

Le management au féminin

S'il ne fait aucun doute que les femmes actives, au sens économique du terme, augment dans nos entreprises et dans nos sociétés en général, toujours est il que leur nombre reste sensiblement inférieur à celui des hommes. Le sujet peut surprendre pour une entreprise de recherche et de sélection de cadres et de spécialistes, alors que notre mission première est de rechercher et de trouver le profil idéal pour le poste qui fait l'objet de notre mission.

Dans le cadre de nos démarches la question est posée : pourquoi ne trouvons-nous pas plus de femmes leaders qui veulent un autre poste, pour changer, réorienter leurs carrières ou simplement passer à l'étage suivante ? La première réponse est certes que statistiquement il y a beaucoup moins de femmes cadres, voir leaders qu'il n'y a d'hommes. Mais ce n'est pas la seule explication. Si dans le profil d'un poste qu'il nous est demandé de pourvoir, les chances sont partant égales, régulièrement le choix (de l'entreprise) tombe sur un homme plutôt que sur une femme, même à qualification égale, voir supérieure. Il faut donc plutôt chercher du côté des motivations, des standards et des stéréotypes.

Sur un plan scientifique, dans nombre de recherches récentes, les femmes leaders présentent, le plus souvent, des comportements considérés comme plus efficaces que ceux des hommes leaders.

Alors d'où vient cette résistance contre les femmes aux postes plus élevés ? Le stéréotype de nos traditions veut que l'homme chasse et soit leader, alors que l'on réserve à la femme des activités à comportement plus féminin. C'est l'homme compétitif, ambitieux et dominant, tandis que la femme est vue docile, compatissante et affectueuse. Il ne fait aucun doute que ces différences sont socialement construites depuis les temps et ne sont pas innées. Cette opposition entre les cultures du masculin et du féminin a établi des attentes normatives et prescriptives, qui font que l'on trouve moins de femmes dans les positions de pouvoir. Même si dans certains pays, notamment en Scandinavie, cette culture a fortement évolué (les femmes présentes aux assemblées politiques sont presque à égalité avec les hommes) et que les résultats économiques et sociaux sont plutôt prometteurs, ces stéréotypes influencent fortement dans nos régions encore.

On attend de la femme un certain comportement et on lui refuse certains autres (p.ex. la colère). Le succès d'une femme est régulièrement attribué aux circonstances extérieures, plutôt qu'à sa compétence de leader. Pour sortir de cette impasse elles doivent opter pour un comportement masculin : planifiant, dirigeant, procédurier et orienté résultats ; mais alors elles sortent des attentes et si elles restent sur leurs caractéristiques premières, elles ne peuvent être considérées comme de leaders, l'aspect mâle leur faisant défaut.

Une réponse plus humoristique a été donnée par Maureen Reagan, commentatrice politique et animatrice de télévision : « L'égalité sera complète le jour ou l'on pourra élire, à des postes de pouvoir, des femmes qui sont aussi incompetentes qu'une partie des hommes qui y sont déjà. »

Revenons un court instant aux aspects scientifiques : Le cerveau du leader est-il féminin ou masculin ? Les scientifiques ne s'accordent pas sur la réponse. Originaires de Mars ou de Vénus, les hommes lisent mieux les cartes, alors que les femmes trouvent souvent les meilleurs arguments. Si le cerveau féminin est moins grand que celui masculin, les performances sont sensiblement égales. Les faisceaux reliant les deux hémisphères du cerveau s'organisent différemment entre les hommes et les femmes et l'asymétrie cérébrale est plus prononcée chez l'homme. Faut-il alors conclure que ces données sont immuables et que les compétences et comportements seraient alors prédéterminés et les aptitudes managériales préprogrammées ?

Rien n'est moins sûr ! Il a été montré que le cerveau humain dispose d'une souplesse qui reste vive tout au long de sa vie et est donc perméable aux influences externes. Le type de leader n'est donc pas né, mais évolue au cours d'une carrière en fonction de l'apprentissage et du vécu et reste fonction de l'attitude et de la stratégie adaptative de l'individu. Les scientifiques semblent s'accorder à dire que pour avancer dans cette thématique, plusieurs recherches dans les différentes disciplines doivent être menées en parallèle.

Par ailleurs, il est prétendu que la graine d'entrepreneur existe, mais on ne sait trop d'où elle vient et comment elle grandit. Dans un plus large environnement économique, sur dix entreprises créées, environ trois le sont par des femmes. Alors que les hommes prennent une approche de fonceur, les femmes ont une approche généralement plus réfléchie, et s'orientent plutôt vers les services. Il est intéressant ici de mentionner que les femmes ont plutôt tendance à développer des concepts de management fondés sur la participation, la solidarité et le dialogue. Pour elles le travail en groupe est plus important que la hiérarchie. Même si elles n'évitent pas les conflits, leur type de management plus intuitif a davantage dans la recherche de solutions. Ce n'est donc étonnant qu'on les retrouve souvent en communication et que les responsabilités des RH sont souvent confiées à une femme.

Une recherche menée par Mme Sasha Galbraith Peters* a montré que pour deux entreprises comparables, les organisations féminines sont moins hiérarchiques et formelles, mais plus conscientes de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle. Aussi recherchent-elles plutôt des personnalités cadrant avec l'entreprise, tandis que les hommes jugent sur base des compétences uniquement. Ainsi : la stratégie est plus flexible et moins planifiée. La structure est plus souple et moins rigide. La communication est multidirectionnelle et les projets réalisés en équipe. Les bénéfices sont partagés et les entretiens plus informels. Le recrutement se fera par réseau et les jobs sont alloués en fonction des compétences, tandis que les hommes auraient tendance à faire des annonces, prédéfinir les jobs et engager en fonction du travail à fournir. Aussi, un esprit de grande famille s'oppose aux règles et procédures. Finalement le leadership féminin reste peu formel et contraste avec le management par objectifs.

Si l'égalité gagne du terrain dans la formation, les différences restent fortes encore au niveau universitaire. Souvent l'emploi des femmes reste cantonné dans certains secteurs et les différences de salaire se creusent en montant les hiérarchies. Régulièrement les cadres féminins atteignent un plafond de verre et restent coincées dans les positions de la moyenne hiérarchie. Exemple : Si plus de 50% des personnes employées dans le secteur de la finance à Luxembourg sont des femmes, elles sont rares encore dans les comités de direction.

Il apparaît donc que les entreprises gagneraient en accordant une plus importante part aux femmes pour une vie d'entreprise plus équilibrée. Toujours est-il qu'il faut aussi de la part des femmes, la volonté de se battre, de réussir, de déloger les hommes.

« Si une femme désire faire carrière, elle doit y croire, se lancer sans complexes. Elle doit être prête à s'investir pour améliorer sans cesse ses compétences. Si elle est en harmonie avec elle-même et qu'elle a envie de réussir, elle y arrivera. Comme on projette sur les autres nos doutes et nos contraintes, on projette de la même façon notre volonté de réussir. » Citation d'une femme-cadre dans une grande entreprise internationale

Nous, qui sommes constamment à la recherche de cadres et de spécialistes, avons pour mission première la parfaite concordance entre le profil complet du candidat et l'intérêt et le bon fonctionnement de nos clients-entreprises. Des contacts que nous gardons et que nous nous devons de garder au-delà d'une mission accomplie, nous savons que les entreprises gagnent avec de meilleurs équilibres internes, qui passent obligatoirement par un meilleur équilibre des vies professionnelles et privées, probablement avec un zeste de management au féminin.

Nicolas J. Ries
Lic. HEC Lausanne
Associé-gérant
AIMS Luxembourg

*Sources d'informations :

Bulletin HEC, le magazine des graduées, No 70, mai 2005
Citations des Professeurs John Antonakis, Marika Angerfeld, Elisabeth Koestner, Diane Reinhard et du Dr Sasha Galbraith Peters