Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

« LEADERSHIP AU FÉMININ » : LE MIRAGE D'UNE SOLUTION AUX INÉGALITÉS PROFESSIONNELLES

Capucine Alvin, Philomène Formery

03/09/2025

Dans le contexte de *backlash* des politiques de diversité, équité et inclusion aux États-Unis, l'égalité professionnelle est aujourd'hui à la croisée des chemins. Capucine Alvin, consultante en transformation des organisations, et Philomène Formery, consultante spécialisée dans les transformations du travail, se penchent dans cette note sur les programmes de « leadership au féminin » que les entreprises mettent en place, entre injonctions contradictoires et paradoxes.

Introduction : l'égalité ne se décrète pas, elle se construit

Alors que les discours sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont devenus omniprésents dans la communication des entreprises, une inquiétude grandit : cette égalité tant promise est-elle en train de s'éroder, vidée de sa substance derrière les slogans ? À l'heure où certains chefs d'entreprise et leaders politiques revendiquent des formes de leadership autoritaires, virilistes, voire décomplexées – de Donald Trump à Elon Musk –, le recul du pluralisme des modèles d'autorité semble engagé. Dans ce contexte, les figures de pouvoir féminines apparaissent plus que jamais assignées à une posture contradictoire : incarner une différence sans déranger la norme, s'imposer sans trop s'affirmer.

Loin d'être un acquis, l'égalité professionnelle est aujourd'hui à la croisée des chemins. Les derniers signaux médiatiques et politiques ne sont pas rassurants : la remise en cause des politiques de diversité aux États-Unis, le recul des ambitions en matière de parité dans certains grands groupes technologiques, ou encore les attaques répétées contre les dispositifs de discrimination positive témoignent d'un retour de bâton. En France aussi, les tensions sont palpables. La « *gender* fatigue » gagne du terrain, nourrie par une lassitude face aux efforts d'inclusion perçus par certains comme excessifs, voire contre-productifs. Dans les entreprises, les programmes de leadership au féminin se multiplient, souvent sans s'attaquer aux racines systémiques des inégalités.

Fondation Jean Jaurès

Comment penser la place des femmes dans les sphères de décision lorsque les modèles dominants de leadership restent masculins dans leurs codes et leur imaginaire ? Quelle transformation réelle des organisations si l'on continue à attendre des femmes qu'elles s'adaptent à des environnements qui ne sont pas pensés pour elles ? Et surtout : que signifie aujourd'hui, dans une démocratie qui se veut égalitaire, cette injonction à « former les femmes au leadership », comme si le problème venait d'elles et non du système ?

En interrogeant les impensés de ces dispositifs, cette note propose une analyse critique du « leadership au féminin » et plaide pour une refondation des politiques d'égalité professionnelle. Il ne s'agit plus seulement d'« accompagner les femmes », mais bien de repolitiser la question : qui définit les critères du pouvoir ? Et dans quelle mesure les normes actuelles de la réussite continuent-elles d'exclure les femmes – et bien d'autres – de l'exercice réel du leadership ?

Pourquoi le « leadership au féminin » est-il présenté comme la solution ?

Les programmes de ce type sont courants dans les grandes entreprises en France, en particulier dans les cultures à dominante masculine, en ciblant en priorité les femmes cadres. Ces démarches de féminisation des effectifs sont souvent moins motivées par des convictions féministes que par des considérations commerciales. Dans un contexte de concurrence accrue sur le marché du travail, les secteurs traditionnellement masculins cherchent désormais à attirer davantage de femmes pour répondre à leurs besoins. Cette évolution découle également des changements dans les attentes sociales, catalysés par différents événements tels que des affaires médiatisées de discrimination ou de harcèlement sexuel, ainsi que des avancées législatives telles que la récente loi Rixain[1]. Au travail, de nouvelles attentes émergent chez les jeunes : pour y répondre, l'entreprise doit être utile à la société, s'engager pour la préservation de l'environnement, mais aussi lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes[2]. Aujourd'hui, une faible représentation féminine dans les postes à responsabilité est perçue comme une atteinte à la réputation et à l'image de marque des entreprises. Or, bien souvent, les entreprises prennent le problème à l'envers en souhaitant promouvoir des programmes de « leadership au féminin ».

Ces programmes sont développés en partant de plusieurs constats avancés par les entreprises :

- d'abord, la question de la **rétention des femmes** constitue un frein majeur à la représentation équitable des femmes au sein des postes dirigeants. Bien que plus nombreuses dans des secteurs masculins, les femmes restent absentes des postes dirigeants, freinées par des

environnements codés au masculin et peu inclusifs. Même lorsque ces entreprises recrutent de plus en plus de femmes en sortie d'école, celles-ci finissent régulièrement par les quitter à certains niveaux de poste[3], préférant des organisations plus inclusives ou des modes de travail plus autonomes[4] ;

- un autre frein souvent mis en avant est le **manque de leaders féminins**. Les femmes occupant des postes de direction restent minoritaires, et les femmes peuvent avoir du mal à s'identifier à des exemples inspirants[5], ce qui peut limiter leur projection dans des trajectoires professionnelles ambitieuses ;
- enfin, le **syndrome de l'imposteur,** qui impacte davantage les femmes[6] du fait des stéréotypes de genre, est souvent invoqué comme frein à leur ambition.

C'est dans ce contexte que les programmes de « leadership au féminin » s'imposent comme une réponse commode : plutôt que d'interroger l'environnement, ils proposent de travailler sur les femmes en tant qu'individus – leurs postures, leurs ambitions, leur confiance en soi. Mais cette approche, si elle peut paraître bienveillante, masque en réalité des impensés structurels.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

Abonnez-vous

Une expression problématique : le mythe du « leadership au féminin »

La première question qui se pose est de savoir ce qu'on entend derrière « leadership ». Lorsqu'on essaie de définir le leadership, la notion d'*influence* revient régulièrement. Pour John Maxwell, auteur américain spécialiste du sujet, « leadership is influence, nothing more, nothing less[7] ».

Lors de nos interventions, nous nous livrons à une expérience sociale : demander aux groupes ce que leur évoque le mot « leadership ». Qu'ils soient hommes ou femmes, les notions de « charisme » ou de parole « assertive » y sont naturellement associées. Pour exercer cette capacité, plusieurs qualités sont requises d'un bon « leader »[8] : il doit avoir une vision et savoir inspirer et motiver, il doit incarner un esprit analytique et être en capacité de prendre des décisions, il doit faire preuve de résilience face à des environnements incertains. En bref, un leader doit savoir « cheffer » ; il

donne le cap, il tranche et il ne se laisse pas déstabiliser par l'incertitude.

Ces qualités font écho aux travaux de Pascale Molinier sur la virilité[9], qu'elle décrit comme le rejet de la peur, la force mentale et le contrôle de soi. Dans certains secteurs historiquement masculins, ces traits sont particulièrement valorisés. C'est notamment le cas de la finance d'entreprise ou de la grande distribution, comme l'ont documenté respectivement Valérie Boussard[10] et Haude Rivoal[11].

Imaginons maintenant un leadership « au féminin » : en quoi serait-il différent du leadership que pourraient manifester les hommes ? Les femmes leaders seraient les championnes d'un « leadership relationnel[12] » qui les aiderait à créer des environnements inclusifs et positifs où la collaboration et le développement sont valorisés. Elles auraient une tendance au « care », qui les rendrait plus promptes à développer les talents[13]. En agissant comme des *role models* ou des *mentors* pour leurs équipes, elles inspirent peut-être davantage qu'en incarnant le décideur monarchique. Alice Eagly et Linda Carli[14] qualifient ce style tourné vers les autres de « leadership transformationnel » – aujourd'hui valorisé, au moins en apparence. Les stratégies de promotion de la marque employeur se réjouissent de mettre en avant un management humain qui se focalise sur le fait de « faire grandir » celles et ceux qui la composent.

Ces programmes oscillent entre deux écueils : faire adopter aux femmes des codes masculins en s'affirmant davantage et en dépassant leur syndrome de l'imposteur[15], ou les enfermer dans des stéréotypes féminins en les renvoyant à la place qu'on veut bien leur assigner. Les femmes qui participent sont alors face à une double contrainte : se conformer ou échouer.

Pourquoi les programmes de « leadership au féminin » échouent-ils ?

Se conformer aux normes masculines : un rattrapage impossible

Les programmes de « leadership au féminin » reposent souvent sur l'idée que les femmes doivent adopter des codes masculins pour réussir : autorité, compétition, affirmation de soi. Mais cette approche est doublement problématique. D'une part, elle exige d'elles qu'elles adoptent un comportement auquel elles n'ont pas été socialisées. D'autre part, même lorsqu'elles y parviennent, elles s'exposent à un effet boomerang : les mêmes comportements valorisés chez les hommes sont jugés agressifs ou déplacés chez les femmes.

Ce qui est demandé aux femmes, c'est de s'ajuster à un modèle construit sans elles. Là où les

hommes évoluent dans un système calibré pour leurs dispositions, les femmes sont priées de se plier à des normes qui leur sont souvent étrangères et peu hospitalières – sans pouvoir les remettre en cause.

Socialisation et stéréotypes : des freins structurels

Ces écarts s'expliquent par une socialisation genrée profondément ancrée. Dès l'enfance, filles et garçons sont orientés vers des compétences différentes : les premiers sont encouragés à prendre des risques[16], les secondes à coopérer et à se montrer discrètes. Ce conditionnement ne s'arrête pas à l'école ; il se poursuit tout au long des études supérieures et dans la vie professionnelle. Chez les ingénieur·es, Catherine Marry[17] montre que les hommes sont incités à négocier et à valoriser leurs compétences, tandis que les femmes sous-estiment plus souvent leurs capacités et attendent qu'on reconnaisse leur mérite sans avoir à le revendiquer.

Ce phénomène alimente des stéréotypes tenaces : les femmes seraient naturellement moins ambitieuses, moins aptes à la pression ou moins intéressées par le pouvoir. Le rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes sur l'état du sexisme en France en 2024[18] montre la prégnance de ces préjugés encore aujourd'hui : l'idée que « les femmes sont naturellement plus douces que les hommes » progresse de trois points chez les femmes (53%), tandis qu'encore 60% des femmes pensent qu'on attend d'elles qu'elles soient discrètes (45% des hommes le pensent).

À cela, s'ajoute une organisation du monde professionnel où les critères de succès sont historiquement masculins. Et ces qualités sont précisément celles qui seront recherchées lors des recrutements et félicitées dans les évaluations de la performance, qui conditionnent l'accès aux primes et aux promotions. Emmanuelle Zolesio[19] et Valérie Boussard[20] montrent que l'accès des femmes à des postes à responsabilités dans des secteurs historiquement masculins repose souvent sur une socialisation particulière qui les aurait acculturées aux normes et aux codes masculins.

Si l'étalon du leadership est masculin, les femmes sont nécessairement acculées à des règles du jeu défavorables dès le départ. Pour briguer les positions dirigeantes, elles doivent rattraper un conditionnement initial qui ne les a pas préparées aux codes du pouvoir et évoluer dans un environnement qui ne reconnaît pas leurs compétences à leur juste valeur.

Résultat : les femmes s'autocensurent parfois, non par manque d'ambition, mais parce que l'environnement professionnel ne reconnaît pas leurs aptitudes. Elles n'échouent pas à se hisser aux postes de pouvoir – ils ne sont simplement pas pensés pour elles.

Face à cette réalité, demander aux femmes de simplement « oser » ou de « s'affirmer plus » demeure absurde. Il s'agit d'un conditionnement de long terme qui ne peut être corrigé par quelques ateliers de développement personnel. Tant que ces normes sociales différenciées perdureront, l'idée que les femmes doivent rattraper les hommes sur le terrain du leadership restera une injonction irréaliste et inéquitable.

L'effet boomerang : punies pour avoir réussi

Même lorsqu'elles adoptent les codes dominants, les femmes se heurtent à une sanction sociale, un effet boomerang souvent coûteux. Gare aux femmes managers qui oseraient se comporter comme un homme en posant le cadre de travail ou en réalisant un *feedback* à leurs équipes ! Comme l'a révélé un article de Martin Abel[21], les femmes sont plus durement jugées que les hommes lorsqu'elles formulent des critiques. Elles sont alors qualifiées de « femmes dragons » ou de « femmes autoritaires », des termes péjoratifs qui illustrent le rejet social des femmes qui ne se conforment pas aux stéréotypes de douceur et de docilité. Comme le dit Sarah Zitouni pour le podcast *Vieilles en puissance* : « On ne peut pas dire aux femmes d'être des hommes, parce qu'il y a des comportements qu'elles ne peuvent pas adopter. Et il y a surtout des comportements qui ne leur sont pas tolérés[22]. »

Certaines parviennent à briser le plafond de verre en incarnant un modèle encore plus viril que leurs homologues masculins – à la Margaret Thatcher, Miranda Priestly dans *Le Diable s'habille en Prada* ou Claire Underwood dans *House of Cards*. Ce conformisme forcé ne remet pas en cause la norme dominante : il la conforte. Laurie Rudman, Corinne Moss-Racusin, Julie Phelan et Sanne Nauts qualifient d'« effet *backlash*[23] » le fait de ne pas se conformer aux normes de leur genre, qui leur vaut une « sanction sociale » qui se manifestera sous la forme d'un rejet ou d'un jugement plus sévère, et ce de la part des hommes comme des femmes.

Et même dans le succès, les femmes restent évaluées à l'aune de leur genre. Le concept de la « falaise de verre » soulevé par Michelle Ryan et Alexander Haslam[24] décrit le fait de nommer des femmes à des postes à fortes responsabilités pour les mettre dans des situations quasi impossibles. Faute d'être en capacité de sauver une organisation défaillante, elles font les frais d'une situation dégradée, voire d'une mauvaise gestion de leurs prédécesseurs. Lorsque les femmes arrivent au sommet, c'est parfois pour les pousser d'encore plus haut.

Un problème systémique, pas individuel

Ces programmes prennent le problème à l'envers : ils individualisent un enjeu structurel. Plutôt que

de remettre en question l'environnement de travail et ses normes masculines implicites, ils demandent aux femmes de s'y adapter. Ils supposent que le changement doit venir des femmes, alors que ce sont les structures sociales et organisationnelles qui doivent évoluer pour les accueillir. Dire que les femmes doivent « développer leurs compétences », c'est leur imputer une faute qui n'est tout simplement pas la leur.

Quelles que soient leurs compétences, leurs performances ou leur position, elles sont ramenées à leur féminité – souvent pour la minimiser, parfois pour la tourner en dérision. Alors qu'elle était ministre de l'Économie, un article de 2009 de *L'Express* titrait par exemple « Christine Lagarde est-elle potiche ou fortiche ?[25] ». Les deux alternatives sont insultantes. Plutôt que son action politique, c'est son humeur et son charme qu'on soulignait, illustrant la manière dont les femmes restent jugées sur leur genre, non sur leur performance. Même celles qui incarnent parfaitement les codes du pouvoir restent jugées selon des critères genrés qui les marginalisent.

Certains secteurs, notamment ceux liés aux ressources humaines ou à l'accompagnement, ont tenté de valoriser les compétences dites « féminines », comme la gestion des conflits ou le développement du bien-être au travail. Pourtant, ces compétences restent confinées à des fonctions féminisées, souvent dévalorisées voire considérées comme des « centres de coût[26] ». Cette ségrégation horizontale, qui se retrouve à la fois au sein des métiers de l'entreprise et des activités économiques, reflète un biais plus large : les secteurs majoritairement féminins sont non seulement moins rémunérés, mais leur travail, bien qu'essentiel à la société, est insuffisamment valorisé, tant sur le plan économique que social.

Le résultat est une impasse : adopter les codes masculins, c'est risquer la sanction ; adopter des codes féminins, c'est rester marginalisée. Le véritable changement ne viendra pas de l'ajustement des femmes au système, mais de la redéfinition des critères de pouvoir eux-mêmes. L'enjeu ici est pourtant de taille : la répartition des rôles de leadership entre les genres crée de nombreuses inégalités de pouvoir, financières, économiques et sociales. Et il relève de la responsabilité collective de s'emparer du problème des inégalités de genre pour modifier les codes des environnements de travail et les rendre plus accueillants pour les femmes.

Une responsabilité collective

Le concept de « *gender* fatigue », formulé dans les milieux des ressources humaines (RH) anglo-saxons, désigne l'épuisement affiché face aux politiques d'égalité. Mais derrière cette lassitude prétendument neutre se cache une résistance idéologique à l'inclusion, bien plus profonde qu'un simple ras-le-bol. L'actualité américaine en donne une illustration flagrante : en janvier 2025,

Donald Trump a imputé un crash aérien aux politiques de diversité[27], dénonçant un « recrutement idéologique », tandis que Mark Zuckerberg annonçait vouloir « plus d'énergie masculine » chez Meta[28], supprimant les dispositifs Diversité, équité et inclusion (DEI). Sous couvert de bon sens, ces figures banalisent une vision masculiniste du pouvoir. Ce rejet diffus, qu'il s'exprime au sommet ou dans les entreprises, affaiblit les politiques d'égalité au nom d'une fausse neutralité. Rappeler que l'égalité n'est pas une faveur mais un principe démocratique reste, plus que jamais, nécessaire.

L'égalité professionnelle est un chantier systémique qui engage à la fois les entreprises et les pouvoirs publics. C'est aux organisations de créer des environnements réellement inclusifs, en repensant les critères de succès souvent calqués sur des normes masculines implicites : surdisponibilité, confrontation, compétition. Dans des secteurs comme la publicité, ces logiques excluent de fait celles et ceux qui ont d'autres rapports au travail ou au pouvoir. Promouvoir l'égalité, ce n'est pas « faire un effort pour les femmes », c'est revoir les standards de performance.

Cela passe par davantage de flexibilité, un climat moins conflictuel, une tolérance zéro face au sexisme, mais aussi par des aménagements concrets du travail, trop souvent relégués à des politiques de « bien-être ». L'appellation est inexacte et réductrice : elle laisse entendre qu'il s'agit de faveurs et non des droits. Pourtant, ces initiatives constituent bien des dispositifs indispensables pour garantir une pleine participation des femmes au monde professionnel.

Néanmoins, la marge d'actions des entreprises reste insuffisante tant celles-ci se heurtent à des freins systémiques. Dès l'école, les stéréotypes orientent filles et garçons vers des filières sexuées. Et malgré des actions publiques multiples, les résultats restent faibles. La Cour des comptes rappelait en janvier 2025[29] que, bien que plus diplômées, les femmes restent sous-représentées dans les fonctions les plus prestigieuses et les mieux rémunérées. Ces écarts se créent dès l'orientation scolaire où les parcours des filles et des garçons sont très vite différenciés.

Malgré son statut de « grande cause nationale », l'égalité femmes-hommes pâtit d'un pilotage politique défaillant et de mesures trop faibles pour répondre aux enjeux. Or, l'État doit piloter une politique cohérente : réforme de l'index d'égalité[30], revalorisation des métiers féminisés, formation des acteurs de l'orientation, éducation à la vie affective, relationnelle et sexuelle (EVARS) effective… Au-delà des outils, c'est une transformation de la culture de la réussite qu'il faut engager en alignant les efforts – pour faire de l'égalité non pas une exception ou une faveur, mais une norme acquise.

Quelles alternatives ?

Lutter contre les violences sexuelles et sexistes

Aucune politique d'égalité ne peut prospérer dans un environnement toxique. Tant que les violences sexistes et sexuelles existeront dans les organisations, les femmes seront empêchées d'exercer leur pouvoir pleinement et sereinement.

La priorité des entreprises doit être l'instauration d'une politique stricte de prévention et de lutte contre le sexisme et le harcèlement, qu'il soit moral, sexuel ou discriminatoire. Il s'agit de mettre en place des dispositifs clairs : formations obligatoires et régulières, cellules d'écoute indépendantes, procédures de signalement protectrices, sanctions effectives. C'est la condition pour que l'égalité passe du discours au droit réel.

Redéfinir la performance et les critères de succès

Dans de nombreux secteurs historiquement masculins, les critères de réussite restent fondés sur des normes implicites : présence visible, autorité affirmée, confrontation assumée. Ces critères façonnent les processus de promotion, de reconnaissance et d'accès au pouvoir. Ces normes, loin d'être neutres, freinent l'évolution des femmes en disqualifiant d'autres formes de leadership qui peuvent se révéler tout aussi efficaces.

Pour sortir de cette hiérarchie implicite, les entreprises doivent élargir leurs indicateurs de performance. Il s'agit de reconnaître des compétences souvent invisibilisées : capacité à créer du consensus, à accompagner les dynamiques collectives, à faire progresser les équipes dans la durée. Ces qualités, fréquemment qualifiées de « soft », sont pourtant stratégiques pour la pérennité des organisations.

Cela suppose un travail de fond avec les équipes RH et les instances dirigeantes pour repenser l'évaluation, les référentiels, mais aussi les récits de succès. On valorise encore trop souvent les « héros » du management, au détriment de celles et ceux qui construisent, consolident et tiennent les collectifs ensemble. En intégrant ces dimensions dans les processus de promotion et d'évaluation, les entreprises permettent à un plus grand nombre de profils, y compris féminins, d'émerger naturellement.

Adapter l'environnement de travail aux besoins des femmes

Un environnement de travail inclusif ne se limite pas à des discours sur la diversité : il doit se traduire par des mesures concrètes qui prennent en compte les besoins spécifiques des femmes. L'environnement de travail doit être pensé pour accueillir la diversité des parcours, des corps et des rythmes. Pour les femmes, les freins ne tiennent pas seulement à des plafonds de verre symboliques : ils s'ancrent dans des contraintes matérielles, souvent ignorées des politiques RH.

D'abord, la question de la parentalité reste centrale. Si les femmes assument encore majoritairement la charge mentale et logistique des enfants, les entreprises doivent proposer des mesures concrètes : congé parental partagé, horaires flexibles, dispositifs de garde, droit à la déconnexion réelle. Il est également essentiel d'apporter un soutien spécifique aux aidant·es, rôle qui incombe souvent aux femmes[31], qu'il s'agisse de jeunes mères ou de celles qui s'occupent de parents âgés ou malades. Ces mesures ne sont pas des privilèges, mais des leviers pour l'égalité d'accès à l'emploi.

Ensuite, certaines réalités physiologiques restent taboues ou marginalisées. Règles douloureuses, endométriose, maladies auto-immunes, ménopause : ces sujets ne se cantonnent pas à la sphère privée, ils doivent faire l'objet d'un travail de pédagogie et d'aménagement. Il ne s'agit pas d'individualiser les souffrances, mais d'anticiper les besoins sans tabou ni stigmatisation. Une inclusion réelle passe par la reconnaissance des expériences différenciées du corps au travail.

Mettre en place des systèmes d'entraide

La mise en place de réseaux de soutien et de mentorat est un levier puissant pour accompagner les femmes dans leur trajectoire professionnelle. Ces dispositifs permettent de pallier un double déficit : celui de la représentation et celui de la confiance, tous deux hérités d'une socialisation genrée.

En partageant des expériences, en échangeant sur les difficultés rencontrées, les femmes déconstruisent les stéréotypes qu'elles ont pu intérioriser et atténuent ainsi une partie des dommages causés par les rapports de domination. Des formats comme le mentorat croisé, le co-développement ou les « shadow boards »[32] renforcent la projection vers des postes de responsabilité. Ils offrent des opportunités précieuses de progression et de formation aux compétences sociales ou de négociation, souvent impensées dans l'éducation secondaire. Là où les femmes sont minoritaires, le manque de réseaux et l'isolement freinent leur progression, alors même que les liens interpersonnels sont décisifs pour faire carrière.

La valorisation de rôles modèles est également essentielle. En montrant que d'autres ont surmonté ces obstacles, elles ouvrent le champ des possibles aux nouvelles générations en matière d'ambition. Mais ces figures doivent être multiples : il ne s'agit pas de proposer une nouvelle norme à suivre, mais de montrer qu'il existe plusieurs façons d'exercer le pouvoir. En structurant ces dispositifs de manière officielle, les entreprises envoient un signal fort : celui d'un engagement réel en faveur de l'égalité, qui dépasse les simples déclarations d'intention.

Mesurer les inégalités

On ne peut corriger ce qu'on ne mesure pas. La transparence des données est une condition indispensable pour faire reculer les inégalités, sur lesquelles s'adossent de nombreux préjugés, ressentis personnels et écrans de fumée. Audits salariaux, publication des grilles de rémunération, suivi des taux de promotion : ces outils doivent devenir la norme et non l'exception.

L'index d'égalité professionnelle instauré en 2019 a permis de faire émerger des écarts auparavant invisibles. Certaines entreprises s'en sont emparées comme levier d'action en 2024: la Française des jeux (FDJ) par exemple a réduit son écart salarial de 9,7% à 3,4%[33] en trois ans, en négociant une enveloppe de rattrapage salarial distincte des augmentations annuelles.

Mais l'index reste limité : il ignore la ségrégation professionnelle, la sous-valorisation des métiers féminisés et les écarts de primes – autant de facteurs qui creusent les vraies inégalités salariales. Un bon score à l'index ne garantit pas l'égalité, pas plus qu'un score moyen ne signifie l'inaction. Pour que la mesure devienne un levier de transformation, il faut croiser données quantitatives et analyses qualitatives, et accepter de regarder les angles morts en questionnant l'efficacité des actions mises en place.

Conclusion

Les programmes de « leadership au féminin » prétendent accompagner les femmes vers les sommets. Pourtant, en partant du postulat que ce sont elles qu'il faut transformer – leur posture, leur confiance, leur audace –, ils détournent le regard du vrai problème : un système professionnel pensé par et pour les hommes.

L'intention de ces programmes est louable, et tout n'est pas à jeter dans leur contenu. Certains peuvent apporter un soutien aux femmes dans l'expression de leurs compétences et briser leur isolement professionnel. Toutefois, leur efficacité repose sur plusieurs conditions essentielles : ne pas promouvoir des compétences genrées ni chercher à conformer les femmes à un modèle

préexistant, et ne pas en rester là. Les entreprises doivent également engager une réflexion plus large sur les critères de performance et de succès, identifier et corriger les biais de genre qui favorisent implicitement les hommes, que ce soit dans les processus d'évaluation, les opportunités de promotion ou la culture managériale elle-même. Tant que ces biais persistent, aucune formation en leadership ne pourra véritablement changer la donne.

En exigeant des femmes qu'elles s'adaptent à des normes qui les excluent, ces dispositifs individualisent un problème structurel. Ils contribuent, parfois malgré eux, à une forme de culpabilisation intériorisée : si les femmes ne réussissent pas, ce serait parce qu'elles « manquent de confiance », « ne se mettent pas assez en avant » ou « ne savent pas négocier ». Ces jugements révèlent bien plus les biais du système que les lacunes des individus.

Les femmes ne gagneront pas au jeu du pouvoir en y entrant à reculons. C'est en réécrivant les règles, en revalorisant des formes de leadership alternatives, en repensant les critères de succès et en garantissant un environnement sûr que nous créerons les conditions d'un pouvoir plus partagé, plus juste, plus durable.

L'enjeu dépasse celui de l'égalité professionnelle en tant que telle : il s'agit de démocratiser l'accès au pouvoir. De faire en sorte que les espaces de décision – économiques, politiques, sociaux – ne soient plus les bastions d'un modèle unique, mais les reflets d'une pluralité d'expériences et de visions. À ce prix seulement, le leadership cessera d'être une épreuve de conformité, pour devenir un vecteur d'émancipation.

1. « La loi Rixain : accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle », ministère du Travail, de la santé, des solidarités et des familles, 17 mai 2022.
2. Jérémie Peltier, « Jeunes et entreprises : principaux enseignements », Fondation Jean-Jaurès, 7 décembre 2023.
3. Agnès Morel, « Plus de filles dans les écoles d'ingé ? "Il faut des modèles inspirants !" », *Le Parisien Étudiant*, 24 novembre 2022.
4. Laetitia Vitaud, « Pourquoi les femmes seniors disparaissent des entreprises (et pourquoi l'éviter) », Welcome to the jungle, 21 mars 2024.
5. Clément Arbrun, « Pourquoi avoir des "role models" pour s'identifier est aussi important », *Huffington Post*, 5 mars 2022.
6. « Quand le syndrome du doute permanent révèle les répercussions des stéréotypes hommes/femmes », France Inter, 23 février 2021.
7. John Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Harper Christian Resources, 1998.
8. Rebecca Knight, « 8 Essential Qualities of Successful Leaders », HBR, 13 décembre 2023.
9. Pascale Molinier, « Virilité défensive, masculinité créatrice », *Travail, genre et sociétés*, vol. 3, n°1, 2000, pp. 25-44.
10. Valérie Boussard, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeants dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n°1, avril 2016, pp. 47-65.
11. Haude Rivoal, *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute, 12 novembre 2021.

12. Herminia Ibarra et Otilia Obodaru, « Women and the Vision Thing », *Harvard Business Review*, janvier 2009.
13. Jeanine Prime, Nancy Carter et Theresa Welbourne, « Women "Take Care," Men "Take Charge": Managers' Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders », *The Psychologist-Manager Journal*, 2009.
14. Alice Eagly et Linda Carli, « Women and the Labyrinth of Leadership », *Harvard Business Review*, septembre 2007.
15. Leslie Jamison, « Why everyone feels like they're faking it », *The New Yorker*, 6 février 2023.
16. Marie Duru-Bellat, « À l'école du genre », *Enfances & Psy*, n°69, janvier 2016, pp. 90-100.
17. Catherine Marry, *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004, p. 288.
18. Sylvie Pierre-Brossolette, Xavier Alberti, Marie-Anne Bernard, Mahaut Chaudouët-Delmas et Mahaut Bernard, *Rapport annuel 2024 sur l'état des lieux du sexisme en France. S'attaquer aux racines du sexisme*, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, 22 janvier 2024.
19. Emmanuelle Zolesio, *Chirurgiens au féminin ? Des femmes dans un métier d'hommes*, Paris, Presses universitaires de Rennes, 2012.
20. Valérie Boussard, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n°1, avril 2016, pp. 47-65.
21. Martin Abel, « Do Workers Discriminate against Female Bosses? », *The Journal of Human Ressources*, vol. 60, n°3, 1er mai 2025.
22. Laëtitia Vitaud, Caroline Taconet et Katerina Zekopoulos, *Vieilles en puissance*, podcast.
23. Laurie Rudman, Corinne Moss-Racusin, Julie Phelan et Sanne Nauts, « Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 48, n°1, janvier 2012, pp. 165-179.
24. Michelle Ryan et Alexander Haslam, « The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions », *British Journal of Management*, vol. 16, n°2, 2005, pp. 81-90.
25. Élise Karlin, Corinne Lhaïk et Éric Mandonnet, « Christine Lagarde est-elle potiche ou fortiche ? », *L'Express*, 16 décembre 2009.
26. Un *centre de coût* désigne un service qui génère des dépenses nécessaires au fonctionnement de l'organisation mais ne produit pas directement de chiffre d'affaires, à l'image des fonctions dites « support » (ressources humaines, juridique, financier, etc.) et en opposition aux *centres de profit*.
27. « Crash aux États-Unis : Donald Trump met en cause ses prédécesseurs et la diversité », *Le Parisien* avec AFP, 30 janvier 2025.
28. Alexandre Piquard, « Mark Zuckerberg veut plus d'"énergie masculine" et moins de politique de diversité », *Le Monde*, 11 janvier 2025.
29. « Les inégalités entre les femmes et les hommes, de l'école au marché du travail », Cour des comptes, 27 janvier 2025.
30. Axel Dumond, « Salaires : le gouvernement lance une refonte totale de l'index égalité femmes-hommes », *L'Express*, 16 mai 2025.
31. Floriane Maisonnasse, « Égalité entre les femmes et les hommes : le cas des aidants familiaux », *Regards*, février 2016, pp. 99-107.
32. Un *shadow board* est un organe consultatif parallèle aux instances décisionnelles traditionnelles d'une organisation (comme un comité exécutif ou un conseil d'administration), composé de personnes issues de profils divers (âge, genre, statut), chargé d'apporter des perspectives alternatives, de challenger les choix stratégiques et de favoriser l'innovation sans avoir de pouvoir décisionnel formel.
33. « L'enveloppe de rattrapage salarial : un outil efficace pour combler les écarts de salaires entre les hommes et les femmes dans les entreprises », France Info, 21 décembre 2024.