

L/ONTOP

le succès au féminin

Think again —

Think ahead!

Spécial Women's Forum

NUMÉRO 5 / OCTOBRE 2009 / 15€



Le sexe du travail —

*Le leadership au masculin,
existe-t-il? Ne ratez pas le coach!*

Existe-t-il un leadership au masculin ? En tant que spécialiste du leadership au féminin, je constate qu'il y a sur le marché pléthore de formations et d'études sur le leadership ou ... le leadership au féminin. Mais nous n'entendons guère parler en soi du leadership au masculin. Y aurait-il un style de leadership neutre auquel on compare le leadership au féminin ?

Cette question (provocante ?) trouve un écho dans l'article de Nancy Huston : « On ne naît pas homme »¹. Répondant à la fameuse phrase de Simone de Beauvoir « On ne naît pas femme, on le devient », elle nous rappelle à juste titre que l'on ne naît pas homme non plus, on le devient aussi. Depuis des millénaires, les sociétés « s'acharnent à fabriquer des hommes en contraignant les garçons, par la violence, les menaces et l'humiliation, à se différencier des filles ». Elles ont ainsi développé chez les hommes un instinct qui ne se trouve dans aucune autre espèce : l'instinct guerrier, qui trouve son pendant chez les femmes avec le fameux instinct maternel, dont on discute encore de la nature : inné ou acquis ?

In fine, avec les siècles ce sont les hommes violents qui se sont imposés. En parallèle, les femmes, assumant d'autres rôles dans la société, ont développé grâce à leurs pratiques maternelles et éducatives d'autres connaissances sur les êtres humains.

En quoi cela impacte-t-il aujourd'hui notre perception de l'entreprise et des comportements qui nous semblent idéaux pour se battre et gagner la bataille économique ? Comment cette histoire nous a-t-elle influencé(e)s ? L'arrivée des femmes dans les entreprises a-t-elle chamboulé la donne ? Qu'ont les uns et les autres à apprendre de leur voisin(e) ? Parlons-nous de nature ou de culture ?

Nous partons du principe qu'il n'existe pas de style de leadership naturel mais des constructions culturelles qu'il est urgent d'analyser pour en comprendre les synergies et permettre aux hommes comme aux femmes d'oser un leadership à la fois masculin et féminin. Encore faut-il savoir ce que l'on met derrière ces mots.

C'est tout le sens de ce dossier. Développant dans notre groupe de réflexion ces thématiques de la mixité, notre équipe de spécialistes (executive coaches, consultants en conduite du changement, sociologues spécialistes du genre, anthropologues) vous apporte une variété de points de vue afin d'enrichir le débat.

Leadership au masculin et au féminin : ce que nous disent les études

Deux études ont été publiées fin 2008 sur le thème des spécificités du leadership des hommes et des femmes :

Women Matter 2 : Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain, publiée par McKinsey&Company en octobre 2008 ;
Could the right man for the job be a woman? How Women differ from men as leaders en anglais², publiée le 14 octobre 2008. Chacune de ces deux études, avec une approche différente, nous parle des avantages des styles de leadership des femmes pour les entreprises.

L'étude de McKinsey&Company vient compléter l'étude *Women Matter* de 2007³ qui montrait que la présence de 30% de femmes dans les instances de direction d'une entreprise était corrélée à une meilleure performance des entreprises.

Cette deuxième étude analyse les facteurs qui favorisent cette meilleure performance. Parmi les 9 critères déterminants (qui permettront à l'entreprise d'avoir une marge opérationnelle deux fois supérieure à celle de ses concurrents), ils isolent le critère « Leadership / Équipe de management », lui-même résultant de 9 comportements. Or on s'aperçoit que les hommes et les femmes ne réagissent pas de manière équivalente :

– les femmes démontrent plus que les hommes les comportements suivants : développement des autres, attente et reconnaissance, exemplarité, inspiration, prise de décision participative ;

– les hommes démontrent plus que les femmes : prise de décision individuelle, contrôle et actions correctives ;

– les femmes autant que les hommes : stimulation intellectuelle, communication efficace.

Allant plus loin dans l'analyse, McKinsey&Company constate que parmi ces 9 comportements, 4 sont jugés critiques pour le futur par leur panel de dirigeants, et parmi ces 4, 3 sont plus souvent pratiqués par les femmes : stimulation intellectuelle, inspiration, prise de décision participative et attentes et reconnaissance.

De son côté, l'étude Hudson *Could the right man for the job be a woman?* compare également les styles de leadership des hommes et des femmes sur 5 grands critères divisés en comportements plus spécifiques : stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture, altruisme, sérieux (en anglais *conscientiousness*), et une famille divers.

L'originalité de l'étude est qu'elle compare 4 catégories entre elles :

– les femmes et les hommes en général,

– les hommes leaders et les hommes non leaders,

– les femmes leaders et les femmes non leaders,

– les femmes leaders et les hommes leaders.

Il en ressort quelques points clefs, dont certains complètent les résultats de l'étude McKinsey & Company :

– les traits apparemment plus masculins sont beaucoup plus marqués chez les hommes leaders que chez les hommes en général, en même temps que les traits de personnalité plus féminins semblent gommés de leur style de leadership.

– les femmes leaders ont un profil plus proche de celui des hommes leaders que de celui des femmes non leaders mais avec des spécificités féminines : elles ont de meilleurs scores sur l'ouverture et l'altruisme, et sur la dimension orientation aux résultats, elles favorisent plutôt l'atteinte de résultats à long terme que de résultats à court terme.

1—Le Monde, 16 mai 2009.

2—Le communiqué de presse en français s'intitule : *Etude Hudson sur les femmes et le leadership : Les femmes seraient-elles de meilleurs leaders ?* L'étude complète est téléchargeable sur internet.

3—*Women Matter : La mixité, levier de performance pour l'entreprise*, publié par McKinsey&Company en octobre 2007. Les 2 études *Women Matter* sont téléchargeables sur internet.

Paradoxalement, les femmes leaders sont perçues négativement par tous : les autres femmes trouvent qu'elles se comportent comme des hommes et les hommes leaders trouvent qu'elles se comportent comme des femmes non leaders. Elles se retrouvent souvent isolées.

Sommes-nous condamnés à considérer in fine que les hommes et les femmes ont des styles de leadership différents ? L'étude Hudson compare les styles de leadership de femmes de moins de 40 ans, entre 40 et 50 ans et plus de 50 ans : les femmes de moins de 40 ans ont un score bien plus élevé que les autres sur la dimension altruisme. Il est dommage que l'étude n'ait pas également comparé les hommes d'âges différents, afin que l'on puisse voir si la dimension altruisme est également différente selon les tranches d'âge.

En conclusion, ces deux études démontrent une complémentarité entre les points forts des hommes et des femmes tels que perçus aujourd'hui, qui permettent aux entreprises de mieux répondre à leurs enjeux (à condition bien sûr d'avoir un nombre suffisant de femmes dans leurs instances de décision...). La question qui se pose est comment les femmes ET les hommes d'aujourd'hui et de demain vont s'adapter pour prendre en compte toutes ces dimensions. Il est souhaitable non seulement qu'il y ait plus de femmes dans les instances de décision, mais aussi que le style de leadership des hommes évolue pour prendre en compte des dimensions vues aujourd'hui comme plus féminines.

Allons-nous vers l'émergence d'un nouveau style de leaders hommes ?

Nos équipes de *Double Mixte* et *Tremplin pour les femmes* font le pari que :

– les femmes peuvent trouver leur place dans les instances de direction en choisissant leur style de leadership ;

– les hommes, les femmes et les entreprises peuvent se développer conjointement dans une approche d'enrichissement.

*Axèle Lofficial, Directrice Associée BAMBOO Conseil,
Vice-Présidente de Tremplin pour les femmes*

Vie professionnelle et questions de genre : peut-on en faire toute une histoire à tous propos ?

A ces débuts, l'observation du travail s'est constituée autour d'un genre neutre : le travailleur. Peu importait que les salariés soient des hommes ou des femmes, « les travaux qui, en France, ont constitué la sociologie du travail autour de Georges Friedmann et de Pierre Naville ont tout simplement ignoré que le travail avait un sexe » (Maruani 2004, page 172).

Le sexe du travail...

A partir des années 60, des sociologues s'intéressent de près à la situation des femmes dans la société et aux rapports sociaux de sexe. Mais l'étude des relations hommes-femmes reste dans le domaine de la famille, les femmes restant exclues des réflexions sur le travail productif qui ne pouvait être que masculin.

Dans les années 70, les relations de genre sont alors définies comme les mécanismes, particuliers à chaque culture, qui déterminent les fonctions et les responsabilités assignées aux uns et aux autres. Par effet, elles déterminent l'accès aux ressources matérielles et immatérielles telles que le pouvoir.

La question du genre dans l'entreprise se fait jour...

Rosabeth Moss Kanter, chercheur à Harvard, (1977) crée la rupture en introduisant la question du genre dans les organisations. Introduire le genre revient à mettre au jour le fait que les hommes et les femmes ne se voient pas affecter le même travail professionnel, ni les mêmes métiers, ni les mêmes carrières et qu'on ne reconnaît pas les mêmes compétences aux hommes et aux femmes. Les principes neutres de l'organisation taylorienne et bureaucratique sont ainsi en contradiction avec une réalité marquée par le traitement différentiel des sexes.

En France, la recherche se saisit du sujet. La division sexuée du travail s'inscrit dans un rapport de hiérarchie et de domination qui exprime la dévalorisation du 'féminin' par rapport au 'masculin'. La domination masculine (Bourdieu, 1998), sa prédominance dans la sphère professionnelle, et l'idée de l'imbrication des sphères professionnelles et familiales fait son chemin jusqu'à lever le voile sur un point essentiel : la division du travail et les rapports sociaux de sexe dans la famille contribuent fortement à la production des inégalités professionnelles (Collectif, *Le sexe du travail*, 1984) et, par là même, des qualités qui sont développées dans chacun des genres pour les accomplir.

Les grandes écoles se sont ouvertes aux femmes il y a trente ans environ. L'étude APEC 2005, *Cadres, le temps des femmes*, indique que les femmes sont présentes à 49 % dans les écoles de management, à 56% à l'Université, et à 25% dans les écoles d'ingénieurs (chiffres 2003). Malgré le « plafond de verre » (Laufer, Fouquet, 1997), de 'femmes de' (commerçant, agriculteur, artisan et patron) ou 'd'armée de réserve' (volant de main-d'œuvre précaire appelée lors de périodes d'expansion économique), elles sont devenues des 'actives' (Battagliola, 2000) et accèdent de plus en plus aux professions qualifiées et à l'encadrement.

On en vient donc tout naturellement à se poser les questions du genre dans les qualités mêmes nécessaires à l'accomplissement de leurs nouvelles fonctions notamment dans le cadre du management. Mais cette question n'est-elle pas en elle-même le simple reflet de l'Histoire que portent les femmes ? Pendant des générations, les femmes n'ont pas appris à développer des qualités que la société ne réclamait pas d'elles. Maintenant que celles-ci se forment comme les hommes, ont des parcours et des ambitions professionnels identiques, n'est-elle pas d'ores et déjà obsolète ? A-t-elle sa place quand on parle de qualités professionnelles ou de compétences ? Est-elle éthique ?

*Sandrine Meyfret, Directrice Associée, AKMETIS
Sociologue spécialiste du Genre*

Femmes et hommes : les neurosciences réunissent les genres

Les neurosciences éclairent de nouvelles voies de compréhension des comportements et rénovent le caractère naturel ou culturel des genres humains.

Et s'il était acquis que ce n'est pas inné ?

Le cerveau est-il naturellement sexué? Oui du point de vue génome, hormonal et comportement de reproduction. Si l'on en reste là, le risque est grand de réduire le débat à des taux d'hormones et leurs conséquences sur des capacités prioritairement affectées à la femme ou l'homme. Un prétexte à ne rien faire qui ne dit pas comment agir dans les organisations !

Questions d'histoires...

Le cerveau est-il culturellement sexué? Pas principalement! A la naissance, chacun de nos 100 milliards de neurones est interconnecté 100 000 fois avec les autres! Après quelques mois, seules 10% de ces connexions subsistent, selon le mécanisme du darwinisme neuronal, qui sculpte littéralement notre réseau neuronal et nos motivations profondes sur mesure, en fonction des interactions précoces avec l'environnement. Les prédispositions innées sont tempérées voire effacées par nombre d'autres mécanismes adaptatifs d'une extraordinaire puissance, comme le néocortex préfrontal, source de notre intelligence adaptative et que partagent tous les êtres humains. Catherine Vidal⁴ souligne : *Plus l'imagerie cérébrale progresse, plus on constate le rôle majeur de la plasticité du cerveau et la variabilité de son fonctionnement d'un individu à l'autre, indépendamment du sexe...* Ainsi, deux femmes ou deux hommes peuvent être aussi différents qu'un homme et une femme.

Culture individuelle et collective

Les découvertes de ces 30 dernières années ont souligné le rôle essentiel de l'estime de soi, des stéréotypes, du positionnement instinctif en groupe dans notre construction. Jacques Fradin⁵ propose avec son innovante Approche Neurocognitivo-Comportementale (ANC), une grille de lecture scientifiquement validée des comportements humains, des facteurs de motivation ou d'intelligence adaptative. Elle agit en profondeur sur la résistance au changement, la prévention du stress et permet la mise en place d'organisations fluides. A nos yeux, l'ANC est une belle illustration d'une vision holistique, qui sort de la dualité des hémisphères comme de celle des sexes.

Culture coaching au sein même de l'entreprise

Privilégier le ET fédérateur, plutôt que le OU séparateur, c'est l'ambition d'une culture coaching en interne, pour soutenir les évolutions sensibles autour de la mixité, la diversité, l'intergénérationnel... Se donner les moyens de favoriser la transformation de l'intérieur, pas de l'extérieur, dans une démarche soutenable et adaptée à la culture de l'entreprise.

En conclusion, le potentiel adaptatif quasi illimité de l'être humain, homme ou femme, les réunit bien plus qu'il ne les sépare, les rend complémentaires plus qu'opposés dès lors que l'on active notamment l'intelligence adaptative.

*Gilles Chauveau, Président-fondateur de l'Atelier Du Dirigeant Durable,
Coordinateur du programme HEC Executive Coaching Interne*

Masculin ou féminin... L'entreprise cherche avant tout un leadership adapté à ses enjeux

A en croire une littérature abondante sur le sujet, le leadership serait sexué : plus directif chez les hommes, plus consensuel chez les femmes... la différenciation des genres peut présenter un intérêt si elle provoque les prises de conscience et fait évoluer les comportements, mais, au-delà du constat, point n'est besoin de s'y attarder trop longtemps.

Plus déterminante, en revanche, nous semble être la question des talents et du type de leadership adaptés aux besoins contingents des entreprises. A l'heure où la globalisation de l'économie impose aux organisations de s'adapter à la vitesse de la lumière pour rester compétitives, les débats sur le sexe des qualités managériales ne sont plus la priorité.

Quel profil cherche-t-on pour le ou la manager qui sera chargé(e) d'implanter une nouvelle filiale en Asie du sud est ? Pour celui ou celle qui prendra la responsabilité d'un nouveau centre de services partagés à vocation européenne ? Ou encore pour qui devra animer une équipe de chercheurs, centrés sur une nouvelle technologie?... Adaptabilité, ouverture, écoute, confiance, résistance au stress, à la fatigue, au déracinement, aptitude à décider, à gérer le conflit, à s'imposer, à manager à distance une équipe multiculturelle... L'entreprise va-t-elle trouver ces qualités chez une femme ou chez un homme?... Là n'est pas la question. L'essentiel est d'être capable de mobiliser ces talents au moment où elle en a besoin et ce qui est certain, c'est qu'elle se donne plus de chances de les réunir au sein d'une équipe mixte, que dans une équipe constituée à 85% d'individus du même sexe.

Depuis que l'étude *Women Matter*, la mixité apparaît bel et bien comme un facteur de performance et d'efficacité collective. Dès lors, l'enjeu consiste, pour les entreprises, à faire en sorte que mixité et diversité s'installent à tous les étages de la pyramide sociale. Organiser la gestion des parcours professionnels pour qu'un choix réel existe, lorsqu'un poste est à pourvoir - quel que soit son niveau - de nommer un homme ou une femme ; identifier et développer les potentiels chez les hommes, mais aussi et surtout chez les femmes pour que celles-ci ne « décrochent » pas, deux ou trois niveaux avant le comité directeur, abandonnant la dernière ligne droite à leurs homologues masculins qui se retrouveront, une fois de plus, entre eux, autour de la table.

Il existe probablement un leadership au masculin, de même qu'existe son équivalent féminin, mais ne nous trompons pas de débat : plutôt que de les distinguer, voire de les opposer, il est urgent de s'organiser pour être en mesure de les associer, le plus souvent possible, dans l'intérêt de la société tout entière. Ainsi, chaque problématique technique, humaine ou environnementale soumise aux entreprises, pourra être analysée sous le regard croisé de managers hautement qualifiés, aux visions et aux styles de leadership diversifiés, complémentaires et simplement... adaptés aux enjeux de notre monde contemporain.

*Sylvie Gilbert, Associée du réseau de Conseil & Executive coaching
DIRIGEANCE, Conceptrice du programme de diagnostic
et d'accompagnement Double Mixte.*

4—*Le cerveau, entre science et idéologie* Catherine Vidal – Research*eu Avril 20092

5—Jacques Fradin Institut de Médecine Environnementale et Institute of Neuro Management

Manager le genre, entre différence fertile et assignation intenable

There is a war between men and women nous assure le refrain de Léonard Cohen, fidèle tourmenté de la relation sentimentale. Persistant à croire en l'indépassable avance intellectuelle des artistes et poètes sur les scientifiques, c'est plutôt (aujourd'hui ?!) cette perspective différenciante que je vais affecter au champ des RH.

Pour un anthropologue d'intervention, la difficulté tient à l'unité de mesure : entre assignation et déterminisme, la manœuvre est étroite. Aucun individu singulier, de par son appartenance à un genre n'est automatiquement assigné à un comportement prévisible, mais aucun individu, de par son existence, n'échappe au jeu des élaborations culturelles et anthropologiques.

S'inspirant d'un autre visionnaire, on pourrait ajouter ni genre à sa fameuse lucidité: « Fier de n'avoir ni pays, ni famille, (ni genre !), quelle sottise c'était... »

Cerveaux, performances physiques, musculatures, raisonnements logiques, pour la question RH, l'identité d'appartenance à la même espèce *Sapiens Sapiens* est évidente.

Reste justement que la perpétuation, pour l'instant, de l'espèce humaine repose sur la reproduction sexuée, la maternité biologique et une différenciation qui repose sur un principe d'écart désirant. Un écart existe, auquel on revient sans cesse car il est fécond : des évidences s'y dénouent, des énigmes s'y poursuivent, des affects s'y foudroient. Faire rire les femmes, les rendre belles à elles-mêmes, affirmer une délicatesse de vie qui déjoue le rectiligne, voici la leçon de tous les Casanova, héroïnes durassiennes ou princesses de Clèves.

L'énigme ne se tient pas dans un recoin du cerveau car celui-ci n'est pas, pas plus que l'ADN, le creuset ultime et tangible de nos identités. L'énigme ancienne, bien sue de toute culture immémoriale, se tient dans nos corps : la possibilité de la maternité, l'intériorité du corps féminin, la conscience du temps long (« durer » versus « performer »). Sur cette donnée de l'anthropologie physique (qui changera dès que les hommes enfanteront ou que les femmes seront « délivrées » par la techno-science-business du fardeau « de la grossesse ») s'articule l'anthropologie culturelle qui met localement en langue cette donnée de l'espèce, par des histoires, des mythes, des représentations et idéologies.

Dans l'espace contractuel (et non pas natif) des organisations, l'avantage concurrentiel des entreprises réside dans l'intelligence collective garantie par la culture managériale : l'entour d'une entreprise étant par définition incertain, notre seule chance tient dans les capacités d'adaptation, d'anticipation et d'ajustement de ses ressources humaines. Temps incertains et espaces contraints (énergie, complexité démocratique, écologie, responsabilité, etc.) appellent une équation managériale nouvelle dans laquelle hommes et femmes poursuivent avec fécondité leur guerre créatrice.

Qu'y apportent-ils respectivement ?

La part masculine (non interdite à une femme) y apporte la dureté de l'abstraction, la vision qui ne respecte pas l'apparent, la rivalité de la guerre (guerroyer, trouver dans l'ennemi son meilleur partenaire), la capacité de la dérision (être puissant c'est ne pas croire). Mais tout cela est bien connu car le management est sociologiquement masculinisé.

Concomitamment, en rapport avec quelques spécificités évoquées plus haut un management de féminité (c'est-à-dire qu'il ne suffit pas d'être une femme pour en relever) maintient ouverte la possibilité de l'altérité : accueillir dans un groupe des pensées différentes, apparemment contradictoires, ne pas se réduire à la posture de pouvoir, diriger sans être omniscient (reconnaître qu'on ne sait pas, assumer la naïveté), garantir le temps long (pas les « coups », la razzia, l'exploit,...) du durable.

Tous les garçons, lorsqu'ils rêvent de western, se projettent en cow-boys et indiens armés. La leçon d'un écrivain comme Annie Proulx tient dans ce que le secret du ranch, c'est la femme. Sans femme, sans le combat quotidien, dangereux, exténuant des femmes, le fermier finit par manger directement dans la casserole puis à la bouteille et le ranch s'éteint.

Avec le paradigme actuel du durable et de l'intelligence collective, la place de cette approche féminine n'est pas seulement sociologiquement souhaitable mais stratégiquement incontournable. Ne reste plus qu'à trouver les hommes et les femmes capables d'incarner ces ressources du genre...

Philippe-Julien Denoun, Directeur INIPI

Anthropologue conseil, spécialiste de la maternité et coaching managérial