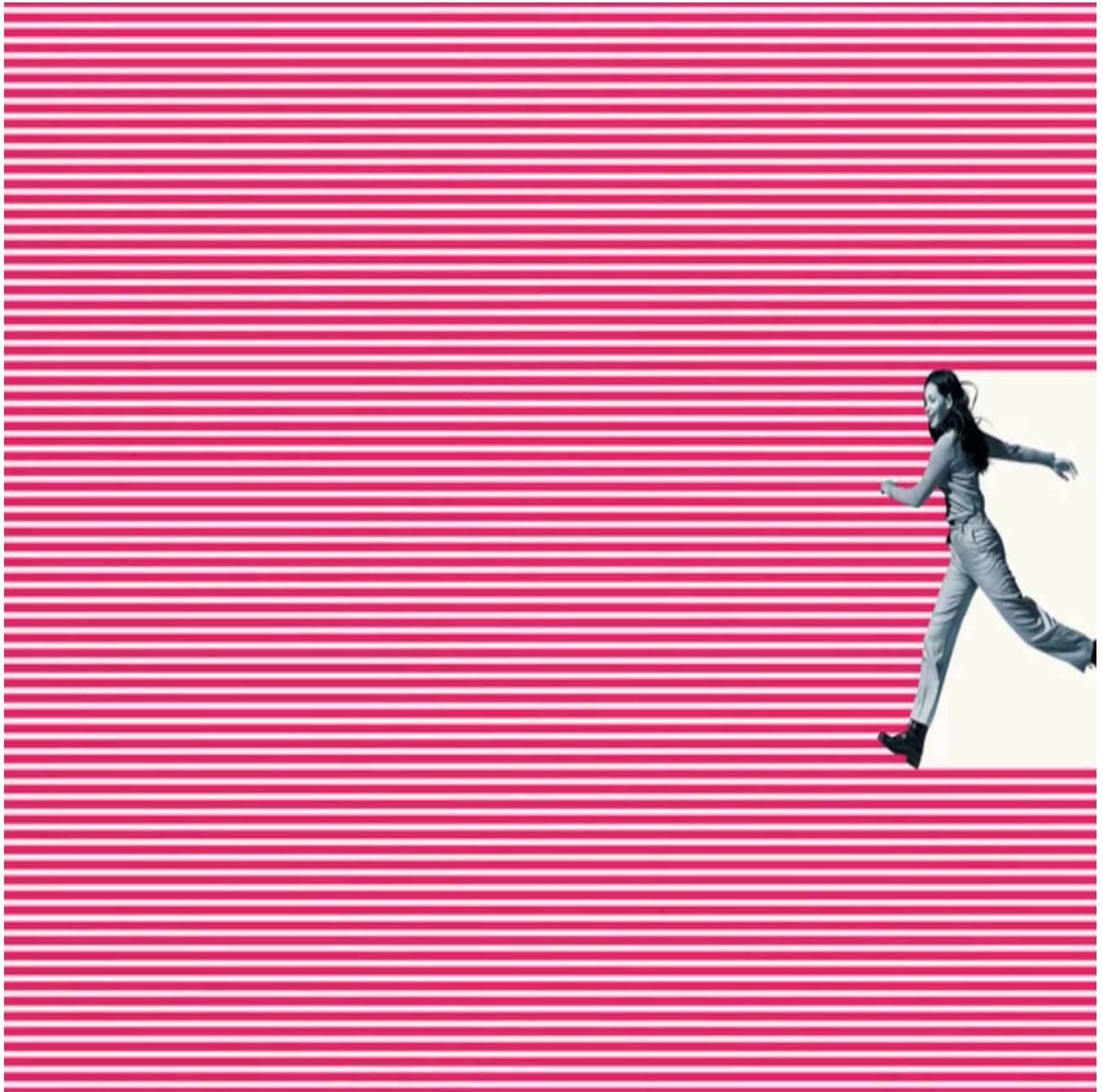


[Accueil](#) > [Carrière](#)

Pourquoi le cerveau des femmes ne les prédispose pas à réussir en entreprise

Une découverte en neurosciences explique pourquoi la culture de nombreuses organisations ne favorise pas l'inclusion des femmes ni leur épanouissement. Ce n'est heureusement pas une fatalité : certains outils peuvent favoriser leur engagement et leur sentiment d'appartenance.



Pourquoi le cerveau des femmes ne les prédispose pas à réussir en entreprise © © Getty Images

Par **Raphaël H. Cohen**, Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

Mis à jour le 1 avril 2021 à 14h03. Initialement publié le 11 mars 2021.

🕒 Lecture : 4 min

[Lire plus tard](#) | [Partager](#) | [Ajouter HBR France à vos sources préférées](#)

Publicité

Les cerveaux des femmes et des hommes ne fonctionnant pas de la même manière, chaque sexe est susceptible de réagir différemment face à une situation donnée. Des spécialistes en neurosciences de l'université de Zurich ont ainsi mis en évidence que les circuits de la récompense – ceux qui sont activés par les sources de plaisir – réagissent à des stimuli différents chez les hommes et chez les femmes. Chez ces dernières, ils sont activés par les comportements prosociaux (de souci de l'autre et sans attente de contrepartie), alors que chez les hommes, par les comportements égoïstes.

Ce constat sans appel pose évidemment la question de savoir s'il s'agit d'une caractéristique innée ou acquise. Les chercheurs estiment heureusement que cette différence est le résultat de l'éducation : les comportements prosociaux, d'attention à l'autre, étant encouragés durant l'enfance chez les filles, le cerveau de ces dernières prend le pli alors que pour les garçons, les comportements plus égoïstes sont inconsciemment favorisés. Ce formatage dès le plus jeune âge pourrait être modifié pour aboutir à une harmonisation de ce qui active les circuits de la récompense chez les deux genres (le dernier livre de Boris Cyrulnik « Des âmes et des saisons », paru en janvier 2021, contient des pistes intéressantes). C'est toutefois un projet sociétal ambitieux. A partir du moment où les hommes et les femmes n'apprécient pas les mêmes choses, il devient difficile de satisfaire aussi bien les uns que les autres. C'est particulièrement vrai dans le monde professionnel, où la culture d'entreprise est historiquement dominée par des attributs masculins.

Incompatibilité de culture

Dans une culture d'entreprise, souvent héritée de modèles militaires, dans laquelle les abus et jeux pouvoir, les jeux d'influence et autres comportement non prosociaux donnent le ton, on peut comprendre que beaucoup de femmes ne se sentent pas à leur place. Pas facile en effet de développer un sentiment d'appartenance et d'intégration au sein d'une organisation dont la culture valorise ou tolère les comportements égoïstes.

Il y a bien sûr des « killeuses » qui s'en accommodent très bien et savent parfaitement s'adapter aux comportements égoïstes, mais il y a aussi toutes celles qui ne le veulent pas. Certaines femmes renoncent même à poursuivre leur ascension professionnelle pour ne pas avoir à compromettre leurs valeurs et leur identité. Cela pourrait expliquer, en partie, la moindre présence des femmes dans les positions dirigeantes. Or, étant donné qu'avoir des collaborateurs impliqués augmente aussi bien la performance que les profits, il tombe sous le sens que les organisations ont intérêt à avoir des collaborateurs aussi engagés que possible. Il serait illusoire d'espérer que les femmes qui ne se sentent pas à leur place puissent être réellement investies. Certaines d'entre elles auront plutôt tendance à assurer le minimum requis, ce qui aboutit à une moindre performance. Les plus talentueuses rejoindront un autre employeur qui a une culture plus prosociale et où elle se sentiront à l'aise. Cela équivaut à une fuite de talents. Pour l'éviter, il y a un changement de culture et d'habitudes à opérer, de trois manières possibles :

1- modifier l'éducation des femmes pour que ce soient les comportements égoïstes qui activent leurs circuits de la récompense (au lieu des comportements prosociaux), mais ce serait dommage car il est démontré les environnements prosociaux favorisent la performance à long terme ;

professionnel qu'au bout d'une génération, c'est donc insuffisant ;

3- enfin, la troisième voie pour que les femmes se sentent à l'aise consiste à modifier la culture des organisations pour faire en sorte que ce soient les comportements prosociaux qui soient valorisés, plutôt que les comportements égoïstes. C'est la solution la plus pragmatique car elle permet d'obtenir des résultats beaucoup plus rapides que les deux options précédentes. C'est d'ailleurs l'option qu'a retenue l'université de Genève pour son diplôme de formation continue en « *Responsible Leadership* », avec une boîte à outils dédiée.

Comment changer la culture rapidement

Faire évoluer la culture d'entreprise vers une culture plus prosociale requiert de nouvelles règles du jeu et de déployer un leadership « équitable et bienveillant » (« Les leviers de l'engagement – 54 bonnes pratiques pour entraîner, inspirer et réussir ensemble », Raphael H Cohen). Cela consiste à optimiser la performance sans renoncer à l'équité et à la bienveillance. Pourquoi l'équité et la bienveillance ? Parce que ces deux notions sont au cœur des comportements prosociaux. Pour favoriser une culture prosociale, il faut de surcroît compléter les modalités du leadership par une gouvernance et des règles de fonctionnement de l'organisation qui imposent le respect de certains principes fondamentaux. Une « charte des principes incontournables » peut, par exemple, être un instrument de gouvernance beaucoup plus efficace qu'une simple charte de valeurs. Si elle est bien pensée, la *Charte des incontournables* induira automatiquement des comportements prosociaux. Mais encore faut-il qu'elle soit respectée. Sans cela, elle n'aura pas de sens. Le décalage entre ce qui est prescrit et ce qui se passe en pratique explique pourquoi les valeurs sont souvent perçues comme un exercice de communication à vocation « marketing », plutôt que comme un élément contraignant pour tous les niveaux de la hiérarchie.

Une manière de faire respecter cette *Charte des incontournables* consiste à mesurer le niveau de compliance de chacun. Il existe, par exemple, [un dispositif de mesure 360](#), totalement automatisé, qui conduit chaque collaborateur à recevoir un score de compliance pour chaque « *incontournable* ». Il exprime et reflète l'opinion de son entourage sur la façon dont ce dernier respecte les principes édictés. C'est très efficace pour amener chacun à prendre conscience de l'impact de ses comportements. Pour encourager l'entourage à dire la vérité, le dispositif assure une confidentialité absolue, aussi bien aux répondants qu'aux personnes évaluées. Ces dernières sont ainsi seules à prendre connaissance de leur score de compliance. Après une phase de confidentialité, dont la durée est à déterminer, un nouveau score peut être partagé avec le manager (ou N+1), les RH ou même ses propres collègues. Le degré de partage dépend du niveau de pression souhaité pour faire respecter ces *principes incontournables*. La phase de confidentialité est une marque de bienveillance puisqu'elle permet aux intéressés de corriger ce qui doit l'être avant que leur futur score soit un jour partagé. La réticence de certains cadres à appliquer une démarche d'évaluation transparente résulte souvent de leur peur d'être confrontés à leurs propres transgressions.

Le prosocial ne faisant de mal à personne, il est un meilleur dénominateur commun que l'égoïsme qui, lui, peut causer de sérieux dégâts. Dès lors, rendre la culture des organisations plus prosociale est un impératif incontournable. La bonne nouvelle est qu'une culture plus prosociale favorise non seulement la parité des genres dans les postes de direction mais elle convient aussi à une majorité des hommes. En effet, la plupart d'entre eux n'étant pas des « killers » égoïstes, ils apprécient ce climat d'équité et de bienveillance qui caractérise le prosocial.

LA RÉDACTION VOUS PROPOSE DE LIRE AUSSI :

[Comment l'ascension des femmes est \(aussi\) freinée par leurs propres idées reçues](#)

[Les femmes cadres portent plus souvent du noir que les hommes](#)

[Non, les femmes et les hommes ne se comportent pas différemment en entreprise](#)

[Dans le monde du travail, la beauté est un handicap pour les femmes](#)

[Les femmes et les hommes n'ont pas besoin des mêmes réseaux](#)

Thèmes associés

[CERVEAU](#)[ÉGALITÉ HOMME FEMME](#)[NEUROSCIENCES](#)

Raphaël H. Cohen

Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

[Voir ses publications](#)

Serial entrepreneur, auteur de «Les leviers de l'engagement » et d'un autre best-seller « Concevoir et lancer un projet, il est professeur, codirecteur académique de la spécialisation "Entrepreneurial Leadership" du eMBA de l'Université de Genève et advisor de dirigeants. Spécialis...

Lire plus 

La suite sous cette publicité

Publicité

Plongez dans le sujet





ÉGALITÉ HOMME FEMME

Comment inciter les femmes à candidater à des postes de haut rang

C'est un fait connu, les femmes sont encore sous-représentées aussi bien dans les rôles de direction que dans les viviers de candidats dans lesquels puisent les entreprises. Pourquoi ? Parce que leur parcours professionnel est façonné par les perceptions des normes sociétales et culturelles. Aujourd'hui encore.

ÉGALITÉ HOMME FEMME

Comment les femmes peuvent s'imposer dans le monde professionnel 

FEMMES

Comment l'ascension des femmes est (aussi) freinée par leurs propres idées reçues**Allez + loin**

ÉGALITÉ HOMME FEMME

Encore un danger pour la carrière des femmes ?



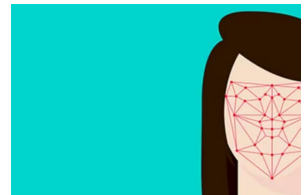
DIRIGEANTS

Pourquoi les femmes sont un levier de croissance encore trop souvent inexploité



ÉGALITÉ HOMME FEMME

L'entreprise comme moteur de l'égalité femmes-hommes



COMPÉTENCES

Evaluer les salariés selon leur potentiel pénalise toujours les femmes



S'abonner

[Charte pour la protection des données](#)

[Gérer les cookies](#)

[Gérer le consentement Utig](#)

[S'abonner](#)

[Equipe éditoriale](#)

[Tous nos auteurs](#)

[Aide et Contact](#)

[Publicité](#)

[Demande d'utilisation de nos contenus](#)

[Trouver HBR en kiosque](#)

[Sites HBR Monde](#)

Suivre HBR France

© 2026 [Prisma Media](#) - [Louis Hachette Group](#), tous droits réservés.

Site édité sous licence de la société HARVARD BUSINESS REVIEW.