



Grandes Ecoles au Féminin

7^{ème} étude : Le nouveau pouvoir aura-t-il un genre ?

Réalisée en partenariat avec l'agence de philosophie Thaé et l'Institut BVA

Rapport de conclusions proposé par l'agence de philosophie Thaé

Thaé.

Avant-propos

Grandes Ecoles au Féminin présente sa septième étude sur la mixité hommes-femmes et l'enjeu du pouvoir dans les organisations. Cette étude est le fruit d'une collaboration renouvelée entre l'association et l'agence de philosophie Thaé, accompagnées cette année par la société d'études et de conseil BVA.

Une première enquête qualitative, menée sous la forme d'ateliers philosophiques par l'agence Thaé¹, a permis de dégager les grands axes du questionnaire administré par BVA et d'approfondir le sujet de manière substantielle.

* * *

Si la mixité progresse dans les organisations, beaucoup de femmes (58% des répondantes) estiment encore que ce n'est pas suffisant, bien davantage que les hommes. Un constat demeure notamment : l'accès des femmes aux postes à responsabilité ne progresse que très lentement. En témoigne notamment ce sentiment majoritaire qu'il est plus difficile pour une femme d'accéder à des postes de direction (80%) ; les femmes en sont convaincues (90%) et la majorité des hommes le reconnaissent (63%).

Lors de sa précédente étude, GEF proposait un positionnement audacieux en interrogeant l'enjeu de la mixité hommes-femmes d'un point de vue résolument éthique et avait confirmé sa conviction que la mixité favorise la capacité d'une organisation à changer (80% des répondants avaient appuyé cette idée).

Pour cette 7ème étude, GEF fait l'hypothèse que la progression encore insatisfaisante de la mixité hommes-femmes est lié à un enjeu majeur mais tabou : la conception et l'exercice du pouvoir dans les organisations.

Près de la moitié des personnes interrogées² a pu observer que l'accès des femmes au pouvoir suscite des réactions négatives et pour 65% d'entre elles³, la raison principale en est que cela challenge les représentations et les pratiques du pouvoir en vigueur).

¹ 5 ateliers menés avec 41 participants entre juillet 2016 et janvier 2018, dont un atelier mené avec un panel de Millennials (25-30 ans). Les questions thématiques des ateliers étaient les suivantes :

- Peut-on avoir le pouvoir à plusieurs ?
- Peut-on avoir *du* pouvoir sans avoir *le* pouvoir ?
- Le pouvoir a-t-il une fin ?
- Le pouvoir a-t-il un genre ?

² Slide BVA slide 45

³ Slide BVA 46

Ceci dans un contexte où les organisations doivent relever le défi d'une transformation globale, voire systémique ; passage à un management transversal, digitalisation, rétention des jeunes talents dont les aspirations ont évolué (25% des jeunes diplômés se détournent des grandes entreprises pour leur 1^{er} emploi⁴), montée des préoccupations éthiques... L'image de l'entreprise et de son exercice du pouvoir tant sur son environnement que vis-à-vis des salariés deviennent un facteur majeur de compétitivité.

Ce **défi de transformation** que les entreprises doivent relever, consiste à **penser, répartir et exercer le pouvoir autrement**. Or **la mixité Hommes-Femmes** est l'enjeu des organisations où se cristallise ce changement de paradigme. Elle apparaît donc comme **une porte d'entrée privilégiée pour adresser ce défi** encore fort en tabou pour les organisations.

Pour 82% des personnes interrogées, le fait d'avoir à la fois des hommes et des femmes qui exercent le pouvoir dans une organisation est un atout pour permettre aux organisations de faire face aux nouveaux enjeux auxquels elles sont confrontées.

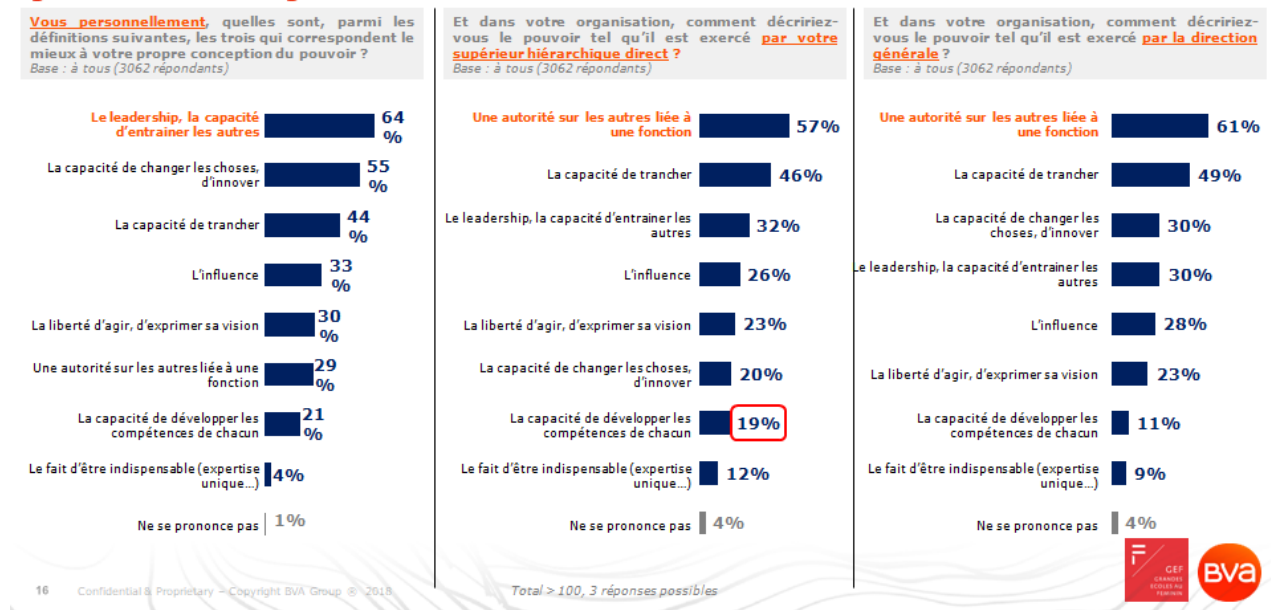
⁴ *source : <https://www.accenture.com/fr-fr/insight-gen-z-rising>

LE POUVOIR, UN PHENOMENE AMBIVALENT

- **Entre idéalisme et stéréotypes**

Un premier constat s'impose : malgré les évolutions attendues de l'exercice du pouvoir, l'expérience dominante reste celle d'un pouvoir décisionnaire visible et d'une autorité liée à la fonction. On peut ainsi supposer que cette conception du pouvoir est encore, d'une manière ou d'une autre, valorisée dans l'imaginaire collectif.

Si les répondants définissent avant tout le pouvoir par le leadership, ils le ressentent surtout comme une autorité sur les autres lorsqu'il est exercé par leur N+1 ou la direction générale de leur organisation...



Les interviewés décrivent le pouvoir tel qu'il est exercé dans leur entreprise comme étant avant tout une autorité liée à une fonction (que ce soit le N+1 ou la DG), nettement moins comme un management collaboratif (entraîner les autres, développer les compétences de chacun). Plus l'entreprise est importante, plus ce constat s'impose.

Une perception confirmée par les participants à l'étude qualitative. Dans les différents ateliers menés, le pouvoir est encore spontanément défini comme le pouvoir décisionnaire. Dans une société dont le fonctionnement reste pyramidal et centralisé, c'est encore à l'autorité institutionnalisée que le pouvoir est associé.

Tout comme il est encore associé à certains attributs : un certain statut, un certain salaire, une participation à des cercles privilégiés, de la visibilité (qu'il s'agisse de médiatisation ou du nombre de personnes se trouvant sous sa responsabilité).

Néanmoins, et pour attractifs qu'ils soient, ces attributs ne sont la garantie d'aucune liberté, que certain.e.s conçoivent comme le pouvoir ultime. Ils peuvent même s'avérer être particulièrement contraignants ; rappelant, s'il était besoin, que le véritable pouvoir n'est pas toujours là où on le croit.

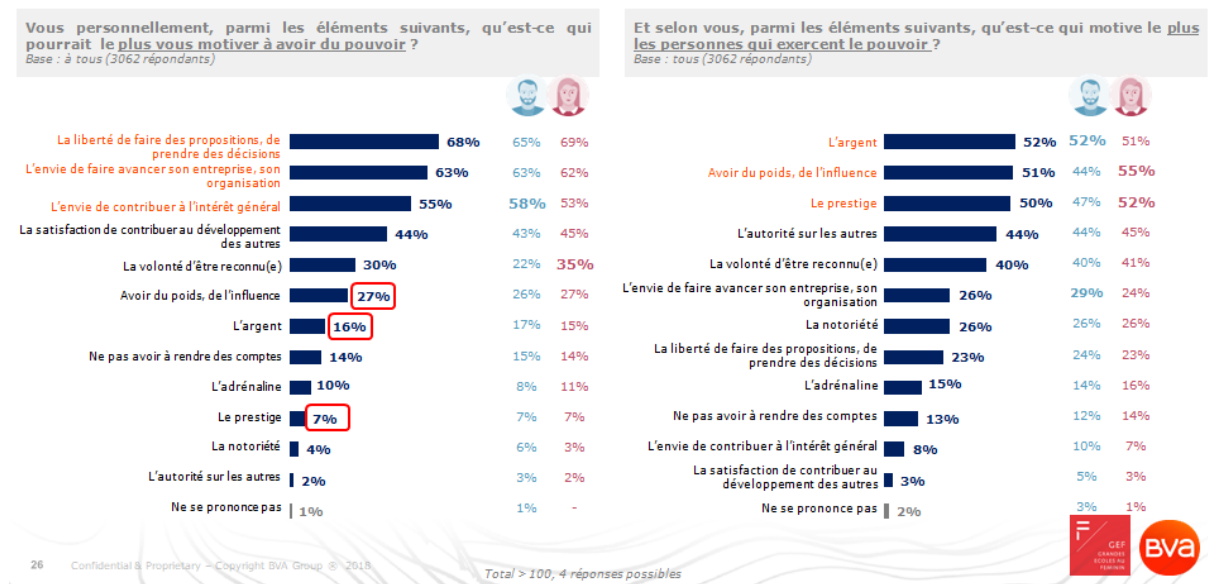
→ **Le point clef** : un hiatus très net entre motivations personnelles affichées et motivations perçues chez les autres

Lorsqu'il s'agit de sonder les motivations de la recherche du pouvoir, c'est la pyramide inversée. L'écart entre les motivations personnelles affichées et celles perçues chez les autres est tel que nous pouvons au moins faire l'hypothèse qu'il révèle quelques stéréotypes.

Si le fait que le pouvoir soit recherché par beaucoup pour l'argent est sans doute vrai, la vision des répondants sur leurs propres motivations est sans doute idéaliste.

Quand il s'agit de soi, des motivations « nobles » sont mises en avant : faire avancer l'entreprise, contribuer à l'intérêt général. Quand il s'agit des autres, les motivations matérielles ou liées à l'égo prennent le pas : l'argent, le prestige.

Un hiatus net (aussi bien chez les hommes que chez les femmes) entre motivations personnelles et motivations perçues chez les autres.



• **Un sujet tabou ?**

Est-ce parce qu'il est encore lié à l'argent ? L'étude ne permettra pas de le dire, mais elle met en évidence un silence manifeste autour du sujet.

En effet, 44% des interviewés disent n'en parler que rarement ou jamais avec leurs collègues, 65% avec leur hiérarchie. Une réalité aussi bien pour les hommes que les femmes, mais les raisons évoquées pour expliquer ce silence ne sont en revanche pas mentionnées avec la même intensité : les hommes mettent plus en avant le manque d'intérêt ; les femmes, la gêne.

Une réponse qui étonne peu puisqu'elles sont 10% de plus que les hommes à déclarer que le pouvoir a, pour elles, une connotation plutôt négative. Sur ce point, les différences selon les formations sont très significatives : les ingénieurs sont nettement plus négatifs que les

répondants des autres écoles, et toujours en particulier les femmes. C'est la première fois que les études de GEF révèlent de telles différences en fonction des formations initiales.

Une autre hypothèse peut être ici formulée : ce silence autour de l'enjeu du pouvoir peut n'être qu'apparent. Nul besoin, en effet, de prononcer le mot « pouvoir » pour qu'il s'agisse néanmoins de lui. Les conversations portant, par exemple, sur les promotions ou la répartition des responsabilités sur un projet dans une équipe concernent en fait le pouvoir. Nous faisons donc l'hypothèse que les personnes interrogées évoquent plus le pouvoir qu'elles n'en ont peut-être conscience, parce que de façon détournée.

• La vision des Millennials

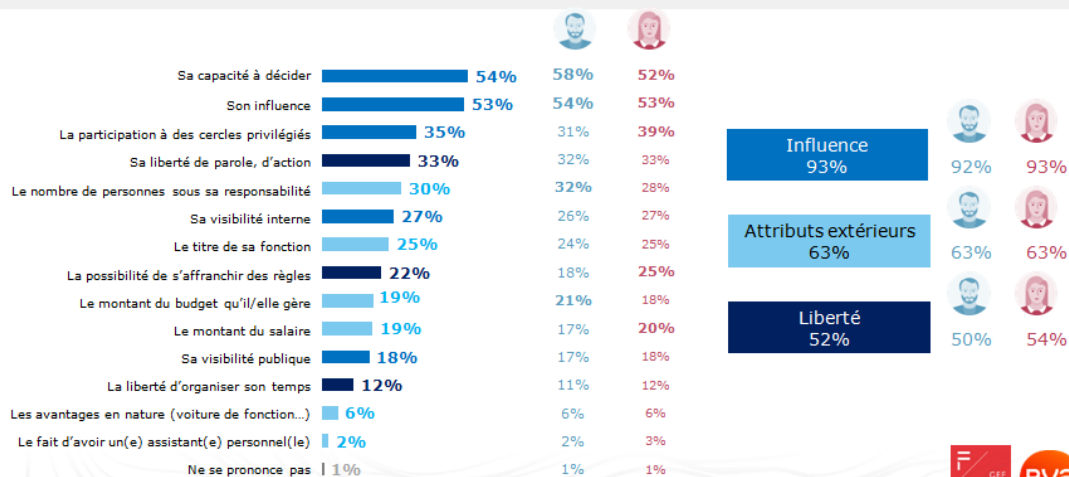
Une autre différence interpelle : les - de 35 ans ont un ressenti spontané plus négatif du pouvoir que leurs aînés. Ils représentent la moitié des répondants ayant donné une note inférieure à 5 à la question « Quand vous entendez le mot « pouvoir », cela vous évoque-t-il quelque chose de positif ou de négatif ? »

Ils décrivent majoritairement le pouvoir qu'ils observent dans leurs organisations comme étant synonyme d'influence et une autorité liée à la fonction, alors que les + de 35 ans parlent plus volontiers d'une « capacité à changer les choses et à innover ».

Les Millennials rencontrés dans l'étude qualitative confirment la chose suivante : faire faire à l'autre ce que je veux – le traditionnel « pouvoir-sur » n'est pas ce qui importe. Le « pouvoir de... », s'engager librement dans le monde, et le « pouvoir-avec », vivre et créer ensemble, les mobilisent beaucoup plus. Ils partagent également le souhait de ne plus faire de la différence homme-femme un marqueur dans leurs relations de travail. Pour eux, travailler, c'est avoir quelque chose à réaliser ensemble, et il faut se soucier de réunir des êtres humains compétents et volontaires, indépendamment du fait que les personnes soient des hommes ou des femmes.

On reconnaît avant tout le pouvoir à l'influence des personnes qui l'exercent ; les attributs extérieurs conservent leur importance, tandis que peu d'interviewés l'associent à la liberté

Selon vous, à quoi reconnaît-on le plus quelqu'un qui a du pouvoir au sein d'une organisation ?
Base : à tous (3062 répondants)



ENTRE POUVOIR ET MIXITE :
LA VRAIE-FAUSSE QUESTION DU GENRE

Le pouvoir est-il généré ?

Sur cette question, les résultats du quanti et du quali divergent de manière intéressante.

- **Quanti : l'exercice du pouvoir est un enjeu plutôt généré⁵**

C'est ce qui ressort de l'expression des opinions spontanées : la majorité des répondants pensent que les hommes et les femmes exercent le pouvoir différemment (71% chez les hommes, 78% chez les femmes) et la majorité des femmes pense que les hommes et les femmes ne recherchent pas le pouvoir pour les mêmes raisons.

Plus précisément, les questions portant sur les modes d'exercice du pouvoir révèlent un écart statistique, tendant à créditer plus souvent les femmes de traits qualifiés de « féminin » et les hommes de traits qualifiés de « masculin ». Ainsi sont-elles plus créditées d'empathie et d'humilité, quand les hommes seraient plus directifs, moins pédagogues et moins enclins à se remettre en question. Des écarts significatifs entre les répondants hommes et femmes sont à nouveau à constater chez les ingénieurs, beaucoup plus que dans les autres formations d'origine.

Dans tous les cas, c'est un plébiscite : pour les hommes comme pour les femmes, les femmes n'exercent pas le pouvoir de la même manière que les hommes.

→ **Le point clef** : à celles et ceux qui pensent que les femmes n'ont pas le pouvoir parce qu'elles ne le veulent pas, l'étude inflige un démenti.

Le fait que les femmes n'exerceraient pas le pouvoir de la même manière que les hommes n'est pas ce qui explique qu'elles ne l'exercent pas plus, car l'envie est là :

- en effet, 77% des femmes qui considèrent ne pas avoir de pouvoir aimeraient en avoir ;
- la principale raison que les femmes elles-mêmes mettent en avant est l'autocensure (pour 69% d'entre elles), suivie de près par le fait qu'on imagine que leur vie privée est un obstacle (pour 61% des répondants). Un stéréotype de genre qui trouve une résonance avec le fait que 40% des personnes interrogées déclarent qu'il est difficile pour les femmes d'accéder aux postes de direction parce qu'elles souhaitent préserver leur équilibre vie privée-vie professionnelle.

⁵ Etude BVA, slides 24 – 30 – 31 – 39

→ « Prendre le pouvoir », pourquoi les femmes ne le font-elles pas plus ?

Plusieurs hypothèses ont été émises à travers le partage d'expériences dans les ateliers :

- c'est un autre pouvoir que les femmes recherchent, un pouvoir dont elles seraient plus naturellement détentrice : un pouvoir créateur. Moins spectaculaire que le pouvoir décisionnaire, ce pouvoir transforme la réalité de façon diffuse, à la force de la conviction. Les femmes ne brigueraient pas un pouvoir décisionnaire qu'elles jugent socialement trop durement sanctionné (le pouvoir expose publiquement, exige de forts renoncements...). Le pouvoir décisionnaire ne serait pas si désirable que cela car entraînant une perte de confort.
- les femmes s'autocensurent du fait d'une représentation erronée de ce qu'est un poste de pouvoir, mais aussi de ce qui est attendu d'un homme et d'une femme ; les habitus intériorisés doivent évoluer.
- un certain paradigme intellectuel binaire, exprimant le pouvoir de trancher – c'est juste ou pas juste, blanc ou noir, etc. – prévaut chez les hommes, excluant des façons de raisonner plus nuancées, souvent présentes chez les femmes. La pensée dualiste, caractéristique de l'Occident, joue comme un opérateur de domination.
- les femmes veulent le même pouvoir que les hommes mais, d'une part la pyramide est longue à gravir, d'autre part elles ne s'avouent pas toujours qu'elles souhaitent ce pouvoir.
- les femmes se sentent moins légitimes que les hommes à prétendre à plus de pouvoir parce qu'elles ne sont pas toujours conscientes ou sous-estiment le pouvoir qu'elles ont déjà.

- **Quali : l'exercice du pouvoir n'est pas une question de genre**

Tous les ateliers menés dans l'étude qualitative ont fait émerger le même constat : si les conceptions du pouvoir peuvent varier de façon assez franche selon l'expérience, le sexe, l'âge, le métier, la fonction..., il est loin d'être évident que le pouvoir soit un phénomène absolument genré. **Les codes du pouvoir, dits masculins, s'imposent aux femmes comme aux hommes.**

Cet enjeu des codes renvoie au fait que le pouvoir est un concept normatif et mouvant parce- que modélisé par la société. A ce sujet, une observation revient : les minorités – ici les femmes - semblent souvent s'adapter, voire se sur-adapter aux codes de la majorité. Ainsi les femmes auraient-elles tendance à se « masculiniser », par exemple en renonçant à la maternité et/ou en faisant preuve de plus d'agressivité. Voilà peut-être pourquoi un certain nombre de témoignages convergent pour dire que les femmes exercent le pouvoir comme les hommes.

Il faut ici prendre des précautions car il ne semble pas avéré que les différences dans l'exercice du pouvoir soient dues au genre, et encore moins au sexe. Les témoignages partagés illustrent, au contraire, que l'exercice du pouvoir est *in fine* une affaire de style personnel. Ainsi a-t-il pu être observé que des femmes exerçaient le pouvoir d'une manière aussi autoritaire que des hommes l'auraient fait, partageant la même certitude qu'« il ne peut y avoir qu'un seul chef ».

Une conclusion encore plus vraie du point des vues des Millennials rencontrés, qui affirment que les dérives du pouvoir ne sont pas genrées. L'accès au pouvoir soumet tout le monde au défi de ne pas céder à une compétition où la solidarité aurait totalement déserté.

→ **Le point clef** : la majorité des témoignages ont prouvé qu'une femme au pouvoir ne l'exerce pas nécessairement différemment d'un homme.

« Joue-t-elle » à être comme un homme ou est-ce dans sa nature ? Difficile de trancher. En tout cas, ce que certains projettent sur un éventuel pouvoir au féminin (empathie, écoute, recherche du consensus...) se vérifierait plutôt dans des cercles décisionnaires mixtes.

Une hypothèse décisive peut ici être formulée : dans l'absolu les femmes n'exercent pas le pouvoir différemment, c'est la mixité qui favorise un exercice du pouvoir différent, notamment chez les femmes. En l'absence de mixité, les femmes et les hommes exercent le pouvoir de la même façon.

MIXITE : VERS UN POUVOIR ADAPTE AUX
ORGANISATIONS DE DEMAIN

- **La mixité challenge les représentations et les pratiques du pouvoir en vigueur**

82% des répondants pensent qu'un exercice mixte du pouvoir permet aux organisations de faire face aux nouveaux enjeux auxquels elles sont confrontées.

De plus en plus d'hommes et de femmes sont conscient(e)s de l'enjeu de la mixité, mais le sujet semble aussi en laisser un certain nombre indifférents : 28% des répondants pensent que les hommes sont indifférents lorsque les femmes accèdent au pouvoir⁶ et 16% pensent que la mixité n'est ni un atout, ni un handicap pour permet aux organisations de faire face.

Conclusion : si une majorité de répondants (75%)⁷ pensent que la mixité ne progresse pas assez dans les organisations, cela n'en fait pas nécessairement des ambassadeurs engagés.

- **Le défi posé par les Millennials : concevoir le pouvoir autrement que comme un rapport de domination**

Pour les Millennials, le pouvoir n'a pas de genre, autrement dit il n'est pas dans son essence de relever du « masculin » ou du « féminin ». Si le pouvoir peut parfois s'avérer genré - au sens où il est non seulement associé à certains attributs construits par et pour les hommes, mais majoritairement exercé par eux -, c'est du fait d'une certaine contingence historique et culturelle.

Les participant.e.s ont tous.tes affirmé vouloir du pouvoir, mais en un sens différent du « pouvoir sur » qui est encore la norme dans les organisations. Pour eux, le pouvoir renvoie aux enjeux suivants :

- l'ambition et la volonté personnelles, soutenues par la confiance en soi
- le désir d'accomplir ses désirs
- le fait que son action ait un impact, une influence sur le monde
- l'exploration de son potentiel, une profondeur liée à l'être

Quant à savoir si la mixité modifie la conception et l'exercice du pouvoir, les expériences de ces jeunes nous laissent un enseignement contrasté : si elles confirment que la mise en présence d'hommes et de femmes tend à créer des relations équilibrées, reste que le pouvoir peut « corrompre » indifféremment tout un chacun.e.

→ **Le message clef** : la responsabilité de faire avancer l'enjeu de la mixité femmes-hommes est intergénérationnelle.

⁶ Etude BVA, slide 45

⁷ Etude BVA, slide 41

- **Repenser l'exercice du pouvoir : un défi mixte !**

Les enquêtes qualitative et quantitative confirment le même constat : la définition du pouvoir, sa perception et les motivations mises en avant pour l'exercer sont très proches entre hommes et femmes.

Définitions

- Leadership, capacité de changer les choses et capacité de trancher sont les trois principaux critères qui illustrent la conception du pouvoir (chez les hommes comme chez les femmes)
- Un lien fort entre pouvoir et influence pour les hommes comme pour les femmes

Perceptions

- de manière quasi unanime, les interviewés ont constaté chez les personnes qui commencent à avoir du pouvoir des changements de comportement (92%), essentiellement négatifs : moins d'empathie, plus de contrôle, moins d'expression d'émotions, moins de communication.
- quasi le même pourcentage d'hommes et de femmes estiment que « tout contrôler » et « être cassant » sont deux attitudes qui se retrouvent aussi bien chez les hommes que chez les femmes quand il s'agit d'exercer le pouvoir⁸.

Motivations

- la liberté de prendre des décisions, l'envie de faire avancer son entreprise, et de contribuer à l'intérêt général, loin devant l'argent (y compris chez les hommes) ou le prestige sont des motivations partagées.

→ **Le message clef** : si les femmes étaient au pouvoir, ce serait mieux ? Non. Repenser les modalités d'exercice du pouvoir est un défi qui concerne aussi bien les hommes que les femmes. Ce défi nous réunit et attend que nous le relevions ensemble.

⁸ Etude BVA, slide 31.

TEMOIGNAGES



« Le pouvoir statutaire, hiérarchique, vertical, quasi militaire, existe de moins en moins dans les organisations. Le pouvoir est de plus en plus horizontal et le capital humain prend une importance croissante. Aujourd'hui, il faut du dialogue. J'ai pu observer que, si les femmes sont assez nombreuses dans une instance de direction (il y a un nombre critique), la mixité que cela instaure modifie l'exercice du pouvoir. Les femmes apportent des points de vue et des raisonnements complémentaires, qui permettent de prendre de meilleures décisions. »

Sami Rahal, Président de Deloitte France

« Le genre cristallise encore des normes et des représentations que notre génération peut perpétuer à son insu. L'éducation joue évidemment un rôle important : à quoi sont autorisés les garçons et les filles ? Qu'est-ce qu'on crée comme conditionnements quand on autorise un garçon à aller jouer dehors et à s'exprimer pendant que sa sœur doit rester aider à faire la vaisselle et se taire ? C'est ce que j'ai vécu. Le genre et la mixité posent la question du pouvoir attribué ou pris par chacun et chacune. »

Une participante de l'atelier Millennials

« Je pense que les femmes ne briguent pas le pouvoir décisionnaire visible parce qu'elles le jugent socialement trop durement sanctionné. Au fond le pouvoir décisionnaire n'est pas si désirable parce qu'il expose énormément la personne. Personnellement, je cherche à conquérir un autre pouvoir, un pouvoir intérieur : la liberté d'être moi-même. »

Lydie Breton, Sodexo

« Pouvoir et puissance ne doivent pas être confondus. Je crois que le pouvoir qui se montre cache souvent un défaut de puissance. Il n'est pas aux mains de ceux qui ont de l'égo, mais de ceux qui en manquent. »

Un participant de l'atelier « Peut-on avoir du pouvoir à plusieurs ? »

« Je ne sais pas si les femmes ont tendance à se « masculiniser » pour accéder à des postes de pouvoir, mais je dois constater la chose suivante : parmi les managers que j'ai eu dans toute ma carrière, les hommes m'ont toujours aidée à progresser tandis que les femmes m'ont brimée. »

Une participante de l'atelier « Le pouvoir a-t-il une fin ? »

Etude quantitative

MÉTHODOLOGIE

Etude réalisée par l'institut BVA par internet du 11 avril au 01 juillet 2018 auprès de 3062 anciens diplômés d'écoles du réseau Grandes Ecoles au Féminin



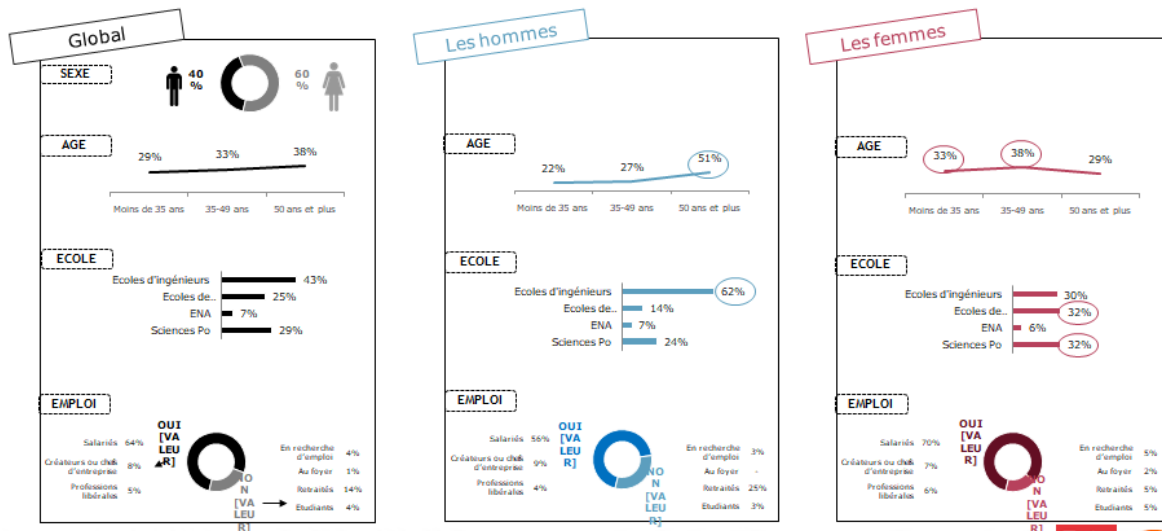
Questionnaire auto-administré par Internet.

3

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group © 2017



Structure de l'échantillon



4

Confidential & Proprietary – Copyright BVA Group © 2017

