

Programmes « d’empowerment féminin » en entreprise : entre promesses d’égalité et réalités organisationnelles

Depuis une quinzaine d’années, les entreprises privées et publiques multiplient les initiatives destinées à développer les carrières féminines : ateliers de leadership, réseaux professionnels féminins, mentorat, formations sur la négociation salariale, programmes de coaching, chartes d’engagement... Sous l’impulsion des mouvements sociaux pour l’égalité femmes-hommes et des obligations réglementaires croissantes, ces dispositifs se sont imposés comme un passage presque obligé pour toute organisation souhaitant corriger les inégalités femmes-hommes et afficher une culture égalitaire. Pourtant, au-delà des intentions affichées, leur efficacité réelle pose question. Cet article propose une analyse des avancées que permettent ces programmes sur l’empowerment féminin, mais aussi de leurs limites.

Un peu d’histoire

Le verbe « to empower » apparaît au 17^e siècle pour désigner l’action de déléguer un pouvoir. Au cours du 19^e siècle et jusqu’après la Seconde Guerre Mondiale, le terme « empowerment », que l’on pourrait définir comme l’augmentation du pouvoir d’agir, va faire de timides apparitions avant de se diffuser dans les pays occidentaux à partir des années 1960/1970, d’abord par des mouvements féministes et de travailleurs sociaux qui défendent la possibilité d’une émancipation autonome pour les individus considérés comme dominés (les femmes, les pauvres...). Mais dans les 1980, le terme est repris par les politiques et la notion perd sa force émancipatrice, l’individu devenant l’unique responsable de sa réussite ou de son échec, ignorant les dynamiques collectives. Il est souvent transposé en français par « autonomisation » ou « pouvoir d’agir ».

Les avancées attendues : confiance, montée en compétences et visibilité

A côté des programmes de diversité et/ou de discrimination positive, les entreprises présentent ces programmes d’empowerment féminin comme des leviers permettant à leurs salariées de renforcer leur confiance, de développer de nouvelles compétences managériales et d’accéder à davantage de responsabilités. La logique est simple : il suffirait de mieux « équiper » les femmes pour qu’elles atteignent les postes les plus prestigieux et rémunérateurs. Le mentoring et le sponsoring sont ainsi perçus comme des moyens efficaces de briser l’isolement professionnel, de fournir des modèles inspirants et de faciliter l’accès aux réseaux décisionnels, encore largement masculins.

Ces dispositifs ont indéniablement des effets positifs. Ils offrent des espaces d’expression où les femmes peuvent partager leurs expériences, verbaliser les obstacles rencontrés et bénéficier de soutiens. Ils contribuent aussi à rendre plus visibles les talents féminins et peuvent constituer un levier d’accélération pour certaines carrières individuelles. Enfin, ils témoignent d’une prise de conscience des entreprises qui ont intégré que l’égalité professionnelle n’advient pas spontanément mais nécessite des politiques volontaristes.

Une critique structurelle : la responsabilité de la salariée

Ces programmes sont critiqués dans la mesure où ils se focalisent sur les individus plutôt que sur les structures qui génèrent les inégalités. En invitant les femmes à « prendre la parole », « oser se mettre en avant » ou « développer leur leadership », l’entreprise peut implicitement renforcer l’idée qu’elles sont responsables de leur situation, par manque de confiance en elles ou de compétences.

Cette logique occulte des mécanismes systémiques bien documentés : existence de biais implicites dans l’évaluation des performances, normes d’organisation basée sur un modèle masculin, voire viril (disponibilité extensive, mobilité géographique), inégalités salariales persistantes, attentes différenciées selon le genre, répartition genrée des tâches invisibles ou du « sale boulot ». En se concentrant sur « ce que les femmes doivent changer », ces programmes risquent de dépolitiser la question de l’égalité, en la rendant dépendante des efforts individuels plutôt que de la transformation des pratiques managériales.

L’empowerment féminin institutionnalisé

Une autre limite est l’idée même d’un « empowerment » orchestré par l’organisation qui détient le pouvoir. L’empowerment, historiquement, renvoie à la capacité d’un groupe dominé à gagner en autonomie et en capacité d’action, souvent contre les structures qui le marginalisent. Lorsqu’un tel processus est institutionnalisé par l’entreprise, il peut perdre sa portée émancipatrice.

Certaines initiatives se transforment en vitrine, permettant à l’entreprise de se positionner comme un acteur engagé sans nécessairement changer ses modes de fonctionnement. Le risque est celui du « gender washing » qui consiste à se prévaloir d’actions visibles et valorisantes pour masquer son inertie sur des enjeux plus profonds, comme la transparence salariale ou la refonte des critères de promotion.

L’effet « bulle » : pour qui ces programmes fonctionnent-ils ?

Une autre limite tient à la sociologie des participantes. Les programmes d’empowerment féminin profitent souvent aux femmes déjà proches des sphères du pouvoir : diplômées de l’enseignement supérieur, occupant des postes à responsabilité, maîtrisant les codes de l’entreprise. Les femmes issues de milieux plus modestes, occupant des postes d’exécution ou cumulant des contraintes de temps, peuvent en être de facto exclues.

De plus, les dispositifs qui prennent la forme de réseaux internes ou de communautés volontaires reposent sur un engagement additionnel, souvent en dehors du temps de travail.

Les participantes doivent pouvoir investir du temps et de l’énergie, ce qui peut renforcer des inégalités préexistantes.

Programmes mixtes ou non mixtes : un débat stratégique

Le choix entre programmes non mixtes (réservés aux femmes) et programmes mixtes soulève également des débats. Les premiers constituent un espace sécurisé où les femmes peuvent s’exprimer sans crainte de jugement ou d’attaque. Ils permettent aussi de construire des solidarités et une appréhension partagée des obstacles rencontrés.

Mais cette non-mixité peut avoir un effet contre-productif : elle évacue les hommes de la réflexion, alors même qu’ils occupent la majorité des positions de pouvoir et qu’ils sont souvent à l’origine (même involontaire) des discriminations. À l’inverse, les programmes mixtes peuvent favoriser la prise de conscience collective et la transformation culturelle... mais ils peuvent amener certaines femmes à se mettre en retrait et à se taire.

L’impact réel : entre succès ponctuels et absence de transformation profonde

Il semble difficile d’évaluer l’effet global des programmes d’empowerment sur la réduction des inégalités. Les indicateurs de progression (accès aux postes de direction, réduction des écarts salariaux, représentativité au sein des comités exécutifs) évoluent lentement, malgré la multiplication des initiatives.

Ce constat invite à interroger la nature des actions réellement efficaces. Les recherches tendent à montrer que les changements les plus significatifs proviennent plutôt de mesures structurelles : transparence salariale, réforme des modes d’évaluation, quotas ou objectifs chiffrés, aménagements organisationnels facilitant la conciliation travail-vie personnelle, lutte contre les biais dans les déroulements de carrière. Autrement dit, les programmes d’empowerment ne peuvent être véritablement efficace que s’ils s’inscrivent dans une stratégie plus large de transformation de l’organisation.

Vers des dispositifs plus transformatifs : pistes de dépassement

Pour que l’empowerment des femmes en entreprise dépasse le stade symbolique, plusieurs pistes sont à envisager :

- Intégrer les hommes, pour déconstruire les normes et partager la responsabilité de l’égalité.
- Repenser les modèles de leadership, plutôt que d’encourager les femmes à se conformer à des normes masculines.

- Inclure toutes les catégories de personnel, en adaptant les modalités aux différents niveaux hiérarchiques.
- Articuler empowerment et transformation structurelle, en articulant les programmes avec des objectifs mesurables d’égalité.
- Évaluer réellement l’impact, en allant au-delà des taux de participation ou des retours qualitatifs, pour mesurer les effets sur les carrières, la culture et les pratiques.

Conclusion

Les programmes d’empowerment féminin en entreprise constituent une avancée pour l’égalité mais ont des effets limités. Ils apportent un soutien réel à certaines femmes, favorisent l’expression d’expériences souvent invisibilisées et témoignent d’un engagement croissant de la part des entreprises en faveur de l’égalité. Mais en individualisant un problème structurel, ils peinent à réduire les inégalités. Pour devenir de véritables outils de transformation, ces dispositifs devraient dépasser la seule logique de développement personnel pour s’intégrer dans une stratégie plus globale de justice organisationnelle.

Pour aller plus loin :

Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, *L’empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte

Lapeyre, Nathalie. « Le travail de l’empowerment au sein des organisations ». *Cahiers du Genre*, 2017/2 n° 63, 2017. p.81-98. CAIRN.INFO.

Sources :

¹ Le sale boulot » (dirty work) est une notion empruntée à E. C. Hugues (1962) : elle désigne des activités professionnelles jugées dégradantes, dégoûtantes ou humiliantes, souvent en bas de l’échelle de la division du travail mais aussi certaines activités jugées moins valorisantes, présentes dans toutes les activités professionnelles, même les plus prestigieuses, et dont on essaie généralement de se débarrasser en les transférant au personnel que l’on juge subalterne.

Hughes, E. C. (1962). *Good People and Dirty Work*. *Social Problems*, 10(1), 3-11.