Les clichés n'ont pas toujours tort : on ne manage pas de la même façon selon qu'on soit femme ou homme. Des différences notables sont en effet régulièrement constatées entre ce que l'on pourrait qualifier de management au masculin et de management au féminin - parfois pratiqué par des hommes, et vice versa. Mais qu'est ce qui fait la différence au juste ?

Une question de style

Ce qui change fondamentalement entre un leader homme et son homologue femme, c'est le rapport au pouvoir. Chez l'homme, l'approche du leadership est territoriale. Le pouvoir se traduit par la capacité du leader à garder la main sur ses équipes, sur ses responsabilités. Dans un management au féminin, au contraire, on est face à un pouvoir de faire. L'exercice du leadership relève alors davantage de la capacité à faire aboutir un projet, à gérer plusieurs dossiers de front. Conséquence : la femme - ou du moins le manager au féminin - se démarquera par son pragmatisme, sa rigueur, son organisation. Concrètement, elle déléguera plus facilement, s'accrochera moins à son expertise que son collègue masculin. Elle recherchera avant tout l'adhésion : une qualité à double-tranchant qui favorisera certes la concertation, mais pourra ralentir la prise de décision. Autre point pénalisant : la femme peut être piégée dans l'affect. Elle développe souvent une relation clanique avec son équipe. Le manager homme, lui, a moins d'états d'âme. Il tranche plus facilement.

A potentiel de leadership égal...

Publié l'an dernier, le Talent Report de SHL a conduit une étude sur le "potentiel de leadership" dans 25 pays, dont la France. Il définissait notamment la part de collaborateurs pouvant prétendre, au regard de leurs qualités, à devenir leaders. Soit 1 personne en entreprise sur 15 en moyenne. A cet égard, il a été prouvé que ce ratio est aussi élevé chez les femmes que chez les hommes, avec même un léger avantage pour les femmes. De quoi faire taire les idées reçues. Reste que 76 % des postes à responsabilité restent aujourd'hui occupés par des hommes, selon l'étude de SHL. Pourquoi ? Car les femmes saisissent moins les opportunités qui leur sont offertes de prendre le pouvoir. Par exemple, si un PDG pose sur la table un dossier fondamental pour l'entreprise, un homme (pourtant moins qualifié que sa collègue femme) se portera plus systématiquement volontaire pour s'en emparer.

La motivation : un critère aussi important que le talent

Notre enquête réalisée auprès de 60 grandes entreprises montre que les femmes sont presque aussi désireuses que les hommes d'évoluer vers un échelon supérieur de leur organisation. Elles sont en revanche deux fois moins intéressées par l'accession à des postes de dirigeants à haute responsabilité. C'est le cas seulement de 18 % d'entre elles contre 36 % des hommes.

Face aux transformations de la société, l'entreprise aura besoin plus que jamais d'une diversité de genre dans son équipe de direction. Alors que nous sommes face à une pénurie de leaders de haut niveau, ignorer 50 % du vivier de talents serait en effet dramatique. Il convient de motiver les femmes à prendre des postes de direction. Certes, pour cela, la culture d'entreprise doit changer. Mais il est aussi de notre devoir de proposer des programmes d'accompagnement pour aider le management au féminin à s'imposer : inviter les femmes leaders à prendre confiance, reconnaître et sécuriser leur fonction... et prendre des risques.

Gilles Dacquet – Professional Services Director France de SHL