



Le Leadership féminin

POUR UN MODÈLE EUROPÉEN DE MANAGEMENT RESPONSABLE





{ TABLE DES MATIÈRES

Préface	2
1. Introduction	2
2. À toutes les femmes : le plafond de verre est brisé ! vraiment ?.....	3
3. À tous les cadres supérieurs : il y a quelque chose à gagner (économiquement) pour les femmes !	3
4. À tous les syndicats : attention aux pièges qui parsèment la route du leadership féminin	4
5. Aptitudes au leadership porteuses de succès	5
6. Styles de leadership	6
7. Reconnaissance d'une série spécifique de styles de leadership féminin	7
8. Conclusion : le leadership féminin pour un modèle européen de management responsable	8



Ce document a été publié avec le soutien des Communautés européennes.
Il reflète le point de vue de ses auteurs, et la Commission européenne décline
toute responsabilité quant aux informations contenues dans ce document.

{ PRÉFACE

PAR CARLO PARIETTI, PRÉSIDENT D'EUROCADRES

Par son travail sur le concept et la pratique du « leadership féminin », *EUROCADRES* entend progresser sur la route de l'égalité de genre, en allant au-delà de l'équilibre de représentation.

Les concepts de management et de leadership ont pendant très longtemps été associés au style masculin et même aux cultures et expériences militaires. Ce projet a évité les stéréotypes. Puisqu'il n'existe pas qu'un seul style masculin, il n'y a pas qu'un style féminin.

Les participants souhaitaient donner un exemple concret de la gestion de la diversité et de la mise en valeur des différences.

L'idée était ensuite de travailler sur une intégration des styles, afin de développer davantage le concept d'un modèle européen de management responsable avec au centre, le leadership féminin.

Une telle croissance qualitative est cruciale. De la même façon, certaines caractéristiques des styles féminins sont essentielles pour répondre aux défis de l'économie basée sur la connaissance, de l'organisation du travail et des styles de management.

L'objectif principal est de fournir plus d'outils aux cadres féminins afin qu'elles réussissent dans leur position de leader et de montrer à tout le monde qu'une représentation plus équilibrée des genres et que plus d'intégration des différents styles de management sont des préconditions pour le succès du modèle social européen.

C'est pour cela que ce document est une contribution au renouveau de la « stratégie de Lisbonne » qui demande une participation sociale plus large et un soutien pour une économie européenne compétitive basée sur la connaissance.



1. INTRODUCTION

En 1996, *EUROCADRES* a commencé à développer le modèle européen de management (MEM) qui a ensuite été enrichi du concept de « management européen responsable » (MER) en 2002. L'objectif était d'associer le MEM au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cela a donné le « Manifeste pour un management européen responsable – Invitation à discuter du modèle européen de management » (2004). Ce manifeste ne contient qu'une courte référence à l'égalité de genre, pour souligner que « le management de haut niveau est essentiel afin de promouvoir la participation équilibrée des femmes et des hommes dans le processus de prise de décisions ». Le concept de MEM doit manifestement être davantage développé dans le domaine de l'égalité de genre. Cette brochure représente une étape importante. Pour *EUROCADRES*, il est crucial d'intégrer la question du leadership féminin, car le problème n'est pas seulement de faire parvenir les femmes à des fonctions de direction, mais de les y faire rester. Le leadership féminin a de plus en plus attiré l'attention ces dernières années. Les femmes ont réalisé des progrès majeurs sur le lieu de travail. Malgré ces évolutions positives, le nombre de dirigeantes est étonnamment bas. En 2009,

peu de femmes occupent des postes de cadres supérieurs et les PDG féminins sont toujours des perles rares. Cette approche double peut se poursuivre d'abord en reconnaissant un leadership féminin spécifique et ensuite, en réconciliant le modèle masculin et féminin de leadership.

EUROCADRES a engagé le Leuven University Centre for Interdisciplinary research on Difference and Equality (Centre universitaire de Leuven pour la recherche interdisciplinaire sur la différence et l'égalité) afin de mener une étude sur la littérature¹ existante sur le leadership féminin de ces dernières décennies. Les sujets suivants ont été étudiés :

- le statut actuel du leadership féminin
- l'importance de la diversité de genre dans le monde des affaires
- les obstacles possibles rencontrés par les dirigeantes aux postes de direction
- des exemples d'aptitudes et de styles de leadership permettant de diriger d'une façon efficace et avec succès
- des styles spécifiques au leadership féminin

→ un modèle de leadership féminin et le modèle européen de management responsable

Tous les constats et conclusions ont été testés par le Leuven University Centre for Interdisciplinary Research on Difference and Equality grâce à une analyse² se basant sur des cas de la vie réelle. Le récit des carrières personnelles de 19 dirigeants qui ont réussi illustre le manuel ou représente une valeur ajoutée, car ces histoires identifient les obstacles et dégagent des solutions pour un leadership efficace. La sélection des cas d'études garantit une représentation de plusieurs secteurs, activités, tailles d'entreprises et une représentation équilibrée du genre des personnes interviewées. Enfin, pour compléter le texte écrit et les découvertes relatives aux cas d'études, un atelier de deux jours a été organisé à Prague en avril 2009 afin d'évaluer les avis des membres d'*EUROCADRES* et de *FEMANET* de 16 pays européens.

1. Sophie van Eupen, Female Leadership for a Responsible European Model of Management (EMRM): Literature Study. K.U.Leuven, LUCIDE - Leuven University Centre for Interdisciplinary Research on Difference and Equality, Leuven, 2009.

2. Elsy Van Roy, Female Leadership for a Responsible European Model of Management (EMRM): Case Study Report. K.U.Leuven, LUCIDE - Leuven University Centre for Interdisciplinary Research on Difference and Equality, Leuven, 2009.

2. À TOUTES LES FEMMES

Le plafond de verre est brisé ! Vraiment ?

En 1986, le Wall Street Journal a rapporté qu'au cours de leur carrière professionnelle, les femmes finissaient par percuter une barrière invisible, un concept intitulé le « plafond de verre ». Toutefois, lors des dernières décennies, les femmes ont réalisé des progrès considérables sur le lieu de travail. Plusieurs facteurs ont influencé ces changements : la législation anti-discrimination qui empêche que des emplois (de haut niveau) soient refusés à des femmes et le fait qu'elles sont mieux formées qu'auparavant, et même davantage que leurs homologues masculins. Nous pouvons conclure que le manque d'éducation n'est plus un obstacle rencontré par les femmes sur le lieu de travail. Toutefois, l'atelier de FEMANET sur « le leadership féminin pour un modèle européen de management responsable » qui s'est tenu à Prague en avril 2009, s'est demandé si le plafond de verre était désormais brisé comme l'affirmait le Wall Street Journal en 2004. Lors de l'atelier, les discussions ont montré que le plafond de verre n'était que fissuré à certains endroits.

Les participants à l'atelier ont apprécié la nouvelle métaphore du « labyrinthe », qui prend mieux en compte les divers défis auxquels les femmes sont confrontées en tant que dirigeantes car les voies royales conduisant au leadership semblent difficiles à trouver pour elles. Cette métaphore donne à penser que les barrières que les femmes rencontrent sur leur parcours vers des postes de haut niveau ne constituent pas qu'un seul et unique obstacle absolu, mais qu'elles sont nombreuses, certains étant subtiles et d'autres plus évidentes. Grâce à la promotion de l'égalité des chances pour les hommes et les femmes, les barrières rencontrées par les femmes ne représentent désormais plus un plafond de verre rigide, mais sont plus subtiles et plus variées, jalonnant surnoisement le parcours menant aux postes de haut niveau.

Les études de cas d'*EUROCADRES* montre **certaines nuances** dans les découvertes car la plupart des entreprises disposent d'une politique de diversité explicite, même si la ségrégation des genres existe toujours dans plusieurs secteurs et la représentation équilibrée des genres n'est toujours pas d'actualité dans toutes les équipes.

{ 3. À TOUS LES CADRES SUPÉRIEURS

Il y a quelque chose à gagner (économiquement) pour les femmes !

Pour savoir pourquoi il est important qu'il y ait des femmes aux postes de haut niveau, deux **arguments économiques majeurs** peuvent être avancés. Tout d'abord, la diversité des genres peut permettre d'atteindre des objectifs économiques et de les stimuler à cause des futurs besoins en travailleurs qualifiés dans plusieurs secteurs. De nombreux pays vont connaître une pénurie de talents à presque tous les niveaux. La proportion des femmes sur le lieu de travail peut contribuer à combler ce manque. Les secteurs dominés par les hommes (comme l'informatique ou l'ingénierie) sont particulièrement confrontés à une pénurie de talents et un pourcentage élevé de femmes formées est inactif. Des programmes de diversité des genres peuvent être un argument économique pour augmenter la productivité et attirer des talents.

Le second argument est la relation positive entre le nombre de femmes travaillant dans une entreprise et les performances de celle-ci. Plusieurs études sur la nature de cette relation existent et les résultats des recherches menées ont abouti à deux découvertes intéressantes : les entreprises qui obtiennent de bons résultats à 9 niveaux d'organisation ont des chiffres d'affaires élevés. Il en va de même pour les entre-

prises comptant trois femmes ou plus occupant des positions de cadres supérieurs.

Il reste toujours **l'argument de l'importance intrinsèque de la diversité des genres**, c'est-à-dire que la représentation proportionnelle des femmes au sein d'une organisation ou de groupes de travail a un effet positif sur l'expérience et la performance du lieu de travail

EUROCADRES insiste sur 10 domaines d'action qui sont d'une importance clé pour élaborer un modèle européen de management responsable. Un de ces domaines qui met en valeur la diversité des méthodes de management dans les États membres, concerne la diversité culturelle en Europe. Les résultats de l'étude « Les femmes aux postes de prise de décisions : de l'Europe à l'entreprise » montrent que les femmes occupant des postes de prise de décisions rencontrent des difficultés et des obstacles liés à ces fonctions. Les différences relatives aux styles de leadership peuvent mener à des situations de malentendus, méfiance, affrontements et conflits. Un modèle de **leadership féminin peut stimuler le modèle européen** de management responsable en permettant une diversité des styles et valeurs du leadership.

4. À TOUS LES SYNDICATS

Attention aux pièges qui parsèment la route du leadership féminin

L'absence remarquable de femmes aux postes de direction soulève la question de la mise hors-jeu des femmes, malgré les changements positifs intervenus pour les femmes sur le lieu de travail et dans la société.

Les recherches effectuées ont identifié et analysé différents facteurs susceptibles de devenir des obstacles pour les femmes dans leur course au leadership. Le rôle des syndicats est de fournir des solutions et une assistance aux femmes pour surmonter ces obstacles. FEMANET s'est lancé dans ces actions il y a quelques années et a publié un manuel intitulé « **KIT FEMANET - réussir au féminin** » (2006) donnant des conseils pratiques aux femmes pour gérer les obstacles rencontrés dans leur carrière. Les principaux obstacles seront décrits et des solutions issues du KIT FEMANET seront mentionnées ci-dessous.

Tout d'abord, il y a l'impact des responsabilités familiales sur la carrière des femmes. Bien que l'implication des hommes dans les tâches domestiques n'ait jamais été aussi importante, les femmes contribuent toujours plus aux responsabilités domestiques : **le compromis entre vie personnelle et**

professionnelle³. Les femmes sont obligées de prendre plus d'interruptions de carrière et de congés de maternité et font des horaires plus réguliers que les hommes, si l'on suppose qu'elles donnent priorité à leur famille. Des études ont montré que cette supposition est erronée. Les femmes ne s'investissent pas moins dans leur travail, elles s'organisent simplement différemment en évitant de longues pauses déjeuner ou des drinks après le travail. Et pourtant, cette supposition existe toujours.

Par conséquent, pour surmonter les obstacles liés à **la gestion du temps de travail**, les femmes doivent s'arranger avec leur employeur pour les heures de travail. Dès lors, il est important de négocier les horaires de réunions avec les supérieurs et l'équipe. En cas de **travail à temps partiel**, la décision devrait être considérée comme une étape de la vie professionnelle et être annoncée aussi bien à l'employeur

3. Au sein de FEMANET et d'EUROCADRES, il a été décidé de choisir le terme de vie personnelle au lieu de vie privée ou familiale, car il indique que dans une société basée sur la connaissance, les gens exercent plusieurs activités variées en dehors de leur travail. Elles ne sont pas nécessairement consacrées à la famille, mais sont par exemple des activités sociales, politiques ou éducatives. Et toutes ces activités ne peuvent pas non plus être considérées comme privées.

qu'aux collègues de travail. De plus, lorsque les femmes rencontrent une telle situation et doivent quitter leur travail pour un certain temps, il est important de **préparer ce départ**. Les arrangements concernant l'absence et le retour devraient être réglés à l'avance avec l'employeur. Dans de tels cas, les syndicats peuvent fournir une information précise sur les droits et les procédures pour les faire valoir, ainsi que sur les effets possibles sur la carrière. Celles qui partent devraient néanmoins pouvoir continuer à recourir aux réseaux.

Les **préjugés** représentent le deuxième obstacle. Les associations sournoises des gens ont tendance à gêner les carrières des femmes, peut-être même plus que les formes explicites de préjugés. Des femmes et des hommes sont associés à différentes caractéristiques. L'association qui est faite entre les hommes et le leadership donne à penser que les femmes ne disposent pas des qualités nécessaires pour occuper des fonctions de haut niveau. Le lien entre les caractéristiques masculines et le leadership est une conséquence des **stéréotypes de genre**, en vertu desquels les hommes et femmes se voient attribuer des rôles typiques, reflétant la

capacité de chaque sexe de réaliser des tâches importantes dans sa culture particulière. **La résistance envers les dirigeantes** est une conséquence directe de l'impact faussé et inconscient des stéréotypes et symboles liés au genre sur le jugement et l'évaluation des dirigeants. Les recherches parlent d'une **double contrainte** à laquelle les dirigeantes sont confrontées :

- les femmes ont tendance à être évaluées moins favorablement car les capacités de leadership sont perçues comme des domaines réservés de façon stéréotypée aux hommes (perception accompagnée d'un symbolisme de genre suggérant que les rôles de leadership sont masculins et associés à des caractéristiques masculines)
- les femmes ont également tendance à être évaluées moins favorablement en ce qui concerne le comportement de leadership dominant car un comportement « masculin » est préféré à un comportement féminin (les stéréotypes de genre définissent les femmes comme sociables, amicales, serviables et gentilles).

Avec cette corrélation négative entre la femme dans son rôle de dirigeante et dans son rôle de femme, les tentatives de modeler ce dernier pour le faire rentrer dans le moule de femme dirigeante sont vouées à l'échec et vice versa.

Afin de surmonter les stéréotypes et préjugés sur le lieu de travail, la **mise en réseau** avec d'autres femmes occupant des fonctions de direction est une façon utile de renforcer la position des femmes dans les organisations. Les réseaux permettent d'échanger des informations et des expériences, de partager des valeurs et des modèles pour résoudre les problèmes. Toutefois, le travail à temps partiel et la conciliation de la vie professionnelle et privée compliquent la création de réseaux ou l'entrée dans des associations préexistantes. Dès lors, il est essentiel de persévérer à participer aux réseaux, même si la présence réelle dans l'organisation est limitée. De nos jours, l'avantage est qu'une grande partie de la communication et des réseaux peut s'effectuer grâce à des moyens électroniques et virtuels. Enfin, **adhérer à un syndicat** peut aider la personne à améliorer

sa situation. Les syndicats peuvent fournir des informations sur les réglementations légales relatives aux droits en matière d'égalité de genre, ils peuvent être un bon soutien lors de la négociation des conditions de travail et dans l'établissement de contacts.

Le troisième obstacle que les dirigeantes peuvent rencontrer est le **manque de visibilité et de délégation de pouvoir**. Les rapports des membres de FEMANET montrent que les femmes pourraient manquer de confiance en elles et avoir tendance à se sentir mal à l'aise dans un environnement dominé par les hommes et à se considérer comme seules responsables lorsque les choses se passent mal. Tous ces éléments entraînent un manque de visibilité car les femmes hésitent à se mettre en avant pour se montrer et exercer le pouvoir. Au contraire, en se rendant compte qu'elles ne font pas face à ce manque de visibilité, les femmes peuvent subir une **pression et un stress plus élevés** dus à une impression d'être constamment observées. Dès lors, pour lutter contre ce manque de visibilité et éviter cette pression pour

la performance, les femmes devraient chercher un **mentor, conseiller ou tuteur personnel** au sein de l'organisation ou à l'extérieur. Cela peut être par exemple un représentant syndical.

Tous ces obstacles sur la route des dirigeantes forment un labyrinthe gênant qui ralentit les femmes dans leurs fonctions de direction. Nous ne sommes pas en présence d'obstructions manifestes ou de discriminations évidentes, mais plutôt de processus subtils qui ont pour conséquence, involontairement la plupart du temps, une lutte pour la carrière pleine de stéréotypes inconscients.



CONCLUSION SUR LES OBSTACLES

Les études de cas d'*EUROCADRES* confirment ces conclusions en établissant clairement que la majorité des dirigeants interrogés, tant les hommes que les femmes doivent accepter un compromis entre vie personnelle et professionnelle. Bien que les discriminations, préjugés et stéréotypes de genre soient rarement reconnus par les dirigeants, presque tous ressentent une résistance à leur leadership et ils sont convaincus que si ce manque de visibilité peut être un avantage, il peut aussi constituer un inconvénient à un poste de direction.

5. APTITUDES AU LEADERSHIP PORTEUSES DE SUCCÈS

Énormément de recherches ont posé la question de savoir quelles aptitudes, quels traits de personnalité et quelles caractéristiques et compétences menaient à un leadership réussi et efficace. Les manuels sur ce sujet contiennent des études pour découvrir les différentes dimensions ou caractéristiques du leadership, telles que l'intelligence, la scolarité, la connaissance, la dominance et même des éléments d'apparence physique et leur relation avec la fonction de dirigeant. Mais qu'entend-on par leadership ? Fournir une définition précise n'est pas possible. Cela peut regrouper plusieurs choses, comme l'exercice d'une influence, un effet d'interaction, le centre de processus de groupe ou une relation de pouvoir. Ce manuel travaillera avec une **définition du leadership** assez directe : le leadership implique le fait d'être à la tête d'autres personnes de multiples façons. Il consiste à influencer, motiver, organiser et coordonner d'autres travailleurs. Un contrôle autoritaire des travailleurs de la connaissance peut réfréner l'innovation et la créativité. Dès lors, il est nécessaire de trouver de nouvelles approches pour le leadership. Et il est vrai que de nos jours, plus les travailleurs de la connaissance sont interconnectés et interdépendants, et plus ils ont besoin d'un leadership partagé et collectif.

Nous avons retenu trois **classifications primaires des théories sur le leadership** basées sur différents facteurs déterminants de la littérature. Des théories sur le comportement personnel soutiennent que les dirigeants peuvent être classés selon leurs qualités personnelles ou leur façon de se comporter, en se concentrant sur ce qu'ils font pour exécuter leurs fonctions de direction. Les théories relatives aux traits de la personnalité se concentrent sur les traits ou caractéristiques que les individus possèdent par nature en arguant du fait que certains traits de caractère posséderaient un potentiel spécifique pour faire de ces personnes des dirigeants efficaces. Les théories de contingence partent de l'idée que les aspects situationnels déterminent avant tout l'efficacité et la réussite d'un dirigeant en insistant sur l'influence des éléments situationnels et environnementaux. Vu ces perspectives différentes, il reste impossible de donner un modèle clair des aptitudes au leadership qui sont porteuses de succès.

Avec l'**introduction du leadership transformationnel**, une façon plus dynamique d'envisager le leadership existe désormais. Ce concept devient aussi bien un style qu'un modèle de leadership. Nous allons donc l'examiner plus en détail.

L'approche générale suivante peut être adoptée pour décrire une liste des **caractéristiques nécessaires à un leadership réussi** :

- **agent de changement** : inspiré, qui prend des risques, énergique, décisif, convaincant
- **courage de gestion** : courageux, tire des leçons de ses échecs, résistant, plein de ressources
- **capacité de leadership** : intelligent, capable de leadership, concepteur d'équipes, bien informé, visionnaire, penseur stratégique
- **orienté vers les résultats** : proactif, diligent, logique, politiquement astucieux, orienté vers l'action, attentes élevées, orienté vers la réussite

Les études de cas d'*EUROCADRES* ont convenu des caractéristiques nécessaires au succès des dirigeants. On y mentionne l'accent particulier mis sur l'efficacité, le soutien, la capacité de motivation des membres de l'équipe et la réalisation de tâches. Il pourrait être intéressant de montrer les conclusions des études de cas sur les perceptions du leadership. Si l'appréciation individuelle des dirigeants ou dirigeantes est très positive dans tous les cas, la perception de l'appréciation par d'autres personnes significatives est différente chez les dirigeants hommes et femmes. La plupart des dirigeants sont certains qu'ils sont généralement évalués de façon positive par leurs supérieurs et les membres de leur équipe, tandis que les dirigeantes pensent que leurs supérieurs et les membres de leur équipe peuvent évaluer positivement des éléments spécifiques de leur style de leadership.

{ 6. STYLES DE LEADERSHIP

Plusieurs **classifications de styles de leadership** existent et de nombreux efforts ont été réalisés afin d'extrapoler des conclusions d'un style à l'autre. Les styles de leadership peuvent être décrits comme un modèle

alternatif utilisé par les dirigeants pour moduler leur comportement interactif afin de remplir leur rôle en tant que dirigeant. Dans la vie réelle, ils agissent constamment en fonction d'une combinaison d'éléments.

Autocratique	Démocratique
Qui n'autorise pas les interférences de travailleurs	Qui se comporte de façon démocratique
Orientation pragmatique	Orientation relationnelle
Qui insiste sur la réalisation des tâches attribuées, garde un haut niveau de performances et fait suivre des règles et procédures par les travailleurs	Qui entretient des relations personnelles positives en étant disponible, amical et attentif au bien-être des travailleurs
Proactif	Sociable
Qui est sûr de soi, se bat pour qu'on lui prête attention, influence les autres, entame des activités relatives aux tâches attribuées, formule des suggestions basées sur les problèmes	Qui tente le dialogue, n'attire pas l'attention sur lui, accepte les ordres des autres, soutient et apaise ses collègues, contribue à la solution des problèmes relationnels et interpersonnels
Participatif	Directif
Qui soutient, oriente et fait attention à ses subordonnés	Qui réalise ce qui lui est demandé et est pragmatique envers ses subordonnés

Le paradigme le plus important des styles de leadership dans les défis de la réalité d'aujourd'hui est celui des styles de leadership transactionnels, transformationnels et de

laissez-faire glissant vers une compréhension plus dynamique du leadership, qui inclut l'aspect de transaction ou d'échange entre le dirigeant et les membres de l'équipe.

Gestion de type laissez-faire

Caractérisée par une non-prise de responsabilités par la direction, laquelle est fréquemment absente et ne s'implique pas dans les moments critiques.

Gestion de type transactionnel

Consiste à mettre en place une collaboration en établissant des échanges avec les membres de l'équipe, suivant la relation d'échange, récompensant les performances satisfaisantes, remarquant les erreurs et échecs des travailleurs lorsqu'ils ne répondent pas aux normes et n'intervenant qu'en cas de problèmes.

Gestion de type transformationnel

S'impose comme un modèle en gagnant la confiance des collègues, motive le respect et la fierté de l'association, communique les valeurs, les objectifs et l'importance de la mission de l'organisation, montre son optimisme et son enthousiasme par rapport aux objectifs et à l'avenir, considère de nouvelles perspectives pour résoudre les problèmes et accomplir les tâches, se concentre sur le développement et l'accompagnement de l'équipe et répond aux besoins individuel des membres de l'équipe.

Il est important de remarquer que les gestions de type transactionnel et transformationnel peuvent toutes deux être exercées par une personne. Plusieurs grands dirigeants transformationnels du passé (comme Abraham Lincoln, Franklin Delano Roosevelt et John F. Kennedy) n'ont pas eu peur d'être tant transactionnels que transformationnels. Ainsi, ils ont pu faire évoluer la nation et se mêler aux petits jeux politiques.

De nos jours, c'est le **concept de gestion transformationnelle qui convient le mieux à l'exercice d'un leadership efficace**. Dès lors, il peut être considéré comme un modèle de réussite puisqu'il a été prouvé qu'il était particulièrement efficace grâce à des recherches méta-analytiques sur des dirigeants transformationnels.

7. RECONNAISSANCE D'UNE SÉRIE SPÉCIFIQUE DE STYLES DE LEADERSHIP FÉMININ

Bien que certaines personnes considèrent ce débat comme inutile, des recherches récentes se sont concentrées sur les différences entre les styles de leadership masculin et féminin. Vu les obstacles rencontrés par les dirigeantes abordés ci-dessus, il semble utile d'analyser les différences potentielles relatives à l'efficacité. Certains documents insistent sur les différences et ressemblances liées au genre dans les rôles de leadership et d'autres évitent cette dichotomie en faisant le lien avec la théorie de rôle social des différences et similarités entre les sexes. Dès lors, les dirigeants sont influencés, non seulement par leurs **rôles de leadership**, mais également par les **rôles de genre** susmentionnés.

Des études récentes évaluant la correspondance entre les stéréotypes de genre et dimensions du leadership efficace sont arrivées à la conclusion que la considération – un des éléments du leadership efficace – était typiquement perçue comme une caractéristique féminine. Malgré des attentes stéréotypées décrivant le leadership efficace avec une prédominance des qualités masculines, le comportement néces-

saire à un leadership réussi comprend aussi des caractéristiques féminines. Par conséquent, les dirigeants pourraient chercher à se comporter de manière androgyne, c'est-à-dire d'une façon qui combine masculin et féminin.

Recherchant des schémas possibles entre le genre et le style de leadership transformationnel, une méta-analyse importante comparant les hommes et les femmes par rapport à leurs style de leadership transformationnel, transactionnel et de laissez-faire a conclu qu'il existait des différences significatives liées au sexe dans la plupart des aspects des trois styles. Ou plus spécifiquement : **les femmes sont généralement plus efficaces que les hommes dans leur style de leadership**, elles sont plus transformationnelles que leurs homologues, surtout quand il s'agit de soutenir et de motiver les membres de l'équipe. Certaines différences de genre fiables indiquent que les dirigeantes insistent davantage que les hommes sur les relations interpersonnelles et la réalisation des tâches. On peut trouver plusieurs explications pour justifier pourquoi les dirigeantes ont tendance à favoriser le leadership transformationnel. Leur

considération individualisée va de pair avec le stéréotype affirmant que les femmes sont sociables, soucieuses des relations interpersonnelles et du bien-être des autres. Les dirigeantes rencontrent également souvent des problèmes de légitimité car les travailleurs résistent à leur leadership ou le jugent. Elles doivent donc adopter un style de leadership plus démocratique et participatif afin de gagner la légitimité des membres de leur équipe et d'éviter qu'ils résistent à leur autorité.

Étant donné que l'on se concentre de plus en plus sur les différences entre les styles de leadership féminins et masculins, il faut tenir compte des **différences possibles liées au genre dans les valeurs sous-jacentes au comportement de leadership**. Dans la ligne des résultats des études menées sur le leadership transformationnel, des recherches sur les valeurs professionnelles révèlent que les femmes attachent plus d'importance aux emplois qui impliquent l'aide à d'autres personnes, elles ignorent les différences entre elles et les autres et sont en faveur de politiques qui régulent et protègent les citoyens, les consommateurs et l'environnement. Les dirigeantes sont aussi moins susceptibles d'accepter le matérialisme et la concurrence.

Les études de cas d'*EUROCADRES* se clôturent avec quelques observations supplémentaires. Le test d'auto-évaluation international du GRID⁴ a donné un score général pour un

style mixte de leadership combinant de **solides aptitudes telles que la contribution et l'engagement** et des **aptitudes accommodantes comme la concession et le respect des consignes**. Une minorité de dirigeants obtienne un score élevé dans le domaine des aptitudes de contrôle comme la direction et l'autorité. Les **styles de leadership transactionnels et transformationnels sont tout autant utilisés** par les dirigeants que par les dirigeantes interrogées pour les études de cas. En ce qui concerne le **leadership démocratique et autoritaire**, les dirigeants ne formulent pas de choix directs. Toutefois, les dirigeantes recourent à un **style de leadership plus participatif** que leurs collègues masculins. Les deux sexes sont d'accord pour affirmer que les dirigeantes attachent plus **d'importance à l'aide** aux autres. Une majorité de dirigeants est clairement plus **pragmatique et orientée vers les problèmes** que vers les relations avec les gens.

L'atelier de FEMANET sur « Le leadership féminin pour un modèle européen de management responsable » à Prague a conclu que les deux styles de leadership féminin et masculin étaient nécessaires et que chacun possédait ses avantages. Dès lors, pour le succès organisationnel de l'entreprise, il faut recommander politiquement un climat encourageant la diversité des styles et la combinaison des caractéristiques des styles masculins et féminins.

4. GRID International self-assessment-test online on [Http://www.gridinternational.com/](http://www.gridinternational.com/)

8. CONCLUSION

Un leadership féminin pour un modèle européen de management responsable

En menant ce projet, *EUROCADRES* s'est fixé comme objectif de développer davantage le modèle européen de management responsable pour en faire un modèle de management européen durable.

Le management doit être assuré en adoptant une approche holistique par rapport aux facteurs et inquiétudes sociaux, économiques et environnementaux. En considérant le MEMR d'une perspective de genre (les qualités parfois différentes et complémentaires présentées par les hommes et les femmes), on obtient une valeur ajoutée qui a montré de nouveaux éléments susceptibles de renforcer le modèle et de rendre le management plus durable. L'Europe a besoin d'une approche de management durable afin de répondre aux défis actuels et futurs. La situation économique actuelle montre combien il est urgent de pouvoir disposer d'autres formules plus durables du rôle et de la gestion de l'économie, et pas seulement à l'intérieur du système financier.

Après notre analyse de ce sujet, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

→ Les caractéristiques/attitudes/perspectives masculines et féminines devraient être équilibrées. Le but n'est pas de dire que les hommes ou les femmes sont meilleurs que l'autre, mais plutôt d'être conscients et de profiter du fait qu'aussi bien les caractéristiques masculines que féminines sont nécessaires sur le lieu de travail, et notamment au niveau de la direction. Dès lors, un modèle de leadership transformationnel devrait être abordé et analysé puisqu'il semble convenir le mieux à la situation actuelle. De plus, il faudrait penser aux possibilités d'inclure la pensée systémique et d'atteindre un équilibre entre les perspectives transactionnelles/masculines et transformationnelles/féminines.

→ Un modèle véritablement européen reflétant l'environnement culturel et social de l'Europe est nécessaire. Dans le MEMR, les notions de réactivité et de responsabilité occu-

pent une place important lorsque l'on évoque les différentes parties prenantes. L'approche européenne est axée sur le communautaire et le social, tandis que l'américaine est individualiste. En Europe, l'accent est clairement mis sur les responsabilités sociales également des futures générations. La prise de conscience croissante du besoin de modèles dans lesquels il faut obligatoirement inclure la responsabilité environnementale induit tout naturellement la pensée systémique.

→ Le management devrait être basé sur le travail d'équipe et la collaboration, sur des rôles et des responsabilités clairement définis. La gestion d'une entreprise ou d'une institution requiert de nombreuses aptitudes professionnelles, notamment l'acceptation qu'aucun homme ou femme n'est un héros solitaire, mais un expert dans l'exploitation de toute expertise et d'expériences que représentent tous les travailleurs et travailleuses. Les rôles de management et de leadership ne devraient pas être confondus, mais peuvent être discutés en termes similaires.

Nous devons poursuivre et élargir notre travail et nous proposons les actions suivantes :

- Des études supplémentaires de la littérature devraient être menées en se concentrant davantage sur la recherche et les cas européens.
- Des expériences supplémentaires devraient être menées, surtout pour expliciter les approches masculines et féminines dans la recherche de solutions aux problèmes.
- Le suivi du travail devrait être réalisé en collaboration avec des représentants des organisations d'employeurs et/ou par exemple des experts en ressources humaines afin d'élargir les apports.
- Pour conclure, nous espérons que notre travail actuel et futur dans ce sens ainsi que ce texte apporteront notamment aux syndicalistes, mais aussi à une large palette d'employeurs et de travailleurs l'éclairage et la compréhension de la nécessité de trouver un nouveau modèle ou qui sait des modèles avec une base commune pour un management européen durable.



COUNCIL OF EUROPEAN PROFESSIONAL AND MANAGERIAL STAFF
RAT DER EUROPÄISCHEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE
CONSEIL DES CADRES EUROPÉENS

Boulevard du Roi Albert II, 5, B - 1210 Bruxelles

Tel : +32 2 224 0730, Fax : +32 2 224 0733

Web : <http://www.eurocadres.org>

E.mail : secretariat@eurocadres.org