

**Think Tank Women & Ambition**

**#PWNFemmeAmbition**

# « Ambition Professionnelle, regards croisés femmes – hommes »



Les femmes et l' **Ambition\*** :  
**Assumer pour s' Affirmer !**

*\* Ambition n.f. : Désir ardent de réussite*

## ***Les raisons de notre engagement***

L'égalité professionnelle réelle entre les hommes et les femmes ne sera pas atteinte grâce à la seule législation. Pour avancer vers l'égalité réelle, nous avons souhaité y voir plus clair sur un mot souvent tabou pour les femmes : l'ambition.

L'ambition associée à une soif malade de pouvoir ? Voilà un aspect très réducteur de ce qui est un moteur pour beaucoup d'entre nous, hommes et femmes confondus. Nous avons beau le penser très fort, nous - les femmes - osons peu affirmer en toute simplicité que nous souhaitons conduire nos vies comme nos carrières, avec un « désir ardent de réussite » (cf. définition du dictionnaire Larousse).

A ce titre, le Think Tank « Femmes et ambition » de PWN Paris a lancé une vaste enquête sur la relation des femmes et des hommes à l'ambition professionnelle.

A partir de ces regards croisés, nous souhaitons faire émerger les similitudes et les différences de comportement et de perception selon que l'ambition est incarnée par un homme ou une femme, selon qu'elle est évaluée par une femme ou par un homme.

Les conclusions mettent en évidence l'emprise des idées préconçues sur ce thème aujourd'hui incontournable. Elles permettront à chacun et chacune de s'en libérer. Prise de conscience nécessaire, particulièrement pour les femmes, afin de réévaluer son propre rapport à l'ambition : est-ce un frein ou un moteur de la vie professionnelle ?

## ***Informations techniques***

L'enquête a été menée de juillet à décembre 2017 sur la base d'un questionnaire administré en ligne, d'une durée de 20 minutes pour une cinquantaine de questions, envoyé à des milliers de membres d'une cinquantaine de réseaux professionnels engagés en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle, en France et à l'international.

**5 363 personnes ont répondu : 4 809 femmes et 554 hommes.**

**Des répondant.es avec un niveau de formation supérieure élevé, et une certaine maturité professionnelle.**

Age moyen 40 ans (78 % ont 30 ans et +), 17 ans d'expérience professionnelle en moyenne (70% ont au moins 10 ans d'ancienneté), 83 % sont diplômé.es bac + 4 et plus. 54% sont en situation de management, dont 19% encadrent une équipe de plus de 10 personnes.

**Une situation familiale qui reflète la diversité** : 52% vivent en couple avec enfant(s), 9% sont célibataires avec enfant(s), 19% en couple sans enfant, et 19% célibataires sans enfant.

**Un profil professionnel majoritairement salarié, dans une structure de grande taille.**

79 % des répondant.es sont salarié.es (58 % dans le privé, et 21 % dans le public), à 69% dans une organisation de plus de 500 salarié.es, travaillent à temps plein (88%), dans une grande diversité de secteurs et de métiers.

***C'est leur regard que nous vous présentons maintenant.***

## 1. LES FEMMES ET L'AMBITION PROFESSIONNELLE : UNE RELATION AMBIVALENTE, ENTRE FIERTE ASSUMÉE ET TABOU

**Les femmes déclarent aujourd'hui leur ambition et s'évaluent, au même titre que les hommes, comme personnes ambitieuses.**

**Les femmes ont aujourd'hui de l'ambition, et ceci, autant que les hommes :** 88% des femmes (91% des hommes) déclarent avoir de l'ambition.

**L'ambition est même très valorisée :** qu'on soit femme ou homme, c'est une valeur positive pour 93% des personnes interrogées. C'est une qualité pour 94%.

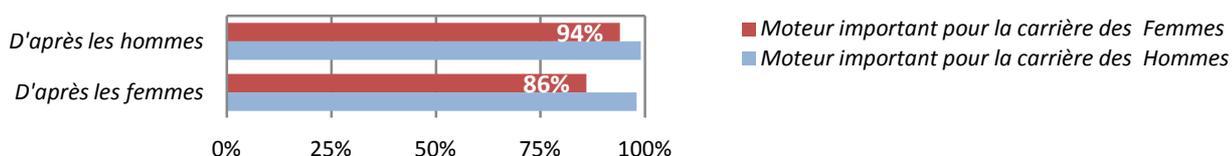
Quand il s'agit d'évaluer la perception de leur ambition par les autres, les résultats sont un peu moins tranchés : 74% estiment que les autres les voient ambitieux ou ambitieuse. D'où peut venir cet écart de près de 15% : manque d'assurance par rapport au regard extérieur sur leur ambition ? Manque de reconnaissance ? Modestie ? En tout cas, il n'y a pas de différence là non plus entre les femmes et les hommes : **les femmes ne se voient pas moins ambitieuses que les hommes dans le regard des autres.**

**Mais les femmes légitiment davantage l'ambition pour les hommes que pour elles-mêmes**

Les femmes posent un regard différent sur l'ambition selon qu'elle est portée par les femmes ou par les hommes.

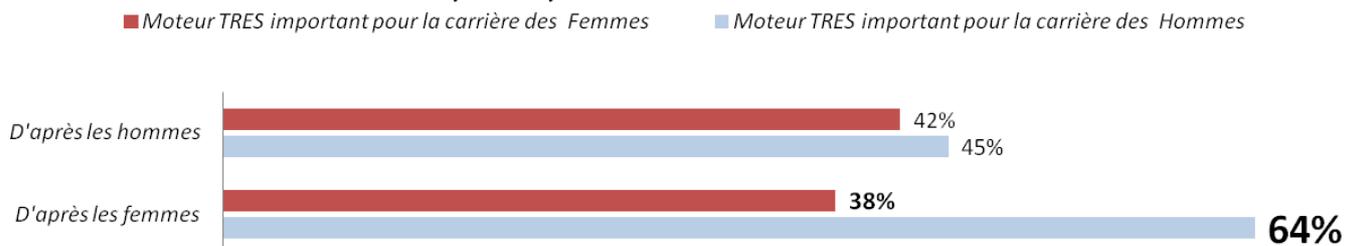
**Environ 90% des femmes et des hommes pensent que l'ambition est un moteur important pour la carrière.** Mais on note que **les femmes l'affirment moins franchement pour elles-mêmes (86%)** que les hommes ne le font à leur égard (94%).

**L'ambition est-elle un moteur important pour la carrière?**

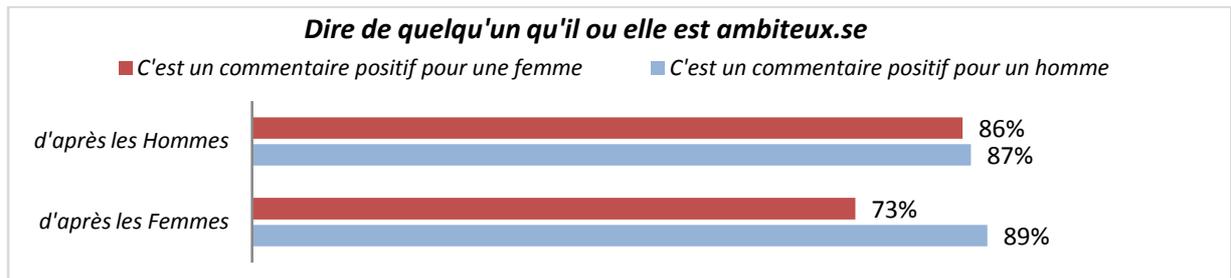


De fait, **les femmes semblent sur-valoriser l'importance de l'ambition comme moteur de carrière pour les hommes** : 64% pensent que c'est un moteur TRES important pour la carrière des hommes, alors qu'elles sont seulement 38% à déclarer l'ambition moteur TRES important pour la carrière des femmes. C'est presque deux fois plus !

**L'ambition est-elle un moteur TRES important pour la carrière ?**



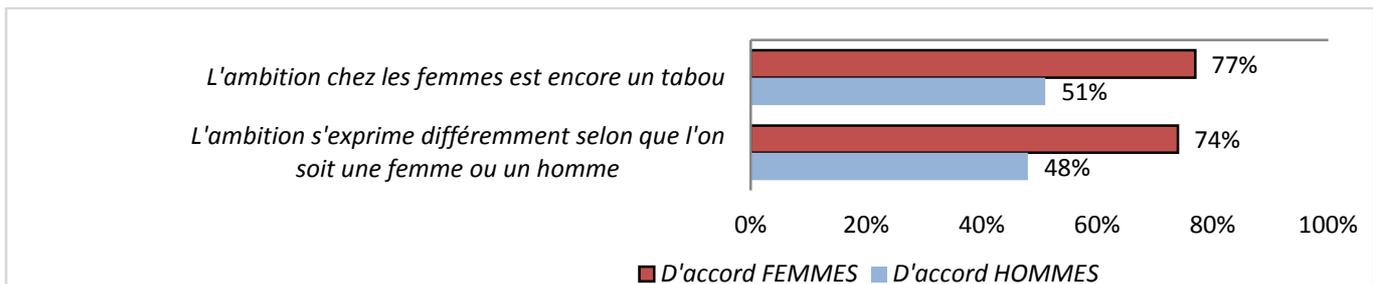
**Les femmes sont aussi plus élogieuses dans leur commentaire sur les hommes ambitieux.** 89% pensent que l'ambition est un commentaire positif pour les hommes, alors qu'elles ne sont plus que 73% à en faire un commentaire positif pour les femmes. Peut-être les 27% qui parlent d'un commentaire négatif pour les femmes font-elles référence à un vécu personnel plus difficile ? Ont-elles des modèles négatifs en tête ? Ou ont-elles trop bien intégré les lieux communs négatifs ou « biais inconscients » sur l'ambition au féminin ?



### Les femmes déclarent encore l'ambition comme un tabou pour les femmes

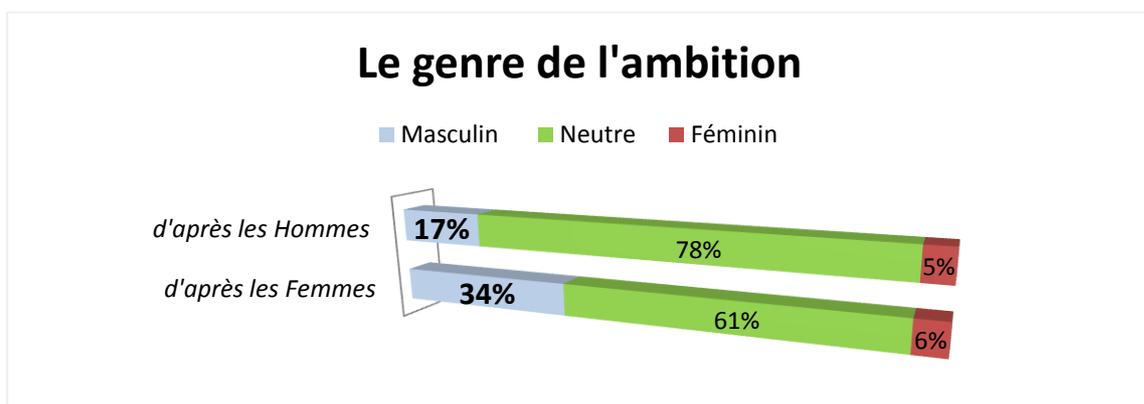
« L'ambition chez les femmes est encore un tabou ». 77% des femmes sont d'accord avec cette affirmation, alors que les hommes sont plus neutres et se partagent à 50/50 d'accord/pas d'accord.

Cette affirmation des femmes concerne-t-elle un tabou social ou un tabou personnel ? Peut-être davantage personnel si l'on considère que **74% des femmes pensent que l'ambition s'exprime différemment selon que l'on soit une femme ou un homme**, alors qu'à nouveau, **les hommes ont un regard plus neutre** (aussi nombreux d'accord que pas d'accord)



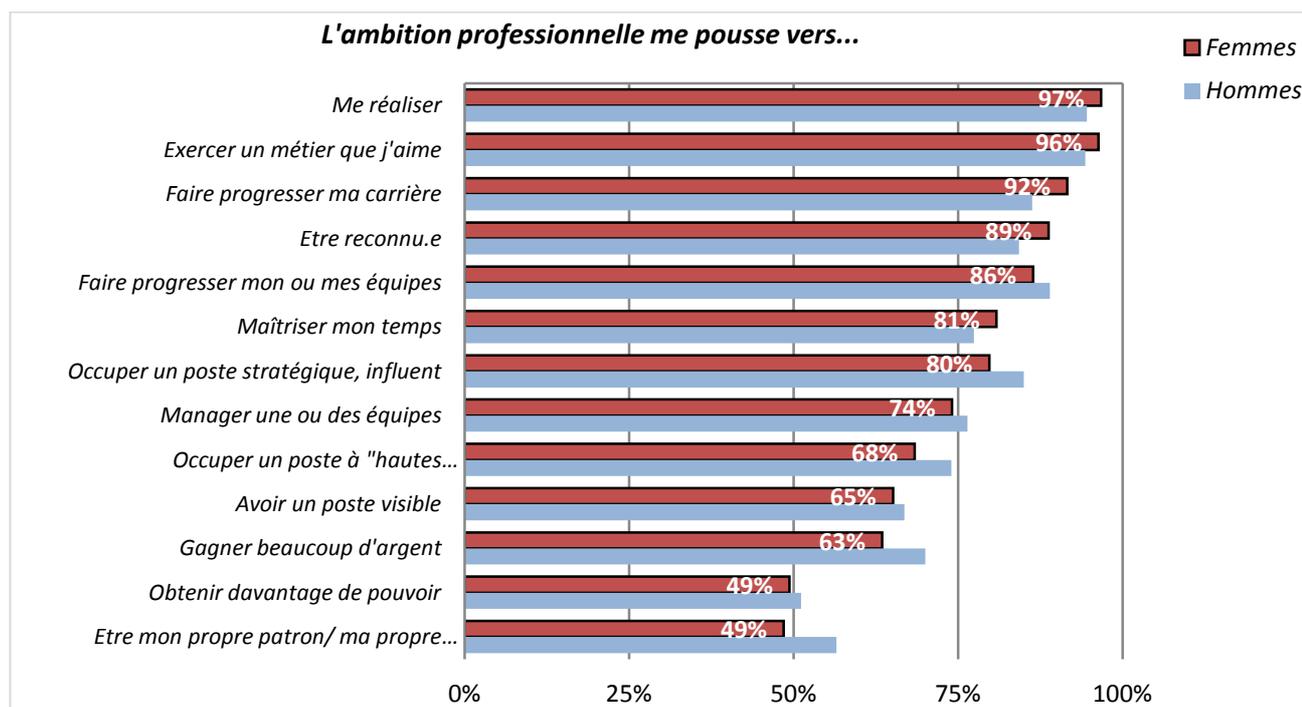
### Elles sont aussi deux fois plus nombreuses que les hommes à attribuer à l'ambition un genre masculin

Pour la majorité des femmes et des hommes, l'ambition n'a pas de sexe, elle est neutre pour 61% des femmes et 78% des hommes. Et si elle devait être genrée, elle serait plutôt masculine que féminine pour 17% des hommes, et même pour 34% des femmes. Nous verrons plus loin que les femmes ont une vision stéréotypée de l'ambition au masculin.



## 2. L'AMBITION PROFESSIONNELLE PUSSEE PAR UN MOTEUR A DEUX PISTONS : EPANOUISSEMENT ET CARRIERE

**Les femmes et les hommes s'accordent à dire que leur ambition professionnelle les pousse d'abord vers deux objectifs principaux**, avec lesquels ils et elles sont d'accord à plus de 90% : **s'épanouir personnellement** (se réaliser et exercer un métier qu'on aime) **et faire progresser sa carrière**.



**Viennent ensuite la reconnaissance, le management et l'envie de faire progresser ses équipes, la maîtrise du temps, la capacité d'influence, la recherche de postes à « hautes responsabilités »** (d'accord entre 70 et 90%).

La visibilité du poste et le gain financier (60% d'accord), la quête de pouvoir ou d'indépendance (50% d'accord) semblent plus mineurs.

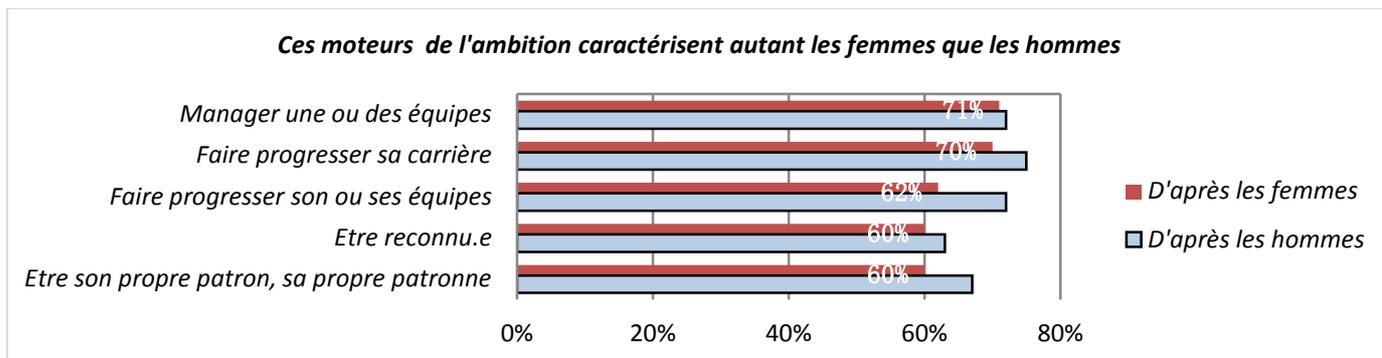
**L'ambition des femmes les pousse légèrement plus que les hommes vers leur développement personnel** : se réaliser, exercer un métier qu'elles aiment, faire progresser leur carrière, chercher la reconnaissance. La maîtrise du temps est aussi un peu plus marquante pour elles.

**L'ambition des hommes les pousse légèrement plus que les femmes vers le pouvoir et ses attributs concrets** : occuper un poste stratégique et influent, à « hautes responsabilités », visible ; pouvoir qui apporte indépendance d'être son propre patron et argent. Peut-être les hommes assument-ils ces facettes de l'ambition plus facilement que les femmes ?

Dans une moindre mesure, ils évoquent davantage que les femmes les interactions managériales : manager et faire progresser ses équipes.

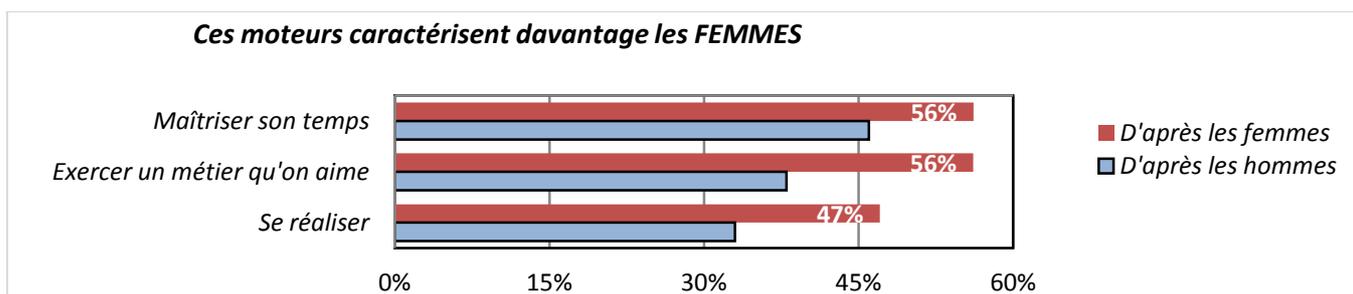
## Les femmes ont une vision plus genrée des moteurs de l'ambition, voire une image stéréotypée et caricaturale de ce que seraient les moteurs d'ambition des hommes

Femmes et hommes s'accordent sur les **moteurs neutres de l'ambition, ceux qui caractérisent autant les femmes que les hommes** pour plus de 60% des personnes interrogées : faire progresser sa carrière, management, reconnaissance, indépendance.

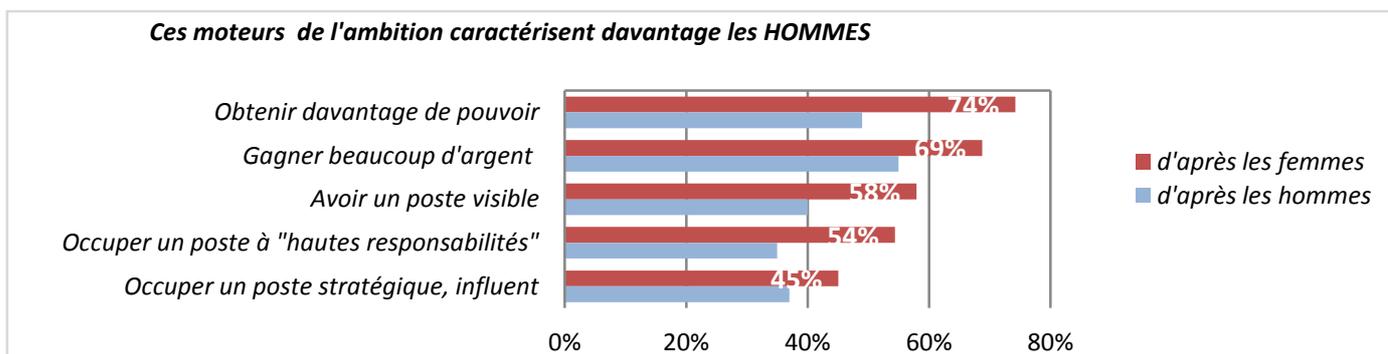


Pour les autres moteurs de l'ambition, les femmes et les hommes partagent une vision plutôt stéréotypée de ce qui devrait caractériser davantage les femmes ou davantage les hommes. Et les femmes poussent ces stéréotypes encore plus loin que ne le font les hommes.

Pour les femmes, on considère que ce qui pousse leur ambition professionnelle est d'abord la maîtrise de son temps, puis exercer un métier qu'on aime et se réaliser. Une vision bien stéréotypée : nous venons de voir que les femmes et les hommes citent au même niveau et à 96% le plaisir du travail et la réalisation de soi comme moteur de leur propre ambition.



Pour les hommes, on les voit d'abord en quête de pouvoir et d'argent, surtout d'après deux tiers des femmes.

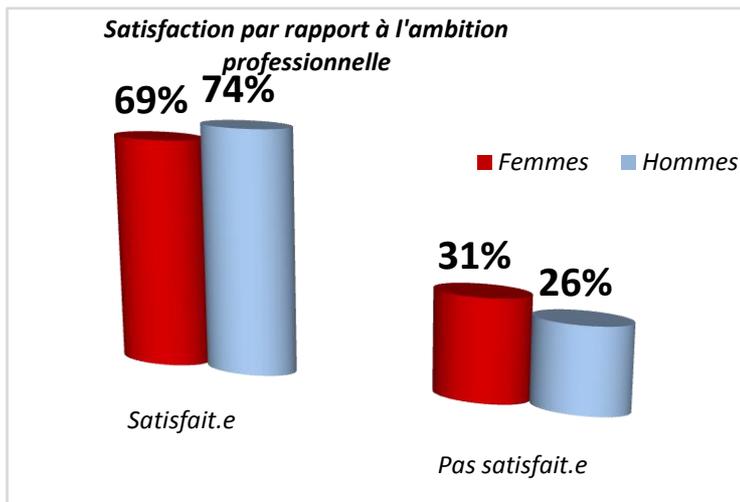


Cette vision qu'ont les femmes des moteurs de l'ambition masculine paraît stéréotypée au sens où les déclarations des hommes quant à leur propre ambition ne sont pas aussi tranchées : comme nous l'avons vu, la quête de pouvoir, d'argent et de visibilité sont les derniers items cités par les hommes lorsqu'on leur demande vers quoi les pousse leur ambition professionnelle. Certes, ils évoquent ces points un peu plus que les femmes, mais les femmes les citent aussi à plus de 50%.

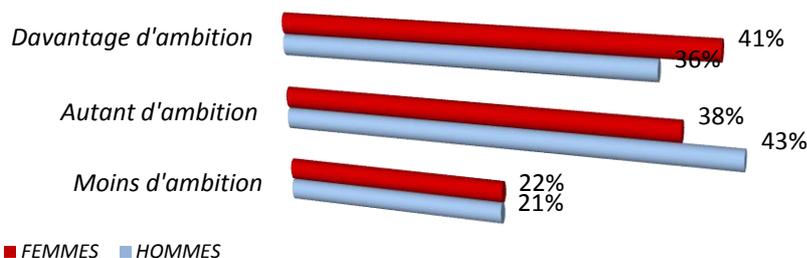
Est-ce que cette vision qu'ont les femmes de l'ambition masculine jouerait un rôle répulsif sur leur propre ambition ?

### 3. L'AMBITION PROFESSIONNELLE EST SURTOUT PORTEE PAR L'ENERGIE INTERNE. ELLE SEMBLE FREINEE PAR L'ENTREPRISE.

7 femmes et hommes sur 10 se déclarent satisfait.es par rapport à leur ambition professionnelle, les hommes un peu plus.



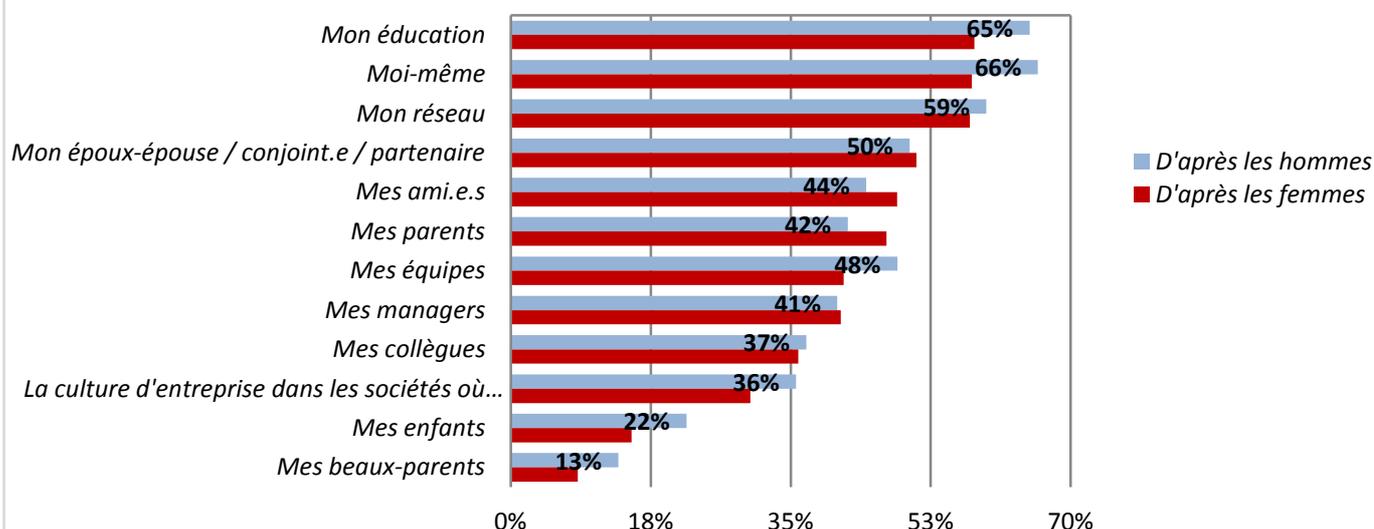
Par rapport à votre début de carrière, avez-vous...



Pour les ¾ des interviewé.es, l'ambition ne s'érode pas avec le temps. Elle est aussi forte ou même plus forte qu'en début de carrière.

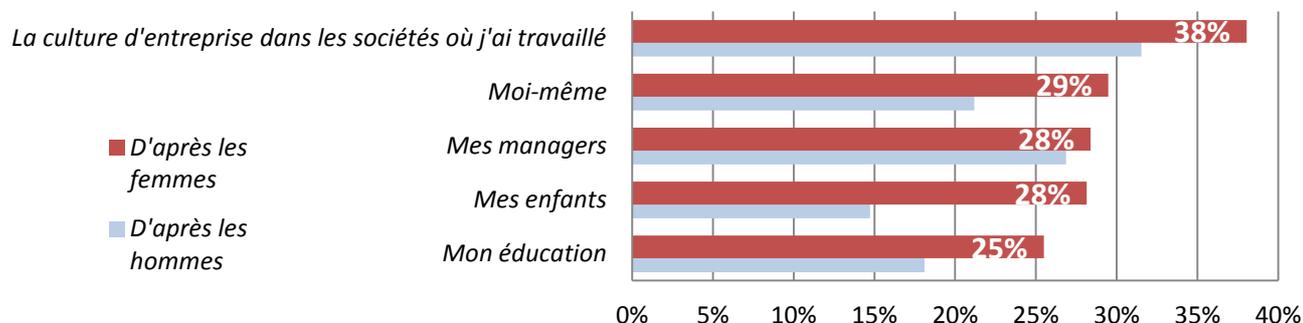
Les leviers de l'ambition professionnelle sont principalement de l'ordre du personnel (pour plus de 60% des interviewé.es) : l'éducation, soi-même et son réseau (davantage encore pour les hommes), voire de l'intime : partenaire de vie, ami.es, parents. L'univers de l'entreprise arrive en queue de classement : équipes, managers, collègues, culture d'entreprise (sauf pour les hommes qui citent leurs équipes à plus haut niveau de levier).

Les leviers de l'ambition professionnelle



**Le premier des freins réside dans la culture d'entreprise des sociétés dans lesquelles on a travaillé**, citée par plus d'une personne sur trois, en corrélation avec les managers qu'on a eus dans sa carrière.

### Les freins à l'ambition professionnelle



Pour les femmes, cette culture d'entreprise représente un frein plus important que pour les hommes (38% vs 32%). 1/3 des femmes se méfient aussi d'elles-mêmes en tant que frein à leur propre ambition (29% vs 21% pour les hommes). Serait-ce l'expression du fameux « sentiment de l'imposteur » qui marque encore beaucoup de femmes ? L'éducation est aussi davantage citée comme un handicap à l'ambition (25% vs 18% pour les hommes).

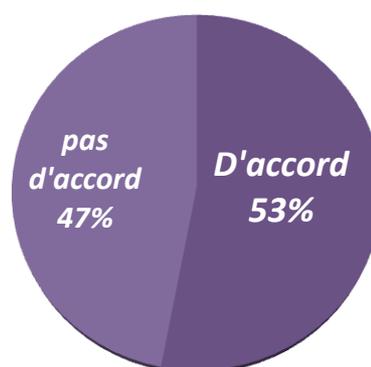
C'est surtout pour les enfants en tant que frein à l'ambition professionnelle que l'écart est le plus important entre les femmes et les hommes (28% vs 15%), illustrant le fameux « plafond de mère ». En notant tout de même que pour la majorité des femmes (57%) et des hommes (63%), les enfants ne sont ni un frein ni un levier à l'ambition professionnelle.

### Le rôle des entreprises dans le développement de l'ambition est clairement ambivalent.

Pour la moitié des personnes (femmes et hommes), l'entreprise encourage l'ambition, pour l'autre moitié, l'entreprise n'a pas ce rôle de moteur vers l'ambition.

Alors que les répondant.es se déclarent ambitieux et ambitieuses, et valorisent ceci comme une qualité, il est étonnant de découvrir que la moitié des entreprises ne seraient pas à la hauteur pour permettre à cette ambition de s'exprimer pleinement.

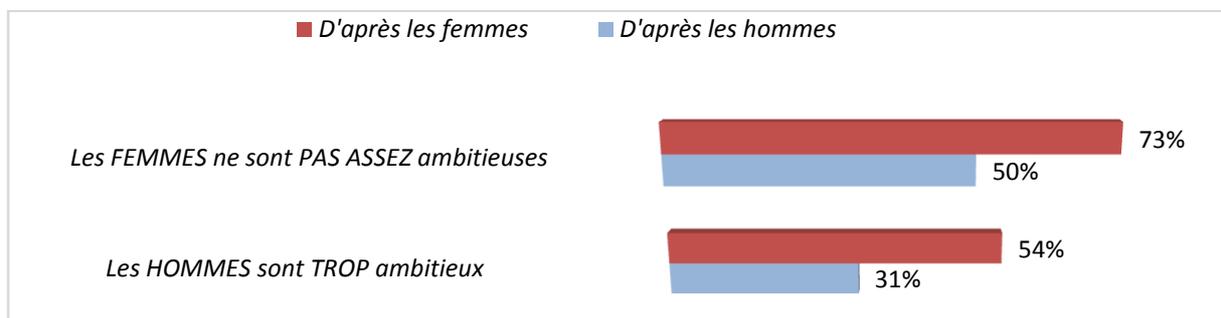
#### Mon entreprise encourage mon ambition



On perçoit que les entreprises devraient jouer un rôle plus actif pour développer l'ambition de leurs salarié.es.

## 4. UNANIMEMENT, LES FEMMES NE SONT PAS ASSEZ AMBITIEUSES

**Le regard sur le niveau d'ambition pour chacun des sexes est assez critique : les femmes ne sont pas assez ambitieuses, et les hommes sont trop ambitieux.** Les femmes ont même un avis vraiment plus tranché que les hommes dans la critique et un regard très affirmé sur elles-mêmes : à 73%, elles estiment que les femmes ne sont pas assez ambitieuses.

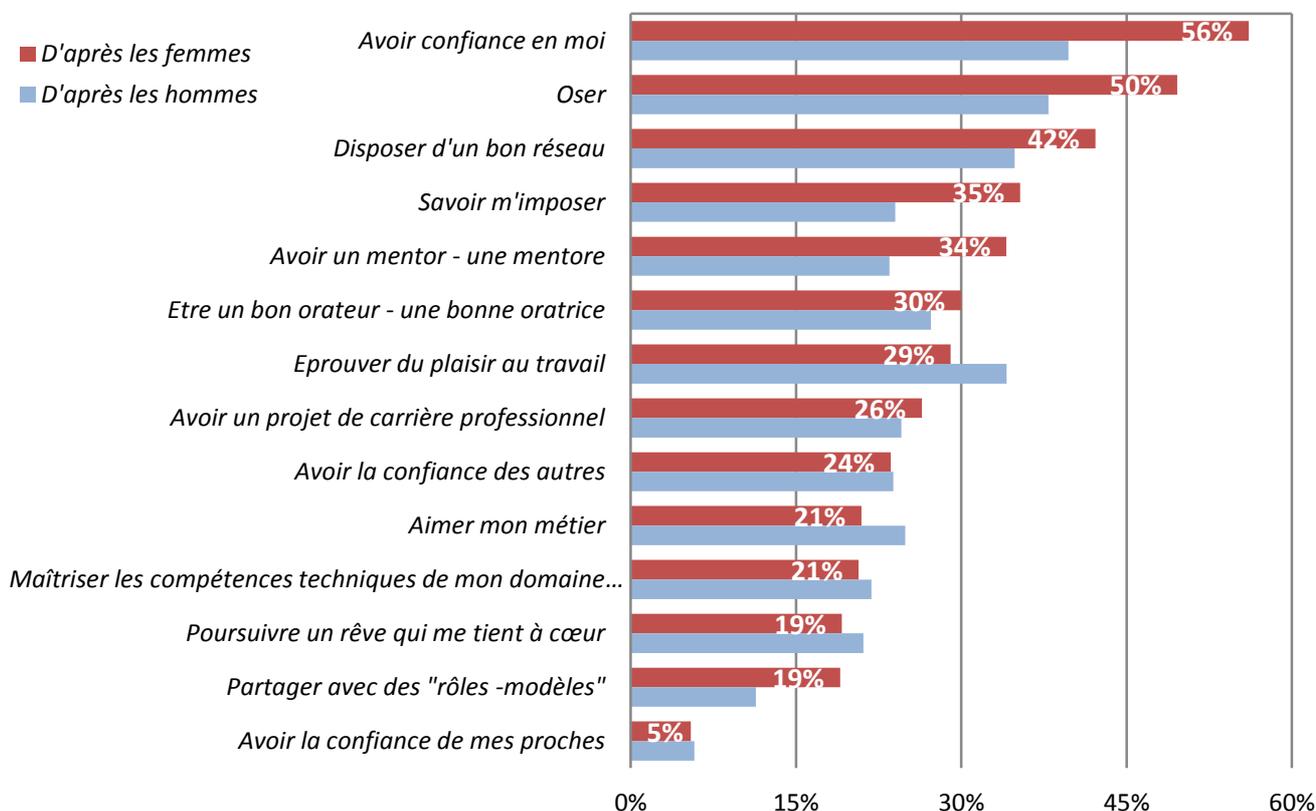


**Les femmes ont aussi une vision plutôt claire de ce qui leur manque pour développer leur ambition professionnelle : confiance en soi (56%), assertivité (oser 50%, savoir m'imposer 35%), réseau (42%) et mentor.(34%).**

A noter que les hommes sentent aussi un besoin de développer réseau et confiance en soi, même si c'est dans une moindre mesure que les femmes. **Les hommes mettent un peu plus en avant que les femmes des éléments plus aspirationnels** pour développer leur ambition: le fait d'éprouver du plaisir au travail, aimer leur métier, poursuivre un rêve qui leur tient à cœur.

A croire que chaque sexe rêve de sortir des stéréotypes qui lui sont traditionnellement associés !

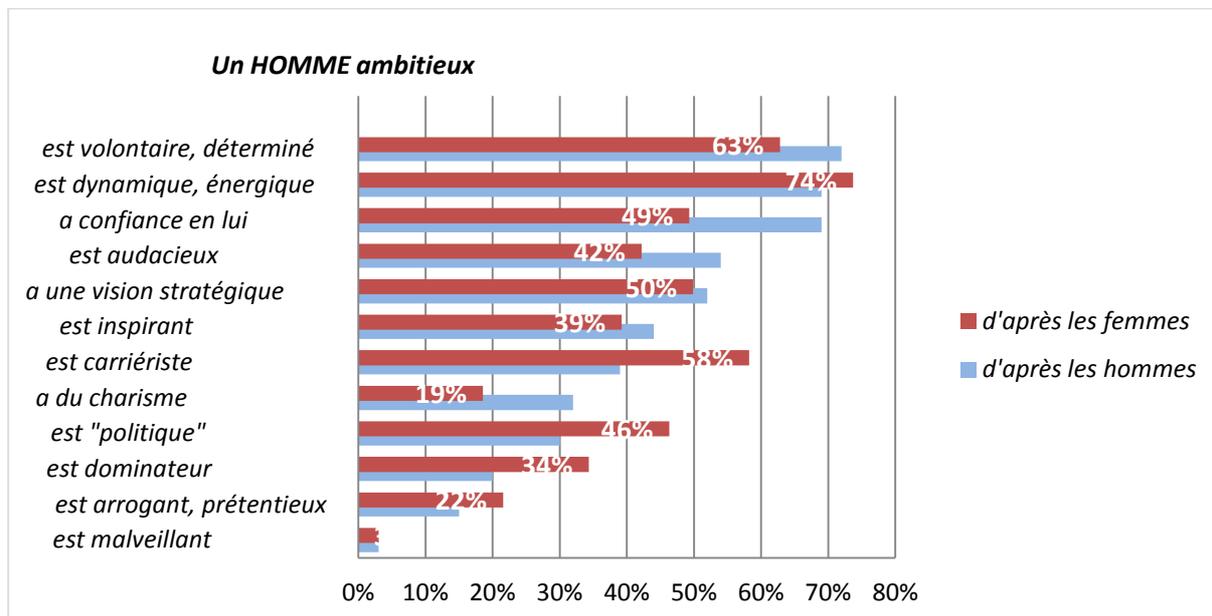
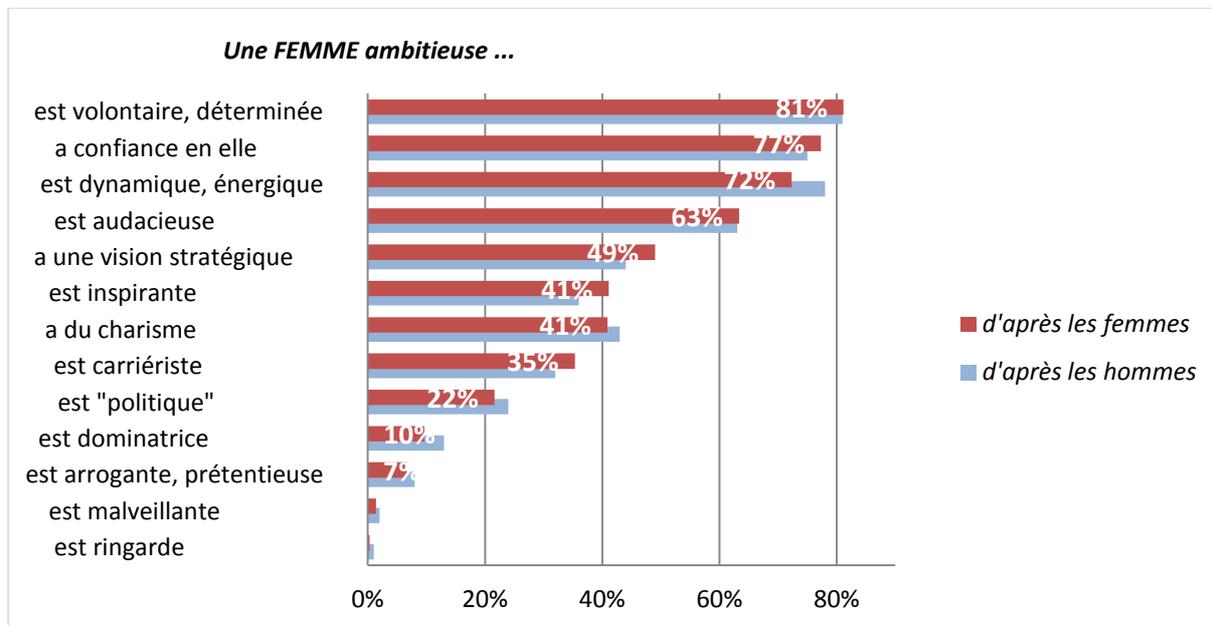
### Qu'est-ce qui vous aiderait à développer votre ambition professionnelle ?



## 5. LES FEMMES ONT UN REGARD PLUS CRITIQUE SUR LES HOMMES AMBITIEUX

*Les hommes et les femmes ont une vision positive des ambitieux et ambitieuses de leur propre sexe*, et citent en premier les mêmes qualités :

- Volontaire et déterminé.e, ayant confiance en soi, dynamique et énergique sont les items retenus pour plus de 70% des répondant.es
- Audace, vision stratégique, inspirante et charismatique viennent ensuite pour 40/50% des répondant.es.



**Le regard positif sur les femmes ambitieuses varie peu** selon qu'on soit une femme ou un homme.

**En revanche, les femmes ont un regard plus critique sur les hommes ambitieux.**

Elles leur attribuent moins d'audace et de confiance en soi qu'ils ne s'en attribuent eux-mêmes : 49% vs 69% pour la confiance en soi, 42% vs 54% pour l'audace.

Surtout, les femmes citent plus fortement des termes négatifs que l'on peut considérer comme des défauts pour les hommes : carriériste (58%), « politique » (46%), dominateur (34%), arrogant ou prétentieux (22%).

## 6. LES FEMMES ET LES HOMMES PARTAGENT DES OPINIONS PROCHES SUR L'AMBITION

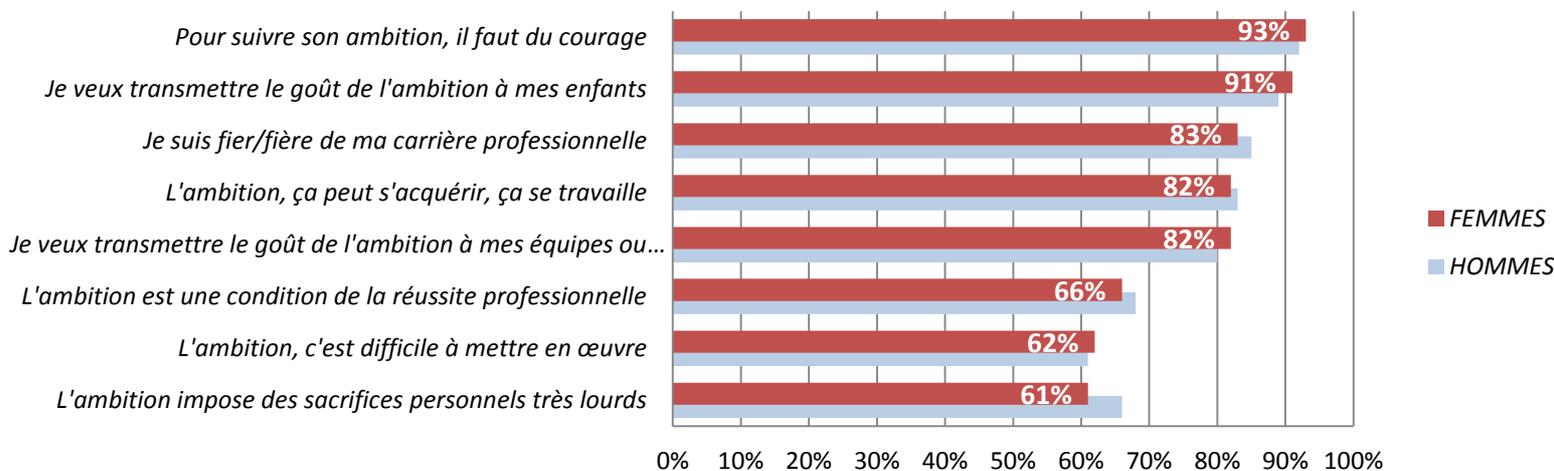
L'ambition est une condition de la réussite professionnelle pour 66% des répondant.e.s.

Même si on trouve que les conditions de l'ambition sont difficiles : l'ambition nécessite du courage pour 93% des répondant.es, elle est difficile à mettre en œuvre pour 62%, elle impose des sacrifices personnels très lourds pour 61% des femmes et même 66% des hommes.

On a pourtant envie de transmettre le goût de l'ambition : à ses enfants pour 90% des répondant.es, à ses équipes et ses collègues pour 82%.

D'autant plus qu'on pense que l'ambition peut s'acquérir, que ça se travaille pour 82%

### Opinions sur l'ambition



Au global, 83% des répondant.es sont fiers ou fières de leur carrière professionnelle. On peut penser que leur ambition assumée participe de cette fierté.

# SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ETUDE

## 1. LES FEMMES ET L'AMBITION PROFESSIONNELLE : UNE RELATION AMBIVALENTE ENTRE FIERTÉ ASSUMÉE ET TABOU

**Les femmes déclarent aujourd'hui leur ambition et s'évaluent, au même titre que les hommes, comme personnes ambitieuses**

Les femmes ont aujourd'hui de l'ambition, et ceci, autant que les hommes : 88% des femmes (91% des hommes) déclarent avoir de l'ambition.

Elles valorisent l'ambition, autant que les hommes, comme une valeur positive (93%) et un levier épanouissant : c'est un moteur pour se réaliser (93%), exercer un métier qu'on aime (96%), faire progresser sa carrière (92%), être reconnue (89%).

**Mais les femmes ne valorisent pas assez l'ambition pour elles-mêmes**

Elles pensent à 77% que l'ambition est encore un tabou chez les femmes, alors que les hommes sont plus neutres et se partagent à 50/50 d'accord/pas d'accord.

Seulement 38% des femmes pensent que l'ambition est un moteur très important pour la carrière des femmes, alors qu'elles sont 65% à penser que c'est très important pour la carrière des hommes : presque deux fois plus.

Les femmes sont aussi plus élogieuses dans leur commentaire sur les hommes ambitieux. 89% pensent que l'ambition est un commentaire positif pour les hommes, alors qu'elles ne sont plus que 73% à en faire un commentaire positif pour les femmes.

**Les femmes ont une vision genrée et plus critique de l'ambition au masculin**

Si pour la majorité des femmes (61%) l'ambition n'a pas de sexe, elles sont deux fois plus nombreuses que les hommes à lui attribuer un genre masculin (34% vs 17% pour les hommes).

Même si elles voient les hommes ambitieux comme dynamiques et énergiques (74%), volontaires et déterminés (63%), elles citent plus fortement que les hommes des termes négatifs à leur égard, que l'on pourrait presque considérer comme **des défauts lorsqu'on parle d'un homme ambitieux** : carriériste (58%), « politique » (46%), dominateur (34%), arrogant ou prétentieux (22%).

Alors que l'image d'une femme ambitieuse est vue par les hommes ou par les femmes de façon quasiment identique : volontaire et déterminée (81%), confiante en elle (77%), dynamique et énergique (72%), audacieuse (63%).

## 2. FEMMES ET AMBITION : un HIATUS ENTRE QUALITÉ ET QUANTITÉ

**Qualitativement, l'ambition professionnelle est d'abord poussée par un désir d'épanouissement, qu'on soit femme ou homme**

Les femmes et les hommes s'accordent à dire que leur ambition professionnelle les pousse d'abord vers deux objectifs principaux, s'épanouir personnellement (se réaliser 97% et exercer un métier qu'on aime 96%) et faire progresser sa carrière (91%)

Les motivations habituellement attribuées aux personnes ambitieuses arrivent en queue de classement : visibilité du poste (65%), gain financier (64%), quête de pouvoir (49%), et sont un peu plus assumées par les hommes.

## ***Quantitativement, le regard est critique : FEMMES « pas assez » et HOMMES « trop »***

**Pour chaque sexe, le diagnostic est posé** : les femmes ne sont pas assez ambitieuses, et les hommes sont trop ambitieux.

**Les femmes ont un avis encore plus tranché et critique sur elles-mêmes** : à 73% elles estiment que les femmes n'ont pas assez d'ambition (contre 50% des hommes qui partagent cet avis). Elles sont aussi plus nombreuses que les hommes à trouver que les hommes sont trop ambitieux (54% vs 31% pour les hommes).

### **3. DES LEVIERS PERSONNELS ET DES FREINS COLLECTIFS**

#### ***Les leviers de l'ambition professionnelle sont principalement de l'ordre du personnel***

**Plus de 60% des interviewé.es citent des leviers individuels comme source de leur ambition** : l'éducation, soi-même et son réseau (davantage encore pour les hommes), ou des leviers de la sphère de proximité : partenaire de vie, ami.es, parents (pour 50% des interviewé.es).

**En miroir, 1/3 des femmes se méfient d'elles-mêmes en tant que frein à leur propre ambition** (29% vs 21% pour les hommes). Serait-ce l'expression du fameux « sentiment de l'imposteur » qui marque encore beaucoup de femmes ?

#### ***Mais le contexte de l'entreprise semble freiner les ardeurs de la moitié de leurs salarié.es***

**Le premier des freins à l'ambition réside dans la culture d'entreprise des sociétés dans lesquelles on a travaillé**, citée par plus d'une personne sur trois (38% des femmes et 32% des hommes), en corrélation avec les managers qu'on a eus dans sa carrière (pour 28% des interviewé.es).

Plus clairement encore : **47% des interviewées répondent NON lorsqu'on leur demande si l'entreprise encourage leur ambition.**

**Avec un « malus » particulier pour les femmes** : 28% citent leurs enfants comme frein à leur ambition professionnelle contre seulement 15% des hommes, illustrant le fameux « plafond de mère » en lien avec la difficulté à équilibrer les temps de vie personnels et professionnels.

### **4. UNE VISION CLAIRE POUR ALLER DE L'AVANT**

**L'ambition est une condition de la réussite professionnelle** pour 66% des répondant.es.

**Même si on trouve que les conditions de l'ambition sont difficiles** : l'ambition nécessite du courage pour 93% des répondant.e.s, elle est difficile à mettre en œuvre pour 62%, elle impose des sacrifices personnels très lourds pour 61% des femmes et même 66% des hommes.

**On a pourtant envie de transmettre le goût de l'ambition** : à ses enfants pour 90% des répondant.es, à ses équipes et ses collègues pour 82%.

**D'autant plus qu'on pense que l'ambition peut s'acquérir**, que ça se travaille pour 82%.

**Et qu'on sait comment la booster.** Les femmes ont une vision plutôt claire de ce qui leur manque pour développer leur ambition professionnelle : confiance en soi (56%), assertivité (oser 50%, savoir m'imposer 35%), réseau (42%) et mentor (34%).

**Au global, 83% des répondant.e.s sont fiers ou fières de leur carrière professionnelle.** On peut penser que leur ambition assumée participe de cette fierté.

# CONCLUSION

**Bonne nouvelle ! Cette étude nous permet en tout premier lieu de lever un des trois préjugés qu'on entend dans les entreprises quant aux capacités des femmes à développer leur carrière :** elles ne seraient pas disponibles, pas mobiles, et... n'auraient pas d'ambition. De l'ambition professionnelle, les femmes en ont, et autant que les hommes. Par ailleurs, elles la valorisent autant que les hommes de façon duale : comme moteur d'épanouissement et de progression de carrière.

**Deuxième bonne nouvelle, l'image d'une femme ambitieuse est largement positive,** que ce soit dans le regard des femmes ou celui des hommes: volontaire et déterminée, confiante en elle, dynamique et énergique, audacieuse.

**Mais pourquoi tout le monde s'accorde alors à penser que les femmes n'ont pas assez d'ambition?** Qu'est-ce qui peut les freiner dans ce "désir ardent de réussite" ?

**Tout d'abord, les femmes sous valorisent l'ambition pour elles-mêmes :** elles sont deux fois plus nombreuses à penser que l'ambition est très importante pour la carrière des hommes par rapport à la carrière des femmes. Elles en parlent aussi comme d'un tabou pour les femmes. Serait-ce à mettre en relation avec le sentiment d'imposture, qui peut les bloquer à certains niveaux? "Je suis déjà tellement contente d'être arrivée là, je préfère rester à ma place et ne pas risquer qu'on réalise que je suis en fait incompétente".

**Ensuite, les femmes ont une représentation de l'ambition encore attachée aux stéréotypes d'un modèle qu'elles associent au masculin, de façon négative :** un homme ambitieux serait carriériste, "politique", dominateur, arrogant ou prétentieux. Qui aurait envie de s'en rapprocher ?

**Enfin, les entreprises ont leur part de responsabilité :** si la moitié des salarié.es déclarent que leur entreprise n'encourage pas leur ambition, on peut imaginer que l'impact est encore plus important pour les femmes : elles sont plus nombreuses que les hommes à citer la culture d'entreprise comme un frein à leur ambition.

**Alors comment sortir de cette ambivalence pour les femmes ambitieuses ?**

- **Assumer :** l'ambition est une valeur positive, les femmes ambitieuses sont jugées positivement.
  - On peut donc s'autoriser à vivre une relation franche et légitimée avec son ambition, pour la pousser à la hauteur de ses rêves.
- **S'affranchir des stéréotypes :** l'ambition est neutre, ni masculine, ni féminine. Ses connotations négatives persistent davantage dans le regard des femmes.
  - On peut exprimer son ambition sans craindre le jugement des autres, et rester soi-même sans devoir se mouler dans ce qu'on imagine devoir être l'ambition.
- **Cultiver les trois piliers de l'ambition professionnelle** qu'elles ont elles-même identifiés :
  - Développer la confiance en soi, l'audace, le droit à l'échec, le courage
  - Identifier le ou la mentor.e qui saura accompagner leur désir de réussite professionnelle
  - Constituer, entretenir et développer leur réseau

**Comment les entreprises peuvent-elles jouer pleinement leur rôle pour mobiliser l'ambition professionnelle des femmes ?**

- **Proposer des programmes de développement personnel et de mentorat.**
- **Encourager les femmes dans l'expression de leur ambition.**
- **Former les managers à déceler les signaux de l'ambition exprimés par les femmes, puis la valoriser et la favoriser.**
- **Revoir la culture d'entreprise et les process d'évaluation de l'ambition pour vérifier qu'ils soient construits sans biais sexués.**

**Femmes et ambition, notre conviction est faite : il est temps de libérer les énergies !**

**Femmes et Ambition : Assumer pour s'Affirmer**

## PERSPECTIVES POUR LES FEMMES ET L'AMBITION

Au terme de cette enquête, un sentiment d'ambivalence persiste : si 88% des femmes déclarent avoir de l'ambition, 77% des répondantes pensent que l'ambition est encore taboue chez les femmes et 73% pensent que les femmes ne sont pas assez ambitieuses.

S'il est facile d'afficher son ambition en première intention, l'assumer, en revanche, paraît nettement plus compliqué : le détail des réponses révèle clairement la difficulté de « vivre avec ». Cette ambivalence est sans conteste l'élément le plus marquant de notre enquête. Si l'on ajoute que le panel interviewé est constitué principalement de diplômées de l'enseignement supérieur, avec plus de dix ans d'expérience au travail et donc sensibilisées au sujet de l'ambition professionnelle, alors nous pouvons extrapoler les difficultés rencontrées par une plus large population, moins habituée à s'exprimer et à revendiquer, et surtout à être écoutée.

Que faire de ce constat ? Comment agir ? Commençons par le début : l'ambition est une valeur positive pour 93% des répondants et répondantes. Vivre une relation plus franche et légitimée à l'ambition apporterait donc un bénéfice incontestable.

Tout d'abord, considérons les facteurs qui favorisent l'ambition des femmes. Ils sont en premier lieu d'ordre personnel : avoir confiance en soi et oser. La confiance en soi ne s'impose pas mais se cultive, et on peut créer un environnement qui facilite la prise de risque, avec tout ce que cela comporte. Le droit à l'échec, la reconnaissance des valeurs d'effort ou de créativité, sont autant de notions à promouvoir. Valoriser le courage de celles qui ont su aller au-delà de ce qu'elles pensaient être capables de faire : voilà qui mériterait d'être au programme des parents et des enseignant.es, afin de créer cette culture et ce mode de vie auprès des futurs adultes de demain. Valoriser ce courage devrait surtout s'appliquer dans les entreprises.

Deuxième facteur plébiscité : les réseaux et le mentorat. C'est précisément le regard et les encouragements des autres qui peuvent nous aider à trouver en nous-mêmes le courage de relever la tête pour avoir envie de montrer qui nous sommes, et pour oser. Etre entourée d'une communauté bienveillante qui pousse à aller de l'avant joue un rôle fondamental dans le développement de la confiance en soi : non seulement on apprend à tester ses idées, mais aussi à se confronter à différents avis avant de se jeter à l'eau « pour de vrai ». Etablir des relations de confiance avec des personnes à même de donner du feed-back bienveillant, permet de se construire une personnalité bien plus riche que si l'on reste seule face à son miroir ou dans ses cercles habituels.

C'est également dans un cadre collectif que l'on peut changer les discours sur les femmes et l'ambition : il s'agit de travailler le sentiment de légitimité en encourageant l'affirmation de l'ambition. Plus les femmes oseront afficher leur ambition, quelle qu'en soit sa forme, plus elles rendront le discours « normal » et acceptable. Reconnaître ses succès, les partager avec fierté, assumer le plaisir que l'on a à travailler, en ayant pleinement conscience de la richesse apportée par une vie sociale : voilà autant de façons de légitimer le discours autour de l'ambition, en en proposant des facettes et nuances variées.

Osons aller plus loin : et si, pour mieux parler de l'ambition des femmes, on commençait par s'interroger sur nos réflexes sur l'ambition des hommes ? L'enquête révèle un certain nombre de biais inconscients sous la forme de réponses plus stéréotypées de la part des femmes sur l'ambition des hommes, que l'inverse. Ainsi, les femmes s'imaginent que les moteurs de l'ambition des hommes sont le pouvoir, l'argent, la visibilité du poste, alors que les hommes citent autant que les femmes et à 96% l'envie de se réaliser et d'avoir un métier qu'on aime comme moteurs de leur ambition propre. Pour sortir les femmes de leurs stéréotypes, il faudrait donc commencer par changer le regard sur les hommes ? Prendre conscience du fait que tous les hommes ne partagent pas certaines valeurs communément admises comme relevant de la masculinité, permettrait déjà de tenir les stéréotypes à distance. Une solution à ce problème : oser nuancer les discours sur l'ambition des hommes ! Certains nous en seront reconnaissants !

Par ailleurs, si les premiers leviers de l'ambition sont personnels, le rôle des entreprises dans l'accompagnement de l'ambition des femmes n'est pas à minimiser. 47% des répondant.es trouvent que leur entreprise n'encourage pas leur ambition, 38% des femmes estiment que la culture de leur entreprise est un frein à leur ambition professionnelle. Les entreprises peuvent clairement mieux faire !

Interrogeons-nous sur la manière de créer une culture d'entreprise qui valoriserait et rendrait plus visible l'ambition féminine. Quelles actions les entreprises peuvent-elles mener pour créer un environnement plus favorable à l'affirmation de cette ambition ? Comment peuvent-elles s'adapter aux besoins particuliers des femmes pour leur permettre d'exprimer et développer pleinement leur potentiel ? En particulier, on aimerait tant voir baisser ce chiffre de 28% de femmes qui estiment que leurs enfants ont constitué un frein à leur carrière.

N'oublions pas enfin le rôle crucial que les managers hommes et femmes ont à jouer, puisque leur mission consiste précisément à accompagner leurs équipes dans l'évolution de leur carrière. Que penser du fait que seules 41% des répondantes estiment avoir été incitées par leur manager à vivre pleinement leur ambition professionnelle, voire que 28% estiment que leurs managers ont été un frein à leur ambition ? Faut-il repenser l'accompagnement managérial et développer la capacité d'écoute ? Comment ne pas faire le lien avec le nombre de femmes qui évoquent un sentiment de compétences sous-utilisées et sous-valorisées dans leur entreprise.

Un chiffre pour terminer : 91% des répondantes souhaitent transmettre le goût de l'ambition à leurs enfants. Souhaitons que la légitimité naisse de cette transmission, avec des générations de petites filles qui grandiront avec la certitude que leur ambition, quelle qu'elle soit, sera accueillie et encouragée. Et des générations de petits garçons qui verront leur sœur comme une égale, sans même envisager qu'elle puisse avoir un autre type d'ambition que la leur, ou pire, aucune ambition.

Femmes et ambition : notre conviction est faite, il est temps de libérer les énergies ! Aux femmes de cultiver davantage les trois piliers de leur ambition professionnelle : développement personnel, mentorat, réseau. Aux entreprises d'apprendre à mobiliser l'ambition professionnelle des femmes.

Ou pour résumer en format économique AAA+

**Femmes et Ambition : Assumer pour s'Affirmer**

## L'équipe du Think Tank « Femmes et Ambition »



### **Patricia WYCKHUYS, dirige le projet.**

Elle est manager au sein du Département Télécom d'un grand groupe du secteur public français. Auparavant, elle a encadré des équipes en Ingénierie, Déploiement de Réseaux et Système d'Information chez un opérateur Télécom. Sa carrière démarre dans une PME où, seule ingénieure de la structure, elle renforce rapidement son autonomie, sa polyvalence et son esprit d'équipe. Ayant toujours évolué dans un environnement professionnel masculin, elle s'engage sur les sujets de la mixité et devient membre active de réseau professionnel féminin.



### **Corinne Hirsch est Vice-Présidente PWN Think Tanks.**

Elle est experte égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Elle capitalise sur une carrière de Senior Executive en entreprise, à l'international (première femme à diriger les activités Asie-Pacifique pour Yoplait) et un engagement citoyen en faveur de l'égalité professionnelle : elle est cofondatrice du Laboratoire de l'égalité et Vice-présidente de PWN-Paris en charge des Think Tanks. Pour mettre à disposition sa double expertise, elle a créé le cabinet de Conseil Aequiso et intervient régulièrement sur la mixité auprès des entreprises, des organisations publiques ou des réseaux



Titulaire en équipe de France de judo durant 10 années, **Magali BATON** a été médaillée mondiale et cinq fois médaillée européenne.

Après 7 ans à accompagner les sportifs à la compétition et à préparer leur reconversion au Levallois Sporting Club, elle fonde Seika Coaching pour élargir son champ d'intervention au monde de l'entreprise. Elle y réalise du coaching à destination des dirigeants, des équipes et du middle management. Devant la singularité des problématiques de ses clientes féminines, elle rejoint le PWN pour œuvrer sur la question de la mixité.



Après six ans d'expatriation à Moscou pour une banque française, **Lucile Gubler** gère une équipe en charge de financement d'entreprises à l'international. Membre du bureau d'un réseau pro mixité, elle est engagée pour cette cause et signe articles et portraits sur cette thématique. Elle a publié en 2004 une biographie romancée *Parlez-moi d'amour (une Française dans la terreur stalinienne)*, adaptée au théâtre et objet d'un film documentaire russe. D'autres publications sont à venir.



Résolument de biculture, **Romaine Johnstone** est executive coach, animatrice et formatrice ; fonctions qu'elle exerce en français et en anglais. Mettant au cœur de son travail l'humain, la diversité, le leadership inclusif, elle accompagne les cadres dirigeants en s'appuyant sur le coaching dit systémique. Ses expériences en entreprise à Bruxelles, Londres et Paris, dans les domaines du développement, marketing et communication ont été déterminants dans son approche d'accompagnement. Son engagement auprès des femmes est nourri par sa fonction de Vice-présidente du pôle Professional Development chez PWN.



Française ayant grandi aux Etats-Unis **Sandra FILLAUDEAU** est bilingue et biculturelle. Après 10 ans de Marketing dans des secteurs variés, dont 3 à la tête d'une équipe multiculturelle, elle décide de mettre à profit ses capacités d'analyse, sa curiosité et sa créativité pour accompagner les entreprises dans leur réflexion sur le futur du travail et « l'expérience employé ». Maman de deux jeunes enfants, ambitieuse et passionnée par le sujet de l'avancement des carrières féminines, elle rejoint le Think Tank pour partager et s'engager.

## A Propos de PWN Paris

**Professional Women's Network** est à Paris le réseau international leader de femmes cadres et dirigeantes qui a pour mission de **favoriser l'équilibre Femmes-Hommes dans le monde économique**.

**Le réseau PWN rassemble 700 membres à Paris, près de 900 en France et 4000 dans le monde à travers plus de 30 villes.** À Paris, le réseau est à l'initiative de plus de 60 occasions de rencontres et d'échanges dans l'année, créant pour ses membres et non-membres, **des opportunités d'agir et d'oser** : favoriser des rencontres, partager des expériences, développer des expertises sont les maîtres-mots de ses activités.

**PWN Paris** agit également auprès de la société civile et des entreprises pour **influencer le changement et le développement de bonnes pratiques**. À cet effet, il a publié l'année dernière un manifeste que vous pouvez trouver sur le site [www.pwnaris.net](http://www.pwnaris.net) ainsi que d'autres informations sur ses actions.

## À propos de Sopra Steria

**Sopra Steria**, leader européen de la transformation numérique de près de 42 000 collaborateurs, **apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations**.

**Sopra Steria** est engagé depuis de nombreuses années sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Des objectifs chiffrés sont ainsi fixés en matière de rémunération, de promotion et de formation pour **veiller à la non-discrimination dans tous les processus RH**. Cette démarche volontariste est appuyée par un réseau interne de femmes et d'hommes qui favorise et accompagne les progrès. C'est dans cette dynamique positive que s'inscrit le Groupe : en **valorisant les actions pour lever les freins et développer l'ambition**.

## Les réseaux partenaires de l'étude

AAE ENA	Crédit Agricole Potentielles CACIB	IAE au féminin
Action'elles	Crédit agricole Potentielles CASA	IBM, Elles d'IBM
Administration moderne	Edhec et Edhec'Elles	Lean In
AFFDU	Elles bougent	Nokia StrongHer
Ame, Alliance pour la Mixité en Entreprise	EM Normandie	SKEMA Business School
Amundi	Emlyon et EM Lyon au féminin	SNCF au féminin
Assemblée des femmes	ESCP europe et ESCP Europe au féminin	Supélec au féminin
Assystem Femmes d'Energie	ESSEC et ESSEC Women Alumni	Supplément Dame
Audienca pour elles	ESTACA	Supplément d'Elles
BNP Paribas, ACD et Mixcity	Féminin Pluriel	TF1 Fifty/Fifty
BPCE, Les Elles, les Essentielles	Femmes 3000	TFTC Toutes Femmes toutes Communicantes
BPW France	Femmes de l'Intérieur	Vox Femina
Caisse Des Dépôts, Alter Egales	Femmes et Sciences	Wave - Les elles de l'auto
Casden-BPCE, les Elles	Femmes Ingénieurs	WAX
Casino groupe, C' avec Elles	Harvard Women France	Women Up
Club XXIe siècle	Humanis	

## Les statistiques de l'étude ont été traitées grâce au soutien de l'institut BVA

**PWN | PARIS**  
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

Les femmes et l'Ambition\*:  
**Assumer pour s'Affirmer !**  
\* Ambition n.f. : Désir ardent de réussite

**ENTRE FIERTÉ ASSUMÉE ET TABOU**

- Les femmes ont **autant d'ambition** que les hommes
  - 88% 98% des femmes déclarent avoir de l'ambition (vs 91% des hommes)
- L'ambition est un levier **épanouissant** pour tous et toutes
  - 93% C'est une valeur positive

**L'ambition professionnelle me pousse à**

- 97% Me réaliser
- 96% Exercer un métier que j'aime
- 92% Faire progresser ma carrière
- 89% Être reconnue

- Les femmes ne valorisent **pas assez** leur propre ambition
  - 77% 77% des femmes pensent que l'ambition chez les femmes est encore un tabou (vs 51% des hommes)

**38%** des femmes seulement pensent que l'ambition est un moteur très important pour la carrière des femmes

**65%** pensent que c'est très important pour la carrière des hommes. Soit 2 fois plus !

Si l'ambition avait un genre, il serait neutre pour 61% des femmes, et masculin pour 34% des femmes (vs 17% des hommes)

**PAS ASSEZ !**

73% 73% des femmes pensent que les femmes ne sont pas assez ambitieuses (vs 50% des hommes)

**ENTRE LEVIERS PERSONNELS ET COLLECTIFS**

- **2/3** des femmes comptent d'abord sur elles-mêmes
  - 66% Moi-même
- Les entreprises doivent jouer un rôle plus actif.
  - 47% L'entreprise encourage mon ambition ?
  - 38% 38% La culture d'entreprise est le premier frein à l'ambition professionnelle pour 38% des femmes (vs 32% des hommes)
- Les femmes ont une vision claire de leurs besoins pour développer leur ambition
  - 56% Mes besoins: Avoir confiance en moi
  - 50% Oser
  - 42% Disposer d'un bon réseau
  - 35% Savoir m'imposer
  - 34% Avoir une mentor.e

**Les leviers de l'ambition**

- 65% Mon Education

# FEMMES ET AMBITION, LIBÉRONS LES ÉNERGIES

**FEMMES** : cultivez les trois piliers de votre ambition professionnelle

- 1. développement personnel** : confiance, audace, droit à l'échec, courage
- 2. mentorat** : savoir trouver un accompagnement
- 3. réseau** : constituer, entretenir, développer

**ENTREPRISES** : apprenez à mobiliser l'ambition professionnelle des femmes



**Vous pouvez rejoindre Professional Women's Network,**  
le réseau international leader de femmes cadres et dirigeantes  
qui légitime l'ambition des femmes.  
Plus de 60 événements et ateliers par an,  
dans un environnement international.

[www.pwnparis.net](http://www.pwnparis.net)    [information@pwnparis.net](mailto:information@pwnparis.net)

*Enquête menée en ligne de Juillet à Décembre 2017*

*5 363 réponses*

*Profil moyen : 40 ans, bac + 4 et plus, 17 ans d'expérience professionnelle*



Réalisé par  
**IPPON**  
Immobilier de France