

L'heure est à l'égalité des sexes ! Mais en matière de management, qu'en est-il réellement ?

Emmanuelle Gagliardi¹, présidente et cofondatrice de l'agence experte en mixité des entreprises, Connecting Women, et **Olivier Sibony**², professeur à HEC Paris et expert en techniques de prises de décision et de résolutions de problème, vous aident à mieux cerner les subtilités du management au féminin.



La femme est un manager comme les autres !

Aujourd'hui, la femme est davantage écoutée, crédible et légitime

Anne-Laure, 39 ans : Avocate, je co-dirige un cabinet en droit des affaires à Paris. Avec le soutien d'un associé, j'ai décidé de créer cette année, un centre de bien-

être et de soins énergétiques en Normandie. Pour moi, ce projet fait véritablement écho à mon métier. En effet, dans un premier temps, je débloque une situation de



“La femme a l’art de gérer les situations explosives car elle arrondit les angles et évite l’attaque frontale.

D’une certaine façon, elle cherche à apaiser le conflit comme elle le ferait dans sa vie privée.”

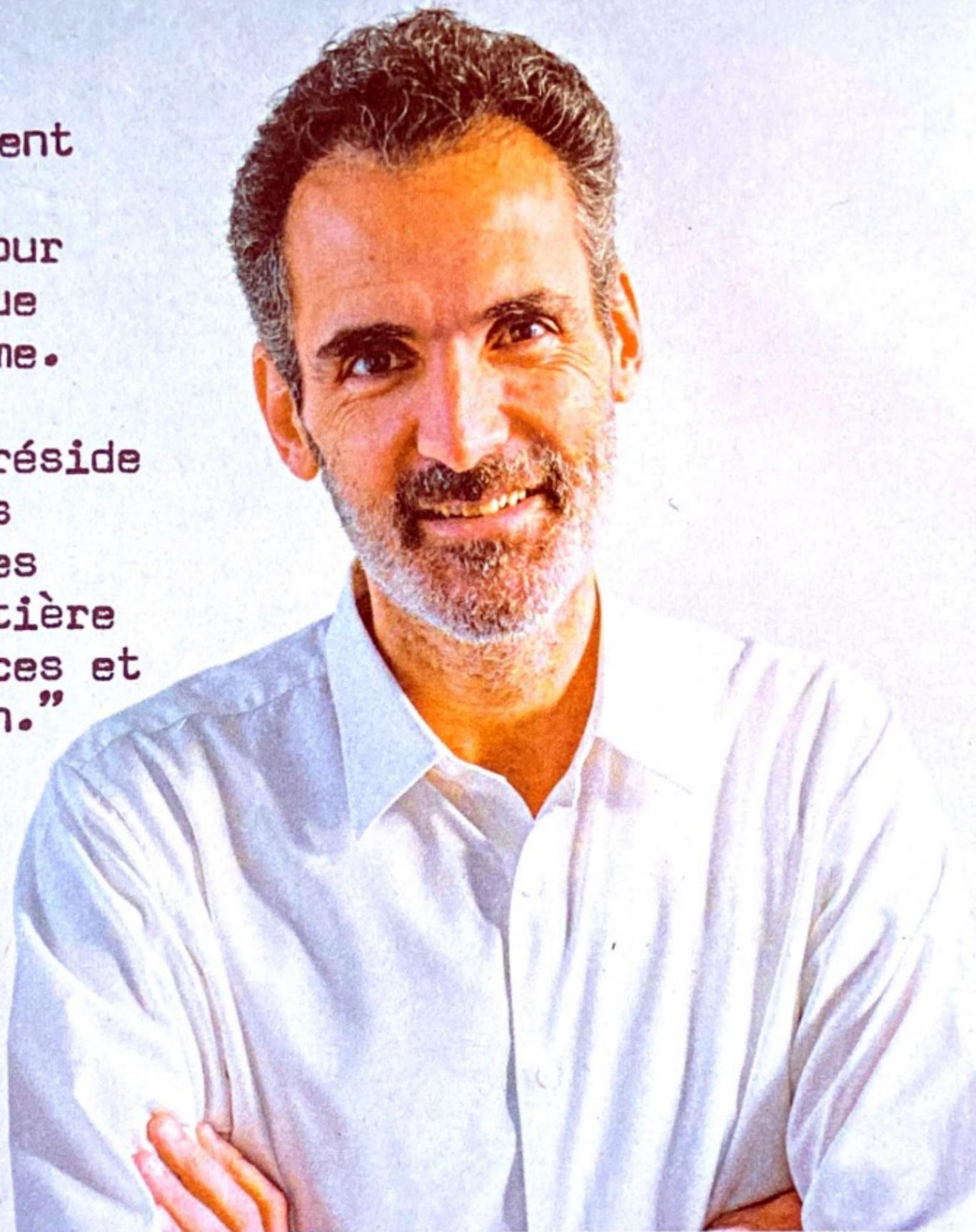
Emmanuelle
Gagliardi

crise par le juridique. Puis, j’aide à dénouer les tensions et à apaiser le mental de manière douce grâce aux soins. En tant que femme, je n’ai pas ressenti de difficultés particulières lors du développement de ce projet. Il faut dire que la société actuelle est en pleine mutation. En 2020, c’est une chance d’être une femme ! Aujourd’hui, la femme est

davantage écoutée, crédible et légitime. Malgré tout, il reste encore quelques barrières à faire tomber. Je m’en suis aperçue le jour où je suis allée présenter le projet au maire de la commune normande où le centre s’implantera. Mon associé m’accompagnait et au bout de 3 minutes, l’élu ne s’adressait plus qu’à lui ! Cela m’a fait rire !

“Le management est aussi difficile pour une femme que pour un homme. La vraie difficulté réside surtout dans l'égalité des sexes en matière de compétences et d'évaluation.”

Olivier Sibony



Certains de mes clients

me disent rechercher en priorité une femme pour leurs missions et je trouve cela très encourageant

Mallorie, 48 ans : Après plus de 20 ans de salariat dans le domaine des nouvelles technologies, j'ai décidé de créer ma propre société ! J'avais besoin de redonner du sens à ma vie professionnelle et de servir la cause environnementale. En octobre dernier, la société de conseils Impact Innov était née. Sa mission consiste à rendre plus accessibles aux entreprises, les nouvelles technologies pour le bien de la planète. Par chance, ce secteur, plutôt mas-

culin, cherche à attirer des collaboratrices et des réseaux d'entraide féminins spécialisés comme Women in Technology sont très actifs. Des fonds d'investissements soutiennent également de nombreux projets portés par les femmes. Je me rends compte que cette tendance se généralise. Certains de mes clients me disent rechercher en priorité une femme pour leurs missions et je trouve cela très encourageant (www.impactinnov.com).

La femme a l'art

de gérer les situations explosives car elle arrondit les angles et évite l'attaque frontale

Fémi-9 : Sur quelles qualités, le management au féminin est-il basé ?

Emmanuelle Gagliardi : La femme est très méticuleuse et s'investit davantage dans la relation, dans l'organisation. Cela est dû à sa culture, à son éducation. Malheureusement, ces traits la relèguent bien souvent à la place de numéro 2 car cette parfaite organisatrice ne vise pas d'office la direction. L'homme misera, lui, sur l'action, l'innovation et le leadership.

Fémi-9 : De quelle manière, une femme manager procédera-t-elle au recrutement ?

Emmanuelle Gagliardi : Dans ce type d'exercices, la femme est meilleure élève que son homologue masculin. La raison est simple... lors de l'entretien de recrutement, la femme ne laisse rien au hasard et suit un canevas bien précis. Elle bloque son émotionnel afin de rester neutre. Cela la rassure car elle se veut irréprochable, d'une certaine façon.

Fémi-9 : En cas de licenciement, une femme manager réagira-t-elle de manière différente d'un homme ?

Emmanuelle Gagliardi : Le côté sacrificiel féminin revient souvent, malheureusement. La femme manager protège ses collaborateurs jusqu'à la fin du processus. Elle pense plutôt à eux qu'à elle. Durant les remises de prix, l'homme remercie son équipe en reconnaissant qu'elle a particu-

lièrement bien travaillé. Une femme ajoute souvent que sans ses proches collaborateurs, elle ne serait rien. Tout est dit !

Fémi-9 : Comment une femme manager gère-t-elle les conflits ?

Emmanuelle Gagliardi : Une fois de plus, la culture et l'éducation reviennent en force ! La femme a l'art de gérer les situations explosives car elle arrondit les angles et évite l'attaque frontale. D'une certaine façon, elle cherche à apaiser le conflit comme elle le ferait dans sa vie privée. Il serait bon qu'il y ait un peu plus de masculin chez la femme et de féminin chez l'homme. Cela permettrait d'équilibrer.

Fémi-9 : Certains secteurs rechignent-ils encore à recruter une femme manager ?

Emmanuelle Gagliardi : Certains secteurs assez masculins comme l'aéronautique, le bâtiment, par exemple, évitent de positionner une femme manager sur des postes opérationnels et stratégiques. Ils utiliseront ses qualités de management plutôt dans les divisions marketing ou communication car il y a moins de contacts directs avec les hommes.

Fémi-9 : Une femme a-t-elle besoin d'être plus performante qu'un homme lorsqu'elle souhaite évoluer dans sa carrière ?

Emmanuelle Gagliardi : L'autre réagit en fonction des émotions que vous portez à l'intérieur de vous. Aussi, si la femme n'a



© C. WOCINTECHCHAT

pas confiance en elle ou si elle ne se sent pas légitime, son interlocuteur ou son supérieur va appuyer sur cette fragilité. Et elle se sentira obligée d'en faire deux fois plus ! Pour toutes ces raisons, il est indispensable de travailler d'abord sur la confiance en soi. La femme doit apprendre à se mettre en avant. Elle doit assumer son parcours avec clarté, engouement et passion même si quelques erreurs de parcours émaillent son CV ! Car le recruteur remarquera d'abord son lead naturel et son tempérament de feu.

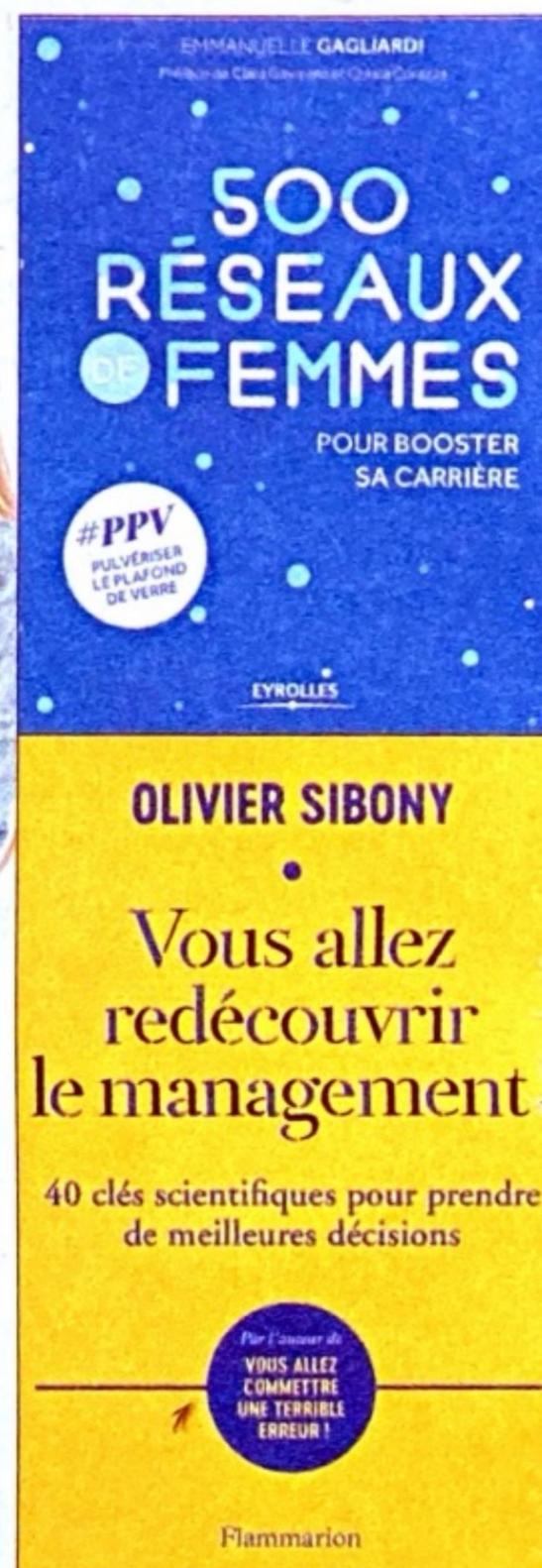
Fémi-9 : Les quotas assurant l'équilibre hommes-femmes vous semblent-ils indispensables ?

Emmanuelle Gagliardi : Ils permettent aux femmes d'accéder à certains postes peu accessibles. C'est donc très positif car

le fossé est encore colossal en matière d'égalité des sexes.

Fémi-9 : Le monde de l'entreprise aide-t-il les femmes à concilier vie personnelle et vie professionnelle ?

Emmanuelle Gagliardi : Il y a encore quelques mois, le télétravail généralement sollicité par les femmes, était accepté du bout des lèvres. La génération Y, qui ne parvenait pas à obtenir cette flexibilité, n'hésitait pas à quitter son emploi. L'arrivée du coronavirus a fini de bousculer les codes et les mentalités des entreprises en matière de télétravail. C'est une vraie chance pour les femmes.



La femme est un manager comme les autres !

La vraie difficulté réside surtout dans l'égalité des sexes en matière de compétences et d'évaluation.

Fémi-9 : Dans la société actuelle, une femme a-t-elle plus de difficulté à manager ?

Olivier Sibony : Le management est

aussi difficile pour une femme que pour un homme. La vraie difficulté réside surtout dans l'égalité des sexes en matière de compétences et d'évaluation. Des expériences américaines montrent que le discours politique d'un homme sera noté, par exemple, moins sévèrement que celui d'une femme. Pour cette raison, certains orchestres de ce même pays ont lancé la mode de l'audition à l'aveugle où chaque musicien joue derrière un rideau.

Fémi-9 : Comment une femme peut-elle s'imposer face à une équipe d'homme ?

Olivier Sibony : Qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, il n'est jamais simple d'intégrer une entreprise, un grou-

pe de collaborateurs. Et la pire erreur serait de penser qu'une femme ait besoin de s'imposer par l'autorité. Cela prouverait justement qu'elle n'en a pas ! Il est préférable de laisser sa compétence s'imposer en prenant les bonnes décisions et en réalisant ses tâches du mieux possible.

Fémi-9 : Le mouvement de type #Metoo a-t-il contribué à changer la perception du management au féminin ?

Olivier Sibony : #MeToo lutte surtout contre la délinquance sexuelle. Ce mouvement ne prône pas l'égalité homme-femme dans le monde professionnel mais il a forcément joué un rôle dans le regard à porter sur la femme.

Emmanuelle Gagliardi tord le cou

(avec délectation !) **aux idées reçues !**

● **La femme n'est pas assez ferme pour commander un groupe d'hommes :** " Nul n'a besoin de fermeté pour commander des hommes. Qu'importe le sexe... Si nous sommes trop fermes, nous braquons nos collaborateurs masculins comme féminins. Cela serait contre-productif. "

● **La femme est trop sensible pour affronter les problèmes professionnels :** " C'est une excellente nouvelle ! Car il est temps de laisser une vraie place à la sensibilité dans le monde de l'entreprise. "

● **La femme est trop idéaliste pour affronter la dure loi du marché et de la concu-**

rence : " Il est temps de relire *L'Art de la guerre* de Sun Tzu, un classique en matière de traditions militaires chinoises et japonaises. Certains y redécouvriront que le conflit nécessite beaucoup de subtilité et surtout pas d'approche bulldozer. "

● **La femme joue la carte de la séduction dans le travail :** " Cela n'est pas inhérent à la femme. Car vendre une idée, un projet ou créer le contact avec la clientèle relève obligatoirement de la séduction ! "

Sarah Ellero

1/ *Autrice de 500 réseaux de femmes pour booster sa carrière, Édition Eyrolles, 398 pages, 22 euros. www.connectingwomen.fr*
2/ *Auteur de Vous allez redécouvrir le management, Éditions Flammarion, 304 pages, 20 euros.*