

# “Leadership féminin” : Mythe ou réalité ?

Les neurosciences et données  
pour comprendre et agir



Analyses des différences femmes-hommes à partir de la base de données Open Mind Neurotechnologies™ éclairées par un groupe de travail de l'**International Coaching Federation (ICF)**

# LEADERSHIP FEMININ : BIAIS & SOLUTIONS

1

## MANQUER DE CONFIANCE EN SOI

**Le chiffre**  
**-10,5%**  
C'est le sentiment d'efficacité personnelle des femmes dans leur travail par rapport aux hommes.

**La situation vécue**  
" Je ne suis pas à la hauteur, Je ne vais pas y arriver "

**-28 points**  
de compétences perçues chez les femmes qui ont le plus faible sentiment d'efficacité.

**L'analyse de l'expert**  
" Lors d'une prise de poste, il ne faut pas laisser sa petite voix intérieure dévalorisante prendre le dessus. "

*Véronique Rostas*  
coach professionnelle ICF PCC

**La Solution**  
Travailler avec un coach professionnel sur sa confiance en soi et son assertivité.



2

## SE PERCEVOIR PLUS 'SENSIBLE'

**Le chiffre**  
**9,7 pts**  
C'est la différence entre la réactivité émotionnelle ressentie par les femmes VS les hommes, alors que les données ne montrent ... aucune différence !

**La situation vécue**  
" Je me laisse plus facilement déborder par mes émotions que mes collègues masculins. "

**L'analyse de l'expert**  
" Il faut déconstruire les croyances qui tendent à présenter les émotions comme des faiblesses, et apprendre aux hommes à les exprimer. "

*Nicolas Bassan*  
Responsible Science & Innovation  
Open Mind Neurotechnologies

**La Solution**  
Des programmes collectifs pour travailler entre pairs sur les croyances autolimitantes et les émotions.



## DÉVALORISER SON EMPATHIE

3

**Le chiffre**  
**+10,8%**  
C'est la pleine conscience qu'ont les femmes par rapport aux émotions d'autrui, comparée à celle de leurs collègues masculins.

**La situation vécue**  
" Au quotidien, j'ai l'impression que mon empathie est une faiblesse. "

**L'analyse de l'expert**  
" Les personnes empathiques n'osent pas dire 'non' par peur de décevoir, ce qui va à l'encontre de l'image typique du leader 'fort' en entreprise. "

*Alexandra Quillet*  
coach professionnelle ICF PCC

**La Solution**  
Agir sur la culture d'entreprise et le mythe de super-héros en travaillant avec un coach sur la valorisation de ses succès, grâce aux données scientifiques.



## Sommaire ■

Introduction	4
Données, méthode et analyses	8
Biais autolimitant n°1	9
Biais autolimitant n°2	13
Biais autolimitant n°3	15
Biais autolimitant n°4	18
Discussion et conclusion	19
Références	21
A propos des auteurs	22

# Introduction

# 28%

C'est la proportion des positions managériales occupées par des femmes, au niveau mondial, en 2019, pratiquement équivalente à la proportion constatée en 1995, il y a 25 ans ([World Economic Forum, 2020](#)). Ce constat est connu et pourtant souvent sous-estimé. Car la prise de conscience est là, accompagnée en France par la législation (Loi Copé-Zimmermann de janvier 2011, loi "égalité économique et professionnelle réelle" de décembre 2020 pour les entreprises de plus de 1 000 salariés). Car de manière visible les femmes semblent plus accéder aux fonctions exécutives. Car aussi toutes les grandes entreprises mettent en place et promeuvent leurs programmes de "diversité et inclusion", dont les actions de formation aux biais de genre et de couleurs représentent pas moins de 8 milliards de dollars par an, rien que pour les compagnies américaines ([Elsesser, 2021](#)). Et les estimations de l'impact sur la performance business de la diversité fleurissent, concluant à une performance supérieure d'au moins 25% ([Dixon-Fyle et al., 2020](#)) pour les champions de la diversité (cf [page 5](#)) ! Alors comment interpréter cette quasi-

stagnation de l'émergence des femmes aux postes à responsabilités ? Pourquoi les milliards investis dans la diversité et l'inclusion échouent-ils à produire des résultats visibles et mesurables, voire même selon certaines études creusent les antagonismes ? Pour aller plus loin, il est nécessaire de cibler les biais de seconde génération ([Ibarra & Petriglieri, 2016](#)) (cf [page 6](#)), c'est-à-dire les croyances et références culturelles qui ont aujourd'hui la faveur des scientifiques pour expliquer la persistance d'inégalités de genre dans le temps long. Ces biais étant moins identifiables, ils nécessitent donc au niveau individuel un travail sur les croyances et les comportements, et au niveau collectif un travail sur les référentiels culturels.

Mais difficile de mettre en lumière objectivement ces croyances, ces jugements que les hommes portent sur les femmes et que les femmes portent sur elles-mêmes. Utiliser les outils psychométriques par questionnaire, qui sont de loin les plus courants dans les évaluations, formations aux savoir-être et coachings, s'avère insatisfaisant : ils ne font que refléter les représentations, souvent autolimitantes et donc renforcer

le phénomène. C'est l'apport des données uniques collectées par Open Mind Neurotechnologies : des données objectives, s'appuyant sur la mesure de comportements en situation et données physiologiques neuroscientifiques.

Pour agir efficacement sur la diversité et la promotion des femmes à tous niveaux dans l'entreprise, il y a en effet urgence. Une étude de McKinsey de 2020 pointe un risque accru de 50% pour les femmes par rapport à leurs collègues masculins, de mettre entre parenthèses leur carrière et leur évolution professionnelle suite au choc du COVID. En particulier, 75% d'entre elles mentionnent le burnout, avéré ou craint, comme la cause première de la mise en veilleuse à leurs ambitions voire de leur sortie de carrière ([Thomas et al, 2020](#)).

L'étude qui suit s'articule autour de quatre présupposés que les femmes projettent sur elles-mêmes dans le cadre de leur carrière professionnelle, et sur lesquels les données d'Open Mind Neurotechnologies, ainsi que la littérature scientifique, et l'expérience de coachs professionnels de l'ICF apportent un éclairage unique et nouveau. En conclusion, nous proposerons des solutions nouvelles à base de neurosciences pour briser le cercle auto-entretenu des représentations sur les femmes dans des positions de leadership. Afin de changer pour de bon, en profondeur, la dynamique.



# La diversité, un enjeu de performance !

Comme le montre une étude menée par McKinsey ([Desvaux, G. et al. 2017](#)) sur 300 entreprises dans le monde, la présence de femmes au sein des comités exécutifs augmente de 47% le rendement des capitaux propres et de 55% les résultats d'exploitation. Dans le cas des gestions de crise, il semblerait que les pays dirigés par des femmes ont mieux réagi face à la pandémie notamment sur le nombre de décès ([Garikipati, S., & Kambhampati, U. 2021](#)), tendance qui se retrouve également en comparant les taux de mortalité aux États-Unis en fonction du genre des gouverneurs d'états ([Sergent & Stajkovic, 2020](#)).

# Biais de première génération, biais de seconde génération : Kezako ?

Les biais de première génération concernent les discriminations les plus flagrantes, pour beaucoup illégales dans les sociétés occidentales aujourd'hui : discrimination à l'embauche, ne pas garantir un poste au retour de congé maternité, etc. Par extension, beaucoup d'actions mises en place par les entreprises visent à contrebalancer l'impact historique de ces biais de première génération : instauration de congés paternité de longue durée et mise en place de politiques de quotas pour favoriser les recrutements aux postes de direction.

Les biais de seconde génération (Ibarra & Kolb, 2013) concernent les micro-comportements, les réflexes des dirigeants (ex. pour un manager ou un DRH, moins pousser ses collaboratrices femmes vers les options de carrière à responsabilités, montrer des signes de connivence avec ses collègues masculins avec qui on partage les résultats sportifs...), et des femmes elles-mêmes au quotidien dans le travail (ex. hésiter à demander une augmentation salariale, ne pas se 'vendre' pour un poste ...). Sans intention de nuire et bien souvent non-conscientisés, ils aboutissent à des comportements et un environnement qui découragent, brident ou orientent différemment les leaders féminins.

## Données, méthode et analyses ■

Cette analyse des différences entre les femmes et les hommes a été effectuée sur un échantillon de la base de données d'Open Mind Neurotechnologies qui comprend 190 personnes âgées de 20 à 76 ans (âge médian 43 ans) dont 76 femmes. Le recueil de données s'est déroulé entre octobre 2018 et avril 2021. Les nombreuses données collectées depuis avril 2021 feront l'objet d'une analyse ultérieure, les standards de normalisation et de traitement ayant légèrement évolué à cette date.

L'ensemble des personnes de cette base a bénéficié d'un accompagnement par un coach certifié utilisant le bilan cognitif et émotionnel en réalité virtuelle avec mesures neurophysiologiques et biofeedback, un des produits de la gamme Open Mind Neurotechnologies. Cette évaluation unique

permet de collecter des données 'objectives', mesurées à partir de comportements et de capteurs physiologiques au sein de mises en situation neuroscientifiques, ainsi que des données déclaratives grâce à un questionnaire psychométrique préalable.

Les éléments d'interprétation des différences significatives entre sujets féminins et masculins sont comparés et discutés par rapport aux publications scientifiques en neurosciences, psychologie cognitive et psychologie sociale. Ils sont également mis en lumière à partir de l'expérience des coachs et professionnels de l'accompagnement de l'[International Coaching Federation \(ICF\)](#), à partir de cas concrets issus de leur pratique quotidienne d'accompagnement de femmes dirigeantes.

À noter bien évidemment que les données présentées sont des tendances ainsi que des moyennes, qui font abstraction des variabilités individuelles. Par ailleurs, les biais autolimitants ne se limitent pas seulement aux femmes ! Pour autant, l'analyse statistique permet de mettre en évidence que les biais autolimitants présentés ci-après sont en moyenne présents de manière plus systématique chez les femmes que chez les hommes.



## Biais autolimitant n°1 : "Je ne suis pas à la hauteur"; "Je ne vais pas y arriver"

Beaucoup de femmes reconnaissent cette petite voix dans leur tête qui les freinent au quotidien, dans leur métier, pour briguer une promotion. Qu'en est-il du côté des données ?

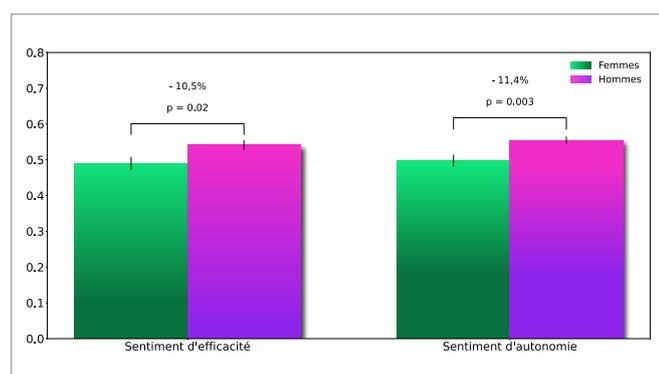
**- 10,5%** C'est le sentiment d'efficacité personnelle ressenti par les femmes par rapport aux hommes. Comment expliquer cette différence qui perdure malgré une belle progression dans les pratiques de diversité ?

De nombreuses explications sont avancées dans la littérature, notamment dans les études dites 'de genre' : représentation de (contre-)modèles féminins dès l'enfance, sous-valorisation des jeunes filles au sein du système éducatif... Alternativement, nous pouvons également souligner une piste intéressante relative aux biais managériaux. En effet, nous observons que les femmes présentent **un sentiment d'autonomie dans leur travail beaucoup plus faible (-11,4%)**. La recherche plus grande de soutien émotionnel (voir biais autolimitant n°2 ci-dessous) aurait un effet pervers sur la relation que les femmes entretiennent avec leur manager. Celui ou celle-

ci qui tiendrait la demande de soutien pour un aveu de faiblesse, limiterait plus l'autonomie de ses collaboratrices, ce qui aurait un impact en retour sur la confiance en leurs propres capacités.

Pour approfondir, plongeons plus en avant dans le fonctionnement d'un de nos biais cognitifs majeurs. Il a été démontré que nous catégorisons de manière consciente et inconsciente en "in-group" et "out-group", les personnes que nous rencontrons en fonction de leur proximité sociale ([Molenberghs, 2013](#)). Les personnes que nous mettons dans nos in-groups sont celles qui nous ressemblent et/ou sont alignées avec nos modèles mentaux, et dans nos out-groups celles qui ne remplissent pas ces deux critères. Or nous jugeons les personnes de nos in-groups sur leur potentiel, tandis que pour les personnes de nos out-groups, nous les ressentons *a priori* comme moins compétentes et les jugeons sur leurs réalisations. Ces schémas mentaux pourraient donc expliquer pourquoi les femmes se sentent moins efficaces, car c'est l'image qu'on leur renvoie, et pourquoi elles se sentent moins autonomes, car dans la pratique on leur laisse aussi peut-être moins d'autonomie.

Quelle qu'en soit la cause, cette croyance autolimitante a un impact majeur dans la reproduction des inégalités historiques entre femmes et hommes dans le milieu professionnel. En analysant les profils des femmes qui ont un sentiment d'efficacité et d'autonomie particulièrement bas (les 25% de la population qui ont les scores les plus



faibles), on observe que leur épanouissement général et professionnel est beaucoup moins important : sentiment de compétence **-28%**, relations sociales épanouissantes **-50%**, sentiment d'isolement social **+21%**. Ces données confirment les données de la littérature qui montrent que ce déficit de confiance en soi, parfois appelé **syndrome de l'imposteur**, est particulièrement présent chez les femmes ([Calvard, T. 2018](#)), et qu'il est une véritable machine insidieuse à reproduire les inégalités.

Et ce syndrome a des conséquences à tous les niveaux pour les femmes - en premier lieu sur leur bien-être et leur santé ! Nos données montrent que le sous-échantillon mentionné ci-dessus présente des données très dégradées quant au bien-être et à la santé : **-35%** de sentiment de bien-être, **-57%** d'orientation au bonheur...! Il est également fait état dans la littérature que le syndrome de l'imposteur présente des comorbidités avec la dépression et l'anxiété, il est associé avec une moins bonne performance professionnelle, moins de satisfaction professionnelle et plus de risque de burnout ([Bravata, D. M. et al. 2020](#)).

Les experts de l'ICF participant à l'étude illustrent cet état de fait (cf [page 10](#)) et soulignent les pistes d'action pour y remédier. Au niveau individuel tout d'abord : "Les périodes pour se préparer à prendre un poste de direction sont particulièrement critiques pour les femmes. Il faut à tout prix éviter que la petite voix intérieure dévalorisante prenne le dessus. Cela nécessite une bonne

connaissance par le manager ou par le mentor - ce qui malheureusement n'est pas forcément le cas et renforce les problématiques de confiance en soi et d'assertivité. Dans ce cas, l'accompagnement par un coach professionnel est une solution efficace et facile à mettre en place." souligne Véronique Rostas, coach ICF. Florence Divet complète : "Travailler sur cette petite voix intérieure, sur les croyances limitantes, la confiance, les réalisations et la boucle émotionnelle (croyances-émotions-comportements-actions) leur permet de changer leur état d'esprit, leur confiance en elles et donc leurs comportements. Le travail sur ce sujet en groupes de paires ou de co-développement est en général puissant, car elles réalisent qu'elles ne sont pas les seules à faire face à ces difficultés."

Ayant de multiples effets pervers, le biais de l'imposteur est donc un frein majeur pour que les femmes se projettent dès le début de leur carrière vers un poste à responsabilités. Il nécessite des actions ciblées et très en amont, auprès des viviers de talents féminins. Et surtout car il se conjugue avec d'autres croyances profondes, qui le renforcent.

# Le témoignage d'Elise : faire face à ses biais autolimitants pour libérer son leadership authentique

- Par Sabine Kennedy, coach ICF

En amont de son coaching, Sabine a demandé à Elise\* de réaliser la cartographie en ligne 'résilience' à base de jeux sérieux neuroscientifiques de la suite Open Mind Neurotechnologies™. Cette expérience a permis de mettre en lumière le niveau de bien-être et les ressources d'adaptation actuellement mises en œuvre par Elise.



## Contexte de la coachée

Elise occupe des fonctions juridiques dans l'agroalimentaire et elle semble - au premier abord - confiante; elle est souriante et s'exprime avec facilité. Elle partage son intérêt quant aux éclairages que pourraient lui apporter sa cartographie Omind car elle a pris de nouvelles fonctions dans l'année. Elle se réajuste sur son siège et ajoute que c'est particulier puisqu'elle est passée de membre de l'équipe à responsable.

\*le nom a été remplacé pour respecter l'anonymat

### Exploration

Elise valide un niveau de bien-être élevé car heureuse de la promotion. Puis viennent des « mais ».

La prise de fonction se passe bien...

-> **mais** elle cherche sa place car elle est très différente de son prédécesseur.

-> **mais** elle est plus exposée, les dossiers qu'elle gère sont à hauts risques.

On explore, elle a une méthode éprouvée : capacité à rester calme + analyse de l'existant + hypothèses = prise de position avec risques réduits. Réponse congruente avec sa tolérance à l'incertitude élevée et son taux de prise de risques faible.

L'échange se poursuit, le ton change, la voix s'adoucit. Elise ne cherche plus à faire bonne impression, elle lâche « J'aimerais un peu plus cadrer, mais en fait pas si sûre de ça (rire) » « J'aimerais être plus reconnue » et enfin « j'aimerais me retrouver moi Elise dans ce jeu de rôle ».

### Ce qui émerge

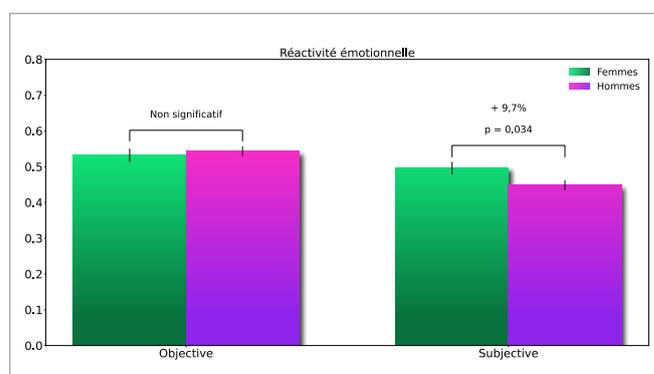
Le sujet ressort : nous explorons le paradoxe entre la forte conviction dans la manière de faire, l'expertise, et le besoin de reconnaissance à cette nouvelle place. Elise réalise qu'elle doit elle-même accepter de lâcher le modèle du passé pour que l'entourage en accepte un(e) autre. Elle conclut sur le souhait d'investir un style de leadership propre, assis sur la bienveillance, le dialogue, la transparence, et sans masque. Elle prévoit comme action un partage avec son équipe et un travail de compréhension des personnes très différentes d'elle, pour être plus à l'aise.

## Biais autolimitant n°2 : "Je me laisse plus facilement déborder par mes émotions que mes collègues masculins"

S'il est un champ sensible personnellement et socialement pour femmes et hommes, c'est celui de la gestion des émotions. Longtemps refoulées dans les entreprises et reléguées à la sphère privée ([Prieto, M., 2019](#)), les émotions sont revenues au centre de la scène avec la crise sanitaire. Que disent les données, en particulier physiologiques : les femmes seraient-elles (vraiment) faites d'un autre bois ? Eh bien voilà un neuro-mythe auquel littéralement tordre le cou !

**+9,7%** Au sein de notre base, les femmes rapportent une réactivité émotionnelle ressentie plus importante de 9,7 points que les hommes; alors que **physiologiquement, femmes et hommes ont une réactivité émotionnelle identique**. Autrement dit, les femmes rapportent ressentir plus de stress que les hommes, ce qui est corroboré par les études ([American Psychological Association, 2010](#)) mais dans les faits, leur corps réagit à un stresser de manière identique aux hommes. L'écart entre la mesure du ressenti et les données physiologiques met nettement en évidence le regard biaisé que les femmes portent sur elles-mêmes vis-à-vis de leurs émotions.

En réalité, en analysant les scores de réactivité émotionnelle plus en profondeur, on observe que ce sont les hommes qui inhibent ou dérivent l'intensité de leurs émotions, alors que les femmes sont plus proches de la réalité ! En

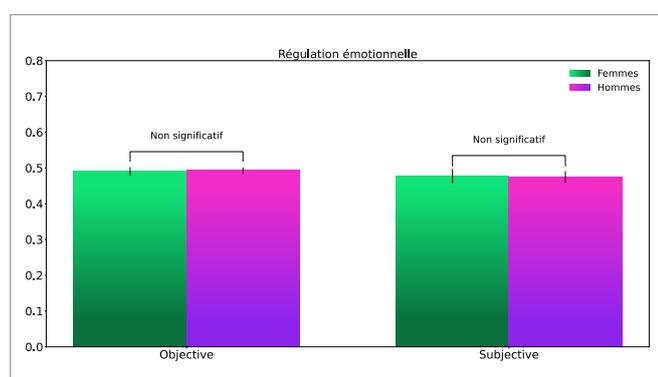


d'autres termes, **les femmes ont une meilleure conscience de leurs émotions (+6,4%)**. Cette analyse suggère que c'est bien la place laissée aux émotions, l'acceptabilité sociale de les exprimer qui est en jeu dans les entreprises.

Si les femmes ne sont donc pas plus 'émotionnelles' au sens propre du terme, reste qu'elles identifient et verbalisent mieux leurs émotions, ce qui se retrouve dans leurs comportements. Elles sont d'abord plus à la recherche de soutien émotionnel face à un challenge (**+12,8%**). Également, elles anticipent de manière plus proactive les conséquences du stress ([American Psychological Association, 2010](#)), car elles le ressentent mieux. C'est un fait d'ailleurs corroboré par la littérature scientifique : la proactivité des femmes face au stress prend forme via des stratégies relationnelles et sociales, tournées essentiellement vers les autres (se connecter à ses amis ou sa famille) ([American Psychological Association, 2010](#)).

Et la bonne nouvelle, c'est que si les moyens

pour gérer les émotions et le stress différent entre femmes et hommes, du point de vue de la régulation émotionnelle, c'est-à-dire la capacité à réguler une émotion forte une fois qu'elle est ressentie, nous n'observons pas de différence significative. Ce qui renforce une nouvelle fois le fait que le critère de genre n'est pas discriminant du point de vue de la capacité à réagir et à réguler les émotions et le stress - contrairement par exemple au critère de l'âge (cf [page 16](#)).



Nicolas Bassan, psychologue et responsable science et innovation chez Open Mind explique : « Les solutions sont plutôt du côté des hommes ! Tout d'abord il est nécessaire de déconstruire les croyances qui tendent à présenter les émotions comme des faiblesses, croyances présentes en particulier au sein des cultures ultra-compétitives traditionnelles. Ensuite, exprimer ses émotions s'apprend : identifier son émergence dans les sensations, la nommer, puis agir avec authenticité en adéquation avec cette émotion, voire même l'exprimer de manière adaptée à son entourage. Cette dernière étape est indispensable pour se faire

respecter et fédérer ses équipes. »

Un élément également partagé par Sabine Kennedy, coach ICF : « Effectivement, le rapport aux émotions - à une époque, sujet qui n'avait pas sa place au bureau - est aujourd'hui objet de nombreuses discussions et de prises de conscience. Les burnouts de personnes qui semblaient infaillibles et les programmes de prévention des risques psycho sociaux (RPS) semblent commencer à éroder la dorure et la désirabilité des carapaces. Aujourd'hui, en coaching certains clients effectuent un travail pour arriver à se reconnecter avec leurs émotions. Autrefois satisfaits d'être respectés et de diriger avec distance, des hommes (surtout mais pas seulement) viennent, pour améliorer leurs capacités à fédérer ou à inspirer. C'est là qu'ils réalisent l'utilité de montrer leurs émotions et de lâcher un rôle de roc souverain, pour être plus accessibles. Le mot Émotion n'est plus uniquement synonyme de faiblesse. »

« D'autant que cette capacité des femmes à faire de la place aux émotions, que ce soit les leurs ou celles des autres, explique leur talent naturel pour créer des relations. Un avantage indiscutable pour assurer l'engagement des équipes, mais aussi un atout pour les organisations, qui ont besoin de leaders capables d'impacter et influencer leur environnement. », conclut Karine Guibert, coach ICF.

## Biais autolimitant n°3 : "Mon empathie est une faiblesse dans mon travail"

Autre versant de l'intelligence émotionnelle : la capacité à se connecter à l'autre, à créer des relations authentiques. Et pour le compte, l'empathie des femmes n'est pas un mythe mais une réalité bien corroborée par les données et la recherche.

Au sein de notre base, nous mesurons **une nette tendance à l'empathie et à la compassion envers les autres chez les femmes plus que chez les hommes**. Cela se retrouve dans toutes les mesures en lien avec l'empathie :

**+9,4%**

de sentiment d'appartenance à un groupe

**-22,5%**

d'indifférence aux autres

**+10,8%**

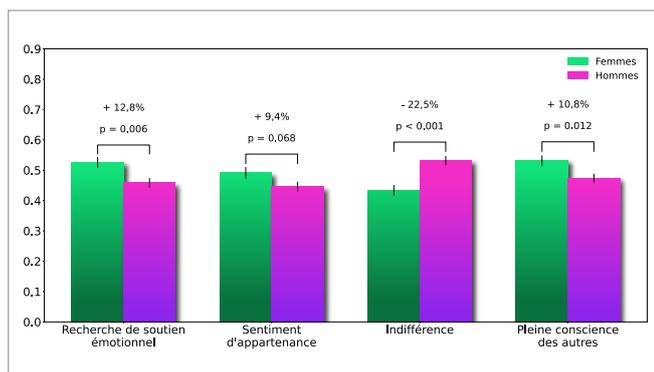
de pleine conscience aux émotions d'autrui

Cette propension féminine à l'empathie corrobore ce qui est connu dans la littérature scientifique. En effet, les femmes seraient meilleures à identifier et réguler leurs émotions (Zaidi, Z. F., 2010) mais également à les reconnaître chez autrui et les partager (empathie

& projet ANIMATE par Open Mind Innovation avec l'Institut de Recherche Biomédicale des Armées : [Coutrot, A., et al. 2019](#)). Par ailleurs, les femmes sont plus sensibles aux communications interpersonnelles que les hommes ([Baer, J., & Kaufman, J. C., 2008](#)).

Pour autant, cette force énorme et caractérisée du leadership dont font preuve les femmes n'est pas toujours valorisée à sa juste valeur... avant tout par les femmes elles-mêmes. "Les personnes empathiques sont souvent porteuses d'injonctions inconscientes du type faire plaisir", analyse Alexandra Quillet, coach ICF. "Ce qui les amène à essayer de satisfaire les autres même si c'est à leur propre détriment. Elles n'osent pas dire 'non' par peur d'être désagréable et qu'on leur reproche. Elles ont besoin de plaire tout en ayant peur de décevoir. Par conséquent ces personnes s'intègrent bien dans une équipe mais ne la dirigent pas en général. C'est assez éloigné à nouveau de l'image du leader 'fort', parfois intransigeant, qui reste majoritairement la norme au sein des entreprises, même si les choses évoluent lentement."

"Les femmes peuvent souvent ressentir que leur empathie est utilisée à leurs dépens, ce qui renforce leur syndrome de l'imposteur. C'est en particulier le cas lorsqu'une organisation en difficulté fait appel à une femme, qui accepte faute de mieux et parce que son empathie plus prononcée la pousse à vouloir être utile", analyse Véronique Rostas. "Cette situation conduit à ce qu'on appelle le glass cliff" ([Ryan M. K. & Aslam A. The Glass Cliff, 2005](#)).



Reste donc aux leaders féminins (et aux autres !) de considérer l'empathie à sa juste valeur, qui est considérable selon la littérature scientifique. Au sein d'une organisation ou d'un collectif de travail, l'empathie et l'intelligence émotionnelle sont les meilleurs prédicteurs de la performance en équipe ([Woolley, A. W. et al. 2010](#); [De Montjoye, Y. A. et al. 2014](#)). D'ailleurs, la présence de femmes au sein de ces équipes augmente leur niveau d'intelligence collective et leur performance globale ([Woolley, A., & Malone, T. 2011](#)).

“La prise de conscience par les données et les études scientifiques est un moyen très puissant de revaloriser le pouvoir des émotions dans la performance. Il y a encore un travail d'évolution des cultures, car souvent j'entends parler de la 'juste empathie'. Comme si nous avons peur d'aller trop loin ! Or d'un point de vue émotionnel, l'authenticité doit être... entière, sinon cela se voit. L'authenticité, qui est avant tout émotionnelle, n'exclut absolument pas le fait de porter la vision et les priorités de l'entreprise quand il le faut.” conclut Clarisse Pamies, CEO d'Open Mind Neurotechnologies et ex-cadre supérieure dans un grand groupe international.



## En début de carrière ou expérimentées... : les biais autolimitants des femmes restent les mêmes !

Si la question du genre est centrale dans cette étude, qu'en est-il de celle de l'âge ? A écouter les conversations, nous pourrions penser que les jeunes générations ont une vision différente d'elles-mêmes. Pourtant, en comparant les résultats à nos évaluations entre les <30 ans et les >50 ans, **nous observons que quelle que soit la tranche d'âge, les différences de genre subsistent dans les mêmes proportions !** Les femmes expérimentées ne sont donc pas moins atteintes par le manque de confiance en soi, et la jeune génération n'a pas craqué le code de son intelligence émotionnelle par rapport à leurs aînées...

Par contre, l'âge seul lui-même a un impact majeur et significatif sur de nombreux indicateurs. Ainsi, les plus jeunes ont de meilleures capacités cognitives, ils se disent plus sensibles (+21%) mais ne réagissent physiologiquement pas plus que leurs aînés. Ils sont également plus anxieux (+23%) et ressentent leurs émotions pendant moins longtemps (-39%).

## Biais autolimitant n°4 :

### “En prenant la ‘charge mentale’ des autres, je m’oublie moi-même”

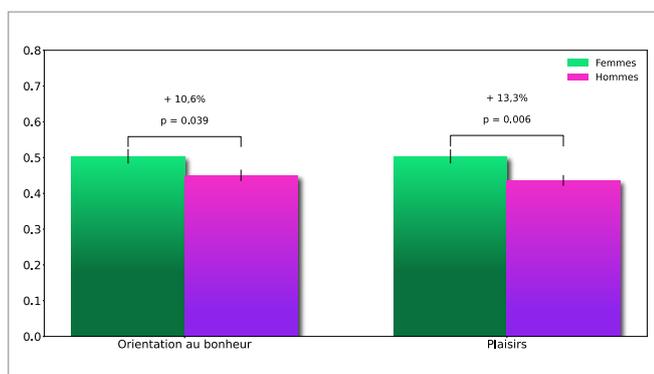
Aux freins culturels et sociaux à se montrer soi-même tel qu’on est s’ajoute la crainte qu’être trop authentique se fera à son propre détriment. Et qu’il faut donc adopter un code plus ‘masculin’ de savoir-être. Car la ‘charge mentale’ que représente l’empathie et le fait d’être plus spontanément au service de l’autre, au travail et à la maison, reste associée à une connotation négative sur son propre bien-être. Encore un neuro-mythe sur lequel porter un nouveau regard ! **L’empathie n’est pas seulement bonne pour la performance, mais elle apporte sa source de bien-être.** Selon nos données, les femmes ont tendance à trouver plus facilement le “bonheur” (+10.6%) en particulier au sein des plaisirs du quotidien (+13.3%). Or, les études montrent habituellement que les femmes ont un bonheur équivalent aux hommes avec une tendance à trouver leur bonheur dans le sens de leurs actions plutôt que dans des passions qui sont les sources privilégiées de bonheur chez les

hommes ([Martin-Krumm, C., et al. 2015](#)).

Néanmoins, la fatigue et la charge mentale dues aux tâches domestiques demeurent un sujet majeur. Une récente étude ([Dean, L., Churchill, B., & Ruppner, L. 2022](#)) souligne l’impact cognitif et émotionnel de cette charge de part son caractère continu, et propose une solution sur trois niveaux :

- > au niveau individuel : une meilleure évaluation de la charge de chacun.
- > au niveau des organisations : des règles qui favorisent un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- > au niveau collectif : des investissements publics sur les structures qui permettent de diminuer la charge mentale pour les femmes.

« De façon un peu contre-intuitive, c’est aussi en faisant des choix intentionnels sur quoi faire et ne pas faire que les femmes réussiront à trouver l’équilibre. Penser qu’on peut tout mener de front est un mythe qui ne peut créer qu’un sentiment d’échec. Être claire sur ses priorités et (faire) respecter ses limites, en gardant en tête qu’elles peuvent évoluer dans le temps, permet de gagner en sérénité sur cette question. Une autre clé est d’apprendre à demander de l’aide, mais il ne s’agit pas là d’un défi uniquement féminin ! », conclut Karine Guibert, Coach ICF.



## Discussion et conclusion ■

L'analyse des données neuroscientifiques et de la littérature offre un nouveau regard pour faire le tri entre mythes et réalités des différences de comportements, de pratiques - dit autrement, de leadership - entre les femmes et les hommes au sein de la sphère professionnelle. Le manque de confiance en elles des femmes est une réalité massive, tandis que les réactions émotionnelles des femmes sont plutôt de l'ordre du mythe social. La plus grande capacité d'empathie sous toutes ses formes des cadres féminins est bien réelle, elle reste cependant sous-valorisée et sous-revendiquée par les femmes.

Pour les entreprises qui souhaitent développer une politique de diversité en profondeur, le sujet des biais est la clé. Dans cette étude, nos données nous ont permis de mettre à jour les biais les plus insidieux, les plus profonds : les biais que les femmes ont elles-mêmes par rapport à leurs potentiels réels. Les aider à résoudre cette tension est au cœur des nouvelles actions de promotion de la diversité dans les postes managériaux : réaligner ce que les femmes pensent devoir être pour réussir et leur mode de fonctionnement authentique. Car à force de frustrations, cette tension non-résolue peut aboutir in fine à la rupture : auto-censure, changement de carrière, turnover, burnout...

Une fois ces constats matérialisés, que peut, que doit faire une entreprise qui peine à faire émerger un vivier de talents féminins en interne, socle de la promotion durable de la diversité ? Nos analyses, ainsi que de nouveau la littérature scientifique, apportent deux directions pour y répondre.

Tout d'abord, une première solution réside dans le développement de démarches spécifiques aux talents féminins, en amont de leur accession à des postes de responsabilité de premier plan et à tout moment de leur

carrière.

Nous avons vu l'impact des biais, qui agissent notamment sur le sentiment d'efficacité. Plusieurs méthodes permettent de développer ce sentiment : faire régulièrement le point sur ses réussites passées par exemple pour développer sa confiance en soi sur des faits. Une seconde approche consiste à développer "l'apprentissage vicariant" ([Bandura, A., & Watts, R. E., 1996](#)) : observer et apprendre de ses pairs ; dans le cas des femmes en entreprise, cela peut prendre la forme d'espaces d'échange de bonnes pratiques comme des ateliers de co-développement.

Développer l'auto-compassion est également un levier qui favorise le développement du sentiment d'efficacité et renforce la confiance en soi. Elle possède d'ailleurs un impact positif sur un large éventail de facteurs déterminants de la santé en général ([Ferrari, M., et al. 2019](#)). Plusieurs exercices pratiques issus des thérapies comportementales et cognitives peuvent renforcer l'auto-compassion comme par exemple la méditation de pleine conscience centrée sur la compassion ([Neff, K. D., & Germer, C. K., 2013](#)).

Une seconde approche, complémentaire, consiste à promouvoir et développer au sein de la culture et des normes de leadership les compétences dites "féminines" que nous avons vues précédemment comme une juste appréciation de ses émotions ou encore l'empathie. Avec un objectif en ligne de mire : permettre à chacun, femmes et hommes, d'être authentiquement soi-même. La juste appréciation de ses émotions consiste à porter son attention de manière volontaire sur celles-ci afin de les identifier, de les comprendre et de ne pas réagir de manière automatique à ces dernières. Ainsi, les travaux de Marshall Rosenberg sur la communication non-violente permettent de concilier régulation

émotionnelle et développement de l'empathie ([Rosenberg, M. B., 2018](#)). Dans une approche plus expérientielle, Gregory Kramer a développé des pratiques inspirées de la pleine conscience qui promeuvent le développement des relations interpersonnelles ([Kramer, G., 2007](#)). Autre avantage de faire travailler un collectif sur les référentiels culturels de leadership vers plus d'authenticité : c'est aussi un vecteur essentiel du sens et de l'engagement au travail.

C'est cette nouvelle génération de programmes de développement à destination des managers, mêlant expertise en accompagnement humain, neurosciences, technologie et données pour en augmenter l'impact durable, qui permettra aux entreprises apprenantes de passer le cap des entreprises aux normes de leadership ouvertes et où l'inclusion règne.



Pour en savoir plus : [contact@omind.me](mailto:contact@omind.me)



## Références ■

- American Psychological Association. (2010). *Stress in America: Gender and stress*. American Psychological Association.
- Bandura, A., & Watts, R. E. (1996). Self-efficacy in changing societies.
- Baer, J., & Kaufman, J. C. (2008). Gender differences in creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 42(2), 75-105.
- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., ... & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252-1275.
- Calvard, T. (2018). Impostor syndrome as a way of understanding gender and careers. In *Research handbook of diversity and careers*. Edward Elgar Publishing.
- Coutrot, A., Kibleur, A., Le Chénéchal, M., Lefranc, B., Ramdani, C., Trousselard, M., Chatel-Goldman, J. (2019). "Idiosyncratic face exploration strategy is influenced by face's emotion type and observer's empathic profile", *European Conference on Visual Perception*. Leuven, Belgium.
- Dean, L., Churchill, B., & Ruppner, L. (2022). The mental load: building a deeper theoretical understanding of how cognitive and emotional labor over load women and mothers. *Community, Work & Family*, 25(1), 13-29.
- De Montjoye, Y. A., Stopczynski, A., Shmueli, E., Pentland, A., & Lehmann, S. (2014). The strength of the strongest ties in collaborative problem solving. *Scientific reports*, 4(1), 1-6.
- Desvaux, G., Devillard, S., Labaye, E., Sancier-Sultan, S., Kossoff, C., de Zelicourt, A., & Barton, D. (2017). *Women Matter, Time to Accelerate: Ten Years of Insights Into Gender Diversity*. McKinsey.
- Dixon-Fyle, 2020, *Diversity wins: How inclusion matters*. Mc Kinsey
- Elsesser K, (2021) *Rethinking Diversity And Inclusion By Focusing On Employees' Needs*. Forbes.com
- Ferrari, M., Hunt, C., Harrysunker, A., Abbott, M. J., Beath, A. P., & Einstein, D. A. (2019). Self-compassion interventions and psychosocial outcomes: A meta-analysis of RCTs. *Mindfulness*, 10(8), 1455-1473.
- Garikipati, S., & Kambhampati, U. (2021). Leading the fight against the pandemic: Does gender really matter? *Feminist Economics*, 27(1-2), 401-418.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Educate everyone about second-generation gender bias. *Harvard Business Review*.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. (2016). Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions.
- Kramer, G. (2007). *Insight dialogue: The interpersonal path to freedom*. Shambhala Publications.
- Martin-Krumm, C., Kern, L., Fontayne, P., Romo, L., Boudoukha, A. H., & Boniwell, I. (2015). French adaptation of the Orientation to Happiness Scale and its relationship to quality of life in French students. *Social Indicators Research*, 124(1), 259-281.
- Masterson V. (2020) *The state of women's leadership in 5 statistics*, World Economic Forum
- Molenberghs P. (2013), *The neuroscience of in-group bias*, *Neuroscience & Behavioral Reviews*, 37(8), 1530-1536
- Neff, K. D., & Germer, C. K. (2013). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal of clinical psychology*, 69(1), 28-44.
- Prieto, M. (2019). *Histoire des émotions 2: Des Lumières à la fin du XIXe siècle*, edited by Corbin, Alain, Jean-Jacques Courtine, and Georges Vigarello. *Emotions: History, Culture, Society*, 3(1), 162-166.
- Rosenberg, M. B. (2018). *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs): Initiation à la Communication NonViolente*. La Découverte.
- Ryan M. K. & Aslam A. *The Glass Cliff (2005): Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*, *British Journal of Management*, Vol 6, Issue 2. Voir également les publications de et sous la direction de Kulich K. et Lorenzi-Cioldi F sur le sujet.
- Sergent, K., & Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771.
- Thomas R. et al (2020) *Women in the Workplace*, McKinsey
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.
- Woolley, A., & Malone, T. (2011). What makes a team smarter? More women. *Harvard business review*, 89(6), 32-33.
- Zaidi, Z. F. (2010). Gender differences in human brain: a review. *The open anatomy journal*, 2(1).

## A propos des auteurs :



**International Coaching Federation** ([www.coachingfederation.fr](http://www.coachingfederation.fr))

En 25 ans, la Fédération internationale de coaching (ICF) est devenue la plaque tournante de tout ce qui concerne le coaching. Nous rassemblons plus de 50,000 coachs au niveau mondial et nous agissons sur la professionnalisation et les aspects clés de l'industrie en pleine croissance. Pour retrouver le référentiel de compétences ICF : [cliquez ici !](#)

Les coachs ICF PCC ayant participé aux groupes de travail :

[Florence Divet](#)  
[Sabine Kennedy](#)  
[Alexandra Quillet](#)  
[Cathy Lemer](#)  
[Karine Guibert](#)  
[Sarah Thevenet](#)  
[Véronique Rostas](#)



**Open Mind Neurotechnologies** ([www.omind.me](http://www.omind.me))

Créée fin 2016, Open Mind Neurotechnologies révolutionne la manière dont on mesure et développe les compétences humaines en entreprise. En 5 ans de R&D avec des laboratoires académiques, Open Mind a créé une suite d'outils mêlant des mises en situation immersives (réalité virtuelle, jeux sérieux en ligne) et de la collecte de données neuroscientifiques (comportements, données physiologiques). Ces solutions expérientielles et scientifiques de nouvelle génération permettent aux apprenants, par le biais de leur formateur, coach ou psychologue, de matérialiser objectivement leur fonctionnement et d'agir de manière impactante sur leur bien-être mental et leur performance.

### L'équipe scientifique & experte Open Mind Neurotechnologies :

[Florent Van de Moortele](#), ingénieur en machine learning  
[Nicolas Bassan](#), responsable science et innovation  
[Caroline Delannoy](#), responsable de la communauté de coachs  
[Clarisse Pamies](#), directrice générale



## La nouvelle génération d'outils de développement humain

Les solutions scientifiques et expérientielles **Open Mind Neurotechnologies** ont été élaborées pour permettre à chacun de mieux se connaître et d'accélérer le développement de ses compétences humaines au travail :



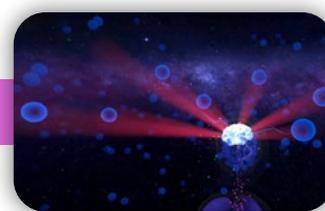
### TECH

Expériences immersives en réalité virtuelle ou par jeux sérieux



### DATA

Collecte approfondie de données objectives comportementales et physiologiques par capteurs lors des expériences



### NEUROSCIENCES

Outils développés après 5 ans de R&D de pointe pour prendre conscience de ses modes de fonctionnement et entraîner ses compétences clés



### IMPACT MESURABLE

Accélération des transformations individuelles et culturelles (2X plus rapide)

**+18%**

collaboration

**+19%**

adaptation

**-35%**

en anxiété

**+20%**

en engagement

### NOS SOLUTIONS DEDIEES

- ➔ Aux coachs, formateurs, psychologues : une suite d'outils pour 'augmenter' leur impact
- ➔ Aux entreprises : des programmes talents & managers clé-en-main, hybrides et modulables
- ➔ Aux professionnels du recrutement ou du développement : des outils intégrés dans leur offre

### EN SAVOIR PLUS



<https://www.omind.me/>



[Open Mind Neurotechnologies](#)



[contact@omind.me](mailto:contact@omind.me)