

Enquête sur l'image du pouvoir exécutif Et l'attractivité qu'il exerce auprès des femmes

Synthèse des résultats

POUR LES FEMMES (AUSSI), UNE VISION MAJORITAIREMENT POSITIVE DU POUVOIR EXÉCUTIF ET UN SOUHAIT MAJORITAIRE D'Y ACCÉDER, AVEC UNE PERCEPTION NETTE DES AVANTAGES À EXERCER CE POUVOIR.

POUR TOUS, UN SOUHAIT DE VOIR ÉVOLUER LE POUVOIR VERS DAVANTAGE DE VALEURS HUMAINES.

MAIS, CHEZ LES FEMMES, UNE PERCEPTION BEAUCOUP PLUS FORTE DE CERTAINS INCONVÉNIENTS DU POUVOIR, QUI LE RENDENT MOINS ATTRACTIF QUE CHEZ LES HOMMES.

L'ACCOMPAGNEMENT POUR Y ACCÉDER AINSI QU'UNE FOIS EN POSTE, VU PAR LES FEMMES COMME UN MOYEN DE RENDRE LE POUVOIR PLUS ATTRACTIF.

>> Tous les résultats [ICI](#)

Rapport au pouvoir

Une image positive pour tous et toutes et le souhait d'y accéder mais une attractivité inégale entre femmes et hommes

- **L'image du pouvoir est majoritairement positive pour les femmes et pour les hommes**, bien que les femmes se montrent plus critiques : 58% des femmes ont une image positive du pouvoir contre 67% des hommes. **Q12**
- 64 % des femmes et 73 % des hommes se déclarent favorables à une participation à une instance dirigeante. Lorsqu'il s'agit de devenir numéro un de l'organisation, les chiffres chutent à 47 % chez les femmes et résistent à 58 % chez les hommes. Pour cette question, les écarts sont donc plus marqués. Cette différence traduit **une appétence pour le pouvoir moins affirmée chez les femmes, mais qui reste néanmoins significative. Q7**

Exercice du pouvoir

L'attente de davantage de relationnel et d'humain dans l'exercice du pouvoir

- **Les attentes des femmes et des hommes vis à vis de l'exercice du pouvoir : davantage de valeurs humaines**
- Le pouvoir bénéficie d'une image globalement positive, mais **il est perçu comme étant essentiellement synonyme de prise de décision, de sens des responsabilités, de vision stratégique et de leadership**, ce qui en souligne surtout la dimension opérationnelle, quelles qu'en soient les modalités. **Q1**
- **Pourtant dans l'idéal, son exercice devrait être davantage refléter des facteurs « relationnels »** : l'écoute (43% des femmes et 40% des hommes), l'éthique et l'intégrité (26% des femmes et des hommes), l'humilité (22% des femmes et 26% des hommes), une priorité donnée à l'humain (27% des femmes contre 20% des hommes), plutôt que la seule prise de décision ou l'exercice de l'autorité. On voit ici que tous ces attributs du pouvoir orientés vers le relationnel sont mis légèrement plus en avant par les femmes que par les hommes. **Q3**

Attrait du pouvoir

Le revenu et l'autonomie, une appréciation homogène F/H du combo de rêve de l'exercice du pouvoir

- **Les femmes et les hommes se rejoignent sur le gain de revenus élevés comme avantage à exercer le pouvoir** (38% des femmes et 42% des hommes). **Viennent ensuite les avantages liés à l'autonomie** (liberté d'action, capacité décisionnelle) puis la rencontre de personnes essentiellement intéressantes et l'opportunité d'apprendre en continu (avec une différence significative entre les femmes et les hommes, 30% contre 25%). **Q4**
- On note que tous les avantages liés au statut, aux privilèges, à la notoriété et au plaisir sont systématiquement plus plébiscités par les hommes que par les femmes, même si ce n'est pas de manière significative.
- Enfin, certains atouts du pouvoir, comme la création d'emplois et la génération de valeur pour la société (30% des femmes et 27% des hommes), devraient être plus fortement soulignés, afin d'enrichir sa perception et d'en révéler toute la dimension sociétale. **Q5**

Femmes-Hommes : les mêmes raisons d'accéder au pouvoir **Q8**

- **Les raisons d'accéder au pouvoir sont identiques chez les femmes et chez les hommes** : c'est gagner plus de revenus (38% chez les femmes et 42% chez les hommes), de la liberté d'action et d'organisation au quotidien (32% et 28% pour les hommes), des rencontres intéressantes (29% et 26%) et l'opportunité d'apprendre en continu (30% et 25%).

Inconvénients du pouvoir

Il existe cependant une grande différence entre les femmes et les hommes concernant l'effet décourageant ou repoussoir que peuvent avoir certains inconvénients de l'exercice du pouvoir.

- Parmi les plus grands inconvénients liés à l'exercice du pouvoir perçus par femmes et hommes, **la différence significative et majeure entre femmes et hommes réside dans la perception plus aigüe de ces inconvénients**. Les femmes mettent plus en avant le stress et la pression continue (78 % contre 71 % chez les hommes), les tensions autour de l'éthique et des valeurs (75 % contre 67 %), le déséquilibre vie pro-vie perso (71 % contre 64 %), ainsi que le risque d'être débarqué brusquement (60% des hommes contre 67% des femmes), le poids des responsabilités (64% des femmes et 53% des hommes). Parmi les autres inconvénients moins majeurs, c'est chez les femmes que l'on retrouve également une perception plus aigüe du frein qu'ils représentent pour la peur d'échouer (62% des femmes et 51% des hommes) et la défense en interne des choix stratégiques (58% des femmes et 48% des hommes). **Q8**
- **Pour celles et ceux qui souhaitent accéder au pouvoir, on retrouve les éléments qui pourraient les en décourager avec plus de force chez les femmes que chez les hommes** : le stress et la pression continue (43% des femmes et 33% des hommes), le déséquilibre vie pro-vie perso (37% des femmes et 29% des hommes), les décisions en conflit avec ses valeurs et son éthique (33% des femmes et 22% des hommes). **Q9**
- **Pour celles et ceux qui ne souhaitent pas accéder au pouvoir, la différence de perception des inconvénients est encore plus accrue avec notamment une différence de près de 20 points entre la perception de la prise de décision en conflit avec ses valeurs et son éthique comme un repoussoir, à 37% chez les femmes et seulement 18% chez les hommes.** **Q10**
- **On constate donc que globalement, si les hommes perçoivent des inconvénients à l'exercice du pouvoir, ils les perçoivent tous avec significativement moins d'intensité que les femmes.**

Rendre possible

Pour rendre le pouvoir plus attractif aux yeux des femmes, la force de l'accompagnement **Q11**

- Qu'est-ce qui rendrait le pouvoir plus attractif ? Si les femmes et les hommes plébiscitent en cœur un collectif de dirigeant(e)s collaborant dans un esprit d'entraide (33%) et un équilibre entre soft skills et hard skills dans l'exercice du pouvoir (31%), **les femmes se distinguent nettement en plébiscitant tout aussi fortement le fait d'être accompagnée (coaching, mentorat, soutien) pour y accéder** (33% des femmes et 26% des hommes) **et le fait de savoir qu'on sera accompagné une fois en poste** (33% des femmes et 25% des hommes)

Quatre premiers leviers pour rendre le pouvoir plus attractif pour les femmes

Établir cette attractivité, en particulier vis-à-vis des femmes, implique d'activer au moins quatre leviers identifiés par les expert(e)s des Ateliers Entreprise et Mixité :

1. Encourager les dirigeant(e)s, dans leurs communications publiques et vis-à-vis de leurs collaboratrices aux portes de l'exécutif, à **démystifier les inconvénients les plus négativement perçus** et faire évoluer les totems de l'exercice du pouvoir : le stress, la difficulté à maintenir un équilibre de vie, les tensions qui peuvent exister autour de l'éthique et des valeurs.
2. Encourager les dirigeant(e)s à réfléchir à une **plus grande prise en compte d'éléments importants dans leur exercice du pouvoir**, afin de donner envie : l'écoute, la prise en compte de l'humain, l'éthique et l'intégrité.
3. Encourager les dirigeant(e)s à davantage **mettre en avant les avantages de l'exercice du pouvoir que sont les dimensions sociétales**, la création d'emplois et de valeur pour la société.
4. Penser **l'accompagnement dans les fonctions exécutives** qui peut permettre de lever certains freins et éviter l'isolement (coaching en amont et pendant l'exercice du poste).

“Cette étude nous éclaire sur une réalité : les femmes ont une conscience forte d'une série d'avantages déterminants liés à l'accession aux postes exécutifs et seraient ainsi tout-à-fait en position d'y accéder. Elles sont en revanche freinées dans cet élan par l'observation d'un exercice du pouvoir qui ne correspond pas suffisamment à ce qu'elles valorisent. Elles pensent également que certains avantages ne sont pas suffisamment mis en avant par celles et ceux qui l'exercent. Et enfin, s'ajoute à cela une vision qu'elles ont de l'exercice du pouvoir ternie par des impressions de stress, de déséquilibre et de tensions autour des valeurs et de l'éthique.” explique **Marie-Christine Mahéas**, coordinatrice des Ateliers Entreprise et Mixité.

“Rendre le pouvoir plus attractif pour les femmes suppose de déconstruire ses freins traditionnels — stress, isolement, déséquilibre de vie — et de valoriser ce qui en fait la richesse : l'écoute, l'éthique, l'impact sociétal et la création de valeur. C'est en donnant cet exemple que nous donnerons véritablement envie aux femmes de franchir les portes de l'exécutif.” explique **Didier Michaud-Daniel**, Chairman de Pluxee, ancien PDG du groupe Bureau Veritas et parrain des Ateliers Entreprise et Mixité (succédant à Michel Landel).

Mention obligatoire

Enquête des Ateliers Entreprise et Mixité avec Alter Egales, l'ESSEC Business School et Talentu'Elles
Réalisée par Ipsos BVA du 18 août au 1 septembre 2025
Sur un échantillon représentatif de 2000 managers, 1000 femmes et 1000 hommes

- La **source** de l'enquête est l'enquête « opting out » 2022 (BVA), inspirée par la [loi Rixain](#) au [club des dirigeant\(e\)s](#), qui indiquait qu'une des raisons de l'« opting out » des femmes était l'image que leur renvoie l'exercice du pouvoir exécutif.
- Le **commanditaire** de l'enquête est les [Ateliers Entreprise et Mixité](#) et son Club des Dirigeant(e)s Engagé(e)s.
- Les **partenaires** de l'enquête sont Alter Egales (Caisse des Dépôts), l'ESSEC Business School et Talentu'Elles (Banque de France).
- L'**objectif** est de jauger l'image du pouvoir exécutif auprès des populations de managers et de mesurer son attractivité, notamment auprès des femmes.
- Définition du **Pouvoir** : être en capacité de décider = être dirigeant(e).
- Définition de **Dirigeant(e)** : membre d'une instance dirigeante = PDG, Président(e), DG, membre d'une instance dirigeante.
- Définition de **Instance dirigeante** : Comex, Directoire, Codir, Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance.

QUESTIONNAIRE COMPLET DE L'ENQUÊTE

• Rapport au pouvoir

Q12. Votre perception du pouvoir tel qu'il est exercé dans les organisations aujourd'hui est-elle

Q07. Vous personnellement, souhaiteriez-vous exercer/continuer à exercer le pouvoir en...?

• Exercice du pouvoir

Q01. Dans les organisations, l'exercice du pouvoir par les dirigeant(e)s tel que vous l'observez, c'est? (7 réponses possibles)

Q02. Parmi ces caractéristiques, quelles sont celles qui décrivent le mieux la manière dont vous exercez ou aimeriez exercer le pouvoir ? (7 réponses possibles)

Q03. Qu'est ce qui, selon vous, devrait caractériser avant tout l'exercice du pouvoir par les dirigeant(e)s ...? (7 réponses possibles)

• Attrait du pouvoir

Q04. Quels sont d'après vous, parmi cette liste, les avantages liés à l'exercice du pouvoir (en entreprise, organisation) (4 réponses possibles)

Q05. Et quelles sont selon vous les avantages du pouvoir qui ne sont pas suffisamment mis en avant par celles et ceux qui l'exercent en entreprise/organisation ? (4 réponses possibles)

• Inconvénients du pouvoir

Q06. Parmi les dimensions parfois associées à l'exercice du pouvoir par un(e) dirigeant(e) en entreprise, indiquez pour chacune comment vous la considérez en tant qu'inconvénient

Q08. Dans l'hypothèse où vous exerceriez le pouvoir (en entreprise, organisation) ce serait avant tout pour ... ?

Q09. Et parmi ces dimensions, lesquelles vous feraient renoncer au souhait d'exercer le pouvoir en entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)

Q10. Vous ne souhaitez pas exercer le pouvoir en entreprise parce que vous ne souhaitez pas faire face à

- **Rendre possible**

Q11. Qu'est ce qui rendrait le pouvoir plus attractif ? (Plusieurs réponses possibles)

À PROPOS DES ATELIERS ENTREPRISE ET MIXITÉ

Créés en 2024 par l'ESSEC Business School, dans la continuité des travaux de l'Observatoire de la Mixité créé en 2016, [les Ateliers Entreprise et Mixité](#) forment un think tank stratégique dédié à l'accélération de la mixité femmes-hommes au sein des organisations.

Ils réunissent chaque trimestre un [comité d'orientation](#) composé de sept entreprises partenaires engagées (Bureau Veritas, Crédit Mutuel Arkéa, Engie, France Télévisions, Forvis Mazars, SNCF, Sodexo) et d'expertes et experts reconnus dans le domaine de l'égalité professionnelle. Ensemble, ils identifient, testent et diffusent les meilleures pratiques pour bâtir un environnement professionnel plus mixte et plus inclusif : [les 6 Mesures pour Accélérer la Mixité](#).

Les travaux des Ateliers s'organisent autour de grands thèmes annuels qui viendront enrichir les 6 Mesures. Pour 2024-2025, ces thèmes sont :

- L'image du pouvoir et son attractivité pour les femmes,
- La mixité des métiers,
- Les biais de genre dans les évaluations de performance,
- L'entreprise comme accélérateur de l'égalité domestique et parentale,
- Les nouvelles portes d'entrée pour le sujet de la Mixité F-H, le nouveau narratif.

Les Ateliers Entreprise et Mixité ont par ailleurs créé un [Club des dirigeantes et dirigeants engagé\(e\)s](#). Ce club, lieu d'échange et de co-construction qui se réunit deux fois par an, permet de partager défis, leviers d'action et réussites, tout en favorisant un engagement plus large des sphères dirigeantes. Chacun(e) des dirigeant(e) accompagne son engagement d'un mentorat d'une femme très haut-potentiel d'une organisation d'un des autres dirigeants. Les Ateliers Entreprise et Mixité proposent également un [outil d'auto-évaluation](#) des bonnes pratiques à destination des dirigeant(e)s.

Les Ateliers sont coordonnés par **Marie-Christine Mahéas**, directrice du Centre Forvis Mazars pour la diversité et l'inclusion et membre du Haut Conseil à l'Egalité Femmes-Hommes, sous le parrainage de **Michel Landel**, ancien directeur général de Sodexo et administrateur indépendant et de **Didier Michaud-Daniel**, parrain des Ateliers Entreprise et Mixité, président exécutif du conseil d'administration de Pluxee.

[Profil LinkedIn](#)

[Site internet](#)

Entreprises partenaires de l'Observatoire de la Mixité : Bureau Veritas, Crédit Mutuel Arkéa, Engie, France Télévisions, Forvis Mazars, SNCF, Sodexo

Membres experts de l'Observatoire de la Mixité (représentants des entreprises et expert(e)s) : Jérôme Ballarin, Assia Benziane, Ingrid Bianchi, Armelle Carminati, Viviane de Beaufort, Patricia Delon, John Driscoll, Catherine Gras, Brigitte Grésy, Satu Heschung, Annie Kahn, Michel Landel, Béatrice Le Fouest, Marie-Christine Mahéas, Sandie Meusnier-Tommaso, Didier Michaud-Daniel, Yannick Monsnereau, Benoît Pradeux, Elisabeth Richard, Maxime Ruszniewski, Antonia Waldner, Marie-Anne Wilt .

À PROPOS D'ALTER EGALES

Créé en 2011, Alter Egaales réunit plus de 3 300 membres (femmes / hommes, cadres et non-cadres) de toutes les entités du groupe Caisse des Dépôts. Il porte les sujets d'égalité professionnelle, de diversité et d'inclusion au sein du Groupe, soutient la promotion de la mixité à tous les niveaux de décisions et participe à sa transformation. Réseau a-hiérarchique, il se nourrit de l'engagement de ses ambassadrices et ambassadeurs qui l'animent en région et au sein des filiales, et tire sa force de l'implication de membres actifs qui contribuent à l'élaboration de programmes phares (conférences, mentorat...).

[Site internet](#)

[Page LinkedIn](#)

[Podcast](#)

À PROPOS DE TALENTU'ELLES

Talentu'elles est un réseau collaboratif ouvert aux femmes et aux hommes, qui œuvre pour l'égalité professionnelle et la mise en lumière de tous les talents au sein de la Banque de France. Il agit comme un réseau think tank, en explorant des sujets actuels liés à l'égalité femmes-hommes, à la diversité et à l'inclusion. Sa mission est de sensibiliser et de proposer des idées qui peuvent nourrir les réflexions au niveau institutionnel.

[Page LinkedIn](#)

[Compte Instagram](#)

À PROPOS DE IPSOS BVA

Ipsos BVA est un cabinet d'études d'opinion et de conseil reconnu comme l'un des cabinets d'études de marché les plus innovants dans son secteur. Spécialisée dans le marketing comportemental, Ipsos BVA combine la science des données et les sciences sociales pour rendre les données inspirantes et leur donner vie. Ipsos BVA est également membre du Worldwide Independent Network of Market Research (WIN), un réseau mondial regroupant certains des principaux acteurs du secteur des études de marché et des sondages, avec plus de 40 membres.

CONTACTS MÉDIAS

Ateliers Entreprise et Mixité : Marie-Christine MAHEAS, coordinatrice des Ateliers Entreprise et Mixité - 06 20 99 31 39 - marie-christine.maheas@wanadoo.fr

Alter Egaales : Mélanie GUILLOT TOUDERT, Responsable communication et partenariats -

Melanie.Guillot-Toudert@caissedesdepots.fr

Talentu'Elles : talentu'elles@banque-france.fr

Ipsos BVA : Julien GOARANT, Vice-Président - 01 71 16 90 99 - julien.goarant@bva-group.com

ESSEC Business School : Marie Caroline SARO, Responsable communication externe - 06 99 09 82 25 - saro@essec.edu

Morgane RICHARD, Chargée Relations presse France - 01 34 43 39 12 — richardmo@essec.edu