership.

Enfin, le chapitre 3 a permis d'aborder l'évolution historique du leadership des femmes, ainsi que les progrès observés grâce à des données actuelles et l'analyse des avancées législatives et politiques visant à promouvoir l'égalité des sexes.

Les informations recueillies dans la partie 1 ont permis d'établir une problématique et des hypothèses de recherche qui seront explorées grâce à des enquêtes ciblées dans la seconde partie de notre travail.

**Dans un contexte où les femmes restent sous-représentées dans les postes de direction, comment comprendre les obstacles persistants à leur accès, ainsi que les initiatives visant à promouvoir leur leadership, afin de favoriser une véritable égalité des genres dans les organisations ?**

### **Hypothèses de recherche :**

- Le leadership est-il exclusivement réservé aux hommes ? Les stéréotypes de genre constituent-ils des obstacles significatifs pour les femmes aspirant à des postes de direction ?
- Les femmes leaders adoptent-elles des styles de leadership différents de leurs homologues masculins ? Ces différences influencent-elles la culture de l'entreprise ?
- Peut-on observer une augmentation de la représentation des femmes dans les postes de directions grâce aux progrès législatifs et politiques en faveur de l'égalité des genres ? Ces avancées sont-elles vraiment efficaces ?
- Quels sont les leviers à mettre en place pour développer le leadership au féminin ?

## **Partie 2 : Démarche, méthodologie et analyse**

Il m'est apparu comme une évidence : le leadership féminin est le sujet qui résonne le plus avec mes convictions actuelles. Cette année de ma vie a été marquée par une période d'introspection, je me suis interrogée sur les discriminations et les inégalités qui ont lieu dans notre société. Aujourd'hui, je souhaite vivement que chacun et chacune soit reconnu à sa juste valeur.

À cet égard, je me sens prête à affirmer mes ambitions, j'aimerais devenir directrice de communication. Malgré cette détermination, je peine encore à avoir confiance en moi. Comme bon nombre de personnes, j'ai longtemps pensé qu'un leader devait dissimuler ses faiblesses. Cependant, je prends désormais conscience de mes propres atouts, ma capacité à rassembler, à organiser et à proposer des idées. Nous sommes nombreuses dans mon cas. De ce fait, ce projet de recherche va au-delà d'une simple enquête académique : il incarne une quête personnelle de compréhension. Il me permettra de plonger au cœur des défis et des obstacles que les femmes affrontent dans leur ascension vers le sommet de la direction.

Cette année a été d'autant plus particulière, car en plus de grandir et de remettre en question ma vision du monde, une expérience a renforcé mon envie de combattre les discriminations. J'ai eu la chance de réaliser mon stage au sein d'une entreprise engagée dans la bataille pour l'inclusion, la diversité et l'égalité professionnelle. Cette aventure inspirante a renforcé mon désir de centrer mes réflexions sur le leadership féminin.

### **Chapitre 1- Le projet de recherche exploratoire (étude qualitative)**

#### **1.1. Choix de la méthodologie**

Afin d'obtenir plus d'informations et ainsi répondre à ma problématique, il m'a paru évident de donner la parole au public cible "les femmes managers". La première phase de ma démarche s'est alors portée sur une recherche exploratoire directe, libre et participative. Accordant une importance majeure au leadership féminin en vue de mon projet professionnel, ce procédé m'a paru intéressant et utile afin d'enrichir mon travail et ainsi me donner les clés pour réussir dans le futur.

Le recours à la recherche qualitative représente de nombreux avantages, me permettant une analyse détaillée des perspectives et des expériences des femmes à des postes de responsabilité. Les entretiens permettront d'avoir une compréhension plus approfondie des difficultés et des succès qu'elles ont rencontré lors de leur parcours. La souplesse des méthodes qualitatives facilite l'adaptation des questions en fonction des réponses obtenues. Mes études et mes connaissances en journalisme seront utiles afin de rebondir et comprendre les nuances des stéréotypes de genre et des obstacles culturels.

Lors de l'interview je me suis permis d'offrir des renseignements contextuels et théoriques évoqués dans la partie 1, tout en essayant de ne pas influencer leurs propos. Cela a permis de compléter leurs réponses et de les guider facilement vers une explication précise et détaillée.

#### **1.2. Sélection de l'échantillon, processus de prise de contact**

Participant	Âge	Sexe	Profession	Secteur professionnelle	Ancienneté au poste
Candidate 1	61 ans	Féminin	Assistante de direction	Transport	30 ans
Candidate 2	51 ans	Féminin	Directrice d'agence	Secteur bancaire	
Candidate 3	34 ans	Féminin	Directrice commerciale	Commerce/communication	10 ans

\*Nous n'avons retenu que des personnes majeurs dans le cadre de cette étude

\*Nous n'avons retenu que des personnes de sexe féminin dans le cadre de cette étude

\*Nous n'avons retenu que des personnes occupant des postes de décision dans le cadre de cette étude

À la question, connaissez-vous les personnes interrogées ?

Je réponds oui et non.

La candidate 1 est une collègue d'une amie, je ne l'ai jamais rencontrée auparavant.

La candidate 2 est une connaissance, une amie de mes parents. J'ai déjà eu la chance d'échanger avec elle dans le cadre d'un précédent travail sur le leadership.

La candidate 3 est ma Maître de stage de troisième année.. Cette personne a grandement contribué à ma volonté d'en apprendre davantage sur la place des femmes dans les postes de direction.

À la question, pourquoi avez-vous choisi d'interviewer ces personnes en particulier ?

Je réponds : Avant de contacter les participantes, j'ai établi un procédé clair, l'objectif étant d'interroger trois femmes venant de trois secteurs différents en matière de leadership féminin.

La candidate numéro 1 a été choisie judicieusement, par son ancienneté et le milieu dit "masculin" dans lequel elle occupe une place centrale dans le leadership. Elle représente alors le stade émergent. Dans ce stade, les femmes commencent à pénétrer des secteurs traditionnellement dominés par les hommes.

La candidate numéro 2 est une personne influente dans son milieu professionnel, étant directrice d'agence, elle est à même de répondre aux questions grâce à son expérience dans le leadership féminin. Le milieu bancaire est selon moi un secteur qui depuis quelques années intègre de plus en plus de femmes dans les instances dirigeantes. La candidate numéro 1 représente alors le stade intermédiaire du leadership féminin. Dans ce stade, les femmes commencent certes à être plus visibles dans les postes de leadership, mais des obstacles significatifs subsistent.

La candidate numéro 3 a été la première personne à qui j'ai pensé. Sa position en tant que manager dans une entreprise qui lutte constamment contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle, lui confère une expertise redoutable dans le domaine du leadership féminin. Elle représente le stade avancé. Dans ce stade, les femmes sont bien représentées et occupent des rôles de leadership au plus haut niveau.

À la question, comment avez-vous procédé pour la prise de contact ?

Je réponds : Le premier contact a été fait via des messages, en me présentant et en expliquant ma démarche. Je n'ai pas eu besoin de rechercher plus de candidates, les 3 personnes interrogées ont directement donné leur accord. En expliquant

### **1.3. Élaboration de la grille d'entretien**

J'ai effectué des entretiens semi-directifs, offrant plus de flexibilité. Tout en suivant un guide d'entretien préalablement réfléchi, j'ai pu poser des questions supplémentaires pour approfondir les réponses ou explorer des sujets supplémentaires.

J'ai choisi de partager mon entretien en plusieurs grandes parties me permettant d'explorer au mieux les sujets abordés dans la partie 1. La phase théorique m'a donc été très utile afin d'établir les questions posées lors de l'entrevue.

#### **1. Parcours professionnel**

- Formation
- Taille de l'équipe

#### **2. Leadership**

- Caractéristiques personnelles
- Caractéristiques distinctives du leadership féminin/masculin
- Sous-représentation

#### **3. Obstacles et barrières sociales**

- Stéréotypes de genre rencontrés
- Secteurs professionnel fermés

#### **4. Impact sur l'entreprise et changements observés**

- Culture d'entreprise
- Évolutions dans l'entreprise
- Impacts progrès législatifs/politiques

#### **6. Conseils et aspirations**

- Importance de la recherche académique
- Conseils aux jeunes femmes
- Changements souhaités

J'ai effectué un test préalable auprès d'une personne de ma famille afin de vérifier si les questions étaient compréhensibles et si elle me permettait d'obtenir les réponses souhaitées.

#### 1.4. La collecte des données

Participant	Date de l'entretien	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
Candidate 1	3/06/2024	À domicile respectif	60 minutes
Candidate 2	5/06/2024	À domicile respectif	25 minutes
Candidate 3	6/06/2024	À domicile respectif	45 minutes

En moyenne, les entretiens ont duré environ 43 minutes. Ce qui nous a permis d'approfondir les sujets abordés, nous n'avons pas été coupées. Les échanges se sont déroulés de manière fluide et sans interruptions. Tous les entretiens ont été fait par appel téléphonique. La prise de note a été régulière durant l'appel, certains enregistrements ont permis de compléter les propos. J'ai retranscrit les discussions directement à la suite de l'entrevue, cela m'a permis d'ajouter des informations grâce à une écoute active durant l'intégralité de l'appel et d'éviter les oublis. Ils ont été retranscrits généralement en verbatim, mais certains éléments ont été supprimés pour conserver le caractère anonyme de l'entretien.

## Chapitre 2- Approche quantitative

### 1.1. Choix de la méthodologie

Il m'a paru essentiel de réaliser une étude quantitative pour mon travail afin de collecter des informations chiffrées et objectives sur la représentation des femmes dans les postes de direction. L'objectif étant d'observer la perception générale des gens dans différents domaines face aux difficultés rencontrées par les femmes. J'ai pu analyser de manière empirique les tendances, récolter des avis divergents, et repérer les nécessités et les changements espérés visant à favoriser l'égalité des genres. L'étude quantitative me permet d'étayer mes conclusions sur le leadership féminin grâce à aux tendances observées dans différents contextes professionnels.

C'est à l'aide d'un questionnaire sur google form que j'ai procédé. Cela m'a permis de réaliser un questionnaire clair et concis, rapidement, après avoir réfléchi à une stratégie au préalable. Il s'agit d'un outil simple à utiliser et à partager à un large éventail de participants.

L'interface pour observer les résultats immédiatement, m'a été d'une grande aide afin de distribuer le questionnaire plus largement en fonction des réponses déjà enregistrées. Mon questionnaire se compose en grande partie de questions fermées, de quelques ouvertes afin de donner la parole aux interrogées et peu de questions à choix multiples.

### 1.2. Sélection de l'échantillon, processus de prise de contact

Le choix de l'échantillon a été essentiel pour mon étude quantitative sur le leadership féminin dans le milieu professionnel afin d'assurer des résultats représentatifs et fiables. Cependant après réflexion, j'ai finalement choisis d'interroger un groupe varié comprenant des personnes provenant de divers secteurs professionnels, avec différents niveaux hiérarchiques et milieux culturels. Grâce à cette diversité, j'ai la possibilité d'avoir une vision globale des perceptions et des expériences liées au leadership féminin. J'ai essayé de choisir un échantillon avec un nombre équilibré de participants masculins et féminins pour pouvoir comparer leurs points de vue. Cependant malgré la recherche de candidats masculins, j'ai obtenu davantage de réponses de femmes que d'hommes.

Parmi les interrogées sur 140 participants on compte :

Hommes	Femme
24,3 %	75,7%

Moins de 25 ans	25-35 ans	36-45 ans	46-55 ans	Plus de 56 ans
40%	5,7%	8,6%	39,3%	6,4%

Pour la prise de contact, j'ai obtenu un lien du google form que j'ai partagé à ma famille et mes proches qui l'ont eux aussi partagé à leur entourage. J'ai également fait appel à mon réseau, via une story instagram et un post linkedin.

### 1.3. Élaboration du questionnaire

Pour le questionnaire j'ai procédé d'une manière similaire aux entretiens en partageant les questions en fonction des différentes thématiques abordées dans la partie théorique.

#### 1. Questions démographiques et factuelles

- Genre
- Âge
- En emploi ou non
- Secteur d'activité
- Poste de direction ou non
- Expérience avec une femme manager ou non

#### 2- Questions de comportements

- Position face aux stéréotypes
- Description d'une situation

#### 3- Questions d'opinion

- Caractéristique et qualités du leadership féminin
- Point de vue vis à vis des stéréotypes
- Point de vue vis à vis des avancées législatives
- Point de vue sur la représentation du leadership féminin
- Avis sur les différences entre les secteurs professionnel en matière de leadership féminin
- Importance de la diversité et l'inclusion
- Avis sur une meilleure représentation dans les instances dirigeantes

#### 4- Questions de connaissances

- Connaissance du leadership
- Connaissance des avancées législatives

J'ai effectué plusieurs tests au préalable auprès de mes parents afin de vérifier si les questions étaient compréhensibles et si elles me permettaient de répondre aux attentes souhaitées. Cela m'a permis de modifier les erreurs afin d'établir un questionnaire pertinent.

## Chapitre 3- Synthèse et analyse

### 2.1. Synthèse des résultats des entretiens

	Candidate 1	Candidate 2	Candidate 3	Similitudes
<b>Parcours professionnel</b>				
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DUT en comptabilité</li> <li>- Début dans l'administratif, évolution de poste</li> <li>- Finalement depuis 30 ans en tant que assistante de direction</li> <li>- Gestion des équipes et plannings en l'absence de la dirigeante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bac G3 et DUT Tech de co + Examens Cetca 2 et Cetca 3.</li> <li>- Au départ: Expertise en financement immobilier, 3 agences.</li> <li>- Animatrice de secteur, 8 agences.</li> <li>- Collaboration avec directeurs pour efficacité commerciale.</li> <li>- Évolution vers le management par opportunités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BTS commerce international puis L3 et master marketing et communication en alternance</li> <li>- Promotion de stagiaire à responsable de réseau de garages en 5 ans grâce à un bon manager</li> <li>- Cofondation de l'association "Nenettes.co" en 2018 pour aider les femmes à Toulouse</li> <li>- Diverses auto-entreprise</li> <li>- Aujourd'hui chez "The Seed Crew" comme actionnaire et directrice commerciale</li> </ul>	
Composition de l'équipe	-10 personnes, 9 femmes et 1 homme.	-50 personnes dont 21 personnes à temps plein. Seulement une dizaine de femmes.	- Actuellement 8 personnes dont 6 femmes et 2 hommes.	
<b>Concept de leadership</b>				

Caractéristiques et style personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management avec communication et bienveillance</li> <li>- Explications et compréhension des exigences</li> <li>- Relation de confiance et implication des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management adaptable</li> <li>- Ambiance dynamique</li> <li>- Qualités : organisé, disponible, convaincante</li> <li>- Positivité et soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management participatif</li> <li>- Consignes globales, autonomie</li> <li>- Travail en équipe = problèmes communs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication bienveillante</li> <li>- Implication des employés</li> <li>- Management adaptable</li> <li>- Positivité et soutien</li> </ul>
Caractéristiques distinctives du leadership féminin/masculin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femme : plus à l'écoute</li> <li>- Manager homme : moins à l'écoute, plus d'assurance</li> <li>- Équipe hommes avec manager femme : management différent, adaptation aux salariés + stereotypes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empathie, communication moins violente, plus maternelle</li> <li>- Relation plus chaleureuse</li> <li>- Ambiance différente lors d'un entretien correctif</li> <li>- Différence visible avec différents managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque leadership est différent</li> <li>- Influencé par l'expérience personnelle</li> <li>-Discriminations systémiques pour les femmes</li> <li>- Leadership masculin façonné par le patriarcat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femme : plus à l'écoute</li> <li>- Manager homme : moins à l'écoute, plus d'assurance</li> <li>- Empathie, communication moins violente, plus maternelle</li> </ul>
Sous-représentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante mais changements significatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évident : plus compliqué pour femmes en direction</li> <li>- Progrès, mais toujours plus de preuves nécessaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indéniable sur pôle Emploi : 80 % femmes employée, seulement 20 % femmes à la direction</li> <li>- Création association "Nenettes.co" pour bouger les lignes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance, mais changements insuffisants.</li> <li>- Obstacles pour les femmes en direction.</li> <li>- Progrès, mais besoins de preuves supplémentaires.</li> </ul>
<b>Obstacles et barrières sociales</b>				
Stéréotypes de genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation familiale, disponibilité</li> <li>- Entreprises peuvent tenir compte du genre à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes : plus d'humilité, moins d'auto-promotion</li> <li>- Hommes : plus enclins à la compétition -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le secteur automobile</li> <li>-Sexisme -Salaire inférieur</li> <li>-Agressions sexuelles banalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genre pris en compte à l'embauche</li> <li>- Femmes : humilité, moins d'auto-promotion</li> <li>- Sexisme, salaire</li> </ul>

	l'embauche - Pas d'obstacle rencontrés	Directeurs : moins à l'écoute des idées des femmes		inférieur
Secteurs professionnel fermés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transports, nous si on a une responsable femme, c'est car c'est familial.</li> <li>- Femmes cantonnées aux secteurs sociaux.</li> <li>- Sur le papier, tout possible, mais orientations limitées.</li> <li>- Dès jeune âge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de femmes dans les RH, moins dans les postes stratégiques.</li> <li>- Présence importante de préjugés dans l'automobile et le BTP.</li> <li>- Se sentir plus à l'aise avec des femmes managers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas forcément car il y a sous-représentation féminine dans les postes à responsabilité dans toutes les entreprises</li> <li>- Défi de favoriser le leadership féminin dans les secteurs masculins car déjà en pénurie de femmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes souvent dirigées vers les secteurs sociaux.</li> </ul>
<b>Impact sur l'entreprise et changements observés</b>				
Culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux femmes à la "direction"</li> <li>- Freine les débordements potentiels</li> <li>- Impact positif sur la culture d'entreprise</li> <li>- Influence sur les comportements des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership féminin favorise ambiance positive, inclusivité, bienveillance.</li> <li>- Moments conviviaux renforcent liens d'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur automobile : Impact limité, pas de réelle ouverture</li> <li>- Actuellement: Impact positif de voir une femme dirigeante dans la tech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution à maintenir un environnement de travail sain en gérant les conflits.</li> <li>- Promotion d'une culture d'entreprise positive et inclusive.</li> </ul>
Impacts progrès législatifs/politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi sur l'égalité des salaires pas encore gagnée</li> <li>- Persuadée des écarts persistants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi sur l'égalité salariale</li> <li>- Revalorisation salaires</li> <li>- Équité entreprise</li> <li>- Mais Inégalité des primes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'index Egapro change les mentalités sur les salaires.</li> <li>- Sensibilisation accrue aux discriminations salariales.</li> <li>- Les quotas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts législatifs pour l'égalité</li> <li>- <b>Inégalités persistantes</b> : Écarts salariaux, Inégalité des</li> </ul>

			augmentent la représentation des femmes. - La loi Rixain renforce l'égalité	primes
<b>Conseils et aspirations</b>				
Importance de la recherche académique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très important</li> <li>- Mettre en lumière évolution croissante</li> <li>- Pas suffisante</li> <li>- Nécessité d'études et recherches</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'approfondir les recherches sur le leadership féminin</li> <li>- Crainte de stigmatisation par genre</li> <li>- Importance pour la représentation des femmes en postes de responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important pour l'évolution du leadership féminin</li> <li>- Évolution croissante mais insuffisante</li> <li>- Besoin d'études et recherches</li> </ul>
Conseils aux jeunes femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se former</li> <li>- Ne pas douter de soi</li> <li>- Mettre en avant ses atouts</li> <li>- Les femmes ont un petit plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croire en soi, tout est possible</li> <li>- Prendre confiance en soi, essentiel</li> <li>- Se lancer, faire ses preuves</li> <li>- Dépasser les stéréotypes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oser = responsabilité, échec = pas toujours vrai</li> <li>- Réseau, échanges</li> <li>- Ne pas avoir peur de parler</li> <li>- Femmes compétentes, peuvent diriger</li> <li>- "Sans essayer, 100% échec"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance en soi</li> <li>- Dépasser les stéréotypes</li> <li>- Valoriser les atouts des femmes</li> </ul>
Changements souhaités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de femmes en responsabilité profite à tous.</li> <li>- L'assurance excessive de certains hommes n'égale pas la compétence.</li> <li>- "Oser, c'est obtenir".</li> <li>- Diversité des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progrès dans les générations futures (girl power)</li> <li>- Évolution certaine, mais nécessite du temps</li> <li>- Féminisation croissante dans de nombreuses</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion de l'égalité des genres</li> <li>- Reconnaissance des compétences individuelles</li> <li>- Amélioration de la performance globale</li> </ul>

	genres améliore le rendement.	entreprises		
--	-------------------------------	-------------	--	--

Les trois candidates reconnaissent que des obstacles persistants existent pour les femmes pour accéder aux postes de direction, tels que les stéréotypes de genre, la discrimination et les problèmes de conciliation travail-famille. Toutes ont partagé ou observé des expériences personnelles qui mettent en évidence ces difficultés.

Les candidates ont manifesté leur souhait de voir la mise en place de mesures concrètes pour encourager le leadership féminin, comme la sensibilisation, la formation, le mentorat, ainsi que des initiatives politiques et législatives. Elles sont conscientes de l'importance de faire prendre conscience aux individus des stéréotypes de genre et de favoriser des environnements de travail plus inclusifs.

Malgré les avancées obtenues grâce à des mesures législatives et à une prise de conscience accrue, les candidates reconnaissent que des obstacles persistants empêchent toujours l'accès des femmes aux postes de direction. Elles soulignent l'importance d'une action perpétuelle afin de surmonter ces difficultés.

Les participantes mettent en évidence l'importance de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein des organisations, et reconnaissent les apports différenciants que les femmes peuvent apporter aux postes de direction. Elles soulignent les bénéfices d'une répartition équilibrée des sexes au sein des équipes de direction.

En étudiant ces réponses, on constate une idée commune de l'importance de favoriser le leadership féminin et de surmonter les obstacles persistants à l'égalité des genres au sein des organisations. Chacune aimerait des mesures concrètes pour instaurer des cadres de travail plus inclusifs et pour favoriser le leadership féminin.

## 2.2 Synthèse des résultats du questionnaire

Dans un contexte où la proportion de femmes dans les postes de direction demeure faible, les résultats du sondage soulignent plusieurs aspects importants. En premier lieu, il est intéressant de constater que la majorité des participants (75,7%) sont des femmes, mettant ainsi en évidence l'importance de prendre en compte leur point de vue dans le cadre de cette étude. Dans l'échantillon, 29,3% des participants ne sont pas employés, ce qui peut avoir un impact sur leur perception de la situation du leadership féminin au sein de leurs organisations. Concernant la situation actuelle du leadership féminin, une grande partie des personnes interrogées (56,2%) considère qu'il est en évolution, alors que 31,4% le jugent stagnant et 10,5% le voient en baisse. Ces différentes perceptions peuvent témoigner des expériences diverses des participants dans leurs expériences.

En outre, en ce qui concerne l'expérience des répondants avec des managers femmes, il est intéressant de constater que 24,5% n'ont jamais été supervisés par une femme, tandis que la plupart l'ont déjà été. Leur perception du leadership féminin et son influence sur la culture d'entreprise peuvent être influencées par cela. La réflexion sur les caractéristiques du leadership féminin met en évidence une tendance à privilégier des qualités comme l'empathie et la communication efficace, mettant peut-être en évidence une appréciation particulière de ces aspects du leadership du côté des femmes.

De plus, la plupart des participants (77,9%) admettent que les stéréotypes de genre représentent des difficultés importantes pour les femmes qui aspirent à des postes de direction. L'ampleur des difficultés auxquelles les femmes font face dans leur parcours professionnel est illustrée par les exemples donnés dans les réponses des participants, tels que les remarques sexistes, le harcèlement moral et les pratiques discriminatoires en matière d'embauche.

Quant aux progrès législatifs en faveur de l'égalité des genres, il est constaté que la plupart des participants (72,1%) ne sont pas informés des mesures comme la loi Rixain. Cela met en évidence une éventuelle nécessité de sensibilisation et d'information concernant ces questions.

Enfin, la majorité des personnes interrogées (75,7%) considèrent que les femmes ont connu une évolution positive au cours des dernières années dans les postes de direction, mais reconnaissent également que certains domaines, comme le transport public et les travaux du bâtiment, sont en retard en termes de leadership féminin. Ces conclusions soulignent l'importance de continuer à prendre des mesures pour favoriser le leadership féminin et surmonter les défis persistants à l'égalité des genres au sein des organisations.

## Conclusion

Le leadership des femmes dans les organisations reste un défi majeur dans la recherche d'une véritable égalité entre les sexes. L'étude théorique et expérimentale menée dans ce mémoire permet de faire plusieurs observations sur les difficultés persistantes à l'accès des femmes aux postes de direction et sur les actions visant à encourager leur leadership féminin.

Tout d'abord, notre analyse théorique a mis en évidence le fait que le leadership des femmes est souvent entravé par des stéréotypes de genre profondément ancrés, créant ainsi un obstacle invisible qui restreint leur progression professionnelle. L'autorité et la prise de risque, qui sont des caractéristiques traditionnellement liées au leadership, sont souvent considérées comme plus naturelles chez les hommes, ce qui peut entraver la reconnaissance des compétences des femmes dans des postes de direction. En outre, notre étude théorique a souligné l'importance de la présence des femmes dans les instances décisionnelles, non seulement pour encourager la diversité des points de vue, mais également pour proposer des modèles inspirants aux générations à venir.

Les résultats de notre étude expérimentale confirment ces observations théoriques en soulignant les multiples obstacles auxquels les femmes font face dans leur carrière. Les participants ont mis en évidence la persistance de stéréotypes de genre, les discriminations sur le lieu de travail et les obstacles à l'évolution professionnelle. Ces barrières, qu'elles se manifestent sous la forme de commentaires sexistes, de pratiques discriminatoires lors des recrutements ou de plafond de verre, empêchent les femmes de progresser vers des postes de direction et maintiennent l'inégalité entre les sexes au sein des organisations.

Mais notre étude a aussi mis en lumière des initiatives prometteuses pour encourager le leadership féminin et promouvoir une véritable égalité des genres. Les programmes de mentorat, les politiques de diversité et d'inclusion, ainsi que les mesures de sensibilisation ont été mis en place par de nombreuses organisations afin de combattre les stéréotypes de genre et de favoriser l'évolution professionnelle des femmes. En outre, des avancées légales, comme la loi Rixain, ont été mises en œuvre afin de renforcer les mesures de parité et favoriser une représentation équilibrée des genres au sein des entreprises.

En résumé, même si des avancées ont été entreprises, il est évident que le chemin vers une véritable égalité des genres au sein des organisations reste encore long. Afin de surmonter les difficultés persistantes à l'accès des femmes aux postes de direction, il est essentiel de continuer à lutter contre les stéréotypes de genre, à favoriser la diversité et l'inclusion, et à instaurer un cadre de travail qui reconnaît et célèbre les contributions des femmes leaders.

## **Limites et proposition de remédiations de travail**

Bien que cette étude explore de manière approfondie le leadership féminin au sein des organisations, elle comporte certaines limites. Étant une étudiante en 3ème année de licence, je me suis intéressée à ce sujet complexe que depuis peu, ce qui peut restreindre la profondeur de l'analyse et la diversité des perspectives abordées. De plus, La recherche repose principalement sur des entretiens et des questionnaires, ce qui peut engendrer un biais de réponse et ne pas refléter entièrement la variété des expériences féminines en leadership. En outre, l'accent mis sur des domaines particuliers et des zones géographiques restreintes peut limiter la généralisation des résultats. Malgré la richesse des données législatives et statistiques, l'analyse demeure partielle en raison des changements politiques et économiques rapides qui peuvent impacter la dynamique du leadership féminin. Pour finir, en raison de la portée et de la complexité du sujet, certaines dimensions, telles que l'intersectionnalité ou les influences culturelles profondes, n'ont pas pu être approfondies, ce qui nécessite des recherches ultérieures pour une meilleure compréhension.

Afin d'améliorer la qualité de mes recherches, même si je suis novice dans ce domaine, je pourrais approfondir mes recherches en consultant une plus grande variété de sources académiques et de témoignages pratiques. Améliorer la crédibilité et la pertinence de mes conclusions pourrait également être renforcé en diversifiant les méthodes de collecte de données. Finalement, en adoptant des théories plus détaillées, je pourrais approfondir mon exploration des aspects du leadership féminin dans diverses cultures et contextes sociaux.

## Bibliographie

- Éléna Fourès, 2010 *Leadership au féminin éléna fourès* (dissertation) Édition Proressor, 146 pages
- Anne Cherret de La Boissière, A, 2009. *Leadership au masculin et au féminin* (dissertation, Collection Stratégies et management)
- Nancy Aumais Léa Dorion, 2024 *Féminisme et management*, 474 pages (Les Presses de l'Université Laval)
- Warren Bennis, 2009, *On becoming a leader : Differences Between Managers and Leaders*, 304 pages (Edition anglaise)
- Marie-Blanche Tahon, 2003, *Travail, genre et sociétés : Corps, sexe et genre*, 202 pages (numéro 10)
- Cecile Dejoux, 2023, *Manager; engager; transformer dans le nouveau normal avec ChatGPT, L'IA et le CARE*
- Suzan Faludi, 1993 *Backlash: La guerre froide contre les femmes (Édition poche)*, 746 pages
- Liziane Minkoue pira, 2018. *Leadership au masculin et au féminin, les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger : étude comparative dans le secteur tertiaire en France et au Gabon*. Psychologie du travail et ergonomie Université Grenoble Alpes (ComUE), 426 pages
- Marie Sarlet, Benoit Dardenne 2012- *Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres (L'Année psychologique 2012/3 (Vol. 112) pages 435 à 463*
- Bass, B. 1981. *Handbook of Leadership : An Exploration of Mindfulness Practices and Leadership* New York, NY: (Free Press)
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. 1995. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1988. *Management and Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Peter G. Northouse's. 2009. *Introduction to Leadership: Concepts and Practices Susan Gibbons* Regent University Alumna
- Françoise Héritier. 2002. *Masculin Féminin II Dissoudre la hiérarchie*. 448 pages (Odile Jacob)
- Bakan, D. 1966. *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. (Rand McNally.)
- Eagly et Wood. 2011. *Feminism and the evolution of sex differences and similarities*

McKinsey & Company.2018, New York, (New York 10022. Number 4)

Ann M Morrison, Randall P White, Ellen Van Velsor, Center For Creative Leadership Basic Books, 21 janv. 1987 - 229 pages

PLAFOND DE VERRE : *LE COMPRENDRE POUR LE BRISER*. competentia.be, disponible sur internet : <https://www.competentia.be/sites/competentia.be/files/outils/APE-18-fiche-18.pdf> (consulté le 1/06/2024)

John Gray.1992 “*Men are from Mars, Women are from Venus*” (Edité par Harper Collins) 286 pages

Christine Gautier Chovelon. 2018. *L'égalité professionnelle, un espace relationnel en quête de sens*

Biljana Stevanovic et Nicole Mosconi. *Les représentations des métiers des adolescent* (open edition journals)

Étude du Centre d'Information et Documentation Jeunesse (CIDJ) 2018

## **Table des matières annexes**

<b>Entretien candidate numéro 1.....</b>	<b>2</b>
<b>Entretien candidate numéro 2.....</b>	<b>5</b>
<b>Entretien candidate numéro 3.....</b>	<b>8</b>
<b>Questionnaire.....</b>	<b>12</b>
<b>Documents utiles à la partie théorique.....</b>	<b>23</b>

Entretien candidate numéro 1

Secteur professionnel : Transport et voyage

Poste : Assistante de Direction

Âge : 61 ans

Questions	Réponses
<p><b>Pouvez-vous nous parler de votre parcours scolaire et professionnel ? Qu'est-ce qui vous a motivée à poursuivre une carrière en management?</b></p>	<p>J'ai un DUT en comptabilité et j'avais une exploitation agricole que j'ai gérée pendant longtemps mais j'ai dû l'arrêter, faute de moyens techniques. Je suis rentrée à temps partiel dans l'entreprise de transport où je suis encore aujourd'hui. Au départ, j'étais dans la partie administrative. J'ai évolué dans le poste car à l'époque c'était une entreprise plus familiale et nous avons bien développé l'entreprise. Lorsque la dirigeante n'était pas là, je gérais la gestion des équipes et des plannings. Cela m'arrivait de la suivre à l'époque, dans des formations de management.</p>
<p><b>Combien de personnes managez-vous ? Quel est le nombre de femmes et d'hommes ?</b></p>	<p>50 personnes dont 21 personnes à temps plein. Seulement une dizaine de femmes, le reste sont des hommes.</p>
<p><b>Comment définiriez-vous votre style de management ?</b></p>	<p>Ce n'est pas autoritaire, c'est du management avec de la communication. On y met toujours une part de bienveillance. Si on a des exigences sur la façon de fonctionner, on donne toujours des explications et de la compréhension. On donne le pourquoi du comment, ce qui rend la demande acceptable. On les implique, c'est une relation de confiance où chacun met sa pierre à l'édifice. On essaye de rendre les employés acteurs. Mais cela n'enlève rien à nos exigences !</p>
<p><b>Pensez-vous qu'il y a des caractéristiques particulières qui distinguent le leadership féminin?</b></p>	<p>Je pense que oui, une femme a davantage une façon d'être à l'écoute. Un manager homme bien formé a plus d'assurance qui lui est donnée par son genre, il est moins à même d'être à l'écoute. Une équipe d'hommes menée par une femme engendre un management différent, il faut s'adapter aux salariés. C'est toujours et ça a toujours été comme ça, le regard de l'autre fait que l'on doit avoir ce plus envers nos employés.</p>
<p><b>Pensez-vous que le leadership féminin est</b></p>	<p>Je dirais que oui, mais je garde de la réserve, car</p>

<b>sous-représenté ?</b>	je pense qu'aujourd'hui il y a plus de femmes qu'avant.
<b>Quels sont les principaux obstacles (stéréotypes de genre) que vous avez rencontrés dans votre parcours vers un poste de direction ?</b>	La situation familiale, la disponibilité. Je suis persuadée qu'il y a des entreprises qui, lorsqu'elles recrutent un manager, regardent le genre de la personne. Dans mon entreprise, cela n'a pas été un obstacle. Moi, je ne l'ai pas ressenti. C'est aussi peut-être car la directrice est-elle même une femme.
<b>Pensez-vous que certains secteurs professionnels sont plus fermés au leadership féminin que d'autres ? Si oui, lesquels et pourquoi ?</b>	<p>Le nôtre. Si on a une responsable qui est une femme, c'est parce que l'entreprise est familiale. Les femmes restent cantonnées à des secteurs qui sont liés au social. Les femmes seront moins dans des entreprises telles que les transports, les travaux publics...</p> <p>Je pense que c'est lié aux formations. Sur le papier, les femmes peuvent tout faire, mais dans la pratique, dans les écoles, lorsqu'on fait les orientations, on ne les encourage pas. On oriente les filles dès le plus jeune âge...</p>
<b>Pensez-vous que votre style de leadership influence la culture de votre entreprise? Est-ce que vous contribuez à créer un environnement de travail plus inclusif et collaboratif ?</b>	Je crois que oui, le fait d'avoir deux femmes à la "direction", ça freine les débordements qu'il pourrait y avoir. Ça ne peut qu'avoir impacté positivement la culture de l'entreprise. Cette façon de diriger influence la façon d'être des salariés.
<b>Avez-vous vu évoluer la représentation des femmes dans les postes de direction au cours de votre carrière ?</b>	Moi, je pense qu'elles sont de plus en plus nombreuses. Quand on se positionne 30 ans avant, c'est sûr qu'il y a eu une évolution positive. Avant, c'était bien pire, les femmes se sont formées, elles ont fait leurs preuves, car avec des femmes à la direction, ça marche. Certaines entreprises s'entourent de femmes dirigeantes car elles ont tout à gagner. Ceux qui font ce choix-là pensent que les femmes apporteront une valeur ajoutée à leur équipe, et ils ont raison !
<b>Avez-vous vu des progrès législatifs ou politiques impacter positivement les femmes</b>	La loi sur l'égalité des salaires n'est pas encore

<p><b>managers ?</b></p>	<p>gagnée ! Il y a ce que la législation impose mais dans les entreprises ce n'est pas encore forcément égalitaire. Je pense qu'il y a encore des écarts. Je suis persuadée que ce n'est pas encore partout.</p>
<p><b>Selon vous, quelle est l'importance de la recherche académique sur le leadership féminin et que souhaiteriez-vous voir exploré davantage dans ce domaine ?</b></p>	<p>C'est très important, ça peut mettre en lumière cette évolution croissante mais pas suffisante. Et pour s'en apercevoir, il est nécessaire de faire des études et des recherches.</p>
<p><b>Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes qui aspirent à des postes de direction ?</b></p>	<p>Il ne faut pas avoir peur de se former d'abord ! Il ne faut pas douter de ses qualités. Il faut que les jeunes femmes argumentent ce qu'elles peuvent apporter, se mettent en lumière, prennent confiance en leurs atouts. Leurs compétences peuvent être complémentaires de celles des hommes. Je reste persuadée que les femmes ont ce petit + et il ne faut pas en douter.</p>
<p><b>Quels changements aimeriez-vous voir apparaître ?</b></p>	<p>Je pense qu'il faut à tout prix plus de femmes sur des postes à responsabilité, car tout le monde peut y gagner. C'est tellement une évidence ! Car les hommes ont parfois un excès d'assurance, qui ne veut pas dire qu'ils sont meilleurs. J'ai l'habitude de dire "on peut obtenir ce qu'on veut, quand on ose" Avec des femmes à la tête, les entreprises gagneraient en expertise et pourraient en sortir plus efficaces.</p>

Entretien candidate numéro 2

Secteur professionnel : Bancaire

Poste : Directrice d'agence

Âge : 51 ans

Questions	Réponses
<p><b>Pouvez-vous nous parler de votre parcours scolaire et professionnel ? Qu'est-ce qui vous a motivée à poursuivre une carrière en management ?</b></p>	<p>Mon parcours professionnel a débuté après l'obtention de mon Bac G3 et de mon DUT Techniques de Commercialisation en alternance. Ensuite j'ai passé les examens Cetca 2 et Cetca 3, équivalents à une licence. J'ai évolué vers un poste d'expertise du financement de l'immobilier. Ce métier avait pour principales missions l'accompagnement des équipes de 3 agences. J'ai ensuite évolué vers ce métier de formation et d'accompagnement en tant qu'animatrice de secteur (sur 8 agences). Dans ce métier je travaillais en synergie avec les directeurs d'agence afin d'accompagner leurs équipes vers l'efficacité commerciale, en personnalisant les attentes. C'est là où je me suis sentie capable d'évoluer vers ce métier de manager. Je n'ai pas toujours voulu manager, ce sont des opportunités professionnelles qui m'ont amenée vers ce métier.</p>
<p><b>Combien de personnes managez-vous ? Quel est le nombre de femmes et d'hommes ?</b></p>	<p>10 personnes, 9 femmes et 1 homme.</p>
<p><b>Comment définiriez-vous votre style de management ?</b></p>	<p>Je dirais que mon style de management est adaptable. Il faut toujours s'ajuster aux situations et aux besoins de l'équipe. Je crée une ambiance de travail positive et dynamique. J'adore bosser dans la bonne humeur, mais je reste exigeante sur la conformité et la satisfaction client. Je pense qu'une approche équilibrée aide à la collaboration et à l'innovation. Pour moi, être un bon manager, c'est être organisé, dispo, adaptable et convaincant. Connaître son équipe est essentiel pour bien la guider. Bien sûr, il y a des défis mais je fais de mon mieux pour rester positive et souriante pour soutenir mon équipe.</p>
<p><b>Pensez-vous qu'il y a des caractéristiques particulières qui distinguent le leadership féminin ?</b></p>	<p>Empathie, communication moins violente, plus maternelle, la relation est plus chaleureuse. Même lors d'un entretien correctif, l'ambiance</p>

	n'est pas la même. Pour l'avoir vécu avec différents managers, homme et femme, il y a une différence considérablement visible.
<b>Pensez-vous que le leadership féminin est sous-représenté ?</b>	C'est une évidence, c'est plus compliqué quand tu es une femme, malgré les belles progressions. Il faut toujours plus prouver quand tu es une femme dans un poste de direction !
<b>Quels sont les principaux obstacles (stéréotypes de genre) que vous avez rencontrés dans votre parcours vers un poste de direction ?</b>	<p>Les femmes ont plus d'humilité, on a moins tendance à se mettre moins en avant. Après cela dépend des cas, encore une fois. Mais on pense que c'est notre travail qui va faire ses preuves alors que les hommes hésiteront moins à se mettre en compétition. Certains ont tendance à vouloir prouver à leur responsable qu'ils sont plus efficaces sans forcément écouter les besoins de l'équipe. Bien sûr je ne fais pas une généralité.</p> <p>Ex : À l'époque j'ai remarqué que les directeurs de secteur avait une tendance à écouter plus les garçons que les filles. Lorsqu'on disait une idée intéressante, ils n'écoutaient pas vraiment mais quand c'était répété par un homme, cela prenait tout son sens.</p> <p>Une fois j'étais dans un groupe de travail, et avec une collègue, on nous appelait "les mademoiselles du CRC". Je n'ai pas osé contredire mais j'ai directement adopté une position de retrait, je ne participais plus les fois d'après.</p>
<b>Pensez-vous que certains secteurs professionnels sont plus fermés au leadership féminin que d'autres ? Si oui, lesquels et pourquoi ?</b>	<p>Dans mon entreprise cela va être plus sur les postes de directions, il y a beaucoup de femmes dans les ressources humaines, moins dans les postes stratégiques. Après dans les secteurs de l'automobile, le BTP je me dis... cela doit être compliqué. Dans ces milieux-là, ils pensent qu'on n'a pas les compétences, c'est des préjugés !</p> <p>Personnellement, j'ai eu l'occasion d'être manager par des femmes et tu te sens souvent plus à l'aise...</p>
<b>Pensez-vous que votre style de leadership influence la culture de votre entreprise? Est-ce que vous contribuez à créer un environnement de travail plus inclusif et collaboratif ?</b>	Je ne pense pas directement, mais au sein des agences dans lesquelles j'ai travaillé j'ai souvent vu que le leadership féminin mettait une bonne ambiance, que cela rendait l'entreprise plus inclusive et plus bienveillante.

	<p>Au sein de mon équipe, j'ai quand même remarqué des changements, en proposant des moments conviviaux, des repas, des goûters cela a renforcé les liens !</p>
<p><b>Avez-vous observé des changements dans l'entreprise depuis que vous occupez un poste de direction ? (ouverture d'esprit, moins de discriminations ...)</b></p>	<p>J'y suis depuis 2010 et il y a eu un travail considérable sur ça, la qualité de vie au travail s'est améliorée, c'est indéniable ! Je ne sais pas si c'est par bonne conscience mais ça évolue oui...</p>
<p><b>Avez-vous vu des progrès législatifs ou politiques impacter positivement les femmes managers ?</b></p>	<p>La loi sur l'égalité des salaires, cela a permis un meilleur équilibre. C'est la revalorisation des salaires avec des grilles pour créer une équité. Dans mon entreprise, ils font la démarche que tout le monde soit au même stade. Avant c'était différent, en fait les directeurs de secteur ou directeur d'agence peuvent verser une somme de revalorisation à leur équipe tous les mois mais quand j'étais conseillère c'était rare d'en avoir alors que je faisais bien mon travail !</p>
<p><b>Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes qui aspirent à des postes de direction ?</b></p>	<p>Croyez en vous, tout est possible ! Surtout prendre confiance en soi, c'est le plus important. Il faut arriver à se lancer et une fois qu'on a fait ses preuves ça se passe bien ! Peut-être qu'on est moins carriéristes que les hommes mais c'est aussi à cause de tous ses stéréotypes, il faut réussir à passer au dessus. Je me rappelle qu'une fois, un directeur m'a invité à un échange dans un collège car il trouvait que les filles n'avaient pas envie de faire de grandes études. C'était il y a 10 ou 15, les choses ont quand même évolué. Mais je pense que ça se joue dès le plus jeune âge ...</p>
<p><b>Quels changements aimeriez-vous voir apparaître ?</b></p>	<p>Que ça progresse, j'ai confiance dans les nouvelles générations (girl power), ça va évoluer c'est sûr mais il faut du temps. Heureusement il y a beaucoup d'entreprises où cela se féminise et j'espère que ça va continuer !</p>

Entretien candidate numéro 3

Secteur professionnel : Jeu vidéo, accompagnement des entreprises vers un environnement inclusif

Poste : Co-fondatrice, directrice commerciale

Âge : 34 ans

Questions	Réponses
<p><b>Pouvez-vous nous parler de votre parcours scolaire et professionnel ? Qu'est-ce qui vous a motivée à poursuivre une carrière en management?</b></p>	<p>J'ai fait un BTS commerce international car au départ je voulais être médecin dans l'humanitaire. Je suis ensuite rentrée à TSM, en L3. J'ai décidé de poursuivre mon cursus en master marketing et communication en alternance dans une petite entreprise dont j'ai malheureusement dû me séparer à cause de problèmes financiers. C'est à ce moment-là que j'ai rejoint une entreprise dans le secteur automobile. Grâce à un très bon manager qui m'a fait gravir plusieurs échelons, en 5 ans je suis passée d'alternante à responsable d'un réseau de garages. Malheureusement j'ai rencontré beaucoup de difficultés, je me plaisais mais il y avait certaines choses que je n'arrivais pas à maîtriser, et je ne trouvais pas d'aide. En 2018, en parallèle, j'ai cofondé une association "<a href="http://Nenettes.co">Nenettes.co</a>" pour aider les femmes dans leur projet professionnel à Toulouse. J'ai donc monté des programmes de mentorat et d'entrepreneuriat pour accompagner les femmes. En 2019, comme l'association a pris beaucoup d'ampleur à Toulouse, j'ai créé "la fédération française des réseaux pour le développement professionnel des femmes". Le but était de connecter 15 réseaux tels que les "Nenettes" pour pouvoir se recommander et faire en sorte d'accompagner toutes les femmes de la bonne manière en fonction de leurs compétences. Durant le Covid j'ai aussi monté mon auto-entreprise afin de rejoindre "la plateforme de l'inclusion", une start-up d'État. Afin de boucler la boucle, en 2019 j'ai cofondé "Olympes", une entreprise pour accompagner les managers dans l'égalité professionnelle. J'ai officiellement quitté mon poste dans le secteur automobile en septembre 2020. J'ai continué à développer Olympes mais je me suis séparée de mon associé. Cependant, une rencontre m'a poussée à rejoindre l'aventure de The Seed Crew, je suis devenue actionnaire et directrice commerciale. Olympes et The Seed Crew se sont associés pour ne former plus qu'un. Aujourd'hui</p>

	nous travaillons main dans la main pour faire bouger les lignes dans le milieu professionnel !
<b>Combien de personnes managez-vous ? Quel est le nombre de femmes et d'hommes ?</b>	Actuellement 3 personnes sur la plateforme de l'inclusion et 4 personnes à The Seed Crew dont 6 femmes et 2 hommes. À l'époque je travaillais avec un réseau de 130 garages, même si ce n'était pas sous ma responsabilité directe j'avais une équipe de commerciaux, principalement constituée d'hommes.
<b>Comment définiriez-vous votre style de management ?</b>	Je favorise le management participatif, généralement je donne les consignes globales et chacun travaille à sa manière. Lorsque je travaille avec des personnes, je nous considère comme une équipe, s'il y a un problème, c'est aussi le mien.
<b>Pensez-vous qu'il y a des caractéristiques particulières qui distinguent le leadership féminin?</b>	Je n'aime pas trop cette question, j'ai tendance à dire que chaque leadership est différent, homme, femme, personne non-binaire... Mais je pense que le leadership est très teinté de l'expérience personnelle des personnes, de ce qu'elles aiment, de ce qu'elles n'aiment pas, de ce qu'elles rejettent, de ce qu'elles embrassent, de ce qu'elles ont vécu... Ce qui est certain c'est qu'en tant que femme, on vit des discriminations qui sont systémiques. Je n'apprécie pas le terme de leadership féminin car aujourd'hui j'aimerais qu'on ne fasse plus de distinctions entre celui des hommes et celui des femmes. Mais je pense qu'il y a quand même un leadership masculin qui est le fruit du patriarcat. Quand tu es un homme et que tu deviens manager, on s'attend à ce que tu évolues dans ton poste, que tu sois viril, autoritaire... Et cela est un peu moins présent dans le leadership féminin. Même si lorsque je travaillais dans la recherche automobile, je me suis quand même masculinisé, dans ma façon de me comporter, j'ai copié les codes pour éviter qu'on me sous-représente.
<b>Pensez-vous que le leadership féminin est sous-représenté ?</b>	C'est indéniable ! Je me rappelle que lorsque j'ai créé les "Nenettes" on a cherché des chiffres clés et on a constaté que chez Pôle Emploi il y avait 80 % de femmes employées dont seulement 20 % de femmes dans les postes de direction. C'est aussi pour ça qu'avec mes différentes organisations on essaie de faire

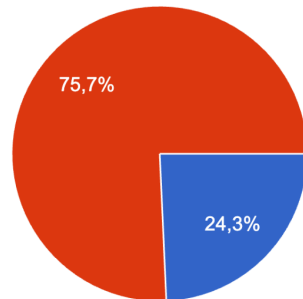
	changer les choses.
<b>Quels sont les principaux obstacles (stéréotypes de genre) que vous avez rencontrés dans votre parcours vers un poste de direction ?</b>	Dans le secteur de l'automobile, je te laisse imaginer, j'ai entendu de tout. des phrases ingrates, la remise en question des compétences parce que tu es une femme. J'avais aussi un salaire inférieur à celui de mon homologue. À l'époque en tant que femme manager d'un réseau de garages, je devais toujours prouver plus, répondre aux codes du secteur. Le sexisme c'était tous les jours. Et j'ai été plusieurs fois victime d'agressions sexuelles. À l'époque c'était banalisé, alors on me disait "t'as de la chance d'être à des postes comme ça, c'est pas grand-chose, c'est normal". C'était vraiment compliqué, mes RH ça les faisait rire, alors je me sentais fautive de sur réagir.
<b>Pensez-vous que certains secteurs professionnels sont plus fermés au leadership féminin que d'autres ? Si oui, lesquels et pourquoi ?</b>	Oui et non. Pas tant, car même si tu vas dans le social, il y aura beaucoup de femmes, mais pas tellement aux postes à responsabilité. Ce n'est pas si vrai que ça, car dans les secteurs dits masculins, il n'y a pas de femmes dans les postes de direction car même sur d'autres postes tu vas trouver peu de femmes. Je me dis que dans les secteurs d'activités où il y a déjà des femmes dans les effectifs, il y a quelque chose à faire pour qu'elles puissent accéder à des postes à responsabilités alors que dans les secteurs d'activités en pénurie de femmes, c'est difficile de favoriser le leadership féminin s'il n'y en a pas dans les effectifs.
<b>Avez-vous observé des changements dans l'entreprise depuis que vous occupez un poste de direction ? (ouverture d'esprit, moins de discriminations ...)</b>	Dans le secteur automobile, c'est sûr que j'avais beaucoup de responsabilités et ça changeait le regard des gens sur la manière de me parler. Je ne pense pas que ça ait changé grand-chose car ça n'a pas ouvert la voie. Aujourd'hui quand on regarde les patrons de garages c'est toujours que des hommes. Mais quand on se base sur The Seed Crew, ça porte ses fruits car je suis une femme qui fait partie de la direction d'une entreprise de tech, ce qui est plutôt rare.
<b>Avez-vous vu des progrès législatifs ou politiques impacter positivement les femmes managers ?</b>	Oui, l'index Egapro tend à faire changer les mentalités et les considérations sur la partie salariale. Il y a aussi plus de prises de paroles sur les discriminations liées aux salaires... La

	<p>notion de quotas aide les femmes à avoir plus de représentations. Cependant ça n'empêche pas que ça énerve les gens, car certaines femmes n'ont pas envie d'être considérées comme des quotas. Certaines études ont montré que la mise en place des quotas a créé des oppositions. La loi Rixain est venue abonder le sujet de l'égalité professionnelle.</p>
<p><b>Selon vous, quelle est l'importance de la recherche académique sur le leadership féminin et que souhaiteriez-vous voir exploré davantage dans ce domaine ?</b></p>	<p>Je pense qu'il faut aller plus loin, même si je trouve que faire des recherches académiques sous le nom de "leadership féminin" est assez stigmatisant car cela montre le fait qu'il y a un mode de leadership pour chaque genre. Mais pour moi la notion de leadership féminin reste importante dans le sens où on parle de la représentation des femmes dans les postes de responsabilités.</p>
<p><b>Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes qui aspirent à des postes de direction ?</b></p>	<p>C'est une question compliquée, avant j'aurais dit "si tu as envie, ose" Mais oser cela fait porter la responsabilité que si tu n'y arrives pas, c'est de ta faute alors que ce n'est pas tout à fait le cas. Alors je leur dirais de se faire accompagner, de rencontrer les bonnes personnes et de travailler leurs réseaux pour échanger sur leurs expériences. Les hommes ont peut-être plus l'habitude de prendre la parole, ce qu'on fait un peu moins. Alors il ne faut pas avoir peur de parler ! Moi je pense que les femmes sont compétentes et qu'elles ont tout pour arriver à des postes de direction mais cela n'est pas toujours de leur ressort car les personnes sont tellement bloquées sur les stéréotypes. La phrase de la fin "quand tu n'essayes pas, tu as 100% de chances de ne pas réussir !"</p>

## Questionnaire

Quel est votre genre ?

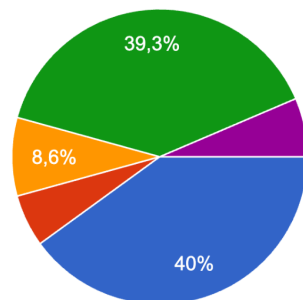
140 réponses



- Homme
- Femme
- Non-binaire
- Préfère ne pas répondre

Quel est votre âge ?

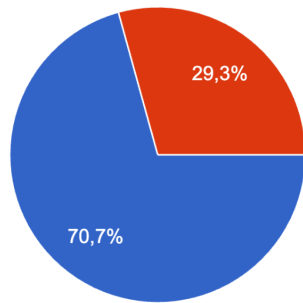
140 réponses



- Moins de 25 ans
- 25-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- 56 ans et plus

### Occupez-vous un emploi ?

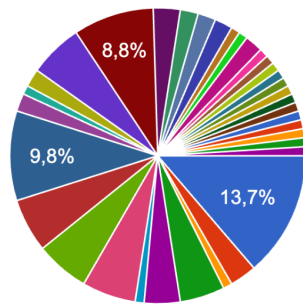
140 réponses



- Oui
- Non

### Quel est votre secteur d'activité ?

102 réponses

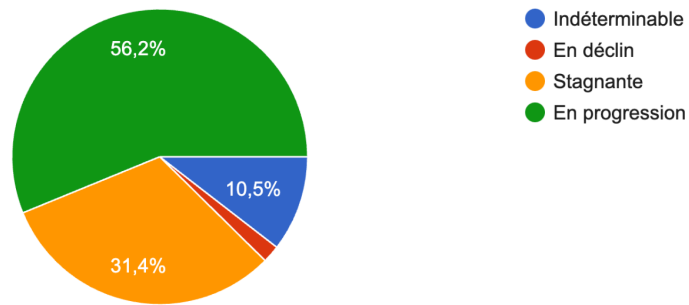


- Commerce
- Immobilier, logement
- Energie, eau
- Travaux du bâtiment, travaux d'aména...
- Transport public, transport de marcha...
- Véhicules
- Finance, banque, assurance, mutuelle
- Communication, téléphonie, services...

▲ 1/5 ▼

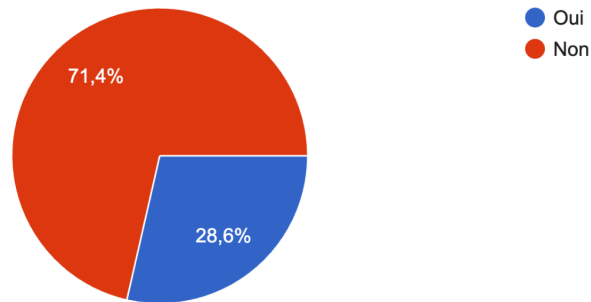
Selon vous, quelle est la situation actuelle du leadership féminin dans votre entreprise ?

105 réponses



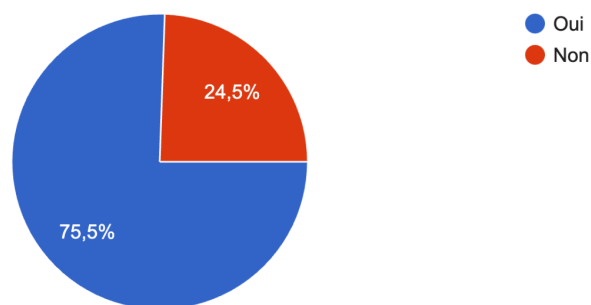
Occupez-vous ou avez-vous déjà occupé un poste de direction ?

140 réponses



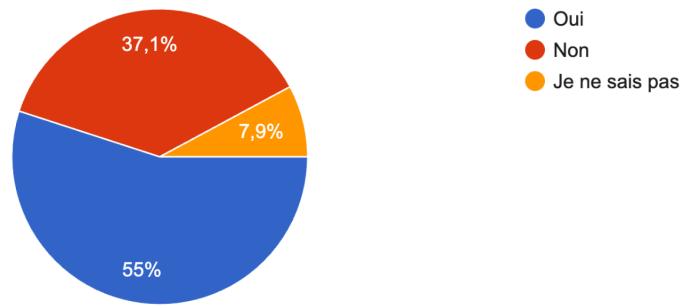
Avez-vous déjà été supervisé(e) par une femme manager ?

139 réponses



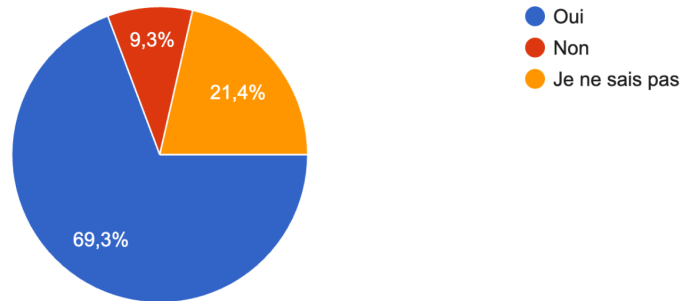
Pensez-vous que les qualités de leadership diffèrent selon le genre ?

140 réponses



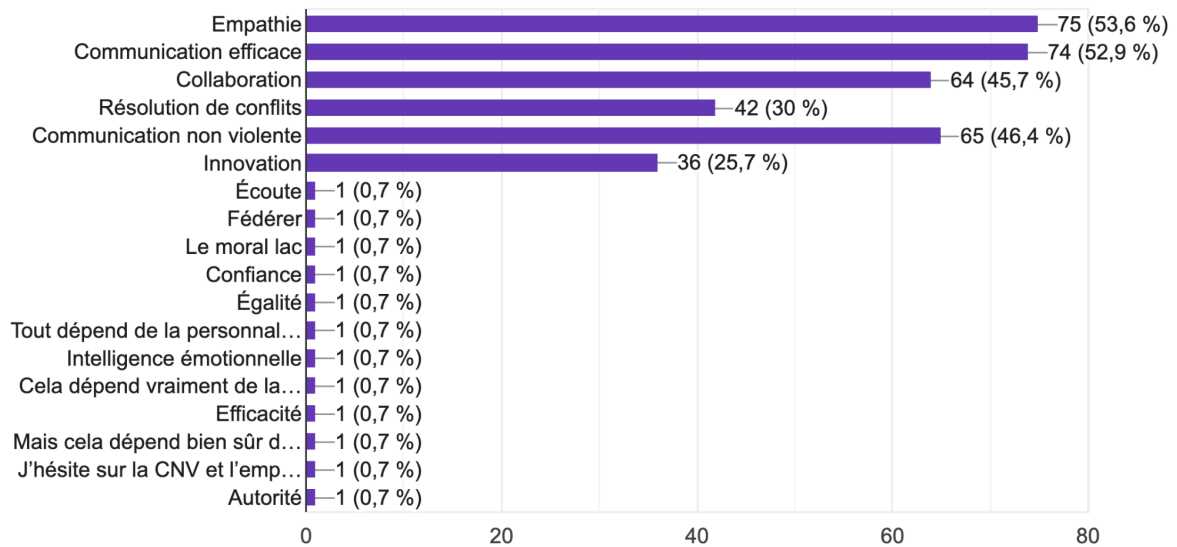
## Selon vous, les caractéristiques du leadership féminin ont-elles un impact positif sur la culture d'entreprise ?

140 réponses



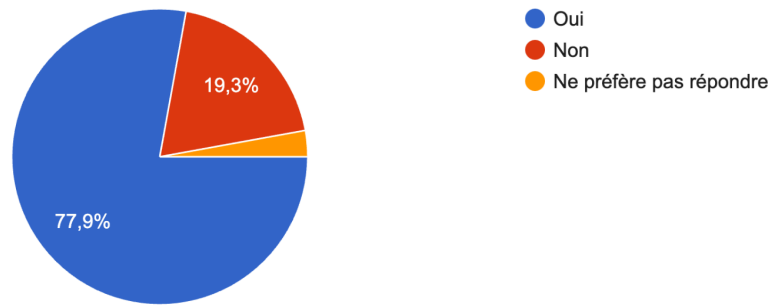
## Quelles qualités attribuez-vous généralement au leadership féminin ?

140 réponses



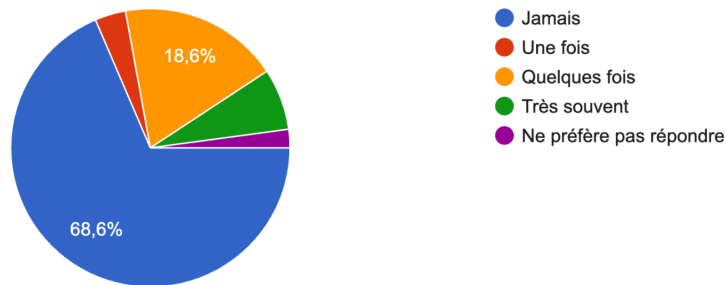
Pensez-vous que les stéréotypes freinent l'accès des femmes aux postes de direction ?

140 réponses



## Avez-vous déjà été témoin ou victime de discriminations liées au genre dans votre lieu de travail ?

140 réponses



## Si oui, pouvez-vous décrire brièvement l'incident ?

27 réponses

Remarque misogynne

Réflexions sexistes / misogynes

Combativiy

Propositions incongrues, phrases sexistes

Un pharmacien dit ne pas pouvoir travailler avec ses collègues pcq se sont des femmes et que piur lui les femmes son inférieure à lui et moins compétentes

Grossesse

Critères d'embauche liés au genre

Enceinte j'ai été mise au placard. Plusieurs années après, j'ai réussi à avoir un poste de responsable pour lequel j'étais moins payé que mes collègues masculins

Harcèlement moral par ma supérieure hiérarchique de la gente féminine !

Les femmes ne connaissent rien dans le bâtiment

Harcèlement moral dénigrement par un directeur de filiale qui n'acceptait pas qu'une femme puisse être cadre expatriée en Afrique et Numéro 3 de la filiale

je travaille dans un service avec une femme et un homme, qui est le responsable du service. régulièrement, d'autres collègues s'adressent à ma collègue femme en supposant qu'elle est la secrétaire du responsable de service

Communication non respectée

Préférer des hommes pour certaines tâches (souvent plus "physiques"), douter de certaines informations ou actions faites par des femmes mais pas lorsque c'est fait par des hommes, commentaires sur l'apparence (que ce soit positif ou négatif) beaucoup plus fréquents...

Je travaillais en tant que saisonnier dans une équipe de 4 hommes, ils faisaient des blagues « beaufs » sur les femmes et le travail des femmes au sein de l'entreprise

Problème parité homme femme

phrases sexistes; pas de prise en compte des spécificités biologiques (Ex. pas de lave-mains dans les toilettes)

Dans ma précédente boîte (site chimique Big pharma) un homme m'a dit que ma tenue vestimentaire n'était pas adaptée à mon emploi (j'étais en talons) ou une autre fois un autre homme m'a carrément dit que je m'étais bien habillé car mon N+3 venait sur site. Et je passe les blagues graveleuses de la part du directeur de site! Mais les femmes aussi sont capables de discrimination notamment une de mes managers qui m'avait sous évalué mes objectifs pendant mon congé maternité en indiquant que justement j'étais absente pendant un audit important.

Remarques déplacées, paternalisme, sexisme

En demande toujours plus

3 exemples : 1) les femmes sont souvent moins écoutées que les hommes lors des réunions. 2) intimidation de la part d'un chef masculin plus âgé (attitude paternaliste et autoritaire). 3) injures liées à la sexualité

Remarques liées à la compréhension ou la faisabilité du travail à effectuer

Refus d'embauche car enfants en bas âge

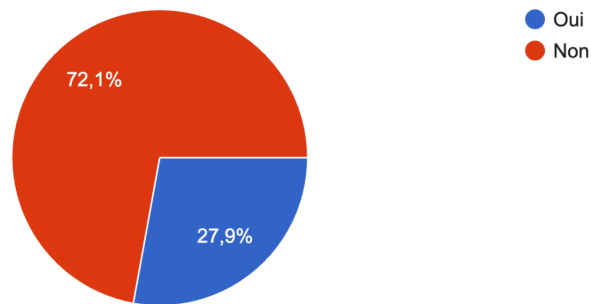
Blagues misogynie et discreditations face a des prises de décisions

Femmes dites moins souvent absentes, femmes trop compliquées, pas assez efficaces, si jolies doivent supporter remarques déplacées sinon pas drôles et mises au placard

Les hommes PDG ont parfois un humour limité. Cependant j ai remarqué beaucoup plus de sexisme dans les PME PMI et très peu dans les grandes entreprises qui sont beaucoup mieux contrôlées.

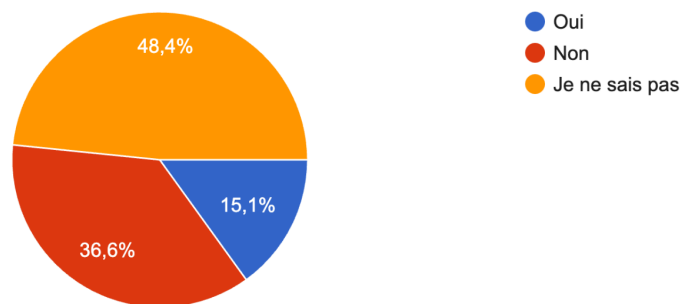
Êtes-vous au courant des avancées législatives concernant la parité dans les entreprises telles que la loi Rixain ?

140 réponses



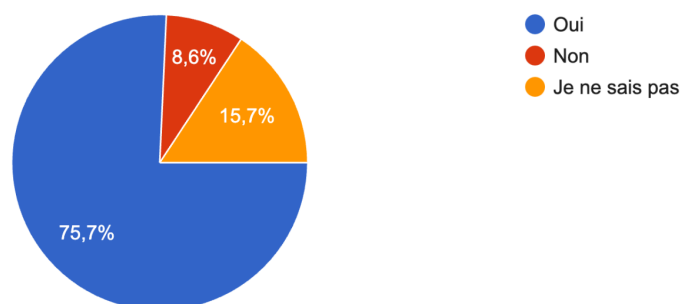
Si oui, pensez-vous que ces mesures sont suffisantes ?

93 réponses



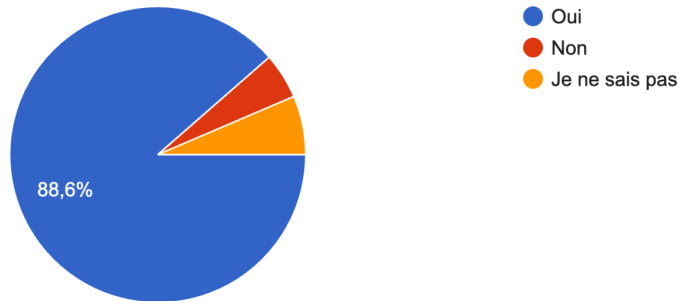
Selon-vous, la représentation des femmes dans les postes de direction a-t-elle évolué positivement ces dernières années ?

140 réponses



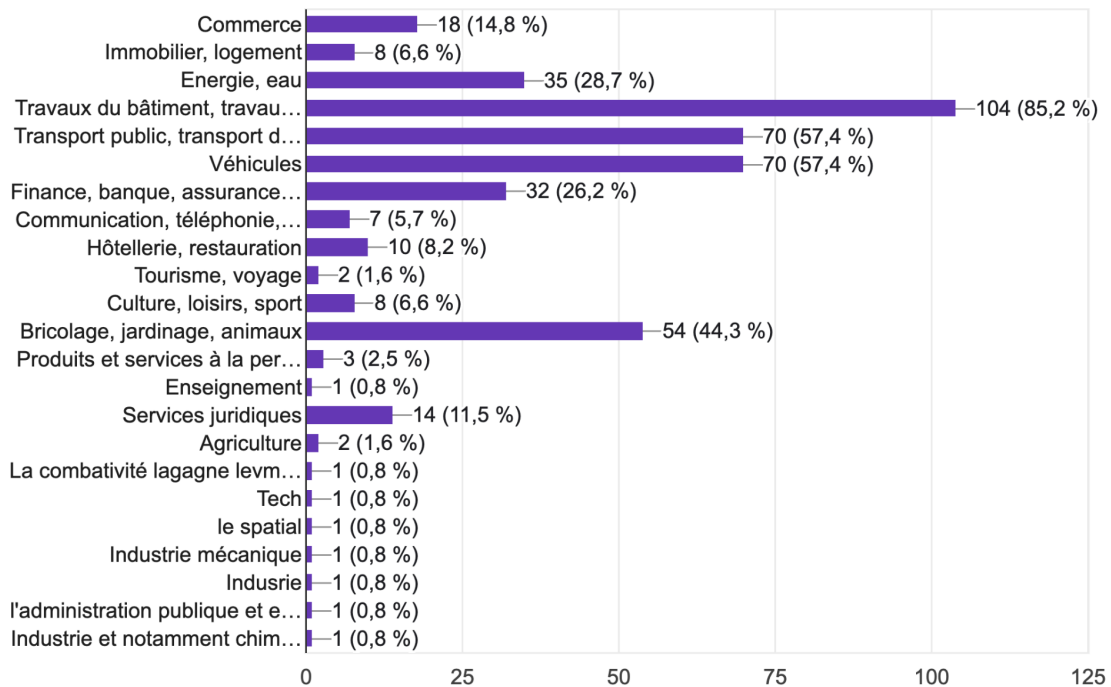
## Pensez-vous que certains secteurs sont moins avancés que d'autres en matière de leadership féminin ?

140 réponses



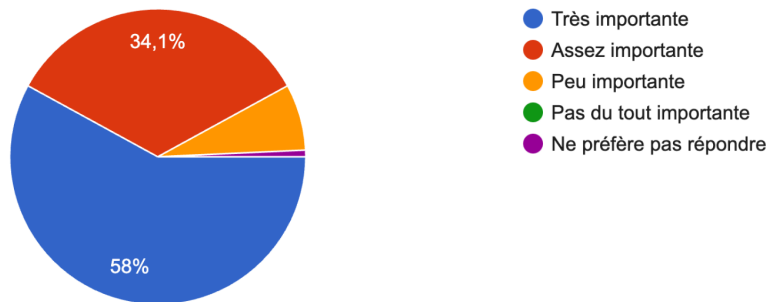
## Si oui, quels secteurs sont en retard selon vous ?

122 réponses



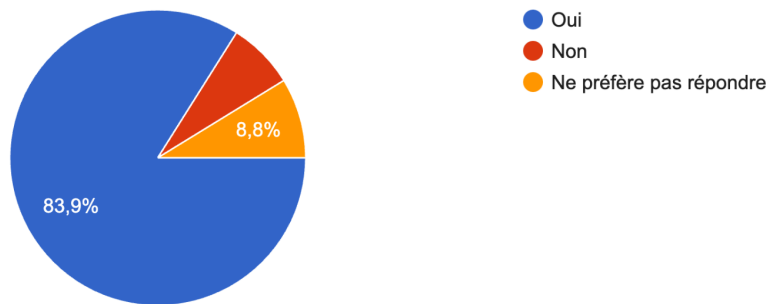
Selon vous, quelle est l'importance de la diversité de genre dans les équipes de direction ?

138 réponses

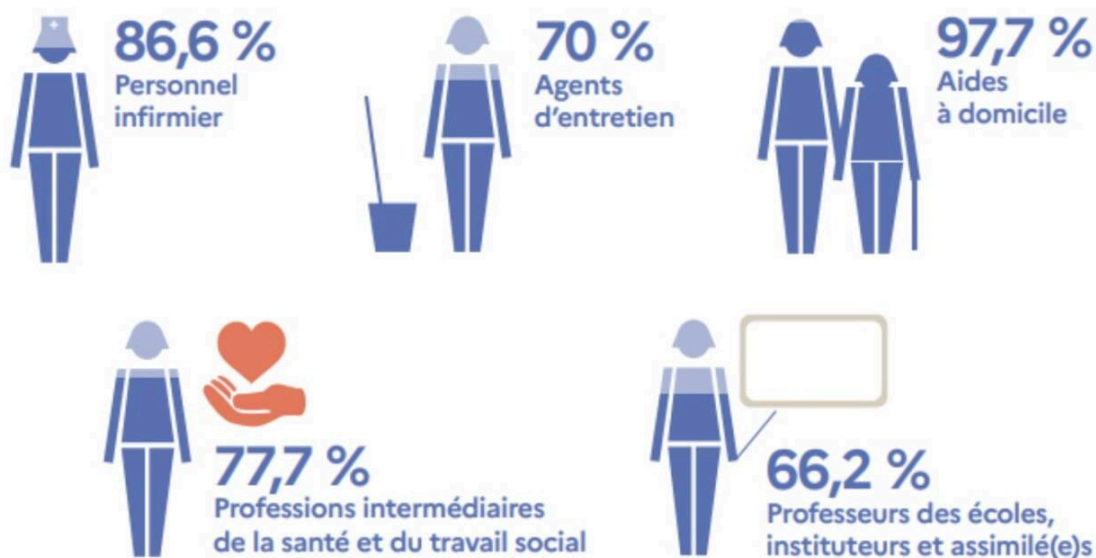


Aimeriez-vous voir plus de femmes dans les instances dirigeantes ?

137 réponses



Part des femmes dans les métiers de « première ligne » et du « care »



Sources : Insee, 2020 ; Drees, 2020 ; Dares, 2014 ; Dares, 2013. Détails p. 15.

Le principe féminin	Le principe masculin
Horizontal	Vertical
Les réseaux Le communautaire L'entraide L'empathie	La hiérarchie La centralisation La compétition La conquête
Tourné vers le <i>sujet</i> Les valeurs de l'en-soi	Tourné vers <i>l'objet</i> Les valeurs de l'hors-soi
Le principe féminin <i>est</i>	Le principe masculin <i>fait</i>

