



**Compte-rendu de la conférence-débat du Club ESSEC Entreprendre au Féminin
du 25 mai 2009 au campus du CNIT Paris-la Défense
avec**

**NICOLE PRUD'HOMME
DIRECTRICE TALENT MANAGEMENT FRANCE, HUDSON**

SUR LE THEME

« LES FEMMES SERAIENT-ELLES DE MEILLEURS LEADERS ? »

Conférence animée par Viviane de Beaufort, professeur à l'ESSEC
et Directrice académique du programme « Entreprendre au féminin » de l'Essec

La conférence de Nicole Prud'homme se déroule en deux temps :

D'abord, un focus sur l'étude menée par Hudson, le cabinet de conseil en recrutement et en Ressources Humaines dont fait, aujourd'hui, partie Nicole Prud'homme. Le titre original de cette étude publiée fin 2008, fait référence à la crise : « Et si l'homme de la situation se révélait être une femme ? ». (voir power point)

Dans un second temps, Nicole Prud'homme témoigne de son expérience personnelle d'entrepreneur. En effet, elle a créé puis dirigé, pendant dix-huit ans, un cabinet de conseil en recrutement, avant de le vendre à Hudson.

DEBAT AVEC LE PUBLIC SUR L'ETUDE HUDSON, ANIME PAR VIVIANE DE BEAUFORT :

L'étude menée par le centre R&D d'Hudson, se base sur les résultats d'évaluations et de tests psychométriques (BAQ), réalisés ces dernières années avec plus de 65 000 participants hommes et femmes, dont 600 cadres dirigeants. Elle compare les traits de personnalité d'hommes et de femmes, et met en évidence les différences comportementales entre les deux.

Le rapport de l'étude « Et si l'homme de la situation était une femme ? » révèle de éléments qui peuvent aider les entreprises et les managers à réfléchir sur le modèle de leadership et leur approche en matière de détection des hauts potentiels féminin.

Nicole Prud'homme, Directrice du Talent Management Hudson présente les résultats de cette étude qui mettent à jour:

- Les principales différences dans les styles de leadership masculin/féminins
- Un nouveau modèle de leadership adapté aux cadres dirigeants
- Le nouveau visage des cadres dirigeants.

> Retrouver les résultats de l'étude, détaillés et commentés dans le PDF joint.

Après la présentation de l'étude, Viviane de Beaufort lance le débat :

Elle rappelle que quand on travaille sur les questions homme/femme, il ne faut pas sombrer dans la caricature : on est d'abord soi même, un être particulier !



Cependant, on peut globalement accepter l'idée que l'entreprise véhicule un modèle de leadership plutôt masculin, axé sur l'ambition, le pouvoir, la compétition entre autre. Cela se reflète, par exemple, dans les critères d'évaluation des cadres dirigeant(e)s. Ainsi, on incite les femmes dirigeantes à adopter un style « masculin » quitte à cacher certains traits considérés comme « féminins » (empathie, sensibilité).

Selon Viviane de Beaufort, la crise économique d'une part, et les idéaux de la génération Y d'autre part, vont sans doute faire bouger les lignes au sein des entreprises :

La crise conduit à remettre en cause la recherche de résultats à court terme. Dans ce cadre, le management par la motivation s'avère plus pertinent que le management par l'autorité.

La génération Y, elle aussi, met à mal les modèles en place. Filles et garçons semblent avoir une même envie d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ils veulent travailler pour des entreprises socialement responsables et éthiques. Ils refusent la hiérarchie quand elle n'est pas porteuse de sens. Or, à priori les femmes travaillent plus dans la persuasion que dans le modèle hiérarchique vertical ainsi elles seraient plus à même de répondre à ces nouvelles demandes en tant que manager

Viviane de Beaufort laisse ensuite place aux questions du public :

- **Est-ce que cette étude a mis en valeur des différences entre les pays ?**

N. Prud'Homme : Non, cela aurait été difficile trop à réaliser, et, ce n'était pas l'objet. Loin d'un discours combatif, le but de cette enquête est simplement de permettre la discussion sur un sujet encore tabou.

- **Certaines femmes dirigeantes se conduisent « comme des mecs »...Est-ce la condition, ou bien, la conséquence de leur réussite en entreprise ?**

N. Prud'Homme : Sans doute les deux. Ce sont surtout les femmes ambitieuses par nature qui accèdent à ces postes. Ensuite, la fonction de dirigeant nécessite de développer de certaines compétences comme la capacité à convaincre, la concrétisation d'objectifs et savoir se mettre en avant. Enfin, la représentation du leader autoritaire domine en entreprise, elle est intégrée par les femmes autant que par les hommes.

- **Les entreprises dirigées par des femmes ont-elles d'autres valeurs, un autre modèle de leadership ?**

N. Prud'Homme : Difficile de généraliser mais c'est probable. Ainsi, le cabinet qu'elle a créé était basé sur un modèle d'ouverture et d'altruisme, tant vis-à-vis des clients, des candidats que des collaborateurs.

- **Comment les femmes réagissent-elles au risque ?**

N. Prud'Homme : Chez un homme, la prise de risque fait appel au sens du jeu, à la compétition. Pour la femme, c'est un rapport à son autonomie, et à sa créativité, son esprit d'innovation.

Viviane de Beaufort ajoute que, dans un contexte de crise économique, il semble que les banquiers préfèrent prêter aux femmes, ainsi la prudence deviendrait un atout,

- **Et si c'était le trop de testostérone dans le monde économique qui nous avait conduit à la crise ? Le sens du jeu, les coups de poker des dirigeants et des traders... Va-t-on apprendre aux leaders de demain des valeurs plus féminines ?**

N. Prud'Homme : Oui, le changement est amorcé dans des écoles comme l'ESSEC, notamment. Aujourd'hui, les leaders doivent établir un management participatif.

Viviane de Beaufort constate que beaucoup de femmes, bien diplômées et aptes à faire carrière ne se reconnaissent pas dans le leadership masculin et décident parfois de sortir du système en devenant entrepreneur, par exemple.



Nicole Prud'homme confirme que dans les caractéristiques « féminines », on trouve la défense de valeurs fortes, parallèlement à un désintérêt pour les manœuvres politiques. Selon elle, c'est une force des femmes qui peut parfois devenir un handicap. Elle invite les femmes à considérer en quoi leurs valeurs les portent, et, en quoi elles les freinent.

- **Diana Derval souhaite apporter un éclairage « biologique » : de récentes études ont montré que l'homme et la femme influencés par la testostérone et les oestrogènes, avec des équilibres différents pour les deux sexes. Chez les femmes dirigeantes, on constate un mimétisme masculin au niveau hormonal.**

N. Prud'Homme précise qu'elle se méfie des tentatives de déterminisme biologique.

- **Dans l'identification des hauts potentiel entre 28 et 35 ans, les femmes sont absentes. La problématique de la maternité en est certainement une des causes. Peut-on identifier comme « haut potentiel » une femme de 45 ans, prête à s'investir pleinement dans son travail après avoir passé le cap de l'adolescence de ses enfants ?**

N. Prud'Homme : C'est un de ses combats chez Hudson. Pour identifier un haut potentiel, on ne doit pas mesurer les même choses selon les tranches d'âge. Après 35 ans, il faut intégrer une dimension transversale que n'auront pas les moins de 30 ans. On n'est pas haut potentiel « per se », à vie, mais on peut le redevenir. Chez Hudson, la gestion des hauts potentiels fait partie du management de la diversité !

- **Une cadre dirigeante explique qu'à chaque évaluation annuelle, elle ne satisfait pas l'ensemble des critères proposés, et elle est finalement considérée comme « hors cadre ». Elle n'est jamais évaluée sur ses compétences, et les critères d'évaluation ne changent jamais.**

N. Prud'Homme : C'est vrai, les entreprises utilisent le plus souvent des critères d'extraversion, d'orientation résultats...Parfois, un haut potentiel est identifié sur un power-point bien fait, plaisante-t-elle. Elle conclut, que les cabinets de conseil doivent être très présents pour éviter les dérives et proposer des évaluations plus pertinentes.

Viviane de Beaufort ajoute que l'ESSEC essaie de faire réfléchir ses étudiants dans ce sens.

Par ailleurs, elle note que les jeunes filles se préoccupent très tôt de l'évolution de leur carrière. Elle se tourne vers de jeunes étudiants de l'ESSEC Business School venus assister à la conférence pour avoir leur point de vue.

Les deux jeunes filles pensent se poser plus de questions que leurs collègues masculins sur leur avenir. Elles pensent devoir vite faire des choix. Elles imaginent déjà les « sacrifices » qu'elle devront faire dans leur vie privée ou professionnelle dans cinq ou six ans. C'est ainsi qu'elles perçoivent l'inégalité homme/femme aujourd'hui.

Un garçon avoue ne pas s'être posé la question avant de travailler sur ce sujet. Il a deux grandes sœurs dans la vie active, mais il ne les a jamais entendu se plaindre à ce sujet.

N. Prud'Homme : invite les jeunes filles à ne pas se sacrifier, surtout pas. Elles ne sont pas obligées d'être dans le « ou », elles peuvent choisir le « et ». Elle n'ont pas à privilégier leur vie privée ou leur vie professionnelle de façon exclusive.

Viviane de Beaufort ajoute que dans la génération Y, les filles veulent faire carrière et les garçons refusent de tout miser sur leur vie professionnelle. Elle souhaite donc que cette génération entraîne un cercle vertueux en entreprise, vers plus de diversité dans la classe dirigeante.

- **Comment voyez-vous l'avenir ? Plutôt avec une convergence des valeurs masculines et féminines ou un règne d'un modèle plus féminin ?**

N. Prud'Homme : Il faut garder des deux, élargir le spectre des managers. Il n'y a pas de management idéal, on doit pratiquer un management de situation. Parfois le modèle empathique prévaut au modèle autoritaire...parfois c'est l'inverse.



NICOLE PRUD'HOMME REVIENT ENSUITE SUR SON PARCOURS D'ENTREPRENEUR:

Nicole Prud'homme est psychologue et titulaire d'un DESS en Ressources Humaines. Après avoir débuté sa carrière de psychologue auprès d'adolescents en difficulté puis en tant que consultante, elle crée le cabinet Executive Coread en 1989. En 2008, le Cabinet Executive Coread est racheté par Hudson où elle prend la direction du département Talent Management. Elle intervient sur des missions de conseil, coaching, évaluations, développement RH individuel et collectif et est également superviseur de Coachs.

Nicole Prud'homme se souvient avoir créé son propre cabinet pour acquérir de l'autonomie et de l'indépendance (elle a grandi dans une famille d'indépendants). Elle souligne que c'est une rencontre qui a favorisé cette décision (qu'elle portait en elle sans vouloir y croire vraiment). Selon elle, la vie n'est que rencontres, il faut les encourager.

Son cabinet avait dix salariés. Elle le gérait « comme elle était », donc elle a mis en place un management participatif, empathique, avec de la proximité, de l'aide, du partenariat. Elle gérait ses clients de la même façon. Plusieurs entreprises du CAC40 lui ont fait confiance. Finalement, elle résume que les valeurs féminines étaient bien mises en oeuvre dans son management et dans ses relations clients.

Elle conseille aux futures entrepreneurs de savoir prendre des risques (ne jamais peser le pour ou le contre), d'utiliser leur sens de l'innovation, et de garder un peu d'inconscience. Enfin, il faut apprendre à demander de l'aide.

Après 18 ans d'activité, elle a vendu son cabinet à Hudson. Elle avait déjà refusé plusieurs propositions de rachat mais celle-ci était différente. Hudson s'est d'abord intéressé à son équipe plutôt qu'à ses clients. Par ailleurs, elle était fière de pouvoir dire à son équipe qu'ils auraient à gérer des projets internationaux. Toute son équipe l'a suivie chez Hudson.

Intégrer un groupe est un vrai changement mais elle apprécie de pouvoir faire un travail de recherche et projection RH grâce au laboratoire d'Hudson par exemple.

- **Avez-vous démarré cette aventure seule ? Le referiez-vous ?**

Nicole Prud'homme : En fait, nous étions très vite deux. Je ne sais pas travailler seule. Il faut créer l'environnement dans lequel on est créatif. Cela demande de bien se connaître car on ne peut pas manager loin de soi.

- **Quel est votre rapport à l'argent ? Vous enrichir vous a-t-il fait du bien ? Est-ce une fierté ?**

Nicole Prud'homme : Elle est contente d'avoir réalisé un capital. C'est un aboutissement. Durant les dix-huit années de son cabinet, il arrivait qu'elle ne se paie pas pour garantir le salaire de ses collaborateurs. A cette époque le rapport à l'argent était un enjeu de tous les jours. Elle raconte qu'à chaque exercice écoulé, elle espérait tenir un an de plus : l'aventure a duré dix-huit ans ! Aujourd'hui elle est heureuse d'être sécurisée.

Vis-à-vis de ses clients, elle ne négociait jamais le prix des prestations : elle savait la valeur de ce que son cabinet proposait, elle n'en demandait pas plus mais n'en acceptait pas moins.

Pour conclure, Nicole Prud'homme fait référence à un article récent de Nancy Huston « On ne nait pas homme » (http://www.lemonde.fr/opinions/article/2009/05/16/on-ne-nait-pas-homme_1194052_3232.html).

La conférence se poursuit par un cocktail...

.../...

[Des questions, des réactions ?](#)

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>