



Leadership au féminin, pourquoi faire ? Pour motiver !

En dépit du nombre important de dispositifs mis en place pour initier et concilier les femmes avec l'exercice du pouvoir, des freins demeurent. De nature factuelle (par exemple le moindre accès aux financements pour les entrepreneurEs) ou comportementale (comme l'angoisse de l'échec chez les femmes minoritaires atteintes du complexe de l'imposteur¹) ou encore liés aux organisations et à la version stéréotypée que celles-ci renvoient aux femmes d'ambition. Ces freins limitent l'ascension des femmes vers les postes à hautes responsabilités et de décideur. Pourtant l'une après l'autre, les études² mettent en évidence une **corrélation entre accès des femmes aux postes de pouvoir et performances financière mais aussi sociale.**

Par **Viviane de Beaufort**, Professeure à l'**ESSEC Business School**, co-directrice du Centre Européen de Droit et d'Economie, fondatrice des Programmes Women et du Governance, Gender and Empowerment

Apports en termes de qualités humaines

Cela fait plus de dix ans qu'à l'échelle de l'Union Européenne, la Commission Européenne (2003)³ souligne que 57 % des entreprises sont conscientes du fait que les femmes constituent un « gisement de compétences incontournable » et que la diversité managériale est propice à l'innovation : les femmes portent un regard nouveau sur l'entreprise et son environnement et pourraient détecter des opportunités d'investissement plus pérennes et performantes non seulement sur le plan financier mais aussi sur le plan social. Des travaux évoquent des différences substantielles en termes de communication, de flexibilité, de socialisation et de tolérance pour le changement entre hommes et femmes leaders⁴. Les dirigeantEs semblent, en nombre, aspirer à un modèle plus collectif, nourri de valeurs et inspiré par l'exemplarité. En termes d'organisation et de mode de fonctionnement de l'équipe dirigeante, les femmes au sein des CA soulèvent des questions sensibles par rapport à des sujets

d'éthique, notamment. Autrement dit, une plus grande mixité dans les CA entraîne une meilleure qualité de gouvernance.

Caractéristiques dites générées et modèle de leader idéal

Un modèle fondé sur une plus grande confiance qui favorise motivation et innovation, alors que plus que jamais la croissance d'une entreprise dépend désormais de la capacité du dirigeant à réviser les codes obsolètes en vigueur, à être plus agile face aux changements à aller chercher au sein du capital humain des possibilités d'innovation. Les femmes se trouvent bien positionnées dans l'exercice !

De fait, quelques caractéristiques d'un leadership « au féminin » ressortent entre autres de mes travaux, corroborés par d'autres :

- cohérence entre le discours sur les valeurs, le capital humain et les pratiques ;
- dialogue avec les salariés pour une co-construction de la stratégie ;
- attachement au suivi des processus dans l'idée d'assurer un impact pérenne effectif de

l'entreprise et de la marque sur le marché ;

- une stratégie moins heurtée et de moyen / long terme (baisse des fusions acquisitions susceptible d'ancrer la confiance des parties prenantes) ;
- une moindre importance au statut de dirigeantE avec une capacité d'écoute et un effort de motivation des collaborateurs.

Du Leadership féminin au Leadership moderne

Or, la motivation des « troupes » dans une organisation est source de croissance pérenne. Un leadership mixte apparaît ainsi plus que jamais comme une simple nécessité pour toute entreprise cherchant à survivre dans un marché de plus en plus compétitif. Il est aussi facteur d'innovation pérenne plus en phase avec les besoins des consommateurs et de la société : Ostergaard et al. (2011) affirme que les entreprises caractérisées par une diversité du genre ont plus tendance à innover que les autres firmes. « Innovation is an interactive process and diversity among those who interact promotes innovation process, since diversity affects the way

knowledge is generated and applied in the innovation process ». Les équipes interagissent mieux avec le contexte et l'environnement externe que les équipes où il n'y a pas de mixité. Dès lors, la capacité des femmes à ambitionner l'exercice du pouvoir et à y accéder est une question majeure de l'évolution de l'entreprise, car les nouvelles dirigeantes et particulièrement les jeunes sont en train de redéfinir les codes de l'entreprise en apportant de nouveaux modèles de fonctionnement en pratiquant des valeurs de mixité, avec des hommes. Les créatrices n'hésitent pas à s'associer à des ingénieurs et des informaticiens pour créer et développer des startups. Cette tendance est décrite dans mon ouvrage à paraître « Génération Startupeuse, ou la nouvelle ère » où j'interviewe une quinzaine de jeunes startupeuses de la génération Y : la très grande majorité est associée à des jeunes hommes.

1 S. Mascovici- 1985

2 Travaux de Catalyst, Women Matter de McKinsey & Company, MSCI ESG Research's Women on Boards, November 2015, Enquête Sodexo 2015

3 Commission Européenne (2003), "Coûts et avantages de la diversité".

4 Hooijberg et DiTomaso, 1996