

L'inclusion des femmes à haut niveau ?

Et si on en finissait avec le stéréotype de genre :

“les femmes manquent de confiance en elles”

J'en suis le témoin vivant : certains stéréotypes limitent encore la progression et l'inclusion des femmes à haut niveau, et notamment celui du manque de confiance en soi.

Les coachs parlent d'un manque de confiance “inné”, d'une limite que les femmes se créent elles-mêmes. Et tous les dirigeants, mais aussi toutes les dirigeantes que je connais, le confirment : les femmes ont moins confiance en elles que les hommes. Les essayistes Claire Shipman et Katty Kay¹ en parlent comme d'un fait avéré : *“les femmes ont moins confiance en elles que les hommes et c'est l'une des raisons pour lesquelles elles persistent à se heurter au plafond de verre”*. Les coachings ont donc traité cette “défaillance”, ont poussé les femmes à bomber le torse, à oser, à parler plus fort. Mais quel est vraiment ce sujet ? Ont-elles vraiment un problème de confiance en elles ? Ne s'agit-il pas plutôt d'un effet de contexte, de circonstances qui entraînent la perte – temporaire, situationnelle - de confiance en soi ? Comment corriger un manque de confiance en soi sans s'attaquer alors au contexte qui l'a généré ? Et à quoi sert cette mise en confiance forcée dans les coachings si une fois autour de la table du COMEX², leur voix n'est pas entendue et leurs propos peu considérés ?

Rappelons ici la force des stéréotypes de genre : *“la catégorisation femmes-hommes est jugée comme la plus naturelle, nécessaire, immuable (...) ce qui fait du genre la plus extrême des catégorisations humaines”* (Haslam, Rothschild, & Ernst, 2000³). Il s'agit effectivement de la seule catégorisation qui sépare les êtres humains en seulement deux groupes (contrairement aux stéréotypes liés aux nationalités ou pratiques religieuses par exemple). En conséquence, beaucoup de ces stéréotypes sont basés sur la notion de contraires. Entre les contraires, il y a force d'opposition. Et le stéréotype de la confiance en soi ne semble pas échapper à cette opposition : les hommes pensent que les femmes manquent de confiance en elles, autant que les femmes pensent que les hommes en ont trop.

Le problème est que tous les attributs de la confiance en soi (audace, puissance, ambition, force...) sont les attributs du leadership. Dans la perspective d'inclure plus de femmes dans

¹ Shipman C., Kay K. “Womenomics - Write your own rules of success” (2009), un best-seller dans la sphère des entreprises et des coachs.

² Pour rappel, le COMEX est le comité exécutif de l'entreprise.

³ Haslam, N., Rothschild, L., & Ernst, D. “Croyances essentialistes sur les catégories sociales” (2000), British Journal of Social Psychology, 39 (1), 113–127. <https://doi.org/10.1348/014466600164363>

les instances de pouvoir, il convient de questionner ce stéréotype, de le considérer comme potentiellement facteur de non-inclusion, et de comprendre qu'il nourrit le ballet des dominants - dominés⁴.

En tant qu'ex-dirigeante, j'aimerais d'abord rappeler l'importance et le rôle de la confiance en soi pour réussir en entreprise, et comment son affaiblissement peut pénaliser une femme dans un COMEX, pour ensuite mettre en évidence les conditions – et conditionnements – qui bousculent la confiance en soi des femmes dirigeantes. Je proposerai ensuite succinctement des leviers permettant de restaurer la confiance (en soi et en chacun), pour construire la confiance collective d'un COMEX (en lien avec les recommandations de notre mémoire). Je conclurai par un appel, plus large, pour une politique publique visant à amoindrir les stéréotypes de genre, pour le bien de tous (hommes et femmes), rappelant que les stéréotypes de genre sont une violation des droits humains⁵.

La confiance en soi est la base de la réussite dans une organisation

La confiance en soi, c'est croire en soi, en ses compétences et ses capacités ; croire en sa capacité à agir face à une situation. Elle prend racine dans l'opinion que l'on a de nous et dans nos expériences passées. Elle est la base du succès dans la culture américaine, qui sait si bien la développer, notamment par une forte culture de l'encouragement "*Croire en notre propre pensée, croire en ce qui est vrai pour nous dans notre propre cœur (...) cela est le génie*" disait Ralph Waldo Emerson⁶. Avoir confiance en soi est aussi un des piliers du bien-être. La confiance en soi fait partie du triptyque modélisé par Abraham Maslow dans sa célèbre pyramide des besoins : estime de soi – confiance en soi – affirmation de soi⁷.

⁴ J'ose ici un lien avec les effets du patriarcat : domination du masculin sur le féminin, reléguant la femme dans un second rôle (ou dans un rôle domestique plus que public). Maintenir les femmes dans un stéréotype de manque de confiance en elles maintient une forme de domination masculine, et une forme de statu quo en matière de rôles sociaux.

⁵ Selon le Haut-Commissariat des droits de l'homme, les stéréotypes de genre, qu'ils soient ouvertement hostiles (par exemple, « les femmes sont irrationnelles ») ou paraissent inoffensifs (« les femmes sont maternelles »), sont préjudiciables car ils perpétuent les inégalités.

⁶ Ralph Waldo Emerson (1803-1882), philosophe et poète américain, chef de file du mouvement transcendantaliste américain du début du XIX^e siècle.

⁷ Abraham Maslow est un psychologue américain (1908 – 1970). Dans un essai appelé "Motivation et personnalité" (1954), il apporte une classification hiérarchique des besoins humains en cinq grandes catégories : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime, besoin de s'accomplir.

Pour certains psychologues, comme William James, la confiance en soi, c'est la mise en mouvement de l'estime de soi (conscience de sa valeur).

Lorsqu'on manque de confiance en soi, ou que celle-ci se trouve altérée, on a l'impression de ne pas être à la hauteur et cela pousse au repli⁸. Sans elle nous "perdons nos moyens". A qualités intellectuelles et expériences égales, la différence de performance entre une personne et une autre est bien souvent liée à la confiance qu'elle a en elle (et à sa motivation faudrait-il ajouter⁹).

La déstabilisation de l'adversaire comme technique de négociation est bien connue. Lui faire perdre sa confiance, c'est prendre un ascendant et souvent faire tourner la négociation à notre avantage. La domination de l'autre - ou des débats - passe par le minage de la confiance de l'adversaire.

La confiance se construisant au travers d'expériences et du regard encourageant et positif des autres, pourquoi la féminité serait-elle naturellement pleine de doutes ? N'est-ce pas plutôt son manque d'appétence pour le combat et la domination, qui lui donnerait l'image de "celle qui a moins confiance" ?

Toute une littérature sur les stéréotypes montre que les filles sont éduquées à une féminité faite de modestie et de discrétion, alors que les garçons seraient encouragés à l'affirmation, la prise de risque et l'occupation de l'espace. Cela porterait les femmes à douter d'elles-mêmes et, à l'opposé, les hommes à avoir confiance en eux. Mais cela ne pousserait-il pas plutôt les femmes à être simplement dans une certaine retenue ? Il n'y aurait alors pas manque de confiance mais plutôt absence d'expression des marqueurs de la confiance en soi au masculin : je réagis, je parle fort, je domine les débats... En quoi la discrétion, le respect de la parole de l'autre, la réflexion, le recul seraient-il des marqueurs de manque de confiance en soi ? N'est-on pas plutôt là, encore une fois, dans un modèle masculin qui impose ses codes et ses clés de lecture.

Le manque de confiance en soi est totalement problématique dans les instances de pouvoir

Les COMEX sont des instances où les échanges et débats se font oralement, et, rappelons qu'il y a souvent compétition entre les membres. Le manque de confiance en soi y est problématique : il diminue l'assertivité, la capacité de mener une discussion ou à prendre parti, et il empêche de s'exprimer avec force et conviction comme l'appelle ce genre de réunions. Et on passe vite du déficit d'expression à l'exclusion : on coupera plus facilement la parole à la personne perçue comme étant en retrait. Elle finit par ne plus exister vraiment

⁸ Les effets consécutifs peuvent être douloureux : sentiment d'être incompris, de ne pas être aimé, d'être inférieur aux autres, peur du regard des autres et de la critique. On ne se met plus en avant, on est anxieux, et on n'est pas satisfait de soi-même : on arrive au fameux syndrome de l'imposteur dont beaucoup de femmes souffrent.

⁹ Jean Paul Agon, CEO de L'Oréal de 2006 à 2021, disait "50% du talent c'est la motivation".

dans le groupe, et sa voix se tue¹⁰. Son silence finit par confirmer qu'elle n'a pas de place dans cette instance. On existe par la voix, et par la part de voix¹¹, la capacité à être entendu(e).

Or les femmes, souvent seules dans ces instances, composant avec les codes en place, en situation de challenge et de devoir justifier leur place, prouver leur valeur ajoutée, finissent par douter, et peuvent tomber dans ce cercle vicieux de perte de confiance en soi.

Certains conditionnements amenuisent la confiance des femmes

Le stéréotype du leader masculin reste problématique

L'étude IMS ENTREPRENDRE de 2012 sur les stéréotypes de genre en entreprises¹² a montré que l'on associe les compétences liées à l'autorité et au leadership aux hommes et celles liées à l'écoute et de l'empathie aux femmes. Il s'agit d'un stéréotype à l'œuvre aussi bien chez les femmes que chez les hommes. Il est déstabilisant pour les femmes, qui pensent que pour devenir dirigeant il faut donc les qualités d'un homme. *"Il est difficile de se sentir à la hauteur ou même de se projeter sur des fonctions de managers ou de direction quand on sait que les compétences demandées font davantage référence au modèle masculin"*, conclut le rapport d'étude (Etude IMS Entreprendre, 2012, Guide pratique, page 11). On connaît les effets de ce stéréotype : soit elles prennent les comportements masculins et tentent de jouer le leadership au masculin, soit elles renoncent¹³. Ce stéréotype est un frein pour la confiance en soi des femmes. Et il entraîne parfois le fameux syndrome de l'imposteur¹⁴, tant commenté par les femmes.

A noter que, de façon paradoxale (mais rassurante néanmoins), le manager idéal décrit dans cette étude est *"un modèle androgyne qui combine des compétences*

¹⁰ Un ouvrage m'a passionnée sur le sujet de la voix des femmes. Il s'agit du livre de Aline Jalliet: "une voix à soi, pourquoi n'entend-on pas la voix des femmes ?" (2023). Elle présente la voix féminine comme un des angles morts des stéréotypes de genre, en cela que les voix féminines sont peu entendables. Elle donne des exemples de femmes qui ont fait évoluer leur voix vers plus de graves, pour être dans les fréquences "entendables" par les hommes.

¹¹ En référence à la notion de part de voix en publicité. La part de voix est un indicateur de performance publicitaire. On mesure le succès d'une campagne publicitaire notamment à la part de voix obtenue par le spot publicitaire : c'est à dire au nombre de fois où la marque a été entendue parmi l'ensemble des messages de marques émis dans la même période. C'est une part d'audience. Tous ces concepts poussent à penser qu'il faut se faire entendre plus que ses concurrents, que se faire entendre c'est avoir le plus grand temps de parole.

¹² Etude IMS Entreprendre/ P. Scharnitzky "les stéréotypes de genre : comprendre et agir en entreprise" (2012) - Étude scientifique menée auprès de plus de 1200 salariés hommes et femmes de tous niveaux hiérarchiques dans les entreprises partenaires (Accor, Capgemini, Egide, Pôle Emploi, Renault, Sodexo, Sogeti, TNT et Total).

¹³ Nous en avons largement parlé dans notre mémoire, en nous appuyant notamment sur le livre de Céline Alix "merci mais non merci" (2021), et l'étude sur le phénomène de l'opting out : Etude BVA Xsight (2022).

¹⁴ Définition donnée par Cadremploi: "On parle de syndrome de l'imposteur lorsqu'une personne doute fortement de ses qualités professionnelles, au point d'avoir le sentiment de ne pas mériter ses fonctions, son statut ou ses qualifications. Il s'agit d'une forme de dévalorisation excessive, qui peut être temporaire ou durer dans le temps."

professionnelles masculines et féminines” (IMS Entreprendre, Les stéréotypes sur le genre, comprendre et agir en entreprises, guide pratique, 2012, page 12).

Les comportements associés au manque de confiance en soi sont rédhibitoires

L'étude IMS Entreprendre de 2012 a également montré que quand on demande aux hommes si les femmes ont confiance en elles, ils répondent assez majoritairement par la négative, alors que les femmes jugent que les hommes ont un fort niveau de confiance en eux. Cependant, Il est intéressant de noter que quand on demande aux femmes et aux hommes quel niveau de confiance ils s'attribuent (à eux-mêmes), il n'y a que 0,3 points de différences dans leur auto-évaluation.

Il y a donc une différence de perception entre les hommes et les femmes, sans doute du fait des comportements que l'on associe à la confiance en soi : assertivité, affirmation, réactivité, capacité de prendre des risques et de décider. Ces comportements sont plus associés à l'archétype masculin. Le manque de confiance se traduit par du doute (qui peut être perçu comme de la tergiversation ou de l'indécision), mais aussi par de la réserve et un surplus de travail et de recherches (vu comme le « complexe de la bonne élève »).

Et les COMEX, peu inclusifs, ne sont pas rassurants

Dans un COMEX, comme notre enquête nous l'a confirmé, une femme peut se sentir en terrain inconnu, avoir l'impression d'être peu reconnue, car peu entendue. Elle tente de prendre les codes de comportements en place, mais ceux-ci sont de nature masculine et il est difficile de les jouer aussi bien que les hommes. Peu d'efforts sont faits par le groupe pour son inclusion, parfois simplement par manque de conscience de la différence. Par ailleurs, la confiance entre les membres de ce type de groupe est rarement en place, du fait de la culture de la compétition.

On est loin des conditions qui favorisent la confiance en soi : environnement accueillant et à l'écoute, dans lequel les règles sont claires, et les comportements bienveillants.

Favoriser la confiance en soi pour créer un collectif performant

En complément des leviers proposés dans notre mémoire, la mise en confiance de chacun des membres du COMEX est une condition essentielle pour passer de la compétition à la collaboration et déployer l'intelligence collective de ces équipes diverses. Elle me semble être d'abord dans les mains du ou de la DG, qui devra montrer l'exemple, avec la pratique de l'écoute active, et la valorisation de l'autre ; l'autre en tant que contributeur mais aussi

en tant que personne. Il ou elle évitera les comparaisons excessives, et fera en sorte que chacun puisse s'exprimer. Ceci demande de considérer que le bien-être des personnes avec qui on travaille fait partie aussi de notre responsabilité. Pour certains il s'agit d'une reconsidération assez fondamentale des relations au travail et de la notion de responsabilité.

Devrions-nous considérer la confiance en soi comme une compétence à développer, au même titre que la vision stratégique ou les qualités de communication ? Ceci permettrait d'initier une réflexion utile sur ce qu'elle est et en quoi elle est nécessaire au bon fonctionnement du groupe, et de trouver des voies pour la développer et la stabiliser chez tous, hommes et femmes. S'assurer que chacun ait confiance en lui/elle – maîtriser cette compétence donc – est un moyen de faire jouer pleinement la diversité du groupe COMEX et par conséquent son intelligence collective. Les Américains qui la valorisent beaucoup savent la développer, notamment par l'apprentissage de la prise de parole en public très tôt, et la culture du positivisme, qui fait qu'avancer est plus important que critiquer, et que chacun(e) est encouragé(e) à s'exprimer.

Certains psychosociologues parlent aujourd'hui d'une sorte de devoir de la société à donner à tous et toutes un égal accès à la confiance en soi.¹⁵

Lutter contre les stéréotypes de genre dévalorisants par une politique publique volontariste

Dans la convention du 3 septembre 1981 des Nations Unies¹⁶ sur *"l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes"*, l'article 5 dit: *"Les États parties prennent toutes les mesures appropriées pour [modifier] les schémas et modèles de comportement socioculturel de l'homme et de la femme en vue de parvenir à l'élimination des préjugés et des pratiques coutumières, ou de tout autre type, qui sont fondées sur l'idée de l'infériorité ou de la supériorité de l'un ou l'autre sexe ou d'un rôle stéréotypé des hommes et des femmes."*

En France, le Plan Égalité, présenté par le gouvernement ce 8 mars 2024, intègre tout un pan sur l'égalité professionnelle¹⁷. La nouvelle commission de « *Lutte contre les*

¹⁵ Notamment Johannes Keller et Dirk Dauenheimer, célèbres pour leurs expériences sur les variations des performances en mathématiques des filles en fonction des conditions d'évaluation.

¹⁶ La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes a été adoptée le 18 décembre 1979 par l'Assemblée générale des Nations Unies. Elle est entrée en vigueur en tant que traités internationaux le 3 septembre 1981 après avoir été ratifiée par 20 pays. Dix ans après son adoption, en 1989, c'est presque une centaine de pays qui se sont engagés à respecter ses clauses.

¹⁷ Le Plan Égalité prévoit trois axes d'action :

- Sur les violences : la formation et la spécialisation de la justice ;
- Sur l'éducation : la mise en œuvre réelle des séances d'éducation à la vie sexuelle et affective ;
- Sur l'égalité professionnelle : l'application du principe d'égaconditionnalité, principe conçu et défendu par le HCE. L'égaconditionnalité

stéréotypes et la répartition genrée des rôles sociaux » dit vouloir s'attacher à l'élimination des stéréotypes sexués. Mais les mesures concrètes se font attendre. Le Guide pour une communication publique sans stéréotypes de sexe¹⁸ sorti en 2016, est un bon outil puisqu'il donnait des solutions concrètes pour une communication non excluante des femmes : attribuer des titres féminins, utiliser des expressions non genrées. Pour aller plus loin, et surtout toucher le plus grand nombre, les pouvoirs publics pourraient envisager des campagnes de communication pour défaire certains préjugés comme "les femmes sont irrationnelles" ou "les hommes sont insensibles". A l'image de cette campagne osée par une association des victimes de la route, qui, pour servir la cause de la sécurité routière, touche au stéréotype : « Les femmes ne savent pas conduire »¹⁹.



On sait le rôle que peuvent jouer les campagnes publicitaires dans l'évolution des mentalités. A quand des spots pour s'attaquer aux stéréotypes dévalorisants, avec des prises de parole sur le ton de l'humour qui n'opposeraient surtout pas les hommes et les femmes, mais permettraient de montrer que ces stéréotypes n'ont plus cours, que les aspirations convergent et que les rôles attribués à chacun évoluent et s'enrichissent. La force de ces stéréotypes me semble une limite aujourd'hui sous-estimée²⁰ pour l'évolution vers l'égalité et vers l'inclusion des femmes en entreprise.

En conclusion, le manque de confiance en soi des femmes est un stéréotype pénalisant, un attribut clé du leadership fait de comportements masculins. Il est un préjugé qui limite les femmes dans l'expression de leurs qualités et de leur savoir-faire. Certaines femmes

est un concept qui vise à conditionner l'obtention des subventions publiques et celui des prêts garantis par l'Etat, au respect de l'égalité salariale au sein de la structure demandeuse.

¹⁸ <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/guide-pour-une-communication-publique-sans-stereotype-de-sexe>

¹⁹ Sur la route, 88% des jeunes conducteurs tués sont des hommes. C'est en partant de ce chiffre que l'association Victimes & Citoyens a décidé de sa nouvelle campagne "Conduisez comme une femme".

²⁰ Scharnitzky P., "Les Stéréotypes en entreprise : les comprendre pour mieux les apprivoiser" (2015) : *"Un stéréotype est quasiment toujours une vision partagée au sein d'une culture donnée. Cette consensualité est très importante pour comprendre leur force de résistance. C'est le principe de la « quantité qui fait loi ». Si tout le monde a la même opinion des chauffeurs de taxi, c'est bien qu'il doit y avoir un fond de vrai car, selon la formule consacrée : « Il n'y a pas de fumée sans feu ! » On comprend donc que plus un stéréotype est ancien, partagé et ancré dans la culture, plus il est perçu comme vrai et indéboulonnable."*

dirigeantes vivent une perte de confiance en elles au moment de leur accession dans des instances comme les COMEX, due à la compétition ambiante et à leur non-inclusion. Simone de Beauvoir écrivait en 1949²¹ : « *C'est par le travail que la femme a en grande partie franchi la distance qui la séparait du mâle ; c'est le travail qui peut seul lui garantir une liberté concrète* » (1949, p. 431). Aujourd'hui c'est sans doute dans le contexte du travail que l'on peut faire reconnaître une égalité homme-femme, par une complémentarité gagnante. Cette complémentarité ne peut s'exprimer que dans un contexte qui favorise la confiance en soi. Cela passe par la reconnaissance de ce qu'est chacun et la fin de l'opposition homme-femme. Deux éléments opposés deviennent complémentaires lorsqu'il y a un projet commun, et du respect de l'autre. Travailler sur les stéréotypes est essentiel, pour ne plus enfermer les femmes, comme les hommes, dans des rôles ou des attributs parfois dévalorisants, et restaurer un regard positif sur leur(s) possible(s) collaboration(s), voire unité.

²¹ DE BEAUVOIR S., *Le Deuxième Sexe* (1949)