La crise financière pourrait être un frein à l'accès des femmes aux postes de direction. Une étude mondiale réalisée par Hudson auprès de 65 000 personnes révèle les raisons pour lesquelles moins de femmes que d'hommes accèdent à ces postes.

La « coalition dominante » au sein des comités de direction favorise le leadership masculin.

Les femmes sacrifient leur comportement naturel au profit d'un style de direction masculin, alors qu'elles gagneraient à être elles-mêmes pour s'imposer.

Les femmes pourraient se révéler de meilleurs leaders dans les entreprises d'aujourd'hui. C'est ce que met en avant une étude menée à l'échelle internationale par Hudson, l'un des leaders du conseil en recrutement et en ressources humaines. Pourtant, les femmes accèdent toujours difficilement aux postes de direction, et la crise économique et financière qui touche l'Europe et les Etats-Unis pourrait encore aggraver cet état de fait.

L'étude menée par Hudson se base sur les résultats d'évaluations et de tests psychométriques de plus de 65 000 personnes dans le monde sur plusieurs années. Elle met en évidence les différences comportementales et de leadership entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise, selon les catégories d'âge et les niveaux de responsabilité.

Cette étude révèle que pour accéder aux postes de direction, les femmes adoptent un comportement masculin et s'éloignent de leur comportement naturel.

L'étude « Et si l'homme de la situation se révélait être une femme ? » pose la question suivante : alors que le modèle de leadership masculin est toujours perçu comme le modèle de référence, les femmes sont-elles contraintes d'imiter leurs homologues masculins pour accéder aux postes de direction ? Ou bien, est ce que ce sont les entreprises qui échouent à reconnaître et à permettre l'émergence d'un modèle féminin ?

Hudson nous met en garde : afin de résister à la crise, les entreprises pourraient adopter une vue à court terme qui tendrait à favoriser les traits de personnalité particulièrement forts chez les leaders masculins : la prise de décision, la force de persuasion et le leadership. Cette

approche pourrait renforcer la prédominance des hommes en haut de la hiérarchie. Non seulement cela va à l'encontre des progrès réalisés en matière de mixité, mais cela pourrait aussi être au détriment des entreprises. L'étude démontre que les femmes seraient de meilleurs leaders que les hommes, si on leur permettait de capitaliser sur leurs propres points forts : l'ouverture d'esprit, le sens du consensus, et l'ouverture au changement.

L'étude des caractéristiques habituelles de leadership nous amène à nous demander si elles n'ont pas contribué aux excès de confiance qui ont conduit à la situation financière actuelle. Serions-nous dans la même situation si les qualités propres aux leaders féminins, telles que le leadership réfléchi et par consensus avaient été davantage mises en valeur ?

Aujourd'hui encore, il existe une « coalition dominante » au sein des comités de direction qui encourage un modèle de leadership masculin. Quant aux femmes, elles n'ont pas naturellement tendance à viser la tête de l'entreprise : les vielles habitudes ont la vie dure et les femmes attendent d'être sollicitées.

L'évolution démographique et du monde des affaires pousseront les entreprises à être plus à l'écoute du potentiel des femmes. Il faudra également tenir compte des attentes des nouvelles générations de salariés qui recherchent un style de management participatif et durable et qui inciteront les entreprises à mettre à profit la valeur ajoutée des cadres dirigeantes.

L'étude Hudson a démontré que :

- Les cadres dirigeantes ont des traits de personnalité qui sont à l'opposé de ceux généralement observés chez les femmes. Elles obtiennent comme les hommes dirigeants des scores élevés en extraversion, capacité de prise de décision et réflexion stratégique. Elles sont aussi très orientées vers les résultats et sont très autonomes.
- Les cadres dirigeantes se distinguent cependant de leurs collègues masculins par leur ouverture d'esprit et leur altruisme.
- Les jeunes cadres dirigeantes sont plutôt altruistes et favorisent le travail en équipe, alors que les femmes plus expérimentées, quant à elles affichent une ouverture d'esprit et un leadership réfléchi.

Etienne Van Keer, Directeur Exécutif du centre Recherche et Développement d'Hudson qui a supervisé l'étude et co-signé le rapport conclut : « *Les femmes dirigeantes font face à une crise*

identitaire : si elles agissent comme un cadre dirigeant masculin, elles sont perçues dures et froides, car leur comportement ne correspond pas au stéréotype de la femme. Si elles adoptent une attitude féminine, elles sont alors jugées moins efficaces, car les qualités des leaders masculins sont encore aujourd'hui considérées comme modèle de référence. Néanmoins, les cadres dirigeantes pourraient développer et mettre à profit leurs traits de personnalité féminins. Avant de décider qui, d'un homme ou d'une femme, est mieux qualifié pour diriger, notre étude invite les entreprises à mettre en perspective leurs stratégies et les comportements qu'elles souhaitent voir chez leurs leaders. Des programmes d'évaluation et de développement peuvent les aider à faire le bon choix. »