LC WHITE PAPER SERIES

COMPRENDRE LES DIFFÉRENCES D'ORIENTATION RÉACTIVE ET CRÉATIVE ENTRE LES DIRIGEANTES ET LES DIRIGEANTS

Cynthia Adams

Présidente de la division Produits, Certification et Communauté au niveau mondial

Lani Van Dusen, Ph.D.

Directeur externe

LEADERSHIP CIRCLE®

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ 4

RÉSULTATS CLÉS 5

MISE EN CONTEXTE - CE QUE DIT LA RECHERCHE 5

Différences de genre dans le style de leadership 5

Différences entre les genres en matière de compétences et d'efficacité du leadership 7

Limites des recherches antérieures 8

MÉTHODOLOGIE - ÉTUDES UTILISANT LA BASE DE DONNÉES DE LCP 10

Le Leadership Circle Profile 10

Contexte de la structure créative et réactive 10

Description de l'évaluation 10

Fiabilité et validité 12

Efficacité du leadership et feed-back qualitatif 13

Caractéristiques de la base de données du LCP 13

Analyses 17

Analyses quantitatives 17

Analyses qualitatives 18

RÉSULTATS 19

Différences entre les profils des femmes et des hommes en matière de leadership 19

Compétences créatives 21

Tendances réactives 23

Différences dans l'efficacité du leadership 27

Différences entre les dirigeants/es très efficaces 28

Trajectoires de développement de l'efficacité du leadership 34

Des différences profondes 41

Influence du niveau de management 41

Influence de l'âge 43

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Influence de la culture 43

Différences dans la manière dont les dirigeants/es s'évaluent eux/elles-mêmes 46

CONCLUSION - MISE EN CONTEXTE DES RÉSULTATS 49

Pourquoi y a-t-il des différences entre les genres en matière de leadership ? 51

Hypothèse 1 : Les femmes possèdent des compétences innées et/ou acquises qui leur confèrent un avantage en matière de leadership à mesure qu'elles évoluent. 52

Hypothèse 2 : Les dirigeantes sont plus exigeantes quant à leurs performances et consacrent donc plus d'efforts à leur développement. 52

Hypothèse 3 : Les hommes sont promus à des postes de direction même s'ils sont moins qualifiés et sont donc désavantagés par rapport aux autres. 53

Développer les dirigeants/es pour une plus grande efficacité au sein d'une organisation 54

Coaching et développement du dirigeant moyen : Celui/celle-qui-sait-tout 55

Coaching et développement de la dirigeante moyenne : Le héros/l'héroïne épuisé/e 55

À PROPOS DES AUTEURS 59

ANNEXE - DESCRIPTIONS DES SOUS-DIMENSIONS DU LCP 60

RÉFÉRENCES 62

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

RÉSUMÉ

Avec de plus en plus de femmes occupant des postes de dirigeante dans les entreprises, il est crucial de comprendre leurs approches en matière de leadership, les compétences qu'elles apportent, les défis auxquels elles font face et leur impact par rapport à leurs homologues masculins. Cela permet de s'assurer que les normes, les attentes et les préjugés liés au genre n'entravent pas les opportunités qui leur sont offertes. Malheureusement, les études actuelles sont souvent contradictoires et leur méthodologie est souvent trop simpliste pour saisir pleinement la complexité des différences entre les genres, ce qui ouvre la porte à diverses interprétations des résultats. De nombreuses études présentent des lacunes ou des limitations qui restreignent la portée des informations qu'elles fournissent. Elles utilisent fréquemment des mesures non standardisées et sont souvent réalisées sur des échantillons restreints ou spécifiquement ciblés. Trop souvent, les dirigeants/es se basent sur leurs propres auto-évaluations, sans qu'elles soient corrélées à leurs performances réelles. En outre, la plupart des études se concentrent sur un seul aspect du leadership et très peu évaluent à la fois le style et l'efficacité.

Nous avons besoin d'une étude approfondie qui mesure plusieurs aspects du leadership afin de mieux comprendre les différences entre le leadership des femmes et celui des hommes, en s'appuyant sur des résultats précis et détaillés. Le *Leadership Circle Profile* (LCP) est un instrument scientifiquement développé et validé, testé auprès de dizaines de milliers de dirigeants/es à travers le monde. L'exploitation de la base de données du LCP nous a permis d'analyser toutes les variables pertinentes pour le leadership en fonction du genre, résolvant ainsi les incohérences passées et répondant à de nombreuses questions qui n'avaient pas été correctement abordées auparavant. Cette approche enrichit de manière significative la recherche actuelle.

Pour cette étude, la catégorisation entre dirigeants et dirigeantes s'est faite sur la base de l'auto-identification. Les auteurs reconnaissent que tous les dirigeants/es ne s'identifient pas exclusivement à ces deux catégories de genre ; néanmoins, dans notre base de données, la majorité des dirigeants/es ont choisi l'une de ces deux identités de genre.

Nos conclusions révèlent qu'il existe des différences significatives dans la manière dont les dirigeantes et les dirigeants se manifestent sur le lieu de travail. De plus, ces différences sont bénéfiques pour les dirigeantes, qui ont développé une orientation plus créative leur permettant d'influencer positivement les relations et la réalisation des objectifs, plutôt que de simplement réagir aux attentes, règles ou conditions extérieures. Nous avons également observé une corrélation entre les caractéristiques des dirigeants/es et les différences entre les genres. Lorsque nous avons comparé la perception que les dirigeants/es ont d'eux/elles-mêmes avec leurs performances réelles, telles qu'elles sont perçues par leurs collègues, nous avons identifié des variations liées au genre dans les niveaux de conscience de soi et dans les exigences que les dirigeants/es placent dans leur rôle de dirigeant/e.

Ce document se termine par un résumé de nos conclusions, expliquant comment elles résolvent les incohérences des recherches antérieures. Nous présentons également trois grandes explications sur les différences entre les genres en matière de leadership, en précisant les éléments de nos résultats qui soutiennent ou contredisent chaque hypothèse. Enfin, nous formulons des recommandations sur la manière dont les organisations peuvent utiliser ces résultats pour créer des parcours de développement optimaux pour les dirigeantes et les dirigeants.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

RÉSULTATS CLÉS

- Les dirigeantes adoptent plus souvent une orientation créative et moins souvent une orientation réactive que les dirigeants.
- Les dirigeantes montrent des compétences plus développées en matière de *Relations*, d'*Authenticité* et de *Conscience des systèmes* que les dirigeants. Les dirigeantes se démarquent nettement des dirigeants par leur capacité à établir des liens affectifs, à offrir du mentorat et à favoriser le développement des autres, ainsi que par leur intérêt porté à la communauté.
- Les dirigeantes sont perçues comme étant plus efficaces que les dirigeants. La différence d'efficacité réside moins dans les types de compétences possédées par les dirigeantes et dirigeants que dans le niveau de développement supérieur des dirigeantes, ce qui confère un avantage au leadership féminin.
- Les différences de genre liées à plusieurs compétences de leadership créatives et aux tendances réactives évoluent en fonction de l'efficacité du leadership.
- Les dirigeantes se montrent plus créatives que les dirigeants à tous les niveaux de management, à tous les âges et dans toutes les cultures.
- Les dirigeantes sous-estiment davantage leurs compétences et leur influence que les dirigeants.

MISE EN CONTEXTE - CE QUE DIT LA RECHERCHE

Les différences entre les hommes et les femmes en matière de leadership sont étudiées depuis des décennies, remontant aux années 1950, avec un net regain d'intérêt depuis les années 2000. Au cours des deux décennies qui ont suivi, on a assisté à un flux constant de prises de position, de preuves anecdotiques et d'études de recherche formelles.

Ce résumé vise à présenter les résultats clés des recherches récentes plutôt que de réaliser une revue exhaustive des études. Pour obtenir une compréhension plus complète des études réalisées et des résultats obtenus, nous invitons le lecteur à se reporter aux analyses exhaustives figurant dans les articles suivants : Vecchio, 2003 ; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2007 ; et Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2010.

Différences de genre dans le style de leadership

Une grande partie des recherches sur les différences de leadership entre les femmes et les hommes se concentre sur les différentes manières de diriger, sur leurs orientations en matière de leadership et sur les caractéristiques spécifiques sur lesquelles chaque genre s'appuie pour diriger - ce que l'on peut définir librement comme un style. D'une étude à l'autre, on constate des différences stylistiques constantes ainsi que de grandes variations dans les traits qui, selon les différentes études, distinguent le leadership féminin du leadership masculin. Le tableau ci-dessous (et la page suivante) présente un échantillon des catégories de style de leadership attribuées aux dirigeantes et dirigeants, ainsi que les traits qui les accompagnent. (On trouvera des descriptions plus détaillées des différents styles et traits de leadership dans Wharton, 2005, Levy, 2010; et Eklund, Barry, & Grunberg, 2017).

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Styles de leadership féminins	Styles de leadership masculins
Communautaire • Bienveillant/compatissant • Sensible et compréhensif • Empathique • Adaptable • Soucieux du bien-être d'autrui • Encourageant • Délicat	*Agissant* • Ferme • Compétitif • Indépendant • Preneur de risques • Orienté vers les tâches • Contrôle • Agressif
Participatif • Coopératif • Démocratique • Ouvert et équitable • Axé sur l'interaction • Relations interpersonnelles • Résolution efficace des problèmes • Faire face à l'incertitude	*Directif/autoritaire* • Orienté vers les objectifs et les tâches • Actif indépendant • Prise de décision descendante • Initiative/ambitieux • Agressif/énergique • Autosuffisant • Confiance en soi/estime de soi
Transformationnel • Sensibilité interpersonnelle • Modèle à suivre • Fait des adeptes en inspirant confiance et motivation • Encadre et responsabilise les autres • Enthousiaste/passionné • Axé sur la réussite du groupe	*Transactionnel* • Établit des relations « donnant-donnant » • Fait appel aux intérêts personnels des collaborateurs directs • Orienté vers un système carotte-bâton • Axé sur la réussite personnelle • Promeut le respect des règles • Conventionnel
Social expressif • Porte une attention personnelle aux collaborateurs directs • Met l'accent sur la création d'un bon environnement de travail • Collaboratif • Apporte un soutien émotionnel/encourage • Orienté vers le feed-back • Axé sur l'affiliation • Énergique et enthousiaste • A un fort besoin d'approbation • Passivité/évitement • Conventionnel	*Instrumental* • Concentré sur la communication des tâches • Commande et contrôle • Orienté vers les objectifs et les tâches • Axé sur la productivité et l'efficacité • Innovateur/créatif dans la résolution de problèmes • Stratégique • Calme • Conflictuel/agressif • Perfectionniste

© Leadership Circle | Tous droits réservés

Certains articles et études utilisent les descripteurs catégoriels de manière interchangeable et, comme l'indique le tableau, il existe une grande similitude entre les descripteurs des différents cadres (en lisant les colonnes du tableau). Par ailleurs, certaines caractéristiques dépendent du cadre utilisé. Par exemple, la résolution efficace de problèmes est associée au leadership participatif (attribué aux dirigeantes) et au leadership instrumental (attribué aux dirigeants) Le fait d'être conventionnel (une caractéristique défensive) est associé au leadership social expressif (attribué aux dirigeantes) et au leadership transactionnel (attribué aux dirigeants). Ces différences peuvent contribuer à expliquer les résultats contradictoires des travaux de recherche (voir ci-dessous). Toutefois, dans tous ces cadres, il existe un style de leadership féminin cohérent que l'on pourrait décrire comme « orienté vers les relations » et un style de leadership masculin que l'on pourrait décrire comme « orienté vers les tâches ».

De nombreuses études prouvent que ces deux styles opposés existent et font la différence entre les genres (par exemple, Trinidad et Normore, 2005 ; Appelbaum, Audet et Miller, 2003 ; Eagly et Carli, 2007 ; Merchant, 2012, Chaluvadi, 2015 ; Radu, Deaconu et Frăsineanu, 2017 ; Business News Daily, 2020). Ces études s'appuient principalement sur deux sources : 1) l'auto-évaluation par les dirigeants/es du style qu'ils/elles utilisent ; ou 2) l'attribution par les participants à l'étude de qualités de leadership aux dirigeants et dirigeantes en général. Très peu d'études ont examiné de manière plus objective si les dirigeantes et dirigeants se manifestent différemment dans l'organisation, et elles ne demandent pas non plus aux participants d'évaluer les dirigeantes et dirigeants spécifiques avec lesquels ils travaillent. En fait, la méthodologie utilisée peut avoir une grande influence sur les résultats. Par exemple, une étude menée par Cliff (2005) a révélé que les pratiques de leadership observées chez les femmes propriétaires d'entreprises ne différaient pas de celles des hommes propriétaires, bien que ces derniers aient tendance à présenter leurs orientations de manière plus stéréotypée selon le genre.

D'autres études n'ont pas non plus réussi à trouver des différences dans le style de leadership des dirigeantes et dirigeants (par exemple, Riggio, 2010 ; Kent, 2010 ; Anderson & Hansson, 2011). Ces études révèlent que les dirigeantes présentent de nombreux traits de caractère identiques à ceux des dirigeants et vice versa. En outre, dans une vaste méta-analyse de 45 études portant sur le leadership transformationnel et transactionnel, Eagly, Johannesen-Schmidt et van Engen (2003) n'ont trouvé que des différences minimes et peu significatives sur le plan pratique entre les styles des dirigeantes et dirigeants.

Différences entre les genres en matière de compétences et d'efficacité du leadership

Plusieurs chercheurs se sont attachés à évaluer les différences entre les genres en matière de compétences de management et d'efficacité globale des dirigeantes et dirigeants. Un article de Paustian-Underdahl, Walker et Woehr (2014) présente une bonne analyse de ces études.

Dans une méta-analyse historique de plusieurs études, Eagly, Karau et Makhijan (1995) ont constaté des différences d'efficacité faibles mais statistiquement significatives entre les dirigeantes et les dirigeants, les dirigeantes obtenant de meilleurs résultats que leurs homologues masculins dans la plupart des études. Cependant, ils ont également constaté un chevauchement considérable des performances entre les genres, avec presque autant de dirigeants très efficaces que de dirigeantes très efficaces.

Des recherches plus récentes ont donné des résultats contradictoires. Plusieurs études montrent que les dirigeantes sont plus performantes que les dirigeants; d'autres révèlent des différences selon le domaine de compétences, certains favorisant les dirigeantes, d'autres les dirigeants; enfin, certaines études ne constatent aucune différence de genre en termes d'efficacité globale du leadership.

Les études qui ont fait état d'un « avantage du leadership féminin » sont souvent fondées sur la corrélation positive entre le leadership transformationnel (le style souvent attribué aux dirigeantes) et l'efficacité du leadership (par exemple, Yukl, 2002 ; Burke & Collins, 2001 ; Rosette & Tost, 2010). Ces études ont tendance

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

à s'appuyer sur les styles et les performances déclarés par les intéressés/ées. En revanche, d'autres études ont montré que les auto-évaluations du style et les mesures objectives de la performance ne sont pas corrélées (par exemple, Smith, Rosenstein, & Nikolov, 2018).

Les études qui s'appuient sur l'évaluation par les participants des dirigeantes et dirigeants en général (sans référence à des dirigeants/es personnellement connus/es) ont donné des résultats mitigés. Par exemple, Horowitz, Igielnik et Parker (2018) ont constaté qu'il y avait « peu de différence entre les hommes et les femmes sur une série de compétences spécifiques qui peuvent être requises pour un leadership efficace ». Cependant, dans les rares cas où des variations ont été observées, les différences ont généralement favorisé les dirigeantes. Par exemple, il a été constaté que les capacités des dirigeantes en matière de compassion, d'empathie et de recherche de compromis étaient jugées supérieures à celles de leurs homologues masculins.

D'autres études ont utilisé des mesures qui évaluent les performances des dirigeants/es dans une perspective à 360°, en examinant les multiples compétences de management et l'efficacité globale des personnes qui travaillent avec les dirigeants/es. Ces études montrent souvent que les dirigeantes excellent dans un grand nombre de compétences de leadership. Par exemple, dans une étude menée par le Hagberg Consulting Group (citée dans Kinicki & Williams, 2009), les dirigeantes ont été mieux classées que leurs homologues masculins sur
42 des 52 compétences. Ibarra et Obodaru (2009) ont constaté que les dirigeantes étaient plus performantes que les dirigeants dans tous les domaines, à l'exception de la vision. Zenger & Folkman (2019) ont constaté que les dirigeantes étaient plus efficaces que les dirigeants sur 84 % des compétences qu'ils ont mesurées, bien qu'il y ait certains domaines dans lesquels les dirigeants ont obtenu de meilleurs résultats, à savoir la perspective stratégique et l'expertise technique/professionnelle. En outre, ils ont constaté que les femmes étaient considérées comme de meilleures dirigeantes que leurs homologues masculins.

Enfin, quelque 3 600 études ont montré que les dirigeantes et les dirigeants sont tous deux efficaces, mais que les compétences les plus efficaces des dirigeantes sont différentes de celles des dirigeants. Par exemple, une évaluation des innovations en matière de talents (telle que rapportée dans Leadership, 2012) a révélé que les dirigeantes obtiennent de meilleurs résultats pour les compétences liées à la planification, au respect et à l'empathie pour les autres, et à la responsabilité personnelle, tandis que les dirigeants obtiennent de meilleurs résultats pour la vision stratégique, l'orientation commerciale et l'impact personnel.

Limites des recherches antérieures

Certaines des contradictions dans les résultats des recherches antérieures peuvent s'expliquer par les méthodologies variées et les bases de données limitées utilisées. Vecchio (2002) a été l'un des premiers à insister sur la nécessité d'une recherche plus solide. Il suggère que cette recherche repose sur des mesures intégrant à la fois les comportements et l'efficacité du leadership, sans présupposer de raisonnement stéréotypé. Par exemple, éviter des mesures basées sur des descripteurs de mots choisis par d'autres, qui peuvent avoir des connotations stéréotypées et produire des résultats conformes aux stéréotypes, mais ne reflétant pas nécessairement la performance réelle. Il affirme également que des résultats peu fiables peuvent être obtenus lorsqu'on demande aux évaluateurs de juger des personnes imaginaires ou des dirigeants/es en général. La recherche devrait donc se baser sur l'évaluation par les répondants d'un/e dirigeant/e spécifique avec lequel/laquelle ils travaillent, afin d'obtenir des résultats plus valides.

Vecchio et d'autres remettent également en question l'utilisation des données personnelles pour tirer des conclusions sur les différences entre les genres, suggérant que les déclarations personnelles peuvent être très différentes de la pratique réelle du leadership. Par exemple, une étude menée par Paustian-Underdah, Walker et Woehr (2014) a révélé que « lorsque l'on examine uniquement les autres évaluations, les femmes sont jugées nettement plus efficaces que les hommes. En revanche, lorsque l'on examine uniquement les auto-évaluations, les hommes se considèrent comme significativement plus efficaces que les femmes. »
De plus, dans une étude approfondie, Hamori-Ota (2007) a utilisé des analyses de régression pour croiser les

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

auto-évaluations de 5 000 dirigeants avec les évaluations de leurs supérieurs directs, de leurs pairs et de leurs collaborateurs directs. Les résultats ont montré que les dirigeants, qu'ils soient hommes ou femmes, n'étaient pas très précis dans leur perception de leurs propres compétences en matière de leadership. Dans cette étude, elle a également constaté que l'âge était un facteur contribuant à l'efficacité du leadership, ce qui est rarement pris en compte dans d'autres études.

Bien qu'il y existe quelques exceptions notables (par exemple, Globe Study, 2004), la plupart des études ont examiné les performances des dirigeants/es au sein d'une seule culture ou d'un seul pays. Cependant, plusieurs théoriciens (par exemple, Snaebjornsson, Edvardsson, Zydziunaite et Vaiman, 2015 ; Madsen et Scribner, 2017) suggèrent que la recherche devrait inclure diverses cultures et environnements de travail pour dissocier les différences de genre d'autres stéréotypes ou influences.

En outre, dans notre brève analyse des différentes études, nous n'avons pu en trouver qu'une seule intégrant à la fois des mesures qualitatives (par exemple, des descriptions de mots) et quantitatives (par exemple, des échelles d'évaluation). Pourtant, les études qui ne s'appuient que sur une seule méthode ont souvent obtenu des résultats contradictoires avec les études qui s'appuient sur l'autre méthode. Un modèle de méthodes mixtes peut aider à répondre à des questions qu'aucun type de recherche isolé ne peut fournir (Stentz, Clark, & Matkin, 2012).

Enfin, les conclusions tirées de nombreuses études peuvent être remises en question en raison de la taille limitée de l'échantillon ou des analyses utilisées. Plusieurs études se basent sur l'expérience personnelle de l'auteur ou sur des données anecdotiques provenant d'une seule organisation ou d'un seul groupe de dirigeants/es, ce qui limite la représentativité des conclusions tirées sur les différences entre les genres en matière de leadership dans la population générale. Les interprétations tirées des études utilisant des échantillons plus importants sont parfois limitées par l'utilisation de techniques d'analyse de données restreintes, telles que de simples comptages de fréquence, qui peuvent conduire à des conclusions statistiquement non significatives. Même lorsque les études utilisent des techniques d'analyse de données plus robustes, les chercheurs se contentent souvent d'indiquer la signification statistique ou la probabilité que la différence soit due au seul hasard. Bien que cette dernière méthode soit un pas dans la bonne direction, les résultats peuvent être fortement influencés par la taille de l'échantillon. En d'autres termes, une différence « réelle » peut être faible et sans conséquence en matière d'impact sur le leadership. En effet, une méta-analyse de la recherche sur les différences entre les genres menée par Hyde (2005) a révélé que, bien que la plupart des études aient montré des différences statistiquement significatives entre les dirigeantes et dirigeants, la pertinence pratique de ces différences était très faible, voire inexistante.

Pour mieux comprendre les véritables différences de leadership entre les dirigeantes et les dirigeants, il est nécessaire de mener des recherches utilisant un instrument de leadership normalisé (non stéréotypé) qui :

- intègre des évaluations à la fois quantitatives et qualitatives
- mesure les caractéristiques, aptitudes et compétences en matière de leadership ainsi que l'efficacité du leadership
- s'appuie sur les évaluations de personnes travaillant en étroite collaboration avec le/la dirigeant/e

Pour remédier aux nombreuses limitations des études passées et approfondir nos connaissances, il est nécessaire de mener des études sur un large échantillon de dirigeants/es provenant de divers milieux culturels, socio-économiques et de différents groupes d'âge, entre autres variables. L'analyse des données employée doit tester la signification pratique ainsi que la signification statistique.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

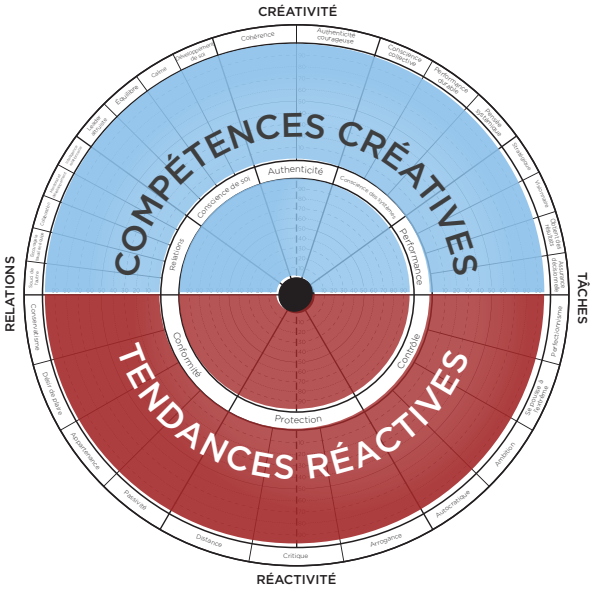
MÉTHODOLOGIE - ÉTUDES UTILISANT LA BASE DE DONNÉES DE LCP

Nous avons mené une série d'études sur une période de trois ans, de 2017 à 2019, en examinant divers aspects des différences entre les genres en matière de leadership. En utilisant des analyses secondaires des données collectées auprès de dirigeants du monde entier à l'aide de l'évaluation complète du leadership, connue sous le nom de *Leadership Circle Profile*™, nous avons exploré de nombreuses variables et hypothèses plus en profondeur que la plupart des recherches antérieures.

Ces études reposent sur l'utilisation de méthodes mixtes, combinant des données quantitatives et qualitatives, recueillies auprès de plus d'un million d'évaluateurs ayant travaillé directement avec les dirigeants/es qu'ils évaluaient (par exemple, des patrons, des pairs et des collaborateurs directs) dans divers contextes et secteurs d'activité. En outre, nous avons recueilli auprès des dirigeants/es eux/elles-mêmes leur perception des caractéristiques et de l'efficacité de leur leadership. La validité de l'instrument, la diversité de l'échantillon et la robustesse des analyses que nous avons utilisées sont toutes décrites ci-dessous.

Le Leadership Circle Profile

Contexte de la structure créative et réactive



L'évaluation du Leadership Circle Profile est basée sur le modèle universel de leadership. L'évaluation mesure à la fois le comportement et les hypothèses d'élaboration du sens à différents stades de développement et s'appuie sur un modèle intégratif du leadership, également appelé modèle universel du leadership. Le cadre des étapes du développement de Bob Kegan constitue l'épine dorsale du modèle. Le long de la ligne horizontale, on trouve deux systèmes d'exploitation distincts, à savoir les orientations créatives et réactives utilisées dans le cadre du leadership. Si l'on compare les cadres de développement des adultes à ce modèle, le leadership créatif implique un développement « post-conventionnel » et le leadership réactif reflète un développement « conventionnel ou socialisé » (voir l'annexe - Descriptions des sous-dimensions du LCP). Certaines expressions populaires illustrent ces différences : « jouer pour gagner vs jouer pour ne pas perdre », « axé sur l'objectif vs focalisé sur les problèmes », « au-dessus de la ligne ou en dessous de la ligne », « leadership au service des autres vs centré sur soi ». Les distinctions entre « créatif et réactif » mettent en avant un leadership « plus efficace vs moins efficace ».

Description de l'évaluation

Le LCP est une évaluation complète à 360° qui inclut des échelles d'évaluation quantitatives, regroupées en huit dimensions essentielles du leadership. Ces dimensions mesurent à la fois les orientations créatives et réactives du leadership. Les concepts de créativité et de réactivité sont définis comme des compétences en matière de leadership et des tendances réactives. Ils reflètent des modes de pensée et d'intériorisation spécifiques qui influencent la création de sens et les schémas de comportement.

Les compétences en matière de leadership créatif contribuent à l'efficacité du leadership. Ils mesurent les principaux comportements de leadership et les hypothèses internes qui conduisent à un haut niveau d'épanouissement, à un leadership à haut niveau de performance et à une meilleure capacité à gérer la

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

complexité. Les cinq dimensions de la compétence en leadership créatif reflètent un développement accru de l'orientation créative, où l'estime de soi est ancrée de manière interne plutôt que dépendante de sources externes. Cette capacité à diriger de manière plus intentionnelle, en se basant sur des objectifs internes, libère l'énergie dans le système, renforce l'authenticité et conduit à des niveaux plus élevés de performance, de compétences, de connaissances et de comportements de leadership durables.

- **Le score de la dimension Relations** reflète la capacité des dirigeants/es à établir des relations avec les autres de manière à faire ressortir le meilleur des personnes, des groupes et des organisations.
- **Le score de la dimension Conscience de soi** reflète l'orientation des dirigeants/es vers un développement professionnel et personnel continu, ainsi que la mesure dans laquelle cette conscience de soi peut apporter un équilibre.
- **Le score de la dimension Authenticité** reflète la capacité des dirigeants/es à établir des relations avec les autres de manière authentique, courageuse et avec une grande intégrité.
- **Le score de la dimension Conscience des systèmes** reflète le degré de sensibilisation des dirigeants/es à l'amélioration de l'ensemble du système et au bien-être de la communauté.
- **Le score de la dimension Performance** reflète la capacité des dirigeants/es à proposer un objectif et une vision, à créer une orientation stratégique et à fixer des normes de performance élevées.

L'orientation Réactive commence dès les années de formation et se renforce au fil du temps, à mesure que l'on mûrit et que l'on assume des rôles de dirigeant/e. Cette orientation nous guide dans nos choix pour naviguer en toute sécurité en toutes circonstances. Les tendances réactives sont des comportements sélectionnés sur la base d'hypothèses précoces et de croyances sous-jacentes sur la manière de préserver la pertinence et la sécurité, en s'appuyant sur des circonstances extérieures et sur la validation de la valeur personnelle par les autres.

Étant donné que les tendances réactives se construisent à partir d'une orientation anxiogène et de recherche de sécurité, elles sont en corrélation avec des comportements de leadership auto-limitatifs et reflètent des croyances et des hypothèses intérieures qui limitent l'efficacité du leadership, l'expression authentique et l'expérience du leadership qui se dynamise et qui dynamise les autres. Les trois dimensions de la tendance Réactive peuvent donner lieu à des stratégies de performance qui contiennent les coûts associés et limitent les performances, les compétences, les connaissances et le comportement des dirigeants/es. Des scores élevés dans ces dimensions nuisent à l'efficacité du leadership.

- **Le score de la dimension Contrôle** reflète dans quelle mesure les dirigeants/es tirent leur sentiment de valeur de l'accomplissement des tâches et des réalisations personnelles.
- **Le score de la dimension Protection** reflète les croyances des dirigeants/es selon lesquelles ils/elles peuvent se protéger et établir un sentiment de valeur en se retirant, en restant distants/es, cachés/ées, distants/es, cyniques, supérieurs/es et/ou rationnels/elles.
- **Le score de la dimension Conformité** reflète la mesure dans laquelle les dirigeants/es atteignent leur estime de soi et leur sécurité en se conformant aux attentes des autres plutôt qu'en agissant selon leurs intentions et leurs désirs.

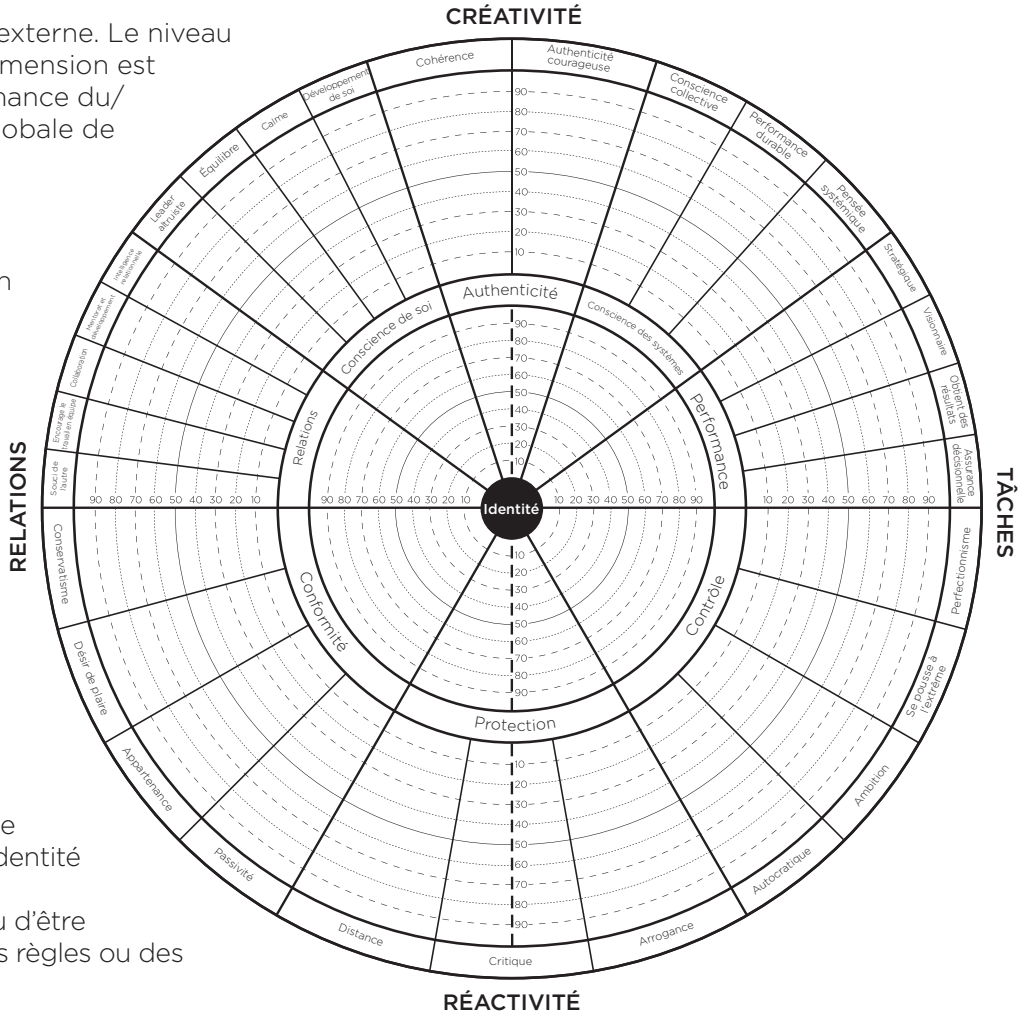
Chaque dimension est ensuite divisée en sous-dimensions qui permettent de comprendre en détail les compétences et les comportements spécifiques associés à chaque dimension. (Une description de chacune des sous-dimensions est fournie en annexe).

Les résultats du LCP sont consignés dans un graphique circulaire qui présente le profil d'un/e dirigeant/e en particulier et donne un aperçu complet des capacités développées par le/la dirigeant/e, comme le montre l'illustration. Les huit dimensions fondamentales sont représentées dans le cercle interne du graphique et les

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

sous-dimensions dans le cercle externe. Le niveau de performance dans chaque dimension est calculé en comparant la performance du/de la dirigeant/e à une norme globale de dirigeants/es.

Les résultats sont également regroupés en deux indicateurs synthétiques reflétant l'orientation du leadership et correspondant aux hémisphères du graphique. **L'échelle Réactif-Créatif** mesure dans quelle proportion les individus dirigent à partir d'une orientation créative, par opposition à une orientation réactive. La créativité (moitié supérieure du cercle) consiste à faire naître ce que le/la dirigeant/e désire le plus. La réactivité (moitié inférieure du cercle) se caractérise par la réaction à ce que le/la dirigeant/e ne veut pas, plutôt que par la création de ce qu'il/elle veut. Cet indicateur synthétique indique également dans quelle mesure l'identité et la motivation d'un/e dirigeant/e proviennent de l'intérieur au lieu d'être déterminées par des attentes, des règles ou des conditions extérieures.



L'équilibre Relations-Tâches mesure le degré d'équilibre dont fait preuve un/e dirigeant/e entre les compétences de Performance (côté droit du cercle) et les compétences de Relations (côté gauche du cercle). Cet indicateur synthétique indique si un/e dirigeant/e privilégie ou non les tâches par rapport aux personnes ou vice versa, ou s'il est équilibré dans son approche, en utilisant les deux simultanément pour obtenir des résultats.

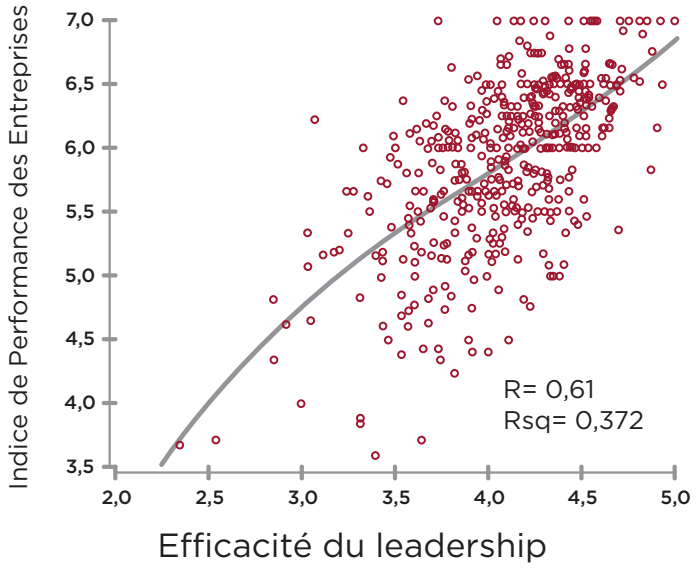
Fiabilité et validité

Le LCP repose sur l'intégration de modèles théoriques de management et de développement humain, offrant une synthèse de concepts fondamentaux et avancés qui visent à appréhender la complexité du leadership. Le cadre de construction à multiples facettes qui en résulte a été examiné à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, évaluant la cohérence des données avec la structure anticipée des constructions. Les résultats de ces analyses montrent que le LCP est une évaluation fiable et valide du développement du leadership. Le lecteur est invité à se reporter à l'étude menée à la Bowling Green State University (Dalal, Lin, Smith et Zickar, 2008) pour de plus amples informations sur les propriétés psychométriques de cet instrument.

Par ailleurs, comme nous utilisons cette mesure pour étudier les différences entre les genres, il est important de s'assurer que l'évaluation est exempte de biais en ce qui concerne le genre (hommes et femmes). Une étude récente (Van Dusen, 2020) a démontré que le LCP ne montre pas de partialité systémique en fonction du genre

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

ou de l'ethnicité. Sur la base du modèle LCP, nous pourrions prédire que plus un/e dirigeant/e développe des compétences créatives, plus son efficacité devrait s'améliorer (corrélation positive), et que plus un/e dirigeant/e élimine/réduit les tendances réactives, plus son efficacité devrait s'améliorer (corrélation négative). La validité concomitante de ces prédictions est forte et cohérente pour tous les groupes. Par exemple, la corrélation entre les compétences créatives et l'efficacité du leadership est élevée pour les dirigeantes (r = 0,94) et tout aussi élevée pour les dirigeants (r = 0,93). [Il convient de noter que r est le coefficient de corrélation et qu'il fournit une mesure de la force de la corrélation. Le coefficient varie entre 0,0 et 1,0, 0 indiquant une absence de relation et 1,0 une relation parfaite]. Ce résultat suggère que, quel que soit le genre du/de la dirigeant/e, sa performance en matière de développement, mesurée par le LCP, représente une part importante de la variance de son efficacité globale. En d'autres termes, le LCP peut être utilisé pour évaluer les performances des dirigeants/es sans parti pris pour les dirigeants ou les dirigeantes.



Efficacité du leadership et feed-back qualitatif

Outre les mesures du développement du leadership, le LCP comprend également une échelle d'efficacité globale du leadership, connue sous le nom de **Leadership Effectiveness Index (LEI)**, et des **questions ouvertes** qui recueillent un feed-back sur les points forts et les défis du leadership exprimés par les évaluateurs dans leurs propres termes. Ces mesures supplémentaires permettent de mieux comprendre la perception du/de la dirigeant/e au sein de l'organisation. En particulier, le LEI est fortement corrélé aux indices de performance des entreprises, tels que le retour sur investissement (ROI), la satisfaction et l'engagement des employés, ainsi que la productivité, entre autres. Comme le montre le graphique (tiré d'une étude menée par Anderson, 2009), plus le score LEI est élevé, plus l'impact du leadership sur l'organisation est important.

Caractéristiques de la base de données du LCP

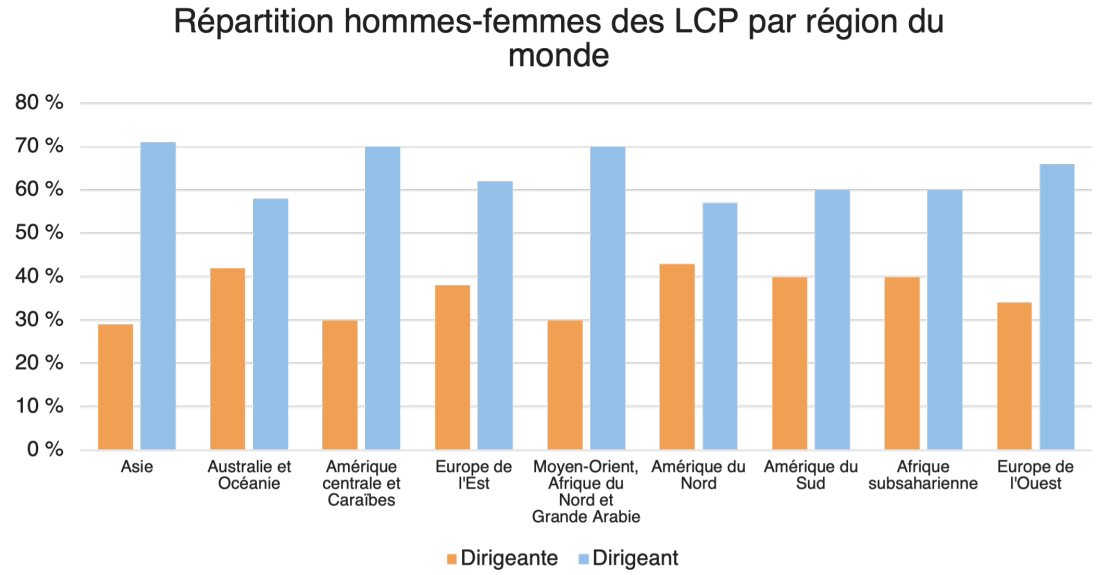
La base de données du LCP contient les profils de plus de 130 000 dirigeants/es, et ce nombre continue de croître chaque année. Tous les dirigeants/es figurant dans la base de données ne choisissent pas forcément de mentionner leur genre. En 2019, 33 038 personnes se sont identifiées comme étant des femmes et 49 368 comme étant des hommes.

Environ la moitié des dirigeants/es qui figurent dans la base de données sont originaires d'Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Les autres dirigeants/es sont originaires de 196 pays du monde entier, avec une forte représentation des pays d'Asie, d'Australie et d'Océanie, d'Afrique subsaharienne et d'Europe occidentale. La répartition des dirigeants/es qui se sont identifiés/ées comme étant des femmes et des hommes varie quelque peu selon les régions, comme le montre le graphique suivant.

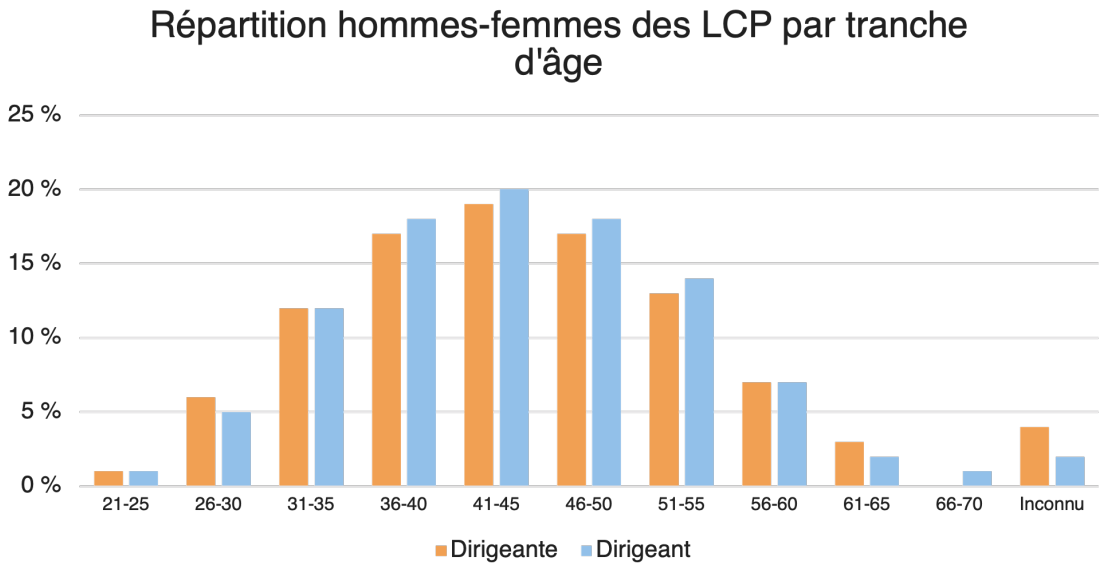
Dans la base de données du LCP des dirigeants/es d'Amérique du Nord, les femmes représentent 43 % des dirigeants/es qui ont indiqué leur genre. Ce chiffre est très proche de la fréquence des femmes cadres (40 %) rapportée par les États-Unis. Bureau des statistiques du travail (2020). La répartition des dirigeantes et

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

dirigeants dans la base de données de LCP d'autres régions du monde tend à inclure moins de femmes, en particulier pour l'Asie et le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et la péninsule arabique. La proportion plus faible des dirigeantes dans la base de données LCP pour ces régions est cohérente avec d'autres résultats montrant que les femmes occupent moins de 30 % des postes de direction au niveau mondial (Institute for Women's Leadership, 2020).

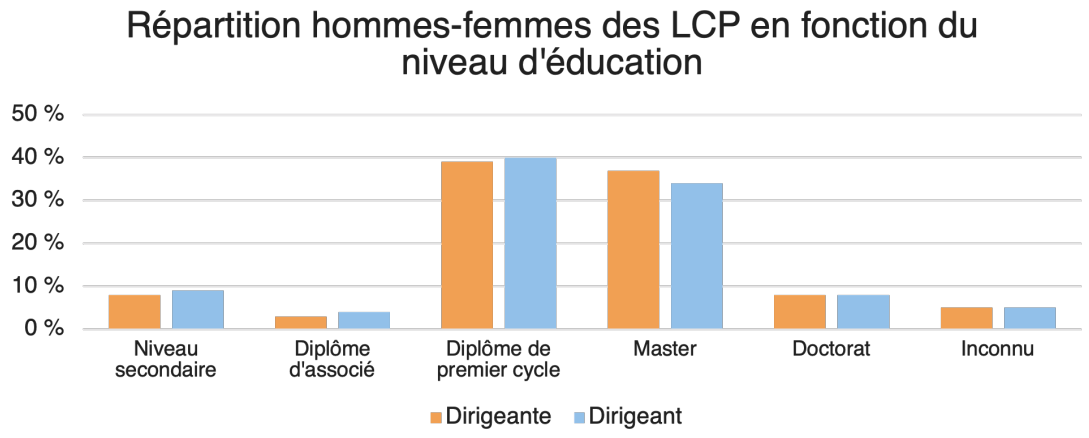


L'âge des dirigeantes et dirigeants est très similaire dans la base de données de LCP. La répartition par genre à chaque niveau d'âge est présentée dans le graphique suivant. Le pourcentage le plus élevé de dirigeantes et de dirigeants se trouve dans la tranche d'âge 36-50 ans. Il est intéressant de noter que les dirigeantes sont moins enclines à indiquer leur âge que les dirigeants, mais la fréquence de cette omission est suffisamment faible pour ne pas affecter significativement la distribution globale.

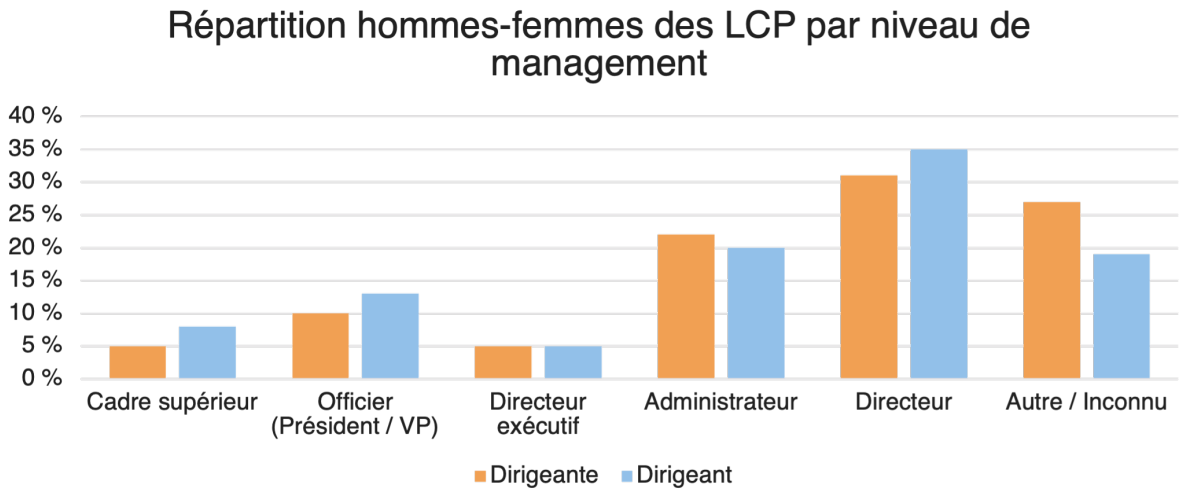


 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Le graphique suivant illustre les niveaux d'éducation des dirigeants/es figurant dans la base de données du LCP. Là encore, il existe de nombreuses similitudes entre les dirigeantes et les dirigeants. Toutefois, les dirigeantes sont légèrement plus susceptibles d'avoir obtenu un diplôme d'études supérieures que leurs homologues masculins.

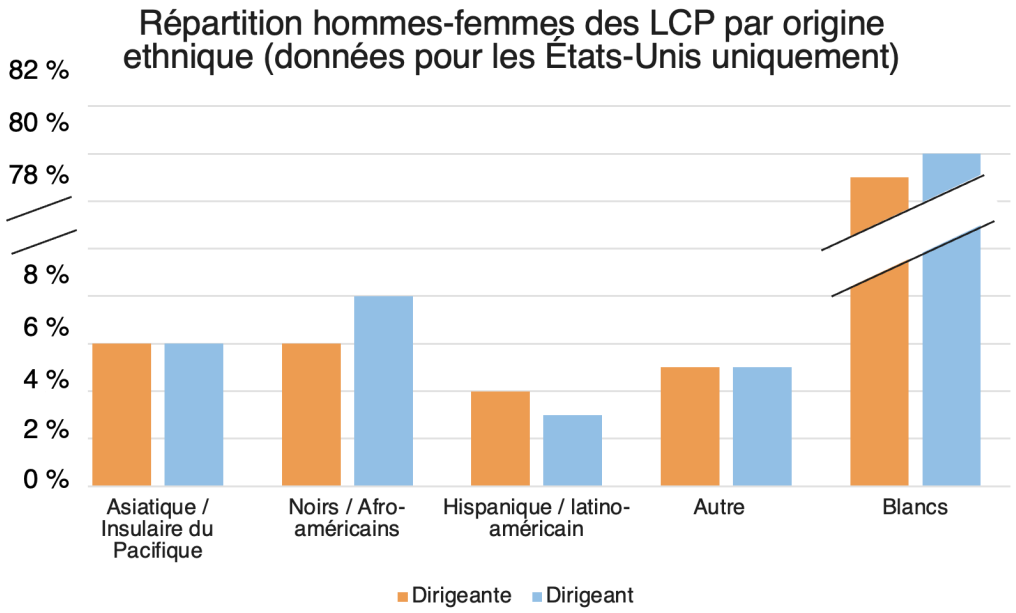


La répartition des dirigeantes et des dirigeants à différents niveaux de management dans la base de données LCP est présentée dans le graphique suivant. Il existe des différences minimes mais notables. Tout d'abord, les dirigeantes sont moins enclines à déclarer leur niveau de management. On n'en connaît pas la raison et on ne sait pas si cela a pu influencer la répartition dans les autres catégories. Toutefois, le fait que les dirigeants ont tendance à occuper des postes de direction plus élevés avec une plus grande fréquence que les dirigeantes dans la distribution LCP est cohérent avec ce qui est observé dans les études. Par exemple, si l'on considère uniquement les CEO de la base de données LCP, les femmes représentent 29 % de ces hauts dirigeants/es, ce qui correspond exactement au pourcentage constaté dans une étude mondiale sur les CEO réalisée par Catalyst, comme l'indique Lynkova (2020).



 © Leadership Circle | Tous droits réservés

La base de données de LCP a recueilli les données ethniques des dirigeants/es américains jusqu'en 2017. La plupart des dirigeants/es (70 %) n'indiquent pas leur appartenance ethnique, ce qui explique en partie pourquoi ces données démographiques ne sont plus collectées. La répartition par genre des dirigeants/es ayant déclaré leur appartenance ethnique est présentée dans le graphique suivant. La répartition des dirigeants/es qui déclarent leur appartenance ethnique est conforme à ce que l'on trouve traditionnellement aux États-Unis. Bien que peu nombreux, la plupart des groupes minoritaires comptent au moins 800 dirigeants/es, ce qui représente une taille d'échantillon suffisante pour mener une analyse des effets interactifs de l'ethnicité et du genre sur le leadership.



En outre, les dirigeantes et dirigeants qui figurent dans la base de données LCP proviennent de 63 secteurs d'activité différents. Les plus courants sont les suivants :

- Conseil
- Enseignement
- Énergie
- Finance
- Gouvernement/Administration publique
- Santé
- Production
- Organismes à but non lucratif/caritatifs
- Technologies et sciences

Pour qu'un secteur soit considéré comme prépondérant, au moins 5 % des dirigeantes et des dirigeants doivent y travailler. Il existe de nombreuses similitudes entre les genres, bien que les dirigeantes soient plus à mêmes d'être employées dans des secteurs « de service » (par exemple, le conseil, l'éducation et la santé) et que les dirigeants soient plus représentés dans des secteurs « durs » (par exemple, l'énergie, la fabrication et la technologie/scientifique).

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Les dirigeants et les dirigeantes qui figurent dans la base de données LCP exercent une grande variété de professions, plus de 40 d'entre elles ayant été recensées. Les professions les plus répandues sont les suivantes :

- Professions de la comptabilité
- Professions médicales (médecin/dentiste/responsable de soins de santé)
- Professions de l'enseignement
- Professions de l'ingénierie
- Professions de la finance
- Professions des ressources humaines
- Professions de l'informatique
- Professions du marketing
- Professions du développement organisationnel
- Professions de la vente
- Professions de la formation
- Cadres dirigeants
- Professions du conseil aux entreprises

On trouve un pourcentage élevé de femmes et d'hommes dans toutes les professions énumérées ci-dessus. Toutefois, les trois professions les plus répandues chez les dirigeantes sont les ressources humaines, la médecine (médecin/dentiste/responsable des soins de santé) et le marketing, tandis que les trois professions les plus répandues chez les dirigeants sont l'ingénierie, la finance et les technologies de l'information.

Analyses

Toutes les analyses ont été effectuées en utilisant le/la « dirigeant/e » comme unité d'analyse. Les évaluations et les commentaires des évaluateurs ont été regroupés pour chaque dirigeant/e avant de comparer les performances entre les groupes. La plupart des analyses ont été réalisées à partir de la base de données 2019. Certaines analyses ont été réalisées avec des ensembles de données antérieurs de 2017 et 2018, en fonction de la date à laquelle l'étude a été menée et de la disponibilité des données. Par exemple, l'ethnicité n'a plus été collectée après 2017 et toutes les données associées à ces analyses proviennent donc de la base de données de 2017.

Analyses quantitatives

Le LCP présente les résultats en centiles de performance en comparant les données brutes à une base normative mondiale de dirigeants/es. Bien que cette présentation soit efficace pour montrer les différences comparatives avec la base normative mondiale (et est utilisée dans ce rapport lors de la présentation des profils), elle ne peut pas être utilisée dans les analyses statistiques. Par conséquent, pour réaliser les statistiques descriptives et inférentielles qui nous permettent de tirer des conclusions et de présenter les données de manière à refléter précisément l'ampleur des différences entre les dirigeantes et les dirigeants, nous avons utilisé des scores standardisés à partir desquels les centiles ont été générés. Les scores standard, et dans le cas présent les T-scores, représentent la distance d'un score brut par rapport à la moyenne du groupe de la base normative globale en unités d'écart type et permettent des comparaisons directes entre les dimensions du leadership.

Nous avons effectué des tests de signification statistique afin de déterminer si les différences de performance observées entre les dirigeantes et les dirigeants sont le fruit du hasard ou si elles sont représentatives des différences entre les genres dans l'ensemble de la population. L'importance est mesurée en termes de probabilité (représentée par les valeurs p). Plus le niveau de signification est faible, plus les mêmes résultats sont susceptibles d'être retrouvés avec d'autres dirigeants/es. La plupart des chercheurs acceptent qu'un résultat ayant une probabilité de 5 % ($p < 0,05$) ou moins indique une différence réelle plutôt qu'une

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

différence due au hasard. De nombreuses conclusions de ce rapport ont des probabilités de pourcentages beaucoup plus faibles (par exemple, $p < 0{,}001$), ce qui indique que des conclusions similaires seraient très probablement obtenues si la même recherche était répétée dans n'importe quelle organisation.

Lorsque l'on utilise de grands échantillons, comme c'est le cas dans cette étude, même des différences extrêmement faibles sont susceptibles d'être statistiquement significatives, car l'échantillon est beaucoup plus représentatif de l'ensemble de la population que dans le cas d'échantillons plus petits. Il est plus difficile de déterminer, à partir de ces statistiques, si ces différences se traduisent par une variation notable dans la manière dont les dirigeants/es se manifestent. Par conséquent, pour vérifier si les différences entre les dirigeantes et les dirigeants sont non seulement « réelles » mais aussi « significatives », nous avons utilisé une statistique de l'ampleur de l'effet (notée E.S.), parfois appelée D de Cohen, qui compare la performance moyenne par rapport à la variance au sein de chaque groupe. L'E.S. fournit une mesure de l'importance pratique - et les valeurs tendent à se situer entre 0 et 0,75 (bien que des valeurs plus élevées soient possibles). Selon Cohen, tout résultat égal ou supérieur à 0,20 est remarquable, car il indique que la majorité des scores d'un groupe sont différents de ceux de l'autre groupe.

La statistique de l'ampleur de l'effet peut être positive ou négative, ce qui reflète le sens de la différence. Pour nos besoins, un résultat positif est un résultat dans lequel les femmes sont nettement plus performantes que les hommes et un résultat négatif est un résultat dans lequel les hommes sont nettement plus performants que les femmes. La plupart des chercheurs acceptent les points d'interprétation clés suivants, basés sur la statistique de l'ampleur de l'effet :

- une taille d'effet variant de 0,20 à 0,34 reflète une différence faible et légèrement perceptible (comme la différence que l'on pourrait noter dans la taille d'un jeune de 15 ans et d'un jeune de 16 ans en moyenne).
- une taille d'effet comprise entre 0,35 et 0,49 reflète une différence modérée et plus perceptible (comme la différence que l'on peut noter en observant la taille moyenne d'un jeune de 15 ans et d'un jeune de 18 ans).
- une taille d'effet comprise entre 0,50 et 0,74 reflète une forte différence très perceptible (comme la différence que l'on peut noter en observant la taille moyenne d'un enfant de 12 ans et celle d'un enfant de 18 ans).
- une taille d'effet de 0,75 ou plus reflète des différences énormes qui n'échapperaient à personne (comme la différence que l'on peut noter en observant la taille moyenne d'un enfant de 6 ans et d'un jeune de 18 ans).

Aucune des conclusions de ce rapport ne se traduit par une taille d'effet considérable, de sorte que les différences signalées entre les dirigeantes et les dirigeants peuvent ne pas être immédiatement perceptibles pour l'observateur extérieur. Toutefois, le lecteur doit rechercher des tailles d'effet modérées et fortes (grandes), car elles indiquent des façons fondamentalement différentes de diriger et des expériences différentes pour les personnes les plus proches du/de la dirigeant/e.

Analyses qualitatives

Nous avons procédé à une *analyse matricielle* afin d'identifier les thèmes centraux les plus fréquents dans les réponses écrites des évaluateurs à deux questions ouvertes incluses dans le LCP :

- Quel est le principal atout, compétence ou talent de cette personne en matière de leadership ?
- Quel est le plus grand défi ou domaine de développement de cette personne en matière de leadership ?

L'analyse matricielle est un processus en plusieurs étapes qui prend beaucoup de temps et qui commence par l'encodage manuel des commentaires verbatim (souvent constitués de plusieurs pages de commentaires) pour chaque dirigeant/e dans les lignes d'un tableau thématique. En raison de l'étape intensive d'encodage,

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

nous n'avons pas inclus les commentaires verbatim pour l'ensemble des 82 406 dirigeants/es de la base de données de LCP identifiés selon le genre, mais nous avons plutôt procédé à un échantillonnage à partir de la base de données. Nous avons sélectionné 150 dirigeantes et 150 dirigeants à l'aide d'une procédure d'échantillonnage aléatoire stratifiée dans laquelle les dirigeantes et les dirigeants ont été tirés au hasard à partir de trois niveaux d'efficacité du leadership jusqu'à ce que nous ayons sélectionné 50 femmes et 50 hommes à chaque niveau.

Au fur et à mesure que le feed-back est ajouté à la matrice, les termes et les phrases isolés sont regroupés en thèmes de plus haut niveau ou éliminés. Dans le même temps, des codes indicateurs sont ajoutés dans les colonnes de la matrice pour refléter le groupe auquel appartient le/la dirigeant/e. Pour nos analyses, nous avons regroupé les dirigeants/es de plusieurs façons : d'abord par genre, puis par niveau d'efficacité.

Étant donné qu'un/e dirigeant/e donné/ée peut avoir plus d'évaluateurs qu'un/e autre dirigeant/e, et donc plus de commentaires contribuant à un thème, un code est également ajouté dans la matrice pour indiquer si ce thème est apparu une seule fois ou plusieurs fois parmi les évaluateurs. Ainsi, pour chaque thème, le nombre de dirigeants/es pour lesquels ce thème a été approuvé ainsi que la force de l'approbation (sur la base de sa prévalence dans leur retour d'information) sont enregistrés.

Enfin, nous calculons une quasi-statistique appelée pourcentage d'approbation pour chaque thème central et dans chaque colonne de la matrice. L'approbation est basée sur une tabulation des codes dans chaque cellule de la matrice qui reflètent à la fois le nombre de dirigeants/es pour lesquels ce thème a été exprimé et la force de l'approbation. Cette tabulation est ensuite divisée par le nombre total de dirigeants/es qui composent le groupe (colonne) dans la matrice, ce qui donne un pourcentage d'approbation. Plus le pourcentage d'approbation est élevé, plus les points forts et les défis qui contribuent à l'efficacité globale du leadership du point de vue des évaluateurs sont répandus et perceptibles.

Dans le cadre de cette étude, nous n'avons retenu que les thèmes centraux pour lesquels le pourcentage d'approbation est égal ou supérieur à 10 % (que ce soit pour les dirigeantes ou les dirigeants). Il convient d'accorder une attention particulière à tout thème dont le score d'approbation est supérieur à 50 %, car il indique un trait de leadership prédominant.

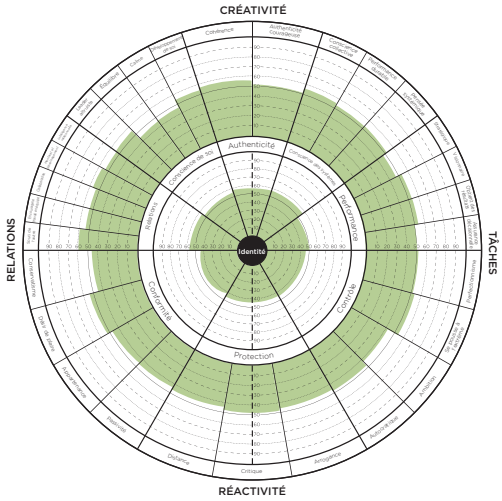
RÉSULTATS

Différences entre les profils des femmes et des hommes en matière de leadership

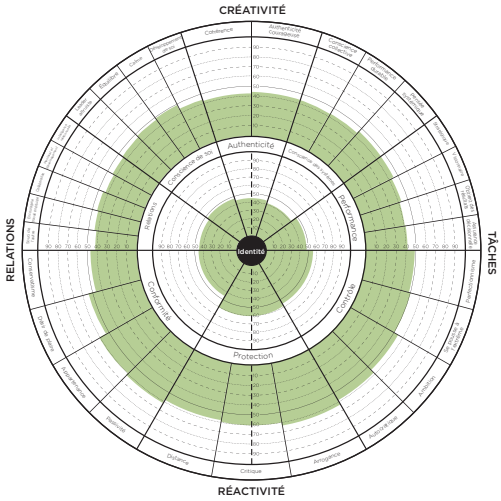
Le graphique suivant illustre les profils agrégés des dirigeantes et des dirigeants, basés sur la moyenne des performances de tous les profils de la base de données LCP. Ce qui ressort rapidement des graphiques, c'est que les dirigeantes développent davantage de compétences créatives (moitié supérieure du graphique) que les dirigeants. En outre, les dirigeants sont davantage mis à l'épreuve. Ils s'orientent plus fortement vers les tendances réactives que les dirigeantes (voir le dégradé étendu dans la moitié inférieure du graphique).

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Profil général d'un dirigeante



Profil général d'un dirigeant



Ces différences sont encore plus claires lorsqu'on examine l'indicateur de synthèse Réactif-Créatif pour les deux groupes. La dirigeante type obtient un score de 60e centile, tandis que le dirigeant type obtient un score de 43e centile par rapport à l'ensemble des dirigeants/es. Cette différence est statistiquement significative ($p < 0{,}001$) et avec une taille d'effet modérée (taille d'effet = 0,37). Cette observation suggère que les dirigeantes investissent davantage d'énergie dans les comportements créatifs, tandis que les dirigeants répartissent à peu près la même quantité d'énergie entre les comportements créatifs et réactifs. Les dirigeantes dirigent plus souvent à partir d'une orientation « jouer pour gagner », en se concentrant sur leur curiosité naturelle et leur engagement à l'égard de l'avenir qu'elles créent et vers lequel elles se dirigent. Les dirigeants peuvent aussi adopter cette orientation parfois, mais ils ont tout autant tendance à diriger en évitant de perdre du terrain et peuvent consacrer autant de temps à éviter ce qu'ils ne veulent pas qu'à atteindre ce qu'ils désirent.

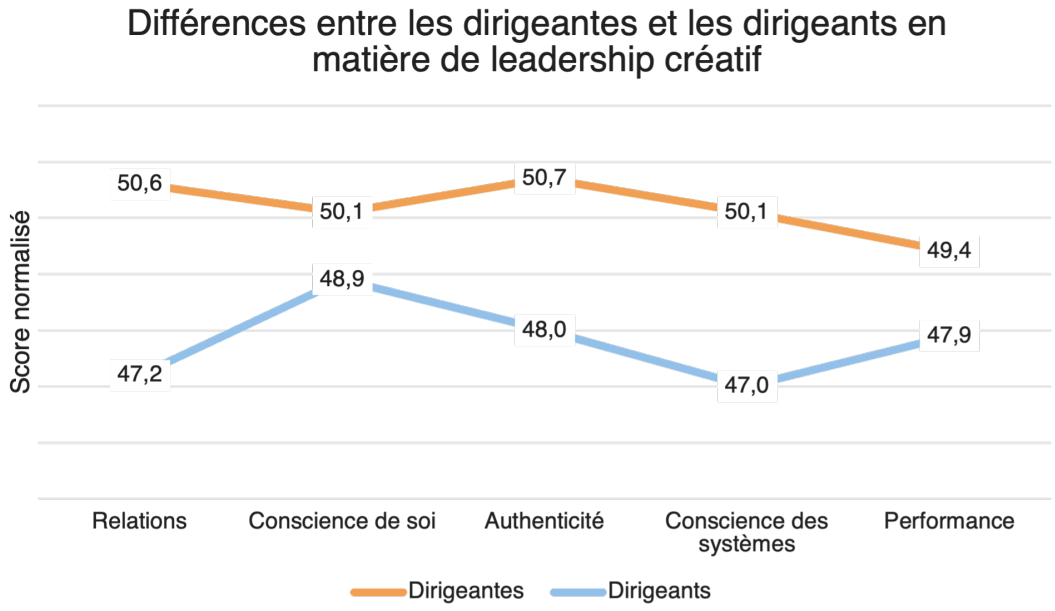
Il est intéressant de noter qu'en examinant les performances entre les hémisphères gauche et droit du graphique pour les deux groupes, nous observons des distributions similaires d'un côté à l'autre - c'est-à-dire que la gauche et la droite sont presque des images miroir l'une de l'autre (bien que les scores des dirigeantes soient plus élevés des deux côtés que les scores de leurs homologues masculins). Cette symétrie est encore plus évidente lorsque l'on calcule l'*Équilibre relations-tâches*. Les dirigeantes et dirigeants obtiennent un score proche du 50e centile (51 % et 49 %, respectivement). Bien que cette petite différence soit statistiquement significative ($p < 0{,}001$), elle n'est pas significative de la façon dont les dirigeants/es se manifestent (taille d'effet = 0,04). Ce résultat suggère que les dirigeantes et les dirigeants consacrent autant d'énergie aux relations qu'aux tâches. Ce résultat est cohérent avec certaines recherches qui ne montrent aucune différence entre les genres en ce qui concerne le style de leadership, contrairement à d'autres études suggérant que les dirigeantes sont plus orientées vers les relations tandis que les dirigeants sont plus orientés vers les tâches. Nos données peuvent contribuer à expliquer les résultats contradictoires des recherches antérieures. Si l'on se concentrait exclusivement sur les tests de signification, on pourrait être enclin à considérer la différence d'orientation comme importante ; cependant, sur la base de l'analyse de l'ampleur de l'effet, on peut conclure que les différences ne sont pas significatives.

Pris ensemble, ces deux résultats suggèrent qu'il existe des différences d'orientation entre les genres, mais qu'il s'agit moins d'un style de relation que d'un style de performance et plus d'une prédominance de créativité ou de réactivité. Cette conclusion se confirme lorsque nous examinons de plus près les compétences sous-jacentes et les tendances comportementales associées à chaque orientation.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Compétences créatives

Lorsque nous avons comparé les performances des dirigeantes et des dirigeants sur chaque dimension créative du LCP (cercle interne du profil), nous avons constaté que la dirigeante type a développé plus de compétences que le dirigeant type sur chaque dimension, comme l'illustre le graphique suivant. Ce résultat est cohérent avec d'autres recherches qui ont suggéré l'existence d'un « avantage du leadership féminin ». L'avantage réside dans la plus grande capacité à s'exprimer dans la partie créative.



Il n'est peut-être pas surprenant, compte tenu des recherches antérieures et des idées reçues, de constater que l'avantage le plus important pour les femmes se situe dans le domaine *Relations* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,37). Les dirigeantes ont une capacité à se connecter aux autres nettement plus élevée que les dirigeants.

Bien que légèrement moins marquées, les différences en matière d'*Authenticité* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,30) et de *Conscience des systèmes* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,35) sont également significatives. Cette constatation suggère que non seulement les dirigeante sont plus efficaces que leurs homologues masculins pour nouer des relations, mais aussi que ces relations sont généralement plus authentiques et englobent le bien commun au-delà de la sphère d'influence immédiate du/de la dirigeant/e.

Les écarts en matière de *Conscience de soi* et de *Performance* favorisent également les dirigeantes et sont statistiquement significatifs (ce qui signifie qu'il est peu probable qu'ils soient le fruit du hasard) ; toutefois, les différences dans ces domaines sont moins susceptibles d'influencer la manière dont les dirigeantes et les dirigeants se manifestent dans l'organisation. En d'autres termes, les tailles d'effet sont inférieures au seuil de 0,20 (respectivement 0,16 et 0,17).

L'absence d'avantage du leadership féminin dans le domaine de la *Performance* est cohérente avec d'autres études qui ont montré que les dirigeants sont aussi performants, voire plus, en matière de stratégie et de vision - des compétences clés dans la dimension *Performance*. L'absence de différences suggère que les dirigeantes et dirigeants développent des compétences similaires dans la dimension *Performance*.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Pour mieux comprendre ce qui se passe dans la dimension *Conscience de soi* et pourquoi il peut y avoir un manque d'avantage significatif en matière de leadership féminin, nous avons effectué des analyses comparatives supplémentaires de chacune des sous-dimensions (scores des cercles externes). Le tableau suivant présente un résumé des résultats pour les 18 compétences ou sous-dimensions du leadership créatif, y compris la moyenne des scores standardisés pour les dirigeantes et dirigeants et la signification (à la fois statistique et pratique) des différences entre les scores.

Dimension	Moyenne des dirigeantes	Moyenne des dirigeants	Valeur statistique	Taille d'effet
Relations				
Souci de l'autre	52,6	47,2	p < 0,001	**0,55**
Encourage le travail en équipe	50,2	47,5	p < 0,001	**0,27**
Collaboration	50,2	47,6	p < 0,001	**0,26**
Mentorat et développement	50,8	47,0	p < 0,001	**0,39**
Intelligence relationnelle	50,2	44,9	p < 0,001	**0,24**
Conscience de soi				
Leader altruiste/Altruisme	52,0	49,4	p < 0,001	**0,27**
Équilibre	48,4	48,2	N.S.*	**0,02**
Calme	48,9	48,9	N.S.*	**0,00**
Développement de soi/ Apprentissage personnel	51,7	48,9	p < 0,001	**0,28**
Authenticité				
Cohérence/Congruence	51,3	48,3	p < 0,001	**0,31**
Authenticité courageuse	50,7	48,6	p < 0,001	**0,21**
Conscience des systèmes				
Conscience collective/Sens sociétal	51,0	46,7	p < 0,001	**0,43**
Performance durable	50,1	47,6	p < 0,001	**0,26**
Pensée systémique	49,2	47,6	p < 0,001	**0,17**
Performance				
Stratégique/ Pensée stratégique	49,4	48,8	p < 0,001	**0,06**
Visionnaire	50,7	48,6	p < 0,001	**0,22**
Obtient des résultats/ Orientation résultats	51,6	48,4	p < 0,001	**0,32**
Assurance décisionnelle/ Décision	50,8	48,6	p < 0,001	**0,23**

* N.S. = Non significatif

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

La carte thermique de la dernière colonne du tableau fournit un indice visuel de l'ampleur de la différence. Les résultats en jaune reflètent des différences faibles et légèrement perceptibles ; les résultats en orange indiquent des différences plus perceptibles, au moins pour les collaborateurs immédiats du/de la dirigeante ; et les résultats en rouge indiquent des différences de compétences qui seraient perceptibles même pour les personnes avec lesquelles le/la dirigeant/e interagit moins fréquemment.

Conformément aux conclusions relatives à l'ensemble des dimensions, nous pouvons constater que les différences les plus notables entre les compétences des dirigeantes et des dirigeants concernent la plus grande capacité des dirigeantes à nouer des relations chaleureuses, bienveillantes et propices à la croissance, à la fois au service de son équipe et de l'ensemble de la communauté en dehors de l'organisation.

Les domaines de compétences spécifiques pour lesquels il n'y a pas de différences significatives entre les dirigeantes et les dirigeants sont tout aussi intéressants. L'un de ces domaines est l'*Stratégique/Pensée stratégique* (qui contribue largement à l'absence générale de différences significatives dans la dimension *Performance*) et suggère qu'il n'y a pas de différences perceptibles dans les capacités des dirigeantes et des dirigeants à être visionnaires, à penser stratégiquement, à traduire la pensée stratégique en stratégies commerciales rigoureuses et minutieusement élaborées, et à assurer la prospérité de l'organisation à court et à long terme.

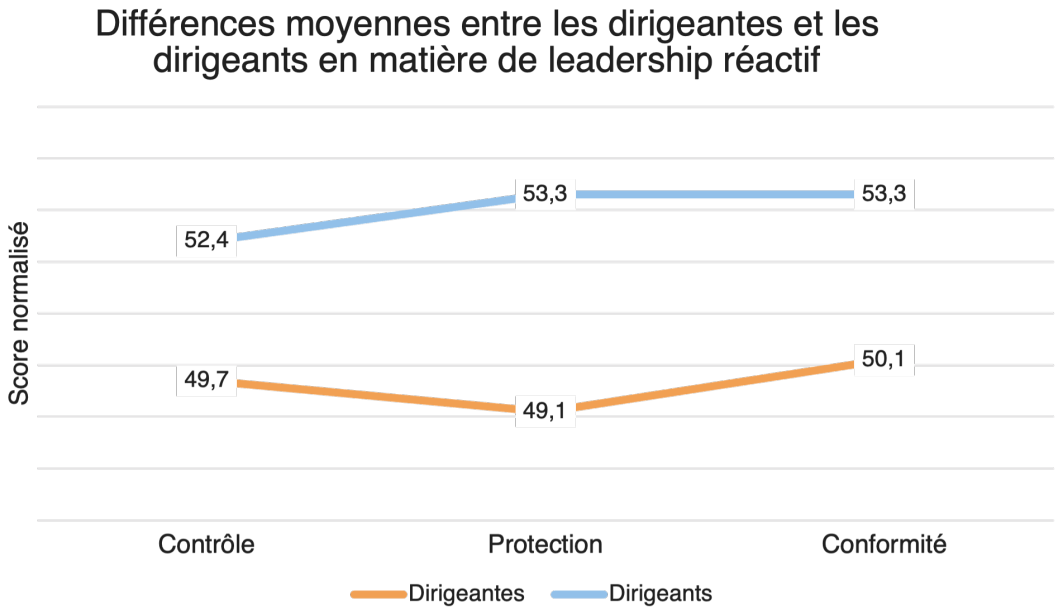
L'absence de différences significatives dans la dimension*Conscience de soi* est principalement due à l'absence de différences dans les niveaux de compétence des dirigeantes et des dirigeants en ce qui concerne le maintien d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée et le fait de rester calme et centré au milieu des conflits et des situations de haute tension.

La conclusion générale selon laquelle les femmes développent et font preuve d'une plus grande compétence dans la plupart des domaines du leadership, mais pas dans tous, est cohérente avec d'autres recherches sur les 3 600 dont il a été question précédemment dans l'analyse documentaire de ce document. Dans les domaines où elles ne font pas preuve d'une plus grande compétence, les dirigeante ont tendance à faire aussi bien que leurs homologues masculins.

Tendances réactives

Lorsque l'on compare les différences entre les dirigeantes et les dirigeants en matière de croyances et de comportements réactifs, on constate des écarts plus importants et plus constants, comme le montre le graphique suivant. Il est important de noter qu'il existe une relation inverse entre le fait de diriger en adoptant une approche réactive et l'efficacité du leadership. En effet, plus les tendances réactives sont réduites, plus les performances commerciales du/de la dirigeant/e sont durables et efficaces. Ainsi, un score plus élevé dans le graphique indique des comportements déterminés par des croyances qui limitent une orientation soutenue de « jouer pour un objectif précis », ce qui entraîne des défis de développement pour les dirigeants/es.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés



Dans les trois dimensions, le dirigeant moyen est significativement plus réactif que la dirigeante moyenne. Même pour la dimension *Conformité* (qui présente le niveau moyen le plus élevé de fréquence de réactivité chez les dirigeantes), les dirigeants montrent une prévalence plus élevée de ces tendances réactives que les dirigeantes en moyenne. L'écart le plus important concerne *Protection*, qui est en moyenne l'approche la plus fréquemment employée par les dirigeants et le style le moins fréquemment employé par les dirigeantes. Les scores plus élevés sur *Protection* suggèrent que les dirigeants sont particulièrement en difficulté dans ce domaine. Ils sont beaucoup plus susceptibles que leurs homologues féminins de faire preuve de supériorité, de joutes cyniques, d'hyper-rationalisme et/ou de distance émotionnelle. Ces tendances sont inversement corrélées à l'efficacité du leadership et peuvent expliquer pourquoi les dirigeants sont généralement considérés comme moins efficaces que les dirigeantes.

Nous avons ensuite analysé la fréquence des orientations réactives dominantes pour les dirigeants et dirigeantes, en fonction de la tendance réactive la plus souvent utilisée par chaque dirigeant/e dans la base de données LCP. Le tableau suivant montre les pourcentages que nous avons trouvés parmi ceux qui ont obtenu des résultats faibles à élevés dans chaque dimension. Le résultat pour les dirigeantes n'est peut-être pas surprenant, étant donné que des recherches antérieures suggèrent qu'elles ont tendance à se concentrer sur l'approbation et la sympathie, surtout lorsqu'elles sont confrontées à des défis. Toutefois, le résultat pour les dirigeants n'est pas celui que l'on pourrait attendre sur la base de la performance moyenne mentionnée ci-dessus.

Style réactif dominant	Contrôle	Protection	Conformité
Dirigeantes	31 %	23 %	46 %
Dirigeants	24 %	31 %	45 %

Il est possible que certains/es dirigeants/es inclus dans le tableau ci-dessus aient des tendances réactives plus faibles que la majorité des dirigeants/es de notre base de données mondiale, créant ainsi une compréhension artificielle d'une tendance réactive prédominante. Lorsque nous limitons les analyses seulement aux dirigeants/es qui ont démontré un niveau élevé de réactivité dans l'ensemble (où leur score moyen de réactivité dépasse le 66e centile), les résultats sont très différents, comme le montre le tableau suivant.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

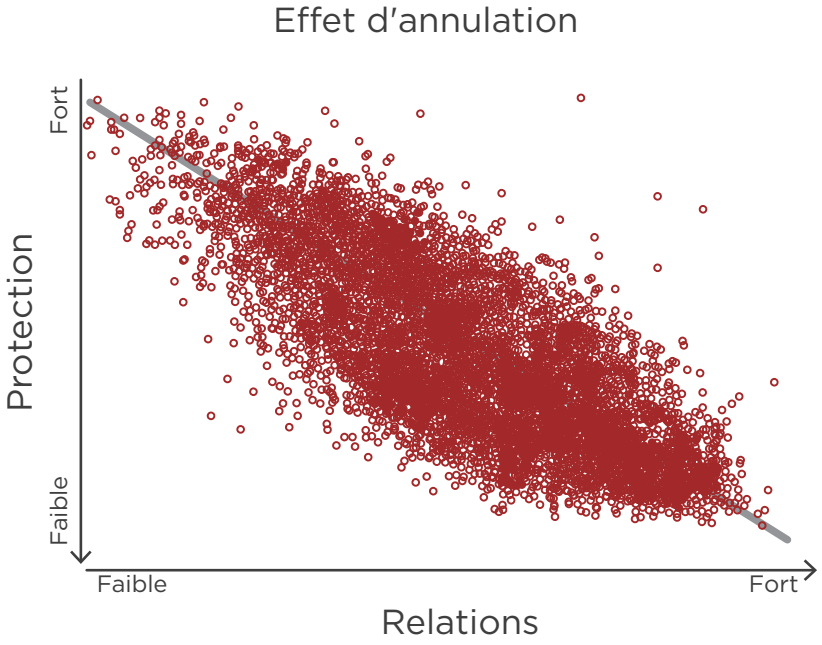
Style prédominant des dirigeants/es qui dirigent à partir d'une orientation réactive	Contrôle	Protection	Conformité
Dirigeantes	38 %	37 %	23 %
Dirigeants	24 %	49 %	27 %

Les résultats de la seconde analyse suggèrent que les dirigeants très réactifs sont plus susceptibles d'adopter des comportements de *Protection*. Et bien qu'il y ait beaucoup moins de dirigeantes très réactives, celles qui dirigent principalement à partir d'une orientation réactive peuvent pencher plus fortement vers le *Contrôle* ou la *Protection* que vers la *Conformité*.

Les différences entre ces deux analyses peuvent contribuer à expliquer les résultats contradictoires des recherches antérieures sur les différences de style de leadership. Certaines études montrent que les dirigeantes sont plus conformes que les dirigeants, tandis que d'autres études montrent exactement le contraire ou n'indiquent aucune différence. Comme nous l'avons constaté, les différences sont fortement influencées par l'orientation réactive globale des dirigeants/es et par l'évolution du développement vers une orientation de leadership post-conventionnelle et créative.

Il est important de souligner que les dirigeantes sont moins nombreuses que les dirigeants à adopter le style *Protection*, qu'elles soient peu ou très réactives. Il est intéressant de noter que la partie inférieure du cercle, où se trouve la dimension Protection dans le modèle, est également celle où les corrélations négatives sont les plus élevées pour l'efficacité du leadership. Cette constatation suggère que diriger avec une orientation de *Protection* peut être un facteur de distinction majeur entre les dirigeantes et les dirigeants. Cela peut expliquer pourquoi les dirigeants présentent moins de compétences en leadership, particulièrement en termes de*Relations*, compétences essentielles pour que les performances de leadership se manifestent pleinement. Cette hypothèse est étayée par la corrélation entre les performances des dirigeants en matière de *Relations* et de *Protection*.

Il y a un effet de compensation ou d'annulation de ces deux dimensions sur la base des données de tous les dirigeants dans la base LCP, comme l'illustre le graphique. Plus un/e dirigeant/e est fort en *Protection*, moins il/elle exprime de compétences en *Relations* (r = -0,78). En effet, les tendances à la *Protection* expliquent 60 % de la variance des scores de *Relations* des dirigeants. [Il est à noter que la même relation inverse existe pour les dirigeantes (r = -0,77) ; cependant, il y a beaucoup moins de dirigeantes pour qui *Protection* est un problème important].



 © Leadership Circle | Tous droits réservés

En outre, lorsque nous examinons les sous-dimensions de *Protection* (incluses dans le tableau suivant), nous constatons des différences modérément importantes entre l'utilisation par les dirigeantes et les dirigeants de l'*Arrogance* et de la *Distance/Retrait* comme tendance de leadership. Cette constatation, associée à la précédente, suggère que le dirigeant moyen est prédisposé à une orientation de *Protection*.

Protection est une dimension qui prend des aspects légèrement différents lorsque des sous-dimensions se déploient au-delà de ses limites. Le tableau ci-dessous indique également des différences modérément importantes par rapport aux dirigeantes dans deux sous-dimensions de *Contrôle* et deux sous-dimensions de *Conformité*. Il s'agit de deux aspects différents de *Protection*. *Protection-Contrôle*, qui comprend les sous-dimensions *Ambition/Compétition* et *Autocratique/Autoritarisme*, tend vers une supériorité légèrement plus agressive. *Protection-Conformité*, y compris la sous-dimension *Passivité*, tend à conserver la sécurité dans le retrait émotionnel, mental et physique et l'autosuffisance. Ces deux modèles de leadership orientés vers *Protection* entravent l'efficacité du leadership et la capacité à le faire évoluer.

Il convient de noter que les femmes ne sont pas dépourvues de ces tendances, elles les manifestent, mais à un degré bien moindre que ne le montre le profil masculin.

Dimension	Moyenne des dirigeantes	Moyenne des dirigeants	Valeur statistique	Taille d'effet
Contrôle				
Perfectionnisme	53,0	52,3	p < 0,001	**0,06**
Se pousse à l'extrême/Sur-Exigence	52,5	51,6	p < 0,001	**0,09**
Ambition/Compétition	49,6	53,4	p < 0,001	**-0,39**
Autocratique/Autoritarisme	49,7	52,4	p < 0,001	**-0,27**
Protection				
Arrogance	49,2	53,8	p < 0,001	**-0,47**
Critique	51,2	54,1	p < 0,001	**-0,28**
Distance/Retrait	48,8	52,6	p < 0,001	**-0,39**
Conformité				
Passivité	51,0	54,4	p < 0,001	**-0,35**
Appartenance/ Suradaptation	49,6	52,5	p < 0,001	**-0,29**
Désir de plaire/Approbation	51,4	51,3	p < 0,007	**0,01**
Conservatisme	57,1	57,5	p < 0,001	**-0,05**

* Notez que les valeurs d'effet négatives indiquent que les dirigeants sont plus réactifs que les dirigeantes et les valeurs d'effet positives indiquent que les dirigeantes sont plus réactives que les dirigeants.

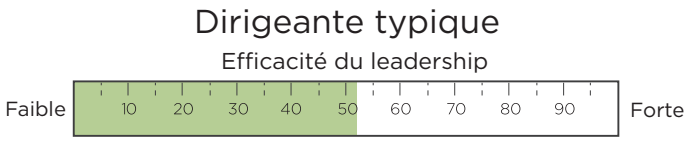
 © Leadership Circle | Tous droits réservés

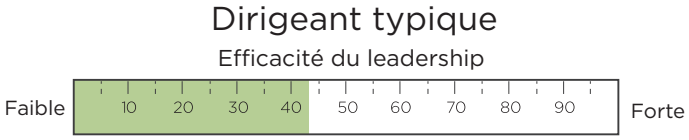
Un autre résultat intéressant de l'analyse des sous-dimensions réactives concerne la dimension *Contrôle*. Bien que les dirigeants soient globalement plus forts sur Contrôle que les dirigeantes, la manière dont la différence se manifeste permet de distinguer davantage les dirigeantes des dirigeants. Les dirigeantse sont plus susceptibles de présenter des comportements de contrôle en étant perfectionnistes ou en travaillant à outrance. Les dirigeants, quant à eux, sont plus susceptibles d'essayer de maintenir le contrôle par des comportements plus agressifs - en étant excessivement ambitieux et/ou dominateurs.

De nombreux comportements associés aux tendances *Contrôle* et *Protection* se recoupent avec ce que l'on appelle parfois le « style de leadership masculin », où les dirigeants adoptent une approche de commandement et de contrôle et font preuve de plus d'agressivité, de compétitivité et d'autosuffisance que les dirigeantes. Nos résultats confirment cette différence stylistique, mais l'étendent également aux éléments de réactivité qui sont plus souvent perçus chez les femmes, par exemple la passivité et le besoin d'appartenance, qui sont également plus fréquents chez les dirigeants que chez les dirigeantes. Ainsi, nos données révèlent que les styles de leadership réactifs masculins tendent à présenter des tendances à la *Protection*, avec la possibilité de deux types de *Protection* différents : *Protection-Conformité* , qui comprend *Passivité* et *Appartenance/Suradaptation* ; ou *Protection-Contrôle* qui comprend *Autocratique/Autoritarisme* et *Ambition/Compétition*. Les deux modèles de protection sont observés plus fréquemment chez les dirigeants que les dirigeantes, mais les différences sont légèrement plus prononcées pour le modèle *Protection-Contrôle*.

Différences dans l'efficacité du leadership

Nous savons, grâce à des recherches antérieures sur le LCP, que le leadership créatif est positivement corrélé à l'efficacité du leadership et que le leadership réactif est négativement (ou inversement) corrélé à l'efficacité du leadership. Il n'est donc pas surprenant de constater que les dirigeants, qui, comme nous l'avons déjà vu, sont moins créatifs et plus réactifs que les dirigeantes, sont également perçus comme moins efficaces que les dirigeantes. La différence d'efficacité du leadership est illustrée dans les diagrammes à barres inclus dans le graphique. La dirigeante type obtient un score d'efficacité supérieur à celui de 52 % de tous les dirigeants/es, tandis que le dirigeant type obtient un score supérieur à celui de seulement 43 % de tous les dirigeants/es. Cette différence est faible mais significative ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,25) et soutient la conclusion générale selon laquelle il existe un avantage du leadership féminin.





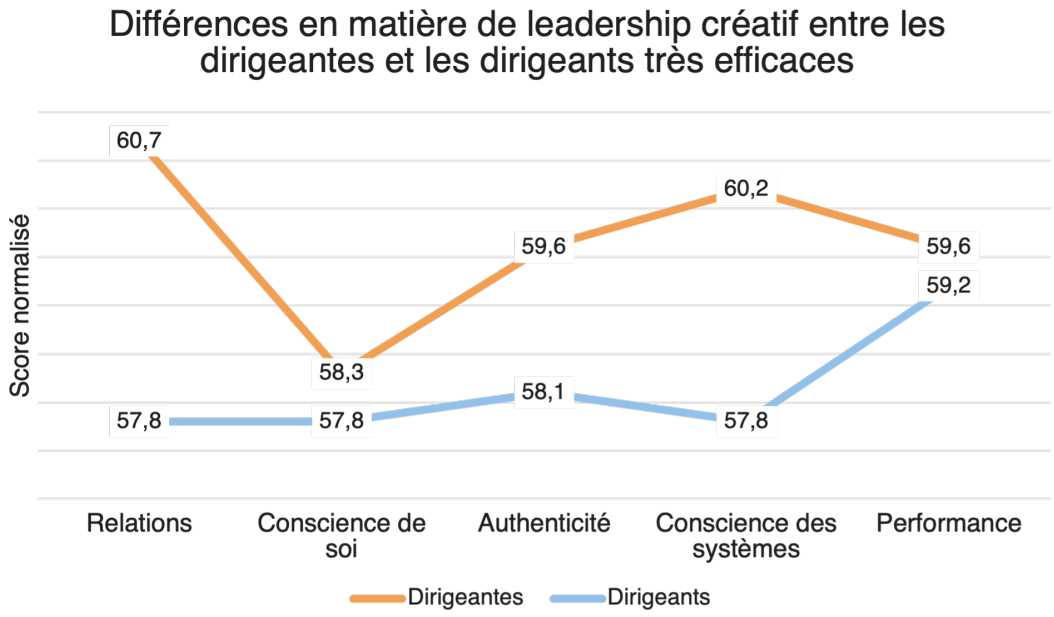
Les différences d'efficacité entre les dirigeantes et les dirigeants sont précisées par l'examen de la fréquence des deux genres à divers niveaux catégoriels d'efficacité. Les pourcentages indiqués dans le tableau suivant ont été obtenus en déterminant le score LEI de chaque dirigeant/e par rapport à la moyenne de la population. En d'autres termes, les dirigeants/es « en dessous de la moyenne » obtiennent un score inférieur d'au moins un écart-type complet à la moyenne et les dirigeants/es « au-dessus de la moyenne » obtiennent un score supérieur d'au moins un écart-type complet à la moyenne - tous les autres dirigeants/es obtiennent un score similaire à la moyenne. Comme l'indique le tableau, les dirigeantes sont plus souvent jugées très efficaces que les dirigeants, tandis que ces derniers sont plus nombreux à être jugés peu efficaces. Cette constatation va à l'encontre de certaines recherches qui suggèrent qu'il y a autant de dirigeants très efficaces que de dirigeantes.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Efficacité	Dirigeantes	Dirigeants
Inférieure à la moyenne	27 %	34 %
Moyenne	36 %	37 %
Supérieure à la moyenne	37 %	29 %

Différences entre les dirigeants/es très efficaces

Pour mieux comprendre comment les différences de compétences et de styles entre les genres contribuent aux différences d'efficacité du leadership, nous avons analysé les performances des dirigeantes et dirigeants très efficaces, c'est-à-dire ceux/celles qui obtiennent un score égal ou supérieur au 67e centile sur le LEI. Les tendances observées chez les dirigeants/es très efficaces étaient similaires et légèrement plus prononcées que les résultats moyens déjà rapportés, comme l'illustrent les deux graphiques suivants.

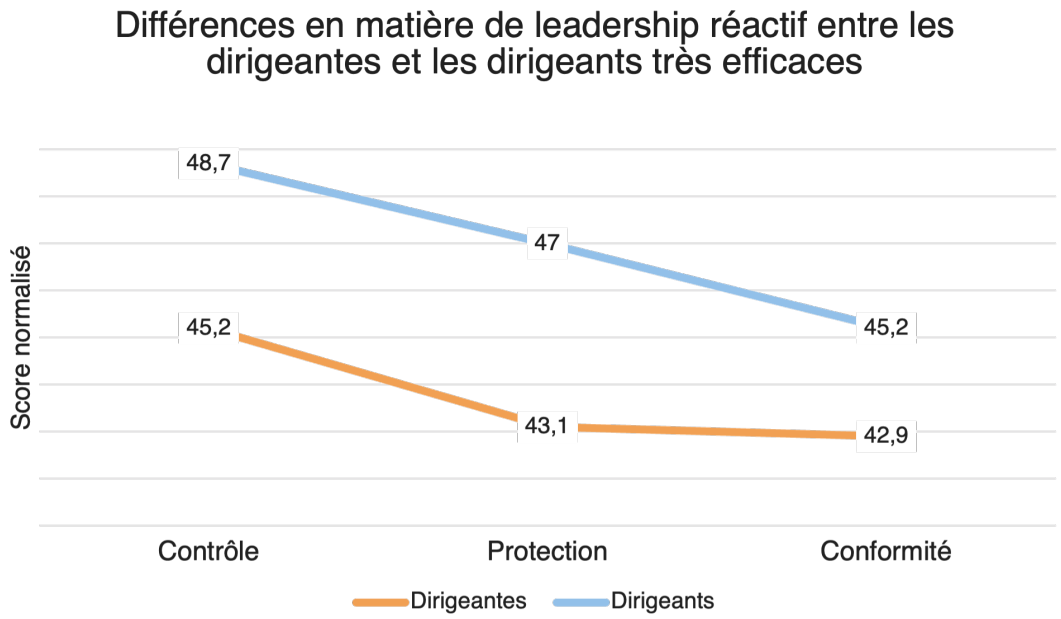


En ce qui concerne le leadership créatif (graphique ci-dessus), les petits écarts précédemment observés en matière de *Conscience de soi* et de *Performance* ont pratiquement disparu et suggèrent qu'il n'y a pas de différences significatives entre les dirigeantes et les dirigeants très efficaces sur ces dimensions. Dans le même temps, l'écart s'est creusé sur *Relations*, ce qui suggère que les dirigeantes très efficaces ont ajouté des compétences à leurs capacités déjà supérieures en matière d'établissement et de maintien des relations, améliorant ainsi leurs performances par rapport à leurs homologues masculins.

Chez les dirigeantes très efficaces, *Relations* est devenu une force prononcée. Alors que pour les dirigeants très efficaces, *Performance* est la force la plus prononcée. Ce sont peut-être ces différences qui donnent parfois l'impression que les femmes sont plus orientées vers les relations et les hommes vers les tâches.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Les différences dans les orientations réactives des dirigeants/es très efficaces (indiquées dans le graphique ci-dessous) révèlent que les dirigeants sont toujours plus réactifs que les dirigeantes dans toutes les dimensions de la réactivité, ce qui est cohérent avec les résultats précédemment rapportés. Par ailleurs, l'écart le plus important se situe toujours au niveau de la dimension *Protection*. En outre, pour toutes les dimensions, on a observé des réductions significatives de la réactivité chez les dirigeants/es très efficaces par rapport aux dirigeants/es moyens/ennes, et ce aussi bien chez les femmes que chez les hommes. Toutefois, la réduction la plus prononcée a été observée sur la dimension *Conformité*. Au fur et à mesure que les dirigeants et dirigeantes, gagnent en efficacité, ils/elles sont mieux à même d'assumer pleinement leur leadership authentique en surmontant la tendance à rester passifs/ves ou à se concentrer sur les attentes des autres. Cette hypothèse est testée plus en avant dans la section suivante de ce rapport, qui examine spécifiquement les trajectoires de développement des dirigeantes et dirigeants.



Lorsque nous avons analysé les commentaires textuels donnés aux dirigeants/es les plus efficaces de notre échantillon, nous avons constaté de nombreuses similitudes dans la manière dont les évaluateurs décrivaient les dirigeants et les dirigeantes avec lesquels/lesquelles ils travaillaient, mais aussi quelques différences intéressantes.

L'illustration suivante présente les mots clés (phrases) les plus fréquemment utilisés pour décrire les dirigeantes très efficaces. On remarque rapidement le volume de points forts par rapport aux challenges. Les points forts sont généralement plus nombreux que les challenges dans le feed-back, avec un rapport de 2:1 en moyenne, mais pour les dirigeantes très efficaces, ce rapport est beaucoup plus important. Cela s'explique en partie par le fait que les dirigeants/es très efficaces se sont attaqués/ées à leurs tendances réactives et qu'ils/elles rencontrent par la suite moins de difficultés observables. En effet, pour les dirigeantes et dirigeants très efficaces, le commentaire le plus fréquent en réponse à la question sur les défis du leadership est : « Ce/cette dirigeant/e n'a aucune faiblesse que je puisse détecter. »

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Descriptions des dirigeantes très efficaces

La prévalence ou l'ampleur relative des forces et des défis est indiquée par la taille du terme utilisé dans le nuage de mots illustré. Comme on peut le constater, les dirigeantes très efficaces sont considérés comme des personnes qui aiment les gens, les évaluateurs indiquant qu'elles ont de bonnes compétences relationnelles, qu'elles savent nouer des liens, qu'elles ont un bon contact avec les gens, qu'elles sont attentives et compatissantes, qu'elles inspirent confiance, qu'elles respectent les autres et qu'elles savent gagner le respect des autres. Les dirigeantes très efficaces sont également considérées comme des visionnaires qui ont une vision d'ensemble, communiquent efficacement cette vision et mobilisent et motivent les autres autour de cette vision et de cette orientation - en montrant l'exemple. Elles sont passionnées, engagées et dévouées aux autres et à leur travail.

Parmi les points forts des dirigeantes les plus efficaces, on trouve également leur capacité à accompagner les autres et à favoriser leur développement par le biais du mentorat, de l'accompagnement et du partage de leurs propres expériences. Les évaluateurs indiquent que les dirigeantes les plus efficaces encouragent les autres à s'améliorer continuellement et donnent l'exemple de ce que cela implique, en dirigeant par l'exemple. Elles sont authentiques et on peut compter sur elles pour « joindre le geste à la parole ».

La plus grande difficulté des dirigeantes très efficaces est d'être débordées ou trop sollicitées. Les évaluateurs rapportent qu'elles sont parfois trop dispersées, qu'elles ont trop de choses à faire et qu'elles n'ont pas toujours le temps de répondre aux besoins de leurs collaborateurs directs ou d'autres personnes. Le deuxième défi le plus courant (bien que beaucoup moins fréquent que le premier) est la tendance des dirigeantes très efficaces à être trop exigeantes envers elles-mêmes et envers les autres. Les évaluateurs signalent que ces dirigeantes peuvent être perfectionnistes et aller trop vite pour que les autres puissent suivre ou fixer des attentes irréalistes quant à ce que les autres peuvent accomplir compte tenu de leurs compétences.

Il est intéressant de noter que les deux défis les plus fréquents, le fait d'être surmenée et perfectionniste, sont des caractéristiques du la tendance *Contrôle* et contribuent très probablement aux scores élevés des dirigeantes très efficaces dans ce domaine réactif par rapport aux autres domaines.

Voici un extrait de feed-back donné à l'une des dirigeantes les plus efficaces. (le nom a été modifié pour protéger l'anonymat).

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

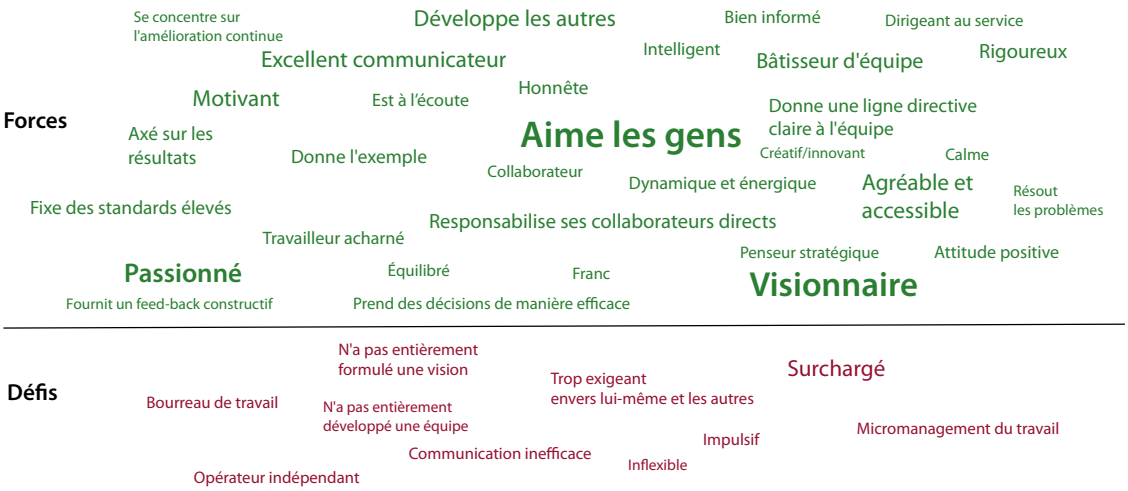
Sabine est profondément attachée aux valeurs de notre organisation et gère selon ces principes. Elle inspire une grande confiance, ce qui lui permet de maintenir des relations solides à tous les niveaux de l'organisation et de former une équipe solidaire, motivée et focalisée. Elle montre l'exemple, est très dévouée à son rôle de dirigeante et s'impose, ainsi qu'à son équipe, des normes élevées en matière de valeurs et de responsabilité. Elle soutient son équipe en l'encourageant à apprendre et à adopter des points de vue différents, permettant à ses collaborateurs de faire des erreurs et d'en tirer des leçons.

Étant très compétente, Sabine a de nombreuses responsabilités et son emploi du temps est souvent très chargé. Elle doit veiller à maintenir un bon équilibre de vie et à servir de modèle pour son équipe.

Les descriptions utilisées pour définir les points forts des dirigeants très efficaces sont assez semblables à celles des dirigeantes, comme le montre l'illustration suivante. Cela suggère que certaines caractéristiques sont importantes pour être efficace, quel que soit le genre. Cependant, la cohérence est moins grande chez les dirigeants très efficaces, comme en témoignent leurs forces moins fortement approuvées par rapport à celles des dirigeantes très efficaces. Cette constatation correspond aux données d'évaluation qui suggèrent que ce sont moins les types de compétences que le développement plus poussé de ces compétences qui différencient les dirigeantes des dirigeants.

Bien que le rapport entre les points forts et les défis soit important dans le feed-back donné aux dirigeants très efficaces, il est un peu plus faible que celui observé pour les dirigeantes très efficaces (3,9 vs. 3,4, respectivement). La forte prévalence des points forts par rapport aux points faibles pour les deux genres est sans aucun doute la raison pour laquelle ces dirigeants/es sont considérés/ées comme très efficaces. Le ratio plus faible pour les dirigeants très efficaces est dû à la présence de plusieurs défis plus nombreux que ceux observés pour les dirigeantes très efficaces. Cette constatation fait écho à la constatation précédente selon laquelle les dirigeants très efficaces sont moins réactives que leurs homologues masculins très efficaces.

Descriptions des dirigeants très efficaces



 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Voici un extrait du feed-back donné à l'un des dirigeants les plus efficaces. (Là encore, le nom a été modifié pour protéger l'anonymat).

> *Les plus grandes qualités de Jeremy en tant que dirigeant résident dans sa capacité innée à visualiser des solutions et à mettre en œuvre rapidement les étapes nécessaires pour les atteindre. N'ayant pas peur de se tromper, il prend des mesures audacieuses qui confèrent à son entreprise un avantage concurrentiel. Avenant et accessible, il gagne le soutien de ses équipes en leur inspirant confiance grâce à une communication honnête et en établissant des attentes claires.*
>
> *Jeremy est très ambitieux et quelque peu agressif. Il doit se rappeler que ce mode de fonctionnement n'est pas toujours bien perçu par les autres. Il doit prendre le temps d'évaluer sa manière de s'exprimer. Dans le marché actuel, la patience est un atout qui lui permettra d'établir de meilleures relations, de mieux comprendre les enjeux, et, en fin de compte, d'obtenir de meilleurs résultats.*

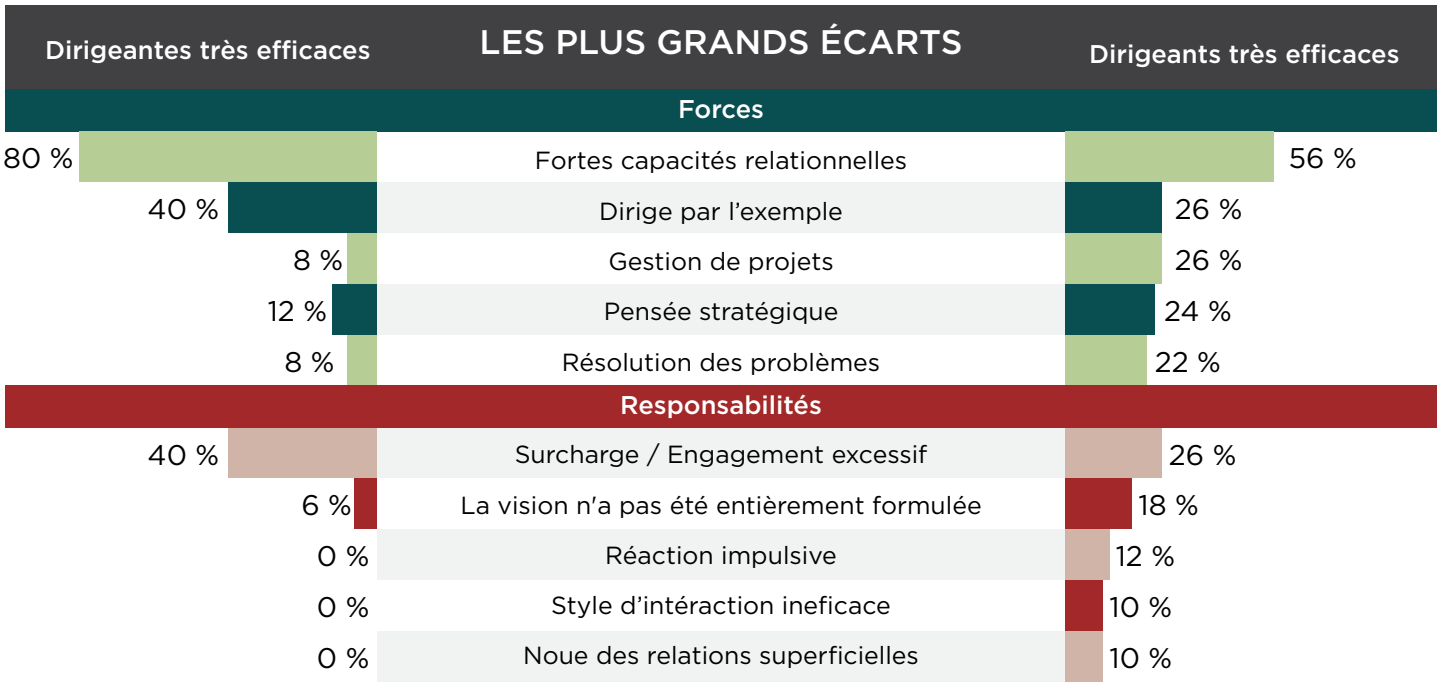
Ces résultats suggèrent que les dirigeants/es très efficaces, quel que soit leur genre :

- continuent à avoir des tendances réactives, qui doivent encore évoluer ; (Il est toujours possible de poursuivre son développement).
- ont un impact sur les autres - travailler avec un dirigeant très efficace est valorisant et apprécié.

Travailler avec un dirigeant très efficace pourrait présenter davantage de défis liés à l'impact réactif à relever, à gérer, à accepter ou à traiter.

En comparant directement les écarts les plus significatifs en termes de forces et de défis entre les dirigeantes et les dirigeants très efficaces, nous observons des résultats cohérents avec la tendance générale montrant que les dirigeantes ont une prévalence plus élevée de compétences créatives (telles que le sens des relations humaines et l'exemplarité) et beaucoup moins de défis réactifs que les dirigeants. Toutefois, comme le montre le graphique suivant, il existe quelques exceptions à cette tendance générale.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés



Les dirigeants très efficaces manifestent plus fréquemment des traits stéréotypés que les dirigeantes très efficaces. En particulier, une proportion importante d'évaluateurs indiquent que les dirigeants les plus efficaces sont compétents en matière de gestion de projet et de conduite de projets jusqu'à leur terme. Ces dirigeants sont également considérés comme des penseurs stratégiques qui ont une vision stratégique de l'entreprise. Ils excellent dans la planification d'entreprise, possèdent une solide compréhension de la conception des systèmes, et créent des objectifs alignés sur la stratégie de l'entreprise. Ils sont également décrits comme des personnes capables de résoudre efficacement les problèmes, qui saisissent rapidement la racine du problème et proposent des solutions innovantes.

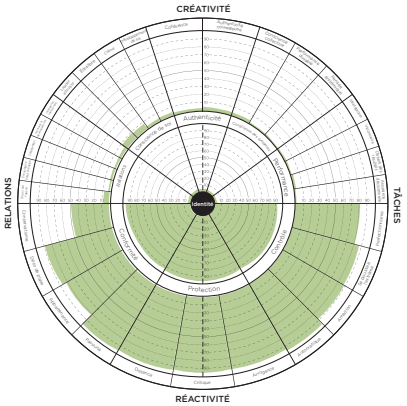
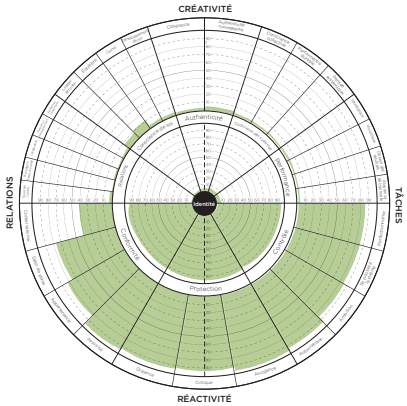
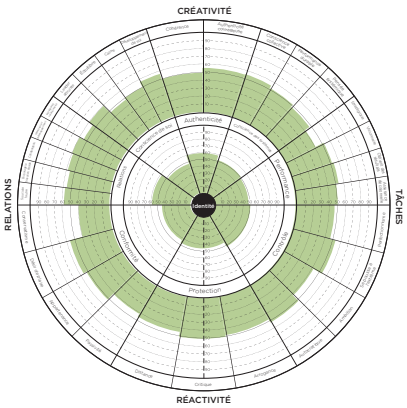
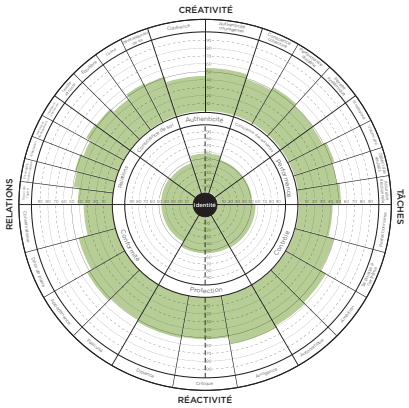
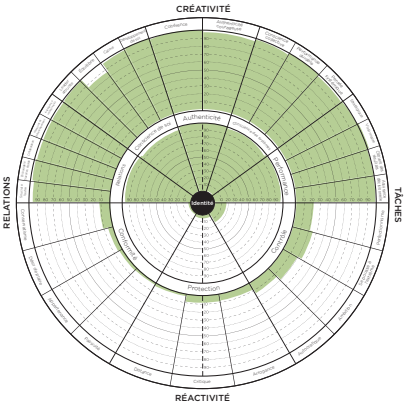
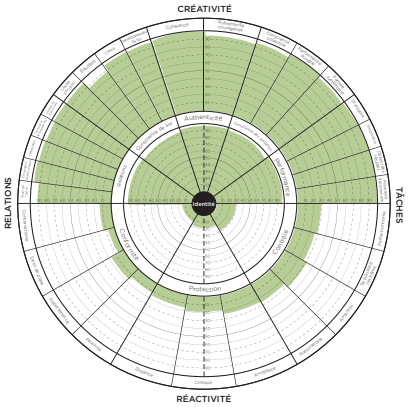
Bien que la surcharge de travail soit le défi le plus fréquent pour les deux groupes de dirigeants/es très efficaces, elle est beaucoup plus fréquente pour les dirigeantes. Certains éléments des commentaires écrits suggèrent que l'engagement excessif est souvent attribué à une focalisation excessive sur la satisfaction des besoins des autres, ce qui peut conduire à une réticence à dire « non ». Cette constatation suggère que l'engagement excessif peut être un angle mort fondamental auquel sont confrontés les dirigeants/es très axés/és sur les relations. Étant donné qu'il y a plus de dirigeantes très axées sur les relations que de dirigeants, ce défi est également plus prononcé pour elles. Cela suggère également que les tendances réactives que l'on trouve dans les sous-dimensions *Contrôle, Se pousse à l'extrême/Sur-exigence* et *Perfectionnisme* fonctionnent toujours en filigrane, sans avoir encore totalement évolué. Ces deux tendances réactives ont une corrélation négative plus faible avec l'efficacité du leadership et le coût de ces comportements peut être négligé dans un premier temps.

En outre, l'analyse des lacunes montre clairement que les dirigeants très efficaces sont confrontés à certains défis (bien que leur prévalence soit assez faible) que les dirigeantes très efficaces ne rencontrent pas (0 % d'approbation). Ces défis reposent tous sur des difficultés à interagir avec les autres d'une manière qui annule les efforts déployés pour nouer et développer des relations. Cette constatation renforce la conclusion précédente selon laquelle l'un des avantages des dirigeantes très efficaces par rapport à leurs homologues masculins réside dans un niveau nettement inférieur de comportements réactifs qui limitent le potentiel créatif des dirigeants très efficaces. Cela explique également pourquoi les dirigeantes très efficaces sont plus souvent considérées comme ayant de grandes compétences relationnelles que les dirigeants très efficaces ; elles parviennent à le faire avec moins de contraintes.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Trajectoires de développement de l'efficacité du leadership

Pour évaluer les différences entre les genres dans les trajectoires de développement visant à accroître l'efficacité, nous avons comparé les performances de tous les dirigeants et dirigeantes de la base de données LCP qui ont obtenu respectivement le 1er centile (moins efficace), le 50e centile (moyennement efficace) et le 99e centile (le plus efficace) sur le LEI. Les profils agrégés des dirigeantes et dirigeants à chacun de ces niveaux d'efficacité sont présentés dans le graphique suivant.

Niveaux d'efficacité	Profils agrégés des dirigeantes	Profils agrégés des dirigeants
1er percentile		
50ème percentile		
99ème percentile		

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Pour les dirigeantes et dirigeants, la progression du développement va d'une forte réactivité à une forte créativité, comme on peut le voir en observant le dégradé de couleur des cercles à mesure que l'on s'éloigne du centre. Vus sous cet angle, les dirigeantes et dirigeants commencent par avoir développé très peu de compétences créatives en matière de leadership et managent systématiquement à partir d'une orientation réactive. Bien que ni les dirigeantes ni les dirigeants les moins efficaces ne montrent un développement significatif des compétences créatives, il existe des variations légères mais significatives dans certaines sous-dimensions, indiquant que les deux genres commencent avec des ensembles de compétences légèrement différents. Les dirigeantes commencent avec des compétences légèrement supérieures dans *Souci de l'autre* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,27) et les dirigeants sont plus efficaces dans le maintien du *Calme* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = -0,38). Il se peut que les dirigeants/es les moins efficaces aient la possibilité d'agir à partir de modèles de performance stéréotypés en fonction du genre, qui ont été façonnés à travers de nombreuses perspectives. Par exemple, le stéréotype veut que les femmes soient promptes à créer des liens, tandis que les hommes sont souvent encouragés à ne pas pleurer en public et à compartimenter leurs émotions. Au fur et à mesure que les dirigeants/es deviennent plus efficaces, ils sont en mesure de développer et d'élargir la manière dont ils interagissent avec les autres.

On observe également de légères variations sur certaines des sous-dimensions réactives pour les dirigeants/es les moins efficaces. Les dirigeantes sont plus susceptibles que les dirigeants de réagir à partir de la tendance *Se pousse à l'extrême* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,31), ou *Désir de plaire/Approbation* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,34). D'autre part, les dirigeants sont plus susceptibles que les dirigeantes de réagir à partir de la tendance *Passivité* ($p < 0{,}001$, taille d'effet = -0,23).

Lorsque les dirigeants/es sont devenus/es modérément efficaces, les femmes comme les hommes ont développé beaucoup plus de compétences créatives et réduit de manière significative leurs tendances réactives. Toutefois, l'ampleur du changement est différente selon les dimensions et sous-dimensions pour les dirigeantes et dirigeants. Ces changements conduisent à une modification distinctive des avantages entre les genres. Les changements peuvent être plus facilement compris en notant les différences significatives entre les genres à chaque niveau d'efficacité. Le tableau suivant illustre ces changements. Chaque « F » présent dans le tableau indique une dimension ou une sous-dimension du leadership dans laquelle il existe une différence significative en faveur des dirigeantes - soit parce qu'elles ont des compétences plus développées, soit parce qu'elles ont moins de tendances réactives. Chaque « M » indique une dimension ou une sous-dimension du leadership pour laquelle il existe une différence significative en faveur des dirigeants. (Le caractère significatif a été déterminé par une valeur p inférieure à 0,01 et une taille d'effet supérieure à 0,20).

Modification de l'avantage des dirigeantes et des dirigeants avec l'augmentation de l'efficacité du leadership			
Dimensions du LCP	**Le moins efficace**	**Moyennement efficace**	**Le plus efficace**
Relations		F	F
Souci de l'autre	F	F	F
Encourage le travail en équipe			
Collaboration			
Mentorat et développement		F	F
Intelligence relationnelle			
Conscience de soi			
Leader altruiste/Altruisme			F
Équilibre			M

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Modification de l'avantage des dirigeantes et des dirigeants avec l'augmentation de l'efficacité du leadership			
Dimensions du LCP	**Le moins efficace**	**Moyennement efficace**	**Le plus efficace**
Calme	M	M	
Développement de soi/ Apprentissage personnel		F	F
Authenticité		F	F
Cohérence/Congruence		F	F
Authenticité courageuse			F
Conscience des systèmes			
Conscience collective/ Sens sociétal		F	F
Performance durable			
Pensée systémique			
Performance			
Stratégique/ Pensée stratégique		M	
Visionnaire			F
Obtient des résultats/ Orientation résultats		F	
Assurance décisionnelle/ Décision			
Contrôle			F
Perfectionnisme		M	F
Se pousse à l'extrême/ Sur-Exigence	M	M	
Ambition/Compétition		F	F
Autocratique/Autoritarisme		F	F
Protection		F	F
Arrogance		F	F
Critique			F
Distance/Retrait		F	F
Conformité		F	F
Passivité	F	F	F
Appartenance/Suradaptation		F	F
Désir de plaire/Approbation	M	M	
Conservatisme		M	

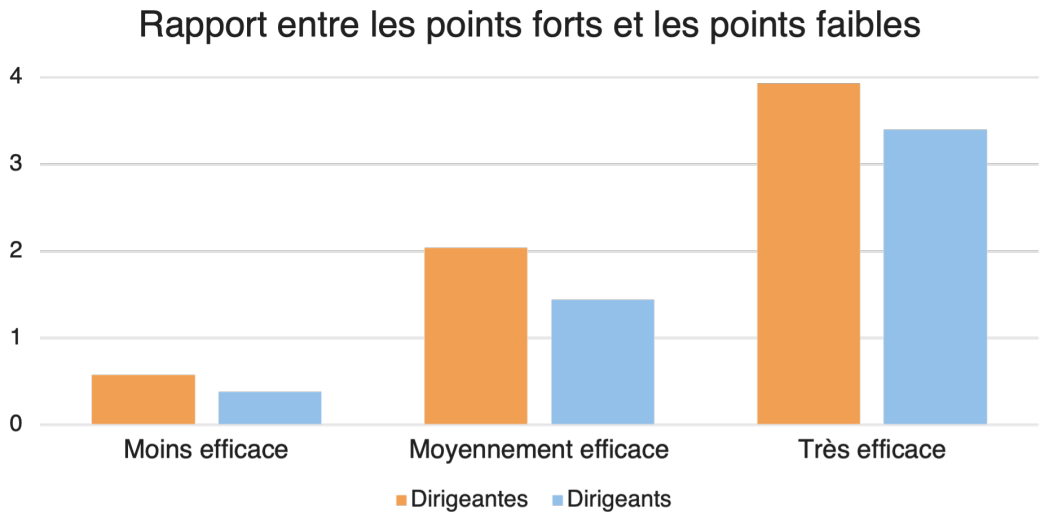
Comme le montre le tableau, il y a très peu de différences entre les femmes et les hommes les moins efficaces et aucun genre n'a d'avantage distinct. Les différences s'accentuent au fur et à mesure que l'efficacité augmente. En outre, le nombre de différences en faveur des dirigeantes augmente de manière disproportionnée, et nous commençons à observer un avantage global du leadership féminin lorsque les dirigeants/es ont atteint un niveau modéré d'efficacité.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Lorsque les dirigeants/es sont très efficaces, l'avantage du leadership féminin est clair et constant. À ce stade, les dirigeantes les plus efficaces ont comblé les lacunes dans les compétences créatives où elles étaient à la traîne et ont pratiquement éliminé les tendances réactives qui posaient problème à des niveaux inférieurs d'efficacité. Les dirigeants les plus efficaces ont également réalisé des progrès considérables, mais pas autant que leurs homologues féminins. Par conséquent, il existe plusieurs différences dans les performances de développement qui, à une exception près, favorisent les dirigeantes. Il s'agit notamment de différences notables dans les domaines des *Relations* et de l'*Authenticité*, ainsi que dans toutes les dimensions Réactives.

Les résultats relatifs aux changements d'avantage peuvent contribuer à expliquer certaines contradictions, où les études portant sur les mêmes caractéristiques aboutissent à des résultats très différents en termes de différences entre les hommes et les femmes. Il est possible que les différentes études aient utilisé des échantillons dont l'efficacité du leadership varie selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme. Comme nous l'avons vu, les différences de performance entre les hommes et les femmes sur plusieurs caractéristiques évoluent en fonction de l'efficacité du leadership. La corrélation montrée ci-dessus pour les compétences créatives et l'efficacité du leadership est significative : À mesure que les individus se rapprochent du 50e centile, les dirigeantes acquièrent des compétences en matière d'orientation créative à un rythme plus rapide que leurs homologues masculins, consolidant ainsi leur avantage en matière de leadership différenciateur.

Les mêmes types de tendances de développement sont observés lorsque nous analysons le retour d'information donné aux dirigeantes et dirigeants à chaque niveau d'efficacité du leadership. Comme le montre le graphique suivant, le rapport entre les points forts et les points faibles dans le feed-back augmente avec l'efficacité du leadership. Au niveau le moins efficace, les dirigeants/es présentent plus de défis que de points forts (ce qui se traduit par un ratio inférieur à 1). Cette tendance s'inverse au niveau d'efficacité modérée, et lorsque les dirigeants/es sont considérés/ées comme très efficaces, les points forts sont nettement plus nombreux que les difficultés. En outre, nous constatons un ratio significativement plus élevé pour les dirigeantes modérément efficaces par rapport à leurs homologues masculins, et cette différence reste cohérente avec les dirigeants/es les plus efficaces.



Lorsque nous avons examiné les descripteurs les plus courants pour les dirigeants et les dirigeantes à chaque niveau d'efficacité, nous avons constaté des variations intéressantes, comme le montre le tableau suivant. Les traits les plus fréquents des dirigeants et dirigeantes les moins efficaces correspondaient tous à des défis réactifs, contribuant sans aucun doute à l'impression d'inefficacité qu'ils donnaient aux autres. Les dirigeants/es modérément efficaces présentent moins de difficultés fréquemment observées et, au moment

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

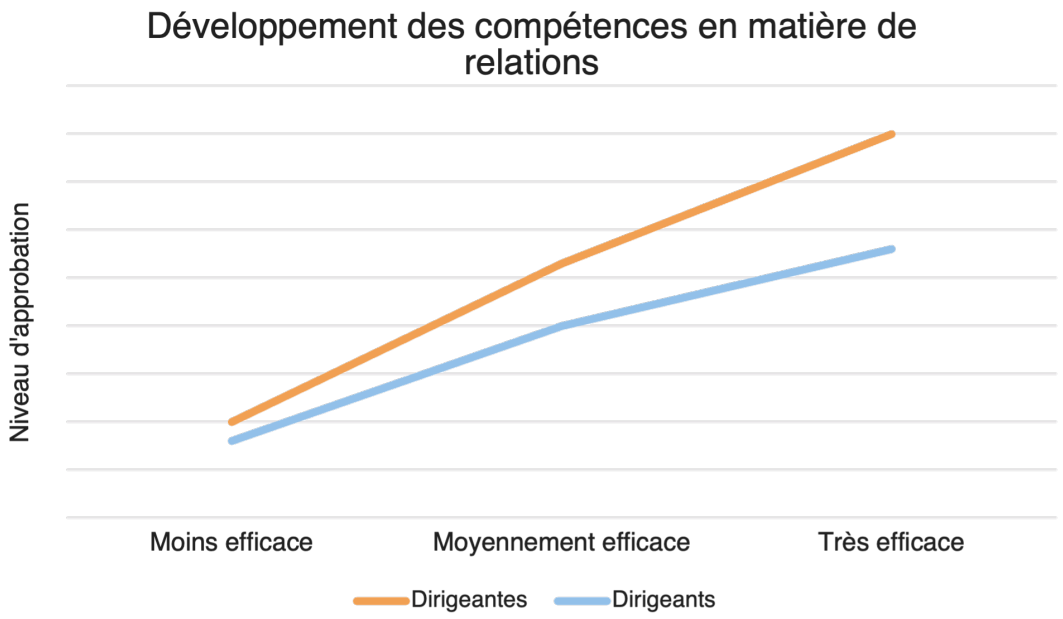
où les dirigeants/es sont classés/ées comme très efficaces, leurs caractéristiques les plus fréquentes ne comprennent que des points forts. À quelques exceptions près, les caractéristiques les plus fréquentes sont similaires pour les femmes et les hommes à chaque niveau (bien que l'ordre par force d'approbation soit légèrement différent). Les exceptions notables sont indiquées en caractères gras.

Dirigeants/es les moins efficaces		Dirigeants/es moyennement efficaces		Dirigeants/es les plus efficaces	
Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Inefficace dans sa communication	Inattentif	Sociable	**Inefficace dans sa communication**	Sociable	Visionnaire
Inattentif	Inefficace dans ses interactions	Agréable et accessible	Sociable	Visionnaire	Sociable
Inflexible	Micromanagement du travail	Micromanagement du travail	Compétent	Passionné	Aide les autres à se développer
Inefficace dans ses interactions	Inefficace dans sa communication	Compétent	Micromanagement du travail	Aide les autres à se développer	Passionné
Micromanagement du travail	Relations superficielles	**Surchargé/ surengagé**	**Trop réservé/ Passif**	**Montre l'exemple**	Agréable et accessible
Relations superficielles	**Travaille de manière indépendante**	**Bâtisseur d'équipe**	Passionné	Agréable et accessible	**Motivant**
Mal informé	Inflexible	Passionné	Agréable et accessible	**Bâtisseur d'équipe**	**Excellent communicateur**

Il est intéressant de noter que les dirigeants modérément efficaces sont plus souvent confrontés à des défis que leurs homologues féminins. Ce résultat est cohérent avec les trajectoires de développement issues des résultats de l'évaluation, qui montrent que les dirigeantes passent à un niveau plus élevé de leadership créatif au moment où elles sont considérées comme modérément efficaces.

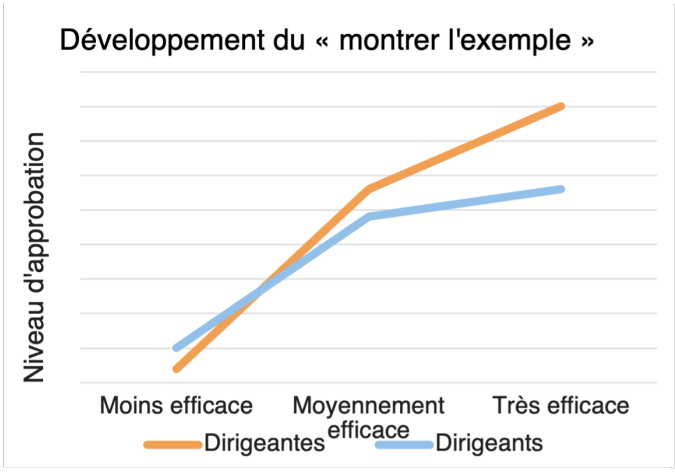
Conformément aux données d'évaluation, les différences dans l'amélioration des points forts entre les dirigeantes et les dirigeants concernent moins les points forts qui s'améliorent que l'ampleur de l'amélioration. À titre d'exemple, examinons la prévalence des compétences en matière de relations humaines à chaque niveau d'efficacité pour les dirigeantes et dirigeants, illustrée dans le graphique suivant.

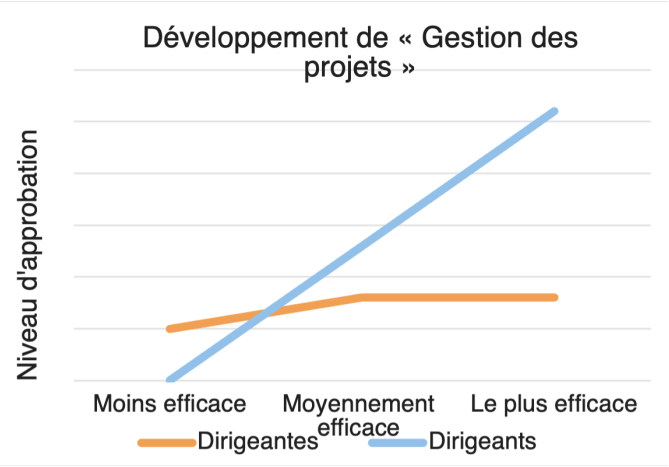
 © Leadership Circle | Tous droits réservés



Les dirigeantes et dirigeants s'améliorent dans ce domaine de compétences au fur et à mesure que leur efficacité augmente ; toutefois, l'ampleur de l'amélioration est plus importante pour les dirigeantes. Les dirigeantes les moins efficaces commencent avec un léger avantage sur leurs homologues masculins dans ce domaine de compétences et cet avantage augmente au fur et à mesure qu'elles deviennent plus efficaces. Les dirigeantes continuent d'approfondir leurs relations, tandis que les dirigeants continuent de nouer des liens, mais souvent à un niveau plus superficiel (moins vulnérable sur le plan émotionnel).

Les trajectoires de développement de la plupart des points forts suivent le même schéma que celui observé pour les compétences relationnelles. Il y a toutefois deux exceptions notables, comme l'illustrent les graphiques suivants. Dans l'exemple de gauche, les dirigeants les moins efficaces sont légèrement plus susceptibles de donner l'exemple que leurs homologues féminines. Toutefois, cette tendance s'inverse à mesure que les dirigeantes deviennent plus efficaces et que les dirigeantes les plus efficaces montrent l'exemple beaucoup plus souvent que leurs homologues masculins.

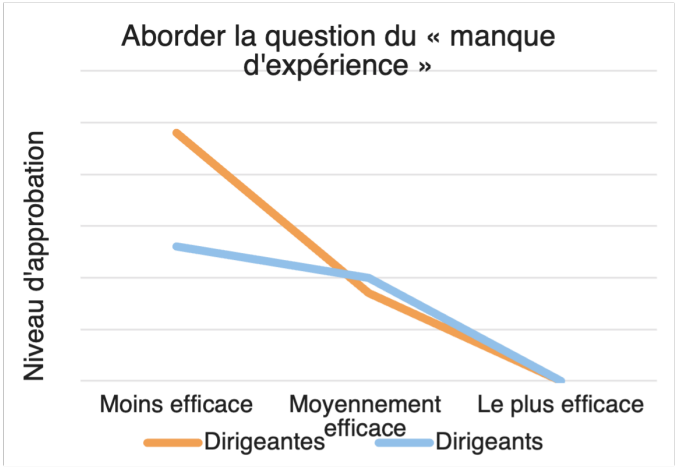


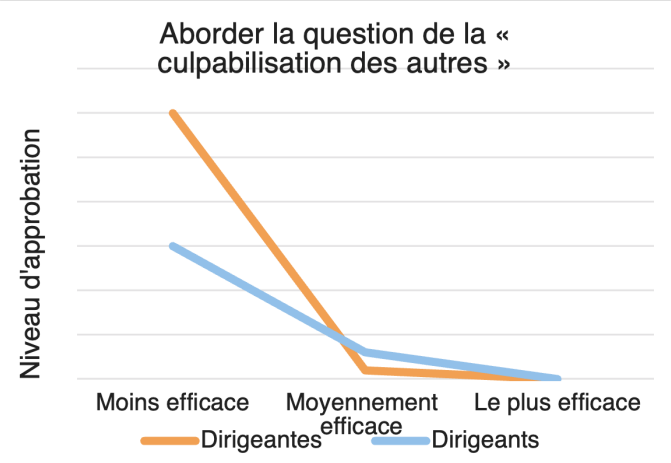


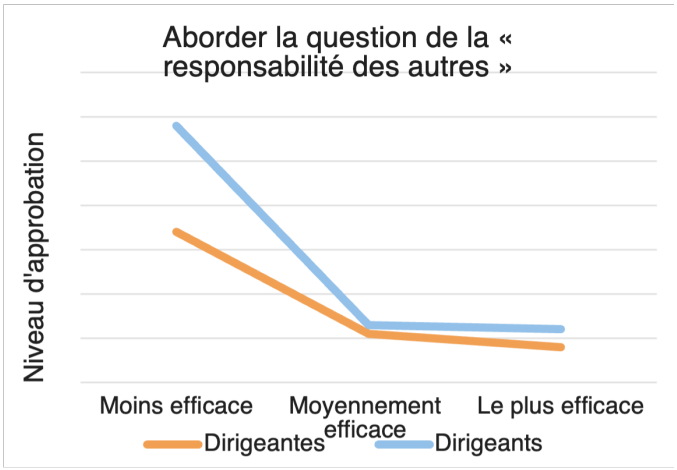
 © Leadership Circle | Tous droits réservés

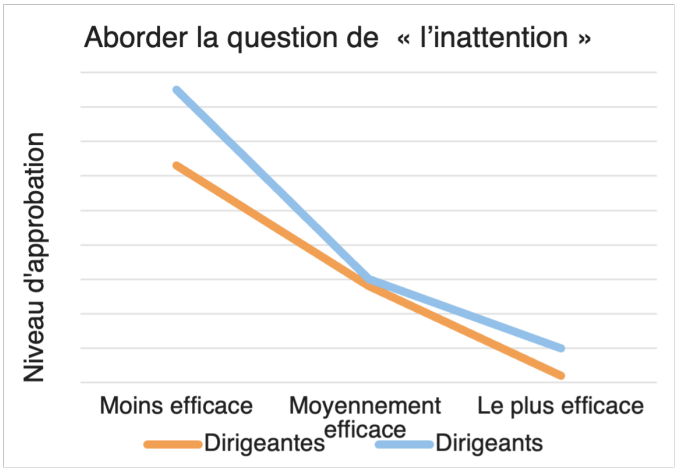
Dans l'exemple de droite, les dirigeantes les moins efficaces font plus souvent preuve de compétences en gestion de projet que leurs homologues masculins, mais elles ne semblent pas s'attacher à se perfectionner dans ce domaine. Alors que la prédominance des compétences en gestion de projet continue d'augmenter à mesure que l'efficacité des dirigeants s'améliore, ce qui se traduit par un écart de plus en plus important dans la force de l'approbation par rapport à leurs homologues féminines.

En comparant les trajectoires de développement des domaines présentant les plus grandes différences entre les dirigeantes et les dirigeants les moins efficaces, nous avons trouvé deux modèles distincts, comme le montre les différents graphiques suivants. Soit les dirigeants/es s'attaquent rapidement au problème, et celui-ci a presque disparu lorsqu'ils/elles sont modérément efficaces, soit les dirigeants/es progressent lentement et régulièrement pour réduire le problème jusqu'à ce qu'ils/elles deviennent des dirigeants/es très efficaces.



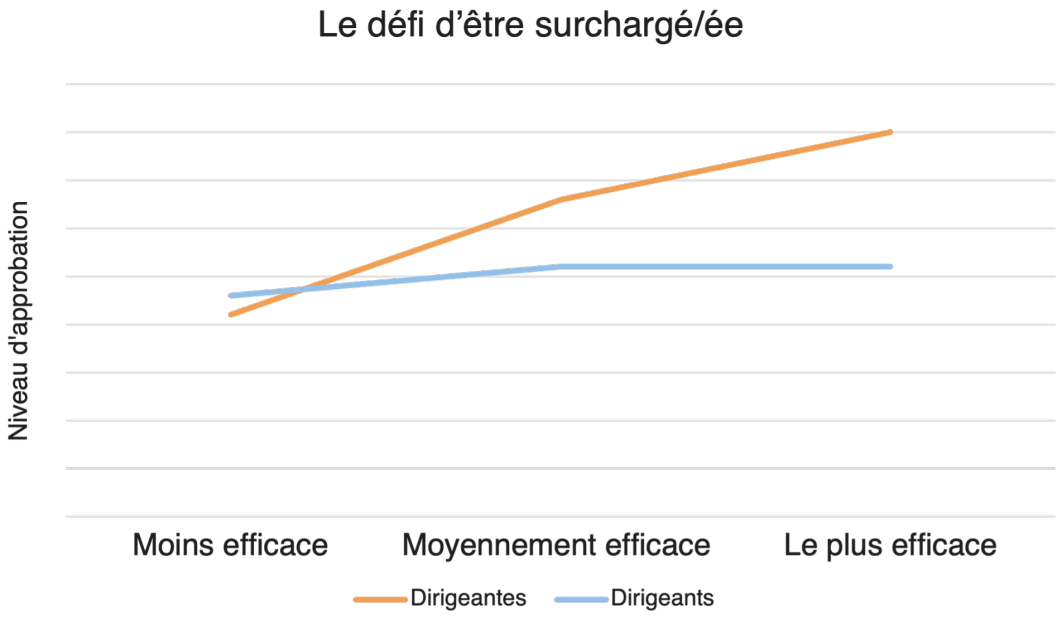






 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Les trajectoires de la plupart des défis s'inscrivent dans ces deux schémas. La seule exception concerne le défi de la charge excessive de travail, illustré dans le graphique suivant. C'est le seul défi pour lequel la fréquence n'a pas diminué avec l'augmentation de l'efficacité. En effet, pour les dirigeantes, le défi s'accroît à mesure que leur efficacité augmente. Cette constatation confirme l'hypothèse précédente selon laquelle il existe peut-être un angle mort inhérent aux dirigeants/es axées sur les relations. En essayant de répondre aux besoins des autres, les dirigeants/es peuvent hésiter à dire « non » aux demandes ou à prendre trop de responsabilités. Comme les dirigeantes se concentrent de plus en plus sur les relations (ce qui augmente également de manière constante avec l'efficacité), elles peuvent être plus sensibles à ce défi. Cela peut également concerner les dirigeants qui se concentrent davantage sur les relations, mais comme nous l'avons vu précédemment, leur croissance en matière de compétences relationnelles n'est pas aussi importante, ce qui peut expliquer pourquoi l'augmentation progressive de ce défi est beaucoup plus faible pour les dirigeants.



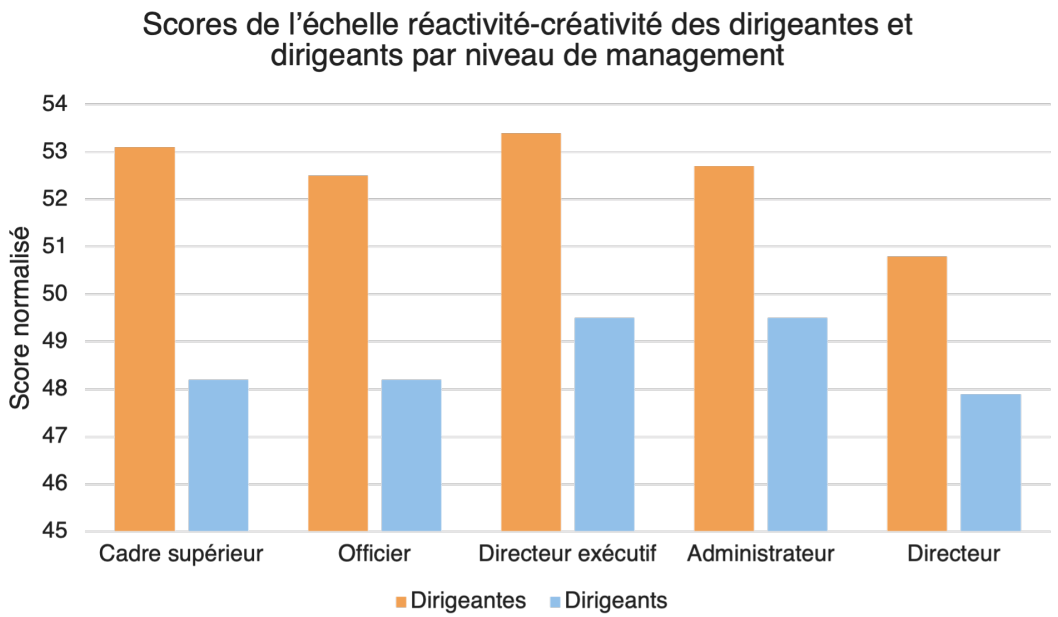
Des différences profondes

Pour comprendre l'ampleur des différences entre les genres, nous avons effectué plusieurs analyses basées sur les groupes spécifiques auxquels appartiennent les dirigeants/es. Bien qu'il y ait eu quelques effets d'interaction où l'écart entre les dirigeantes et dirigeants était plus ou moins grand en fonction de l'appartenance à un groupe spécifique, la direction générale des différences est restée cohérente - les dirigeantes étaient plus créatives et moins réactives que leurs homologues masculins.

Influence du niveau de management

La première analyse que nous avons menée compare les orientations créatives et réactives des dirigeantes et des dirigeants à différents niveaux de management. Les résultats sont présentés dans le graphique suivant.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés



Les dirigeantes se montrent plus créatives et moins réactives que les dirigeants à tous les niveaux de management. Les dirigeantes et dirigeants sont les plus proches en matière de performances aux niveaux de management les plus bas et la différence est la plus prononcée pour les niveaux de management les plus élevés.

Lorsque nous décomposons ce score en écart entre les genres dans le créatif et le réactif (comme nous l'avons fait dans le tableau suivant), nous constatons que non seulement les dirigeantes deviennent plus créatives à mesure qu'elles gravissent les échelons de l'entreprise, mais que leur avantage en matière de créativité par rapport à leurs homologues masculins s'accroît également. [Il convient de noter que tout écart supérieur à 2,5 reflète une différence significative. Le signe positif ou négatif indique si les dirigeantes obtiennent un score plus ou moins élevé que les dirigeants , un score élevé dans le réactif étant moins souhaitable].

Niveau de management	Écart dans le créatif	Écart dans le réactif
Cadres supérieurs	+3,4	-3,9
Direction (par exemple président, vice-président)	+3,0	-3,2
Directeur exécutif	+2,8	-3,2
Directeur	+2,1	-2,9
Manager	+1,9	-2,7

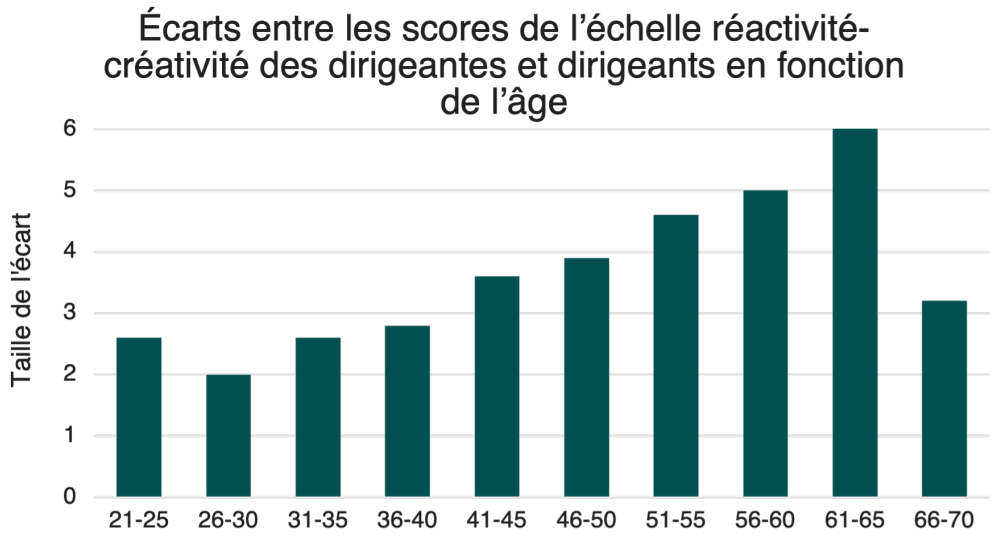
En outre, l'écart entre les tendances réactives se creuse également avec des niveaux de leadership plus élevés. Les femmes cadres sont déjà nettement moins réactives que les hommes cadres, mais les dirigeantes continuent de progresser dans l'évolution de leurs tendances réactives à mesure qu'elles accèdent à des postes de direction plus élevés, alors que les dirigeants ont tendance à rester assez réactifs quel que soit leur niveau de management.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

L'avantage prononcé du leadership féminin aux niveaux supérieurs de la hiérarchie est cohérent avec au moins une autre étude. Zenger & Folkman (2019) ont constaté que plus le niveau de management est élevé, plus l'écart entre l'efficacité des hommes et des femmes est important, les femmes étant plus performantes que les hommes.

Influence de l'âge

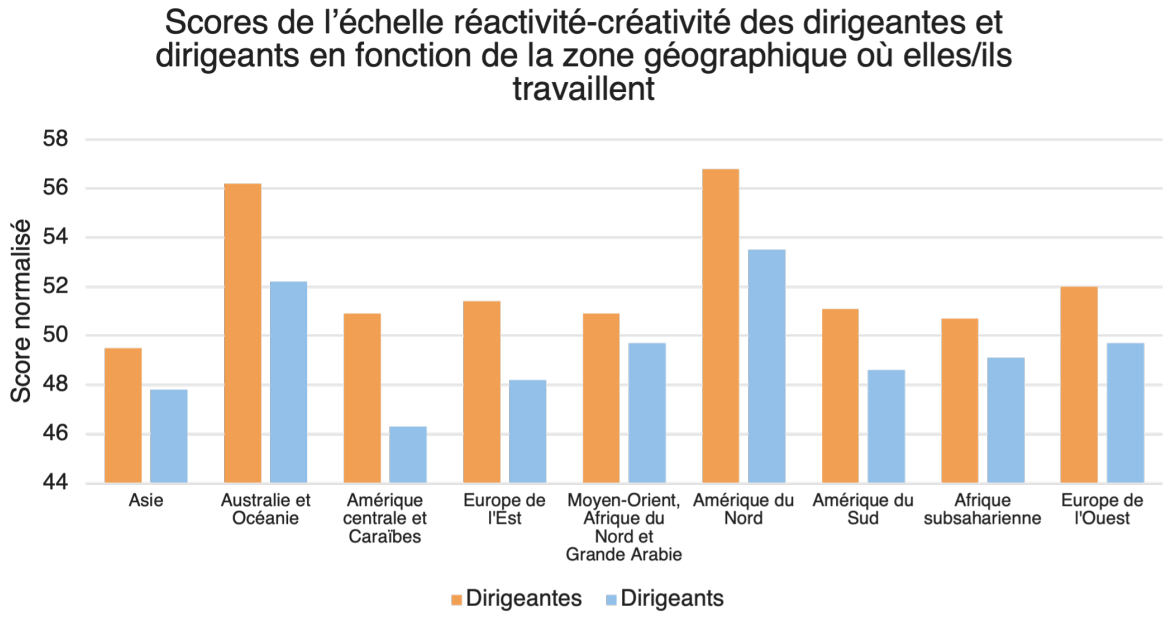
Ensuite, nous avons examiné les différences entre les genres en fonction de l'âge, ce qui peut être lié au niveau de management, bien que ce ne soit pas une correspondance systématique. (Certains dirigeants/es peuvent être assez jeunes, comme c'est souvent le cas dans les start-up, tandis que les entreprises plus établies ont souvent des managers qui travaillent dans l'organisation depuis des années). La tendance des dirigeantes à être plus créatives et moins réactives que les dirigeants se vérifie dans toutes les tranches d'âge. Toutefois, l'ampleur de l'écart entre les genres varie en fonction de l'âge, comme le montre le graphique suivant. [L'écart a été déterminé en soustrayant le score de l'échelle Réactif-Créatif des hommes de celui des femmes. Là encore, tout écart supérieur à 2,5 est significatif]. La tendance générale montre que l'écart augmente avec l'âge, en particulier dans la tranche d'âge de 41 à 65 ans.



Influence de la culture

Nous avons examiné les différences entre les genres en fonction de la culture sous deux angles. Tout d'abord, nous avons comparé les orientations créatives et réactives des dirigeantes et des dirigeants vivant et travaillant dans différentes régions géographiques. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le graphique suivant.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés



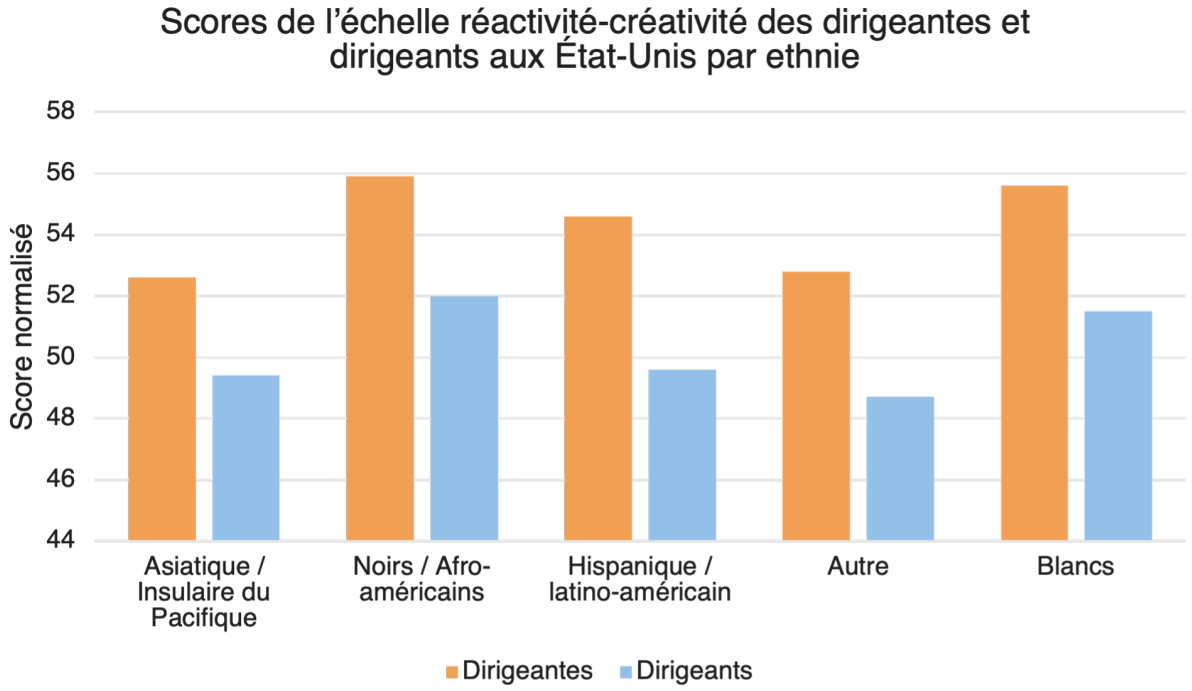
Les différences entre les dirigeantes et les dirigeants suivent la même tendance générale que ce qui a été observé dans l'ensemble et suggèrent que l'avantage du leadership féminin n'est pas limité à une seule culture. Toutefois, les différences sont moins prononcées dans certaines régions. Ces différences peuvent être éclaircies en examinant les scores de la partie créative et ceux de la partie réactive pour chaque région, comme indiqué dans le tableau suivant.

	Dirigeantes créatives	Dirigeants créatifs	Dirigeantes réactives	Dirigeants réactifs
Asie	49,9	47,6	51,3	52,6
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Péninsule arabique	53,7	52,3	53,1	53,7
Europe occidentale	50,7	49,4	49,0	51,4
Europe de l'Est	52,1	51,0	50,8	54,3
Amérique du Nord	54,0	51,6	45,2	47,9
Amérique centrale et Caraïbes	52,0	49,3	51,6	55,8
Amérique du Sud	54,3	52,3	53,3	55,3
Afrique subsaharienne	51,2	50,7	51,3	53,1
Australie et Océanie	53,1	50,0	45,1	48,4

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Dans certaines cultures, les dirigeants/es peuvent manager à la fois de manière créative et réactive (en obtenant un score élevé dans les deux cas). Par exemple, dans les régions Moyen-Orient et Amérique du Sud, les dirigeants et dirigeantes ont des scores dans la partie créative plus élevés que les dirigeants/es de nombreuses autres régions, mais ils ont également des scores dans la partie réactive plus élevés. Alors qu'en Amérique du Nord et en Australie, les dirigeants/es ont des scores significativement plus élevés dans la partie créative que dans la partie réactive, augmentant ainsi leur score sur l'échelle Réactif-Créatif. Non seulement les performances réactives au Moyen-Orient et en Amérique du Sud sont plus élevées que dans de nombreuses autres régions, mais la différence entre les femmes et les hommes est moins prononcée. Cette combinaison de facteurs se traduit par un avantage moindre du leadership féminin.

Nous avons également comparé les orientations créatives et réactives des dirigeantes et des dirigeants appartenant à différents groupes ethniques aux États-Unis. Comme le montre le graphique suivant, les performances varient d'un groupe ethnique à l'autre et l'écart entre les hommes et les femmes n'est pas le même. Cependant, dans tous les groupes, les femmes ont un avantage en matière de leadership.



Là encore, il est possible de mieux comprendre les différences entre les genres selon chaque groupe ethnique en examinant les scores de la partie créative et dans la partie réactive, comme indiqué dans le tableau suivant. On observe des phénomènes intéressants. Par exemple, l'écart entre les genres dans la partie réactive est plus prononcé que dans la partie créative pour les dirigeants/es asiatiques/insulaires du Pacifique et noirs/américains d'Afrique. L'inverse, où l'écart entre les genres est plus prononcé dans la partie créative que dans la partie réactive, se produit chez les dirigeants/es qui s'identifient à l'une des ethnies « autres », et l'écart entre les genres est similaire dans la partie créative et réactive pour les dirigeants/es hispaniques/latino-américains/es et blancs/ches. Cette différence peut être le signe d'une plus grande acceptation des tendances réactives chez les dirigeants au sein de certains groupes ethniques et des différences culturelles qui influencent cette acceptation. Bien que nous observions un avantage féminin constant dans la performance des dirigeants/es à travers les cultures et les ethnies, il existe des variations dans l'ampleur de ces différences. Il est possible que d'autres facteurs liés à la diversité des expériences et des attentes en matière de leadership jouent un rôle et il conviendrait de les étudier plus en avant dans le cadre d'une recherche qui recueille spécifiquement des données liées à la diversité des perspectives afin de déterminer dans quelle mesure les conclusions tirées ici s'appliquent à l'ensemble des dirigeants/es.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

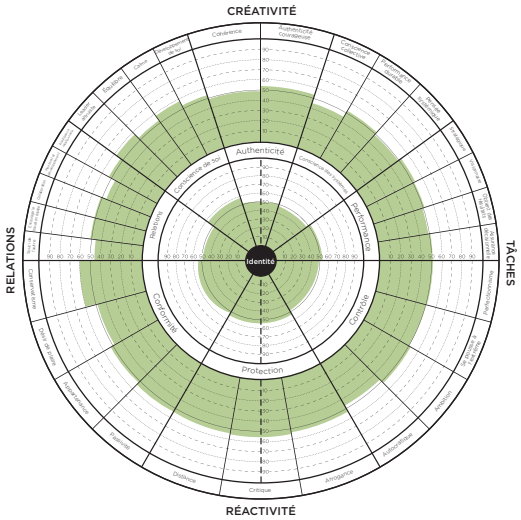
Ethnicité des dirigeants/es américains/es	Dirigeantes créatives	Dirigeants créatifs	Dirigeantes réactives	Dirigeants réactifs
Asiatiques/insulaires du Pacifique	53,5	53,3	46,3	48,8
Noirs/Africains américains	55,7	54,8	44,5	46,0
Hispanique/Latino	54,7	53,3	45,7	47,1
Autres	57,7	50,4	43,6	49,0
Blancs	54,9	51,7	45,9	49,0

Différences dans la manière dont les dirigeants/es s'évaluent eux/elles-mêmes

Plusieurs études antérieures suggèrent qu'il existe des différences dans la manière dont les dirigeantes et les dirigeants perçoivent leur propre leadership. Pour vérifier cette conclusion, nous avons commencé par comparer directement les résultats des auto-évaluations des dirigeantes et dirigeants. La moyenne des auto-évaluations pour les deux genres est présentée dans le graphique suivant.

Auto-évaluation générale des dirigeantes

Auto-évaluation générale des dirigeants



Un examen rapide du dégradé des cercles du profil révèle qu'il y a très peu de différences évidentes dans la manière dont les dirigeantes et les dirigeant s'évaluent eux-mêmes. En effet, sur les 36 dimensions et sous-dimensions, seules 8 présentent des différences significatives (tailles d'effet supérieures à 0,20). Toutefois, il existe une différence globale dans la manière dont les dirigeantes et les dirigeant évaluent leurs compétences créatives par rapport à leurs tendances réactives. Les dirigeantes évaluent leur développement et leur expression de compétences créatives comme étant supérieurs à leurs tendances réactives, tandis

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

que les dirigeants estiment que leurs comportements réactifs sont plus fréquents que l'expression de leur compétences créatives. En d'autres termes, les dirigeantes se considèrent comme plus créatives et moins réactives et dirigeants comme plus réactifs et moins créatifs.

Ce résultat peut suggérer que les dirigeantes et dirigeants ont une bonne maîtrise de leurs performances, car il correspond aux conclusions générales basées sur les données des évaluateurs. Cependant, la nature spécifique et l'ampleur des différences entre les capacités créatives et les tendances réactives dans les auto-évaluations ne sont pas toujours en corrélation avec les évaluations des évaluateurs et conduisent parfois à des conclusions différentes. Par exemple, les dirigeants évaluent leurs capacités en matière de*Stratégique/ Pensée stratégique* beaucoup plus haut que les dirigeantes pour cette compétence de leadership ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,26). Mais les évaluateurs ne notent pas les hommes et les femmes de manière très différente sur cette compétence ($p < 0{,}001$, taille d'effet = 0,06), et notent même les dirigeantes légèrement plus haut.

Ce type de divergence peut être au cœur de nombreux résultats contradictoires, car certaines études s'appuient sur l'auto-évaluation pour tirer des conclusions et d'autres sur les évaluations des évaluateurs. Nos résultats soulignent qu'il est prudent d'utiliser uniquement les données d'auto-évaluation pour identifier les différences entre les genres.

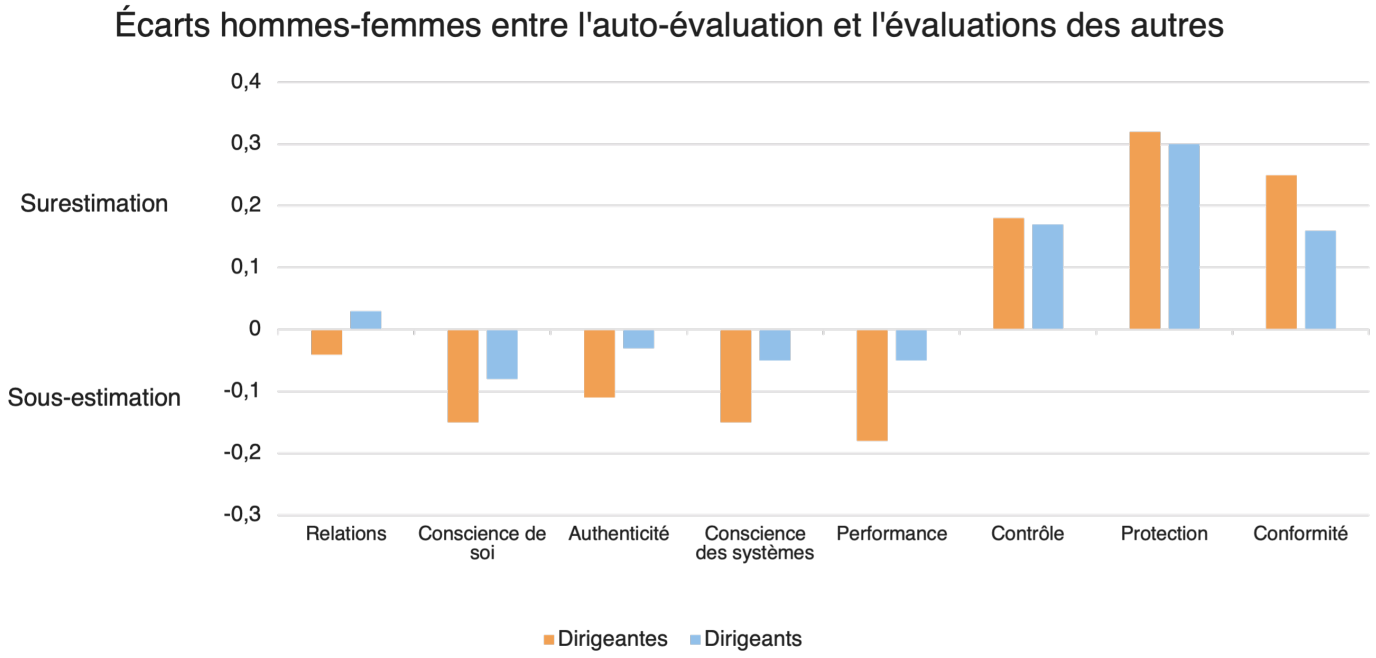
En analysant les auto-évaluations des dirigeants/es sur l'échelle LEI, nous avons constaté que les dirigeantes évaluent leur efficacité légèrement en dessous de celle des dirigeants (avec des scores standard de 49,8 et 50,9, respectivement). Bien que la différence dans les auto-évaluations de l'efficacité soit statistiquement significative, elle n'est pas significative d'un point de vue pratique (taille d'effet = -0,11). Cette constatation contredit de nombreuses études qui ont mis en évidence un « effet de modestie », où les dirigeantes ont tendance à minimiser leurs points forts et à sous-estimer considérablement leur efficacité par rapport à l'évaluation que font les dirigeants de leurs propres performances. D'autres études suggèrent également que les dirigeants peuvent avoir une perception exagérée de leur leadership et sont donc susceptibles de minimiser leurs défis et de surestimer leurs compétences. À première vue, nos résultats semblent réfuter ces conclusions.

Toutefois, lorsque nous comparons les notes que les dirigeants/es se donnent à eux-mêmes à celles de leurs évaluateurs, nous constatons des différences significatives entre les genres qui corroborent certaines recherches antérieures. [Pour cette comparaison, nous avons utilisé les scores bruts de l'échelle d'évaluation afin de pouvoir effectuer une comparaison directe. Les notes brutes sont basées sur une échelle de 5 points]. Les auto-évaluations des dirigeantes et des dirigeants sont inférieures aux évaluations de l'efficacité du leadership par les évaluateurs, comme l'indique le tableau suivant. Pourtant, la sous-estimation des dirigeantes dépasse nettement celle observée chez leurs homologues masculins, amplifiant ainsi l'écart entre les genres bien au-delà de la simple différence dans les auto-évaluations. Ce constat confirme les conclusions préalables selon lesquelles les femmes ont tendance à sous-évaluer davantage leurs performances par rapport aux hommes. Toutefois, ce résultat remet également en question l'idée que les hommes exagèrent leurs compétences en leadership, du moins par rapport à la manière dont les autres perçoivent leur efficacité.

Évaluation de l'efficacité du leadership	Moyenne de l'auto-évaluation	Note moyenne des évaluateurs	Différence entre les notes attribuées par l'évaluateur et celles de l'auto-évaluation
Femmes	3,59	4,05	0,46
Hommes	3,65	3,96	0,31

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Dans la plupart des domaines du leadership, les dirigeants/es ont généralement tendance à sous-estimer leurs capacités créatives et à surestimer leurs tendances réactives par rapport aux évaluations des évaluateurs. Plus significatif encore est le constat que les dirigeantes sous-estiment leurs capacités créatives et surestiment leurs tendances réactives bien plus que les dirigeants, comme le montre clairement le graphique ci-dessous.



Ces résultats corroborent d'autres recherches indiquant que les dirigeantes sont souvent plus critiques envers elles-mêmes que leurs homologues masculins et qu'elles ont tendance à sous-estimer la valeur de leur contribution. En outre, en ce qui concerne *Relations*, nous observons des indices d'une perception exagérée de leurs propres capacités chez les dirigeants. Selon les évaluateurs, la dimension*Relations* constitue une force de leadership essentielle pour les dirigeantes, où elles surpassent nettement les dirigeants en termes de compétence. Cependant, les évaluations montrent que les scores des dirigeantes en matière de *Relations* sont en dessous des attentes des évaluateurs, tandis que ceux des dirigeants sont au-dessus, créant ainsi une perception selon laquelle les hommes sont perçus comme étant meilleurs dans la construction de relations que les femmes, ce qui, ne correspond pas à la façon dont ils se présentent..

Il est possible que les dirigeants ne soient pas conscients de leur image en matière de *Relations*, pensant qu'ils se présentent différemment de la manière dont ils sont perçus par les autres. Il est également possible qu'ils ne s'imposent pas les mêmes normes que d'autres dans ce domaine. Dans les deux cas, cela pourrait expliquer pourquoi les dirigeants ne parviennent pas à améliorer leurs compétences en *Relations* au même rythme que les dirigeantes, contribuant ainsi à creuser l'écart observé entre leurs performances et celles des femmes, même si leur efficacité globale progresse.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

CONCLUSION - MISE EN CONTEXTE DES RÉSULTATS

Il peut être tentant de conclure que les femmes font de meilleures dirigeantes que les hommes, mais ce n'est pas forcément vrai. Nos résultats montrent clairement que les dirigeantes sont plus efficaces que les dirigeants - elles ont développé et font preuve de plus de compétences créatives et sont beaucoup moins réactives. Nos conclusions sur les avantages du leadership féminin sont soutenues par de nombreuses études, et cette recherche a démontré sa robustesse : l'avantage du leadership féminin est observable à tous les niveaux de management, dans toutes les tranches d'âge et au sein de toutes les cultures.

Pourquoi alors certaines études ne semblent-elles relever aucune différence significatives, tandis que d'autres obtiennent des résultats mitigés, parfois en faveur des dirigeants et parfois des dirigeantes? Notre analyse des disparités en compétences et comportements à différents niveaux d'efficacité du leadership peut aider à expliquer cette diversité de résultats. Au niveau de leadership le moins efficace, les différences entre les dirigeantes et les dirigeants sont moins marquées, avec souvent des similitudes plutôt que des distinctions notables dans les compétences créatives et les tendances réactives. Au niveau d'efficacité modéré, les dirigeantes montrent généralement des compétences créatives plus développées et moins de tendances réactives que leurs homologues masculins dans plusieurs domaines, bien que cette supériorité ne soit pas constante dans tous les aspects du leadership - dans quelques domaines spécifiques, les dirigeants peuvent même surpasser les dirigeantes. Lorsque les dirigeants/es sont très efficaces, les performances dans presque tous les domaines du leadership favorisent les femmes. Par conséquent, les différences observées dans les résultats antérieurs peuvent découler de l'interaction entre les variations de genre, l'efficacité globale du leadership, et la possibilité que les études précédentes aient utilisé des échantillons restreints de dirigeants/es principalement situés/ées à un niveau spécifique d'efficacité en leadership.

En outre, nos conclusions concernant les différences d'orientation du leadership selon le genre ne sont pas toujours conformes aux modèles de leadership étudiés précédemment. Contrairement à plusieurs études et à la croyance populaire, nous n'avons pas constaté que les dirigeantes étaient plus orientées vers les relations et les dirigeants plus orientés vers les tâches. En réalité, les dirigeants, qu'ils soient hommes ou femmes, montrent une tendance à adopter une approche équilibrée intégrant à la fois les aspects relationnels et les exigences des tâches. En outre, les dirigeantes obtiennent régulièrement de bons résultats dans ces deux domaines du leadership, bien que la différence avec les dirigeants soit plus prononcée en ce qui concerne les *Relations*. En effet, nos résultats suggèrent que les dirigeantes ont développé de plus grandes compétences créatives dans les cinq dimensions du leadership créatif (y compris la grande majorité des sous-dimensions). En outre, les dirigeantes ont nettement moins de tendances réactives, ce qui, combiné à leurs compétences créatives, crée un avantage certain en matière de leadership féminin. Le leadership féminin est présente un équilibre en tâches-relations avec une surcharge dans la dimension *Relations*. C'est peut-être le développement élevé des compétences en *Relations* qui donne l'impression de différences stylistiques le long de la dichotomie *Relations-Performance*. Cependant, nos résultats indiquent que la propension des dirigeants à adopter des comportements de *Protection* compromet leurs compétences relationnelles. Cela annule la possibilité pour les dirigeants d'établir des relations plus profondes et plus vulnérables, nécessaires pour atteindre un niveau de performance supérieur dans cette dimension du leadership. En d'autres termes, les dirigeants ne se concentrent pas tant sur la *Performance* que sur l'adoption excessive de stratégies de *Distance/Retrait*, d'*Arrogance* et de supériorité pour protéger leur position et maintenir leur estime de soi ou leur sécurité. Cependant, ces comportements compromettent leur capacité à agir efficacement dans les *Relations*, contrairement à leurs homologues féminines qui n'adoptent pas aussi fréquemment ces styles réactifs.

Ce dernier résultat est cohérent avec plusieurs articles (par exemple, Ito & Bligh, 2017 ; Arata, 2018) qui suggèrent que les dirigeantes sont meilleures en *Relations* parce qu'elles sont plus vulnérables émotionnellement, ont développé de l'empathie pour les autres et s'intéressent sincèrement à la vie des autres. (Nous précisons que ces compétences sont plus accessibles dans le cadre de l'orientation créative). Les dirigeants, pour leur part, ont souvent tendance à éviter les interactions émotionnelles, à maintenir une certaine distance, à montrer moins de compassion, et à être réticents à s'engager dans des conversations

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

personnelles ou à écouter attentivement les sentiments exprimés par autrui. Ces descriptions des dirigeants et dirigeantes correspondent étroitement aux appréciations que les évaluateurs ont données aux dirigeants/es dans notre étude. Il est important de noter que les dirigeants et dirigeantes sont décrits/es comme des personnes (ce qui fait écho à la constatation citée précédemment selon laquelle les dirigeants et dirigeantes se concentrent sur les *Relations*). Cependant, les évaluateurs ont signalé presque aussi souvent la profondeur, la compassion, l'empathie et la confiance dans les relations établies par les dirigeantes que les difficultés rencontrées par les dirigeants dans ces mêmes domaines. Bien que les dirigeants aient été perçus comme sociables et accessibles, capables d'initier des interactions et d'établir des relations, ils ont également été décrits comme ayant des difficultés à maintenir des relations superficielles et à manquer d'attention envers les besoins, les sentiments et les opinions des autres. Cela suggère une approche plus réactive dans leurs relations interpersonnelles.

Un dernier point mérite d'être souligné, car il a des implications importantes pour la recherche future et les pratiques organisationnelles : la comparaison des résultats obtenus à partir de notre analyse du feed-back quantitatif et qualitatif. Bien que les résultats de nos analyses descriptives des commentaires des évaluateurs confirment les résultats des données d'évaluation des évaluateurs dans l'ensemble (les résultats qualitatifs montrent plus de forces créatives et moins de défis réactifs pour les dirigeantes que pour les dirigeants, ce qui est cohérent avec les évaluations quantitatives), la direction et l'ampleur de certaines forces ne correspondaient pas aux données d'évaluation. En d'autres termes, quelques points forts ont été signalés beaucoup plus fréquemment chez les dirigeants que chez les dirigeantes dans les données de feed-back, mais ils n'ont pas montré de différence dans les résultats de l'évaluation.

Un aspect intéressant réside dans la correspondance des forces qualitatives disparates avec des traits masculins stéréotypés. Selon d'autres études, ces traits sont plus fréquemment associés aux dirigeants, incluant la gestion de projet, la réflexion stratégique et la résolution de problèmes. Ces traits sont caractéristiques des styles axés sur les tâches, correspondant à la *Conscience des systèmes* et à la *Performance* sur le LCP). Ce type de résultats a d'ailleurs été utilisé pour étayer l'affirmation selon laquelle les hommes sont plus orientés vers les tâches. Cependant, les notes attribuées par les évaluateurs pour ces mêmes dimensions n'ont pas révélé de différences significatives entre les performances réelles des dirigeants et des dirigeantes. Les dirigeantes ont légèrement surpassé leurs homologues masculins dans ces domaines de leadership, bien que cette différence ne soit pas statistiquement significative.

Dans ces cas particuliers, les évaluateurs rapportent des qualités de manière différente de ce qu'ils évaluent réellement, et on est en droit de se demander pourquoi. La réponse se trouve peut-être dans la nature de la méthodologie utilisée entre les deux études. Dans l'étude descriptive, le feed-back des évaluateurs a été sollicité sur la base de questions ouvertes, sans que le répondant ne se concentre sur un aspect spécifique du leadership. En l'absence de cadre spécifique, il se peut que les évaluateurs aient réagi en fonction de ce qu'ils recherchent de manière stéréotypée chez un dirigeant ou une dirigeante et qu'ils en aient rendu compte. Ainsi, les évaluateurs ont peut-être évalué les compétences des dirigeants en fonction de leur *Performance* et ont noté leur présence, mais ont négligé de considérer ces mêmes compétences lorsqu'ils évaluaient les dirigeantes, ce qui a pu sous-estimer leurs capacités. Toutefois, dans l'outil d'évaluation du LCP, les évaluateurs ont été spécifiquement interrogés sur les performances dans les dimensions « *Conscience des systèmes* » et « *Performance* » (axées sur les tâches). En remplissant les échelles d'évaluation, les évaluateurs se sont moins concentrés sur leurs impressions générales (qui peuvent être fortement influencées par des stéréotypes) que sur les comportements réels (puisque l'instrument leur demande d'évaluer la fréquence des comportements). Dans ce cas, les évaluateurs n'ont pas différencié les performances des dirigeants et des dirigeantes sur les aspects orientés vers la tâche.

La différence de résultats en fonction de la méthodologie est importante. Tout d'abord, cela pourrait contribuer à expliquer les divergences observées dans les recherches antérieures entre les études qui rapportent des différences de style de leadership entre les genres, largement acceptées, et celles qui ne le font pas. Comme mentionné dans la partie de notre rapport consacrée à l'analyse documentaire, la plupart

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

des études mettant en évidence l'approche des hommes axée sur les tâches se basent souvent sur des données descriptives, ce qui pourrait naturellement conduire à mesurer des impressions stéréotypées plutôt que des performances réelles.

Ensuite, et peut-être plus important encore, la prévalence des impressions conformes aux stéréotypes pourrait indiquer un potentiel biais dans les évaluations quotidiennes des dirigeants/es au sein des organisations. Si les patrons/n+1 se fient à la sagesse conventionnelle plutôt qu'à des évaluations plus formelles pour évaluer et promouvoir les dirigeants/es, ils risquent de ne pas toujours choisir ceux/celles qui sont les plus qualifiés/ées pour le poste. Certains chercheurs ont suggéré que le stéréotype masculin, étroitement associé à l'impact du leadership en termes de résultats concrets, favorise une perception de compétence chez les dirigeants dans ces domaines. Cela pourrait créer un désavantage manifeste pour les dirigeantes et expliquer en partie la disparité persistante entre les hommes et les femmes dans les rôles de direction (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001 ; Brooks, 2011).

En outre, il est possible qu'un biais persiste envers les femmes, sans prendre en compte le niveau de compétence atteint. Lorsqu'on examine les recherches dans les catégories d'âge avancé et de postes de direction, on observe que l'écart entre l'avantage des femmes et celui des hommes s'accentue. Concernant les postes de direction, les données montrent une progression des compétences créatives chez les femmes à tous les niveaux, notamment dans les postes de haute direction. De même, pour les personnes d'âge avancé, cet écart entre l'avantage des femmes et celui de leurs homologues masculins se creuse davantage aux niveaux de responsabilité élevés et à un âge avancé.

Dans l'ensemble, les écarts identifiés dans cette étude révèlent des différences substantielles entre les compétences et l'efficacité du leadership chez les hommes et les femmes, et pourraient potentiellement ouvrir des opportunités pour les organisations. Nos résultats indiquent que ce sont les orientations créatives et réactives du leadership qui illustrent le mieux les distinctions entre les dirigeantes et les dirigeants. C'est également ce changement qui crée de meilleurs dirigeants/es, quel que soit leur genre. L'orientation créative des dirigeantes vers le leadership se traduit par une plus grande efficacité sur le lieu de travail.
Les organisations pourraient avoir intérêt à chercher à promouvoir les dirigeantes qui dirigent efficacement, car les résultats de cette étude montrent qu'elles continueront à accroître leur efficacité au fur et à mesure qu'elles dirigent. Promouvoir, développer et offrir des opportunités aux dirigeantes plus tôt que par le passé, ou dans des domaines et des emplois précédemment négligés, peut constituer un avantage décisif.

Il existe également un avantage et une opportunité pour les dirigeants d'améliorer leurs compétences en leadership en adoptant des orientations plus créatives. Par le passé, les dirigeants n'avaient peut-être pas besoin d'une orientation créative pour être promus ou efficaces. Cependant, cette étude démontre que les hommes bénéficient considérablement de l'adoption de nouveaux niveaux d'orientation créative pour améliorer leur efficacité en matière de leadership. Il existe un avantage significatif à créer des équipes diversifiées intégrant l'efficacité des dirigeantes. La diversité dans l'expression et le style du leadership créatif peut permettre à une organisation de grandir de manière inédite.

Pourquoi y a-t-il des différences entre les genres en matière de leadership ?

Pourquoi les femmes ont-elles un avantage en matière de leadership ? Les recherches proposent au moins trois hypothèses. Nous examinons chacune d'entre elles à la lumière de nos conclusions afin de déterminer la ou les raisons les plus solidement étayées.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Hypothèse 1 : Les femmes possèdent des compétences innées et/ou acquises qui leur confèrent un avantage en matière de leadership à mesure qu'elles évoluent.

De nombreuses études indiquent que les femmes accèdent à des postes de direction avec de solides compétences relationnelles, ce qui leur confère un avantage par rapport à leurs homologues masculins. Les dirigeantes peuvent se concentrer principalement sur le développement d'autres capacités de leadership pour exceller, tandis que les hommes doivent développer l'ensemble des aspects du leadership pour atteindre le même niveau. Certaines recherches suggèrent que les femmes naissent avec une prédisposition pour les *Relations* qui ne fait pas partie de l'ADN des hommes (par exemple, Van Edwards, 2017). Ces études s'appuient sur des données récentes issues des neurosciences qui indiquent que les femmes sont génétiquement dotées d'hormones (notamment l'ocytocine) qui favorisent les relations, alors que les hommes sont dotés d'hormones différentes. Selon cette étude, lorsque les hommes s'engagent dans des interactions où ils sont émotionnellement vulnérables (un élément clé pour des relations plus profondes), cela déclenche la libération de cortisol, ce qui provoque une réaction de stress. Par conséquent, la plupart des hommes évitent ces interactions intimes et ne développent donc pas les compétences relationnelles que les femmes apportent au leadership.

D'autres recherches (par exemple, Reddy, 2018) ont suggéré que dès l'enfance, les femmes apprennent à exprimer leurs émotions et sont récompensées pour leurs tendances nourricières, tandis que les hommes apprennent à cacher leurs émotions et à ne pas exprimer leurs véritables sentiments. Ces attentes sociales se poursuivent à l'âge adulte et préparent donc mieux les femmes à adopter une orientation transformationnelle (ou ce que nous appelons une orientation créative) qui se concentre sur l'établissement de relations profondes et efficaces.

Bien que notre étude ne permette pas de déterminer s'il existe une prédisposition biologique aux compétences en matière de *Relations* ou si les dirigeantes ont été éduquées à ces compétences, nos résultats soutiennent l'affirmation selon laquelle de meilleures capacités en*Relations* contribuent à l'efficacité globale du leadership et les dirigeantes ont, en moyenne, des compétences relationnelles plus développées que les dirigeants. Même les dirigeantes les moins efficaces, ainsi que les femmes occupant des postes d'encadrement inférieurs, font preuve d'une capacité à nouer des relations chaleureuses et bienveillantes plus précoce que leurs homologues masculins. Cette constatation suggère que certaines compétences en matière de *Relations* avaient déjà été développées avant que les femmes n'occupent des postes de direction. Cependant, nos résultats montrent également que les compétences en matière de*Relations* des dirigeantes continuent de s'améliorer au fur et à mesure qu'elles deviennent plus efficaces, qu'elles accèdent à des niveaux de management plus élevés et qu'elles vieillissent. Cette dernière constatation suggère qu'au moins une partie des compétences relationnelles que possèdent les dirigeantes s'acquièrent et/ou s'affinent sur le lieu de travail.

Hypothèse 2 : Les dirigeantes sont plus exigeantes quant à leurs performances et consacrent donc plus d'efforts à leur développement.

Plusieurs études suggèrent que les dirigeantes s'efforcent davantage que les dirigeants une fois qu'elles occupent leur poste de direction, ce qui se traduit par des performances plus élevées que celles de leurs homologues masculins. Zenger & Folkman (2012) suggèrent que les dirigeantes peuvent avoir l'impression de devoir travailler plus dur dans tous les domaines de compétences pour être récompensées pour leurs compétences en leadership. Dans les entretiens de suivi qu'ils ont menés avec des dirigeantes, ils ont trouvé des preuves que celles-ci pensent qu'elles doivent continuellement faire leurs preuves pour être acceptées et se sentir sûres dans leur position. Il est intéressant de noter, comme le soulignent les auteurs, que cela incite les dirigeantes à prendre des initiatives, à rechercher du feed-back et à les intégrer dans leur pratique du leadership - les stratégies de développement mêmes qui conduisent à un leadership plus créatif. Il s'agit là d'une autre piste que les organisations doivent prendre au sérieux.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Plusieurs résultats de notre recherche suggèrent également que les dirigeantes peuvent être plus exigeantes que leurs homologues masculins en matière de performances. Elles se livrent parfois à des excès et au perfectionnisme pour tenter de maintenir leur sécurité. Voir par exemple les tendances réactives élevées pour *Se pousse à l'extrême/Sur-exigence* et *Perfectionnisme* qui continuent à prévaloir jusqu'à ce que les dirigeantes deviennent très efficaces, moment où elles semblent avoir canalisé le pouvoir de ces tendances réactives dans des expressions plus créatives du leadership. En outre, la progression des forces du leadership (telle que notée dans les données d'évaluation et de feed-back), où les dirigeantes dépassent fréquemment les dirigeants dans le développement des compétences créatives, suggère que les dirigeantes pourraient consacrer plus d'efforts à leur développement. Les résultats de l'étude d'auto-évaluation suggèrent également que les dirigeantes peuvent faire plus d'efforts pour que leur travail soit reconnu. Cependant, parce qu'elles n'apprécient pas pleinement tout ce qu'elles ont accompli ou sous-estiment leur contribution, elles tendent à viser des résultats toujours plus perfectionnistes.

Une autre possibilité que nos résultats suggèrent, et qui n'a pas été soulevée dans la recherche, concerne moins l'effort accru des dirigeantes que la tendance des dirigeants à accorder moins d'importance au développement des compétences relationnelles. Pourquoi les dirigeants semblent-ils faire moins d'efforts pour s'améliorer ? Il se peut, comme le suggèrent les données de l'auto-évaluation, que les dirigeants souffrent d'un déficit en matière de *Relations* et ne perçoivent pas l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes sur le lieu de travail. Cet angle mort peut être le résultat d'un manque de sensibilisation à ces compétences, comme l'hypothèse précédente l'a supposé. Une autre possibilité est que les dirigeants sont moins incités à développer leur conscience relationnelle ou à faire évoluer leurs tendances relationnelles, parce que ces compétences et comportements n'ont pas été exigés pour leur promotion à des niveaux de management plus élevés, comme le suggère l'hypothèse suivante.

Hypothèse 3 : Les hommes sont promus à des postes de direction même s'ils sont moins qualifiés et sont donc désavantagés par rapport aux autres.

Certaines études rapportent que les dirigeants sont souvent promus sans posséder certaines des qualités requises pour un leadership exceptionnel et que cela est moins vrai pour les dirigeantes (par exemple, Eagly et Carli, 2007 ; Edwards, 2017 ; Chamorro-Premuzic & Gallop, 2020). Cette étude suggère qu'il existe une double norme dans de nombreuses organisations, où les dirigeants n'ont qu'à démontrer leurs forces en matière de performance pour être promus, alors que les dirigeantes doivent avoir des forces à la fois en matière de *Performance* et de *Relations*. Cette étude suggère que la raison pour laquelle les dirigeantes emploient plus fréquemment que les dirigeants un style de leadership transformationnel (ou une orientation créative du leadership) est qu'il augmente leurs chances de réussite. En outre, ces études montrent que les dirigeantes doivent exceller par rapport aux dirigeants pour être promues, ce qui entraîne une disparité entre les taux de promotion des hommes et des femmes. Par conséquent, il y a plus de dirigeants qui ne possèdent pas les compétences idéales requises en matière de leadership ou qui possèdent des compétences dont le niveau de développement est inférieur à celui des dirigeantes dans les mêmes rôles de leadership.

Bien que la base de données du LCP ne contienne pas d'informations sur les compétences requises pour la promotion des dirigeants/es ayant participé au LCP, nos résultats concordent avec ceux que l'on pourrait prédire à partir des hypothèses susmentionnées. Nous avons constaté que les dirigeants peuvent atteindre des niveaux élevés d'efficacité (comme en témoignent les 29 % qui y parviennent), mais qu'ils sont plus susceptibles d'atteindre des niveaux d'efficacité nettement inférieurs (comme en témoignent les 34 % qui obtiennent des résultats très inférieurs à la moyenne en matière d'efficacité). C'est exactement le contraire pour les dirigeantes : seules 27 % d'entre elles obtiennent un score inférieur à la moyenne et 37 % obtiennent un score supérieur d'au moins un écart-type à la moyenne en ce qui concerne l'efficacité du leadership.

En outre, nos analyses des niveaux de management confirment l'idée que les femmes sont promues au fur et à mesure que leur efficacité augmente. Au fur et à mesure que les dirigeantes passent de postes d'encadrement inférieur à des postes d'encadrement supérieur, leurs compétences créatives continuent de

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

s'améliorer (de même que la réduction de leurs tendances réactives). Les dirigeants enregistrent également des améliorations à des niveaux de management de plus en plus élevés ; cependant, la croissance n'est pas aussi spectaculaire que pour les dirigeantes et peut refléter le fait qu'ils ont été promus sans avoir le même niveau de compétences que les dirigeantes. Ces résultats suggèrent également qu'il est utile d'envisager des stratégies de développement et de promotion des dirigeantes plus tôt dans leur carrière, car les résultats montrent que cet investissement présente un avantage significatif une fois que les dirigeantes atteignent un niveau d'efficacité même modéré.

Développer les dirigeants/es pour une plus grande efficacité au sein d'une organisation

Sur la base des conclusions de l'avantage du leadership féminin, on peut affirmer que l'emploi de dirigeantes est judicieux et sain pour une organisation. Ce constat est corroboré par d'autres données qui montrent que les entreprises ayant un plus grand nombre de dirigeantes, en particulier aux postes de direction les plus élevés, ont également de meilleurs résultats que les entreprises ayant beaucoup moins de dirigeantes (par exemple, Nolan, Moran, & Kotschwar, 2016 ; Ting, 2021 ; Lemke, 2021). En outre, ces résultats sont suggérés par Development Dimensions International (DDI), qui indique que « les organisations qui se situent dans les 20 % les plus performantes sur le plan financier comptent 37 % de femmes parmi leurs dirigeants/es ; parmi les organisations qui se situent dans les 20 % les moins performantes, seuls 19 % sont des dirigeantes (DDI, Global Leadership Forecast 2014/2015) ».

Les entreprises qui emploient davantage de dirigeantes (en particulier par rapport à celles qui n'en emploient pas) bénéficient notamment d'un bénéfice net et d'un rendement des capitaux propres plus élevés, de solutions plus créatives et plus rentables aux défis organisationnels et d'une mise en œuvre plus rapide des innovations.

Pour maximiser l'impact du leadership au sein d'une organisation, la diversité dans les rangs des dirigeants/es s'avère être un avantage stratégique. Il sera important non seulement de recruter et de promouvoir des dirigeantes, mais aussi d'encourager leur développement en même temps que celui des dirigeants. Nos résultats suggèrent que le chemin vers un leadership plus efficace est similaire pour les femmes et les hommes, bien qu'il y ait des défis uniques que chacun doit transcender.

Le passage d'une orientation réactive à une orientation créative se caractérise par un changement substantiel de notre sens, en interprétant nos récits, notre contexte, notre expérience et nos perceptions de la réalité et de la réussite. Ceux-ci peuvent varier selon les groupes culturels, la race, le genre et d'autres facteurs. Ce développement comprendra le parcours suivant et fournira des pistes pour le coaching :

LE PARCOURS DE COACHING

Accroître la prise de conscience

Comprendre les résultats et l'impact actuels par rapport à ce qui est souhaité et nécessaire.

Approfondir la prise de conscience

Faire prendre conscience de la manière dont les tendances réactives influencent les résultats et les expériences actuels.

Conduire des expériences

Expérimenter de nouveaux récits. Clarifier le(s) défi(s) adaptatif(s) essentiel(s) du voyage.

Développer la capacité créative

Renforcement des capacités : bouleverser les anciens schémas et élargir les modèles mentaux.

Consolidation des résultats

Consolider la capacité à maintenir un leadership créatif cohérent. Continuer à développer l'impact souhaité.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Bien que le parcours de développement global suive les mêmes principes pour tous les dirigeants/es, pour les dirigeants et les dirigeantes typiques mis en évidence dans cette étude, il existe des différences à comprendre lors de l'accompagnement de tendances réactives spécifiques, dans le cadre d'une construction de genre. Le contexte fourni par cette étude est important pour que les coachs puissent se faire une idée des schémas de genre qui peuvent (ne pas toujours) fonctionner. Cette prise de conscience et cette connaissance des modèles de genre potentiels au-delà de la « seule personne » avec laquelle le coach est engagé peuvent être instructives. Quelles que soient les particularités du parcours, le passage d'un leadership réactif à un leadership créatif se traduit par une augmentation significative de l'efficacité du leadership.

Coaching et développement du dirigeant moyen : Celui/celle-qui-sait-tout

Celui/celle-qui-sait-tout : Le centre de gravité du développement des dirigeants typiques se situe dans la dimension *Protection*. Alors que les dirigeants obtiennent des scores plus élevés dans les sous-dimensions de *Contrôle* (en particulier *Autocratique/Autoritarisme* et *Ambition/Compétition*) et de *Conformité* (plus particulièrement *Passivité* et *Appartenance/Suradaptation*), le potentiel de développement se trouve plus probablement dans *Protection* - et s'appuyant sur une énergie plus agressive dans *Autocratique/Autoritarisme* ou une énergie qui s'estompe dans *Passivité*. Le basculement, soit vers *Autocratique/Autoritarisme*, soit vers *Passivité* et potentiellement les deux, oriente le programme de coaching. La différence la plus importante entre les dirigeants et les dirigeantes se produit dans la combinaison *Protection* - *Contrôle* et aboutit à un archétype décrit comme « *Celui/celle-qui-sait-tout* ». Le modèle dérivé qui évolue dans la dimension *Conformité* avec la sous-dimension *Passivité* peut être décrit comme le *Savant insaisissable*. Nous décrivons les deux ci-dessous.

Coaching et développement de la dirigeante moyenne : Le héros/l'héroïne épuisé/e

Le héros/l'héroïne épuisé/e : Le cœur du développement d'un dirigeante moyenne se situe probablement dans les sous-dimensions de Contrôle, Perfectionnisme et Se pousse à l'extrême/Sur-exigence. Bien que les dirigeantes puissent avoir d'autres domaines à développer, les sous-dimensions « Perfectionnisme » et « Se pousse à l'extrême/Sur-exigence » sont au cœur de ce qui persiste chez les dirigeantes au fil du temps et même lorsqu'elles sont plus efficaces, comme une charge inébranlable. Le problème réside moins dans le maintien de scores élevés lorsque le dirigeant ou la dirigeante est très efficace que dans la persistance du trait de "héros/héroïne épuisé/e", nécessitant ainsi un développement plus approfondi. (Voir à la page 30 les défis que doivent relever les dirigeantes très efficaces).

Enfin, nos résultats révèlent qu'avec un travail de développement ciblé, les dirigeantes et les dirigeants peuvent offrir un leadership exceptionnel.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Celui/celle-qui-sait-tout

Faire évoluer « Celui/celle-qui-sait-tout » nécessite un changement de récit identitaire, passant de « maître/esse du savoir » (je suis mes idées, si elles ne sont pas les meilleures, je ne suis personne) à un/e apprenant/e audacieux/se et collaboratif/ve (j'ai de bonnes idées et j'ai beaucoup à apprendre des autres et avec les autres). Il s'agit d'un changement transformationnel qui consiste à passer d'une attitude de « repli sur soi et d'éloignement des autres » à une présence incarnée et vulnérable, favorisant l'apprentissage en collaboration avec autrui.

Hypothèses internes, comportements et implications

Les comportements de « Celui/celle-qui-sait-tout » reposent sur des hypothèses internes qui associent la sécurité et la valeur à la supériorité, à l'intelligence, à la vérité, à l'autosuffisance et à l'hyper-rationalité.

Objectif et comportements : Ce/cette dirigeant/e est susceptible de mettre l'accent sur la supériorité, la supériorité de ses idées et de sa raison, par conséquent les comportements se manifestent en déterminant comment préserver cette supériorité des idées et du génie. Notamment : qui a tort et pourquoi, critiquer les idées des autres, éviter les conflits (ou prendre une position dominante pendant les conflits), rejeter, interrompre, se forger une opinion avant d'avoir écouté les autres jusqu'au bout, et assurer une distance émotionnelle.

Implications : Peut se traduire par des occasions manquées dans les performances et les relations. On oublie que pour faire passer les idées et les initiatives à la vitesse supérieure, il faut apprendre des autres et former des équipes très engagées pour réaliser des progrès collectifs. Cela implique de faire preuve d'intelligence émotionnelle, de vulnérabilité, d'un effet de levier relationnel et d'une conscience de soi et des systèmes qui, à ce stade, ne fonctionnent généralement pas.

Enfin, l'efficacité du leadership en pâtit, car il est impossible d'obtenir des résultats à grande échelle sans compétences relationnelles.

Coaching et expériences à prendre en compte

La première étape pour aider « Celui/celle-qui-sait-tout » consiste à l'aider à devenir plus conscient/e des expériences narratives qui forment ses résultats actuels, et à clarifier si sa manière actuelle d'être (la dimension intérieure et extérieure du leadership) est capable de l'amener à ce qu'il/elle veut être et là où il/elle veut aller. Pour cela, il faut créer un espace de confiance et de sécurité pour que le/la dirigeant/e commence à évaluer les enjeux, les besoins et les désirs actuels de son leadership et qu'il/elle décide s'il/elle veut s'engager dans cette voie.

Interruption des récits : On peut interrompre les récits en commençant para poser des questions qui amènent à réfléchir à des choses auxquelles on n'avait pas pensé auparavant. Voici quelques questions susceptibles d'interrompre le récit : Que cela vous coûte-t-il, personnellement ou professionnellement, de devoir toujours être celui/celle qui a les bonnes ou les meilleures réponses ? Quels risques encourez-vous si vous n'êtes pas perçu/e comme bien organisé/e lorsque vous présentez vos idées ? Y a-t-il des situations où vos meilleures idées n'avancent pas ? Quel est le véritable défi pour vous dans ce domaine ? Quel est le coût de la rationalité distante dans votre rôle de dirigeant/e ? En tant qu'époux/se ou/et ami/e ? Que voulez-vous maintenant ? Cette phase vise à assouplir les récits erronés au profit d'une plus grande prise de conscience et d'un plus grand choix. Elle aide les dirigeants/es à reformuler leurs anciens récits pour les remplacer par des récits plus actuels et enrichis.

Explorer de nouvelles croyances ressemble à porter une nouvelle paire de lunettes et à simplement observer les différences pour déterminer si les résultats nous plaisent. Les questions « Que se passerait-il si » sont utiles : Et si… "Je peux apprendre des gens qui ne sont pas aussi intelligents que moi ?" "Je peux être plus épanoui/e et plus prudent/e dans mes relations affectives." "Je suis plus que mes connaissances et mes idées." Je peux en apprendre davantage en me laissant aller et en étant plus présent/e et en m'ouvrant aux autres.. » Ce ne sont que quelques exemples.

Les expériences comportementales peuvent commencer à petite échelle, puis s'inscrire dans la durée. Dans ce schéma, les initiatives des dirigeants peuvent consister à donner la parole aux autres - écouter avant de parler et de décider, rechercher plus d'opinions qu'avant, demander aux gens comment ils se sentent et répondre avec empathie ou curiosité, observer comment ils sont écoutés, déléguer la création d'idées à l'équipe, choisir de ne pas utiliser le « moi/je » et préférer le « nous », s'exercer à être pleinement engagé et présent (physiquement) dans des situations difficiles et chargées d'émotions.

Le résultat est l'émergence d'un récit plus nuancé qui ne se limite pas à l'identité de l'ego, mais qui est centré sur les objectifs et la présence, favorisant un apprentissage fluide et une amélioration de l'efficacité dans les interactions avec autrui.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Le/la Savant/e insaisissable

L'évolution du/de la Savant/e insaisissable requiert le même changement que celui décrit ci-dessus, car ces deux schémas sont centrés sur la protection. La transformation du/de la Savant/e insaisissable implique principalement le passage d'une combinaison de grande intelligence et de modestie (« Je suis mon intelligence, je maîtrise mes émotions ; si je n'ai pas raison, si je ne suis pas intelligent/e, je ne suis rien ») à celle d'un apprenant relationnel courageux (« J'ai de bonnes idées et en les partageant, j'apprends des autres et avec les autres. Apprendre avec les autres, c'est s'enrichir »). Il s'agit d'un changement transformationnel qui passe d'une attitude de « repli mental et de distanciation » à une présence authentique, physique et vulnérable, en apprenant en partenariat avec les autres.

Quelques différences - Hypothèses internes, comportement et implications

Les comportements du/de la « Savant/e insaisissable » reposent sur des hypothèses internes qui associent la sécurité et la fierté à l'idée d'être supérieur/e, le/la plus intelligent/e, d'avoir toujours raison, d'être autosuffisant/e, hyperrationnel/elle et de se replier sur soi-même. Cela se traduit souvent par « savoir beaucoup tout en restant discret ».

Objectif et comportements :

Ce type de dirigeant/e peut avoir des idées brillantes, mais en se concentrant sur l'isolement et l'autosuffisance, il/elle risque de ne pas les exprimer pleinement, ce qui limite leur écoute et leur mise en œuvre. Jouer petit alors que l'on possède beaucoup de connaissances peut entraîner un comportement passif-agressif qui diminue l'impact du/de la dirigeant/e, en refoulant ses émotions et en limitant sa confiance dans sa capacité à influencer.

Ces comportements se concentrent donc sur la rétention de soi - la protection de ses idées et de sa brillance. Ces comportements se manifestent principalement par ce qu'ils ne sont pas : s'engager activement dans les équipes, être pleinement présent/e, exprimer et influencer ouvertement dans les situations de pouvoir, paraître être en accord (par le silence) en public tout en agissant selon ses propres règles, se saisir d'un projet et le développer en privé sans que l'organisation le sache ou le soutienne, critiquer indirectement les idées des autres, éviter les conflits et maintenir une distance émotionnelle en disparaissant ou en ne se montrant pas.

Des idées de coaching peuvent être tirées des descriptions des tableaux ci-dessus. Pour développer la capacité à rester pleinement présent dans l'esprit, le corps et l'âme dans une relation, il faut s'entraîner et c'est un élément essentiel du parcours de coaching.

Pour les dirigeants dans ces deux schémas, la création d'équipes intégrées et l'initiation de programmes de coaching entre pairs peuvent aider à développer des compétences qui ne sont pas naturelles. Il est essentiel de s'inspirer de groupes de pairs où la diversité et les femmes sont représentées. Des études (par exemple, Hauwiller, 2021) démontrent que le coaching entre pairs peut aider les dirigeants/es à développer une plus grande intelligence émotionnelle et à renforcer leurs relations.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Le héros/l'héroïne épuisé/e

Faire évoluer le/la héros/héroïne épuisé/e requiert un changement de récit identitaire, passant d'un/e héros/héroïne inflexible qui agit (je dois faire mieux que le/la meilleur/e, je suis ce que je fais - si je n'agis pas, je suis sans intérêt) à un/e créateur/trice équilibré/e au service de la société. Le héros ou l'héroïne épuisé(e) est également une personne épuisante, qui irradie une grande intensité. Cela nécessite un changement fondamental : il ne s'agit plus de combattre les obstacles avec une volonté personnelle isolée, mais plutôt de s'adapter à ce qui est, en permettant aux obstacles d'orienter l'action de manière collaborative.

Hypothèses internes, comportements et implications

Les comportements du héros/de l'héroïne épuisé/e reposent sur des hypothèses internes qui la sécurité et la valeur à l'action, à l'accomplissement de grandes choses et à donner l'image de quelqu'un qui accomplit des choses : « Je suis défini/e par ce que je produis et par ma capacité à le faire bien ».

Objectif et comportements : Le héros/ l'héroïne épuisé/e peut chercher à tout prix à paraître et à faire mieux que les autres - plus d'accomplissement et plus de charge à porter. En conséquence, ces comportements se manifestent par un effort constant pour maintenir l'image d'un accomplissement au plus haut niveau. Les comportements peuvent inclure : Ignorer et rejeter les commentaires qui ne correspondent pas à ses objectifs, avancer quoi qu'il arrive, avoir des attentes démesurées envers soi-même et les autres, et ignorer ses limites et ses besoins ainsi que ceux des autres.

Implications : Doute interne sous-jacent : le sentiment que en faire assez ne suffit jamais et que « je ne serai jamais assez ». Manque d'opportunités pour reconnaître et apprécier le succès, ainsi que pour reconnaître la croissance et la compétence. Cela affaiblit l'échelle de leadership et la viabilité à long terme.

Pour faire évoluer le leadership, il est nécessaire d'atteindre un équilibre dans la maîtrise du « leadership orienté vers les autres vs centré sur soi ».

Coaching et expériences à prendre en compte

La première étape pour aider le héros/la héroïne épuisé/e est de l'aider à prendre conscience en travaillant avec lui/elle pour découvrir à quel point ce schéma est profondément enraciné, persistant et insidieux dans sa vie - tant professionnelle que personnelle - et pour évaluer honnêtement ce qu'il/elle désire vraiment. Ces coûts entraînent souvent un stress interne. Aider les dirigeants/es à clarifier la nature chronique des résultats obtenus de cette manière leur permet d'évoluer avec une détermination renouvelée.

Interruption des récits : Voici quelques questions à poser pour briser ce schéma : Est-ce que le désir de toujours viser plus haut a un coût personnel ? Que risquez-vous si vous n'acceptez pas une mission importante ? Quelles sont les conséquences si vous ne parvenez pas à atteindre ou à dépasser les normes ? Quel est votre niveau d'épuisement actuel et quels objectifs souhaitez-vous atteindre ? Y a-t-il des situations où vous empêchez les autres de progresser en faisant tout le travail vous-même ?

Avec une plus grande compréhension, conscience et choix, il est temps de s'engager dans des expériences du type « et si… » : Et si… « J'obtenais de meilleurs résultats en ne travaillant pas 24 heures sur 24 ? » « Et si montrer plus de vulnérabilité m'apportait de la force ? » « Et si vous pouviez être important/e, sans avoir rien à prouver ? » « Et si vous pouviez obtenir de meilleurs résultats sans avoir à payer le coût que vous payez aujourd'hui ? » « Et si vous pouviez aider les autres plus efficacement en étant plus présent/e et en en faisant moins ? »

Les expériences comportementales peuvent commencer à petite échelle, puis s'inscrire dans la durée. Les expériences pour les dirigeantes consisteront probablement à : Explorer des limites flexibles, abandonner l'idéal de perfection et embrasser une authenticité vulnérable. Encourager les autres à être authentiques en étant un exemple vivant. Prendre le temps d'écouter sa sagesse intérieure, apprendre à reconnaître les signaux de son corps, et privilégier la présence à la simple exécution des tâches pour agir de manière plus réfléchie.

Apprendre à utiliser sa présence et son attention de manière judicieuse pour atteindre un objectif au sein d'un partenariat authentique est l'objectif ultime. Faire la distinction entre la compétition excessive et l'objectif à atteindre favorise des résultats progressifs, des performances durables et une expérience de leadership plus satisfaisante.

Les dirigeantes gagneraient à mettre en avant leurs capacités de leadership, à les revendiquer pleinement en reconnaissant ouvertement leur contribution, en surmontant les doutes personnels et en fixant des limites sans culpabilité. Nos résultats démontrent que les dirigeantes sous-estiment leur impact, tandis que d'autres recherches suggèrent que ce manque de confiance en leurs compétences, ou cette sous-évaluation, peut empêcher les dirigeantes à viser des postes de haut niveau, ou bien compromettre leur réussite une fois parvenues à ces postes (par exemple, Chief Executive, 2016).

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

À PROPOS DES AUTEURS

Cynthia Adams est présidente mondiale des produits, de la certification et de la communauté chez Leadership Circle. Elle dirige des équipes de direction mondiales et des initiatives organisationnelles visant l'innovation et la standardisation des produits à l'échelle mondiale. Elle promeut un leadership qui élève l'humanité grâce à une communauté de practitioners, de dirigeants d'organisations et de partenaires à travers le monde. Cindy possède une compréhension approfondie du développement du leadership, du changement systémique et de la performance des processus organisationnels pour favoriser des résultats significatifs, l'engagement, l'adaptabilité et l'épanouissement. Elle accompagne les dirigeants/es, tant sur le plan personnel que professionnel, et elle connaît parfaitement les défis auxquels ils/elles sont confrontés/ées tout au long de leur carrière ainsi que les difficultés d'adaptation inhérentes aux conditions instables d'aujourd'hui. En tant qu'associée fondatrice et dirigeante, Cindy a travaillé avec des dirigeants/es d'un large éventail d'entreprises et d'industries. Cindy est titulaire d'une maîtrise en gestion : ressources humaines et comportement organisationnel.

Lani Van Dusen, Ph.D. est spécialisée dans la conception et la réalisation d'évaluations quantitatives et qualitatives des systèmes organisationnels, de la culture, de l'efficacité du leadership et des performances humaines. En tant que présidente du Worldwide Institute for Research and Evaluation, elle a conçu et réalisé plus de 200 études pour des agences gouvernementales et des établissements d'enseignement, ainsi que pour des organisations à but lucratif et non lucratif dans 23 pays. Elle est également directrice externe du Leadership Circle Assessment Center, où elle travaille avec des consultants et des clients en utilisant des technologies de recherche et d'évaluation des meilleures pratiques pour fournir des informations utiles et exploitables aux dirigeants/es, à leurs équipes et aux organisations qu'ils/elles servent.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

ANNEXE - DESCRIPTIONS DES SOUS-DIMENSIONS DU LCP

La dimension Relations

- **Souci de l'autre** mesure l'intérêt et la capacité à former des relations chaleureuses et bienveillantes.
- **Encourage le travail en équipe** mesure votre capacité à encourager le travail en équipe et la performance collective parmi les membres de l'équipe dont vous avez la responsabilité, dans l'organisation dans son ensemble et au sein des équipes auxquelles vous-mêmes participez.
- **Collaboration** évalue la mesure selon laquelle vous engagez autrui d'une manière qui permet aux parties impliquées de découvrir un terrain d'entente dans les situations conflictuelles, de trouver des accords mutuellement avantageux, de développer une synergie et de créer des situations gagnantes pour chaque partie prenante.
- **Mentorat et développement** mesure votre capacité à développer autrui par le mentorat, à maintenir des relations qui favorisent la croissance et à aider les personnes à se développer et à se perfectionner tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel.
- **Intelligence relationnelle** mesure l'efficacité interpersonnelle avec laquelle vous écoutez, vous vous engagez dans les conflits et la controverse, vous faites face aux sentiments d'autrui et vous gérez vos propres sentiments.

La dimension Conscience de soi

- **Leader altruiste** évalue dans quelle mesure vous adoptez une posture de service, où le besoin de vous approprier la reconnaissance des succès et de nourrir votre ambition personnelle est bien moins important que la création de résultats qui servent l'intérêt commun.
- **Équilibre** mesure votre capacité, au milieu des tensions conflictuelles de la vie moderne, à maintenir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie de famille, l'activité et la réflexion, le travail et les loisirs.
- **Calme** mesure votre capacité, au milieu des situations conflictuelles et de haute tension, à rester calme et centré(e), et à mettre les choses en perspective sans perdre le cap.
- **Engagement dans le développement de soi/Apprentissage personnel** évalue dans quelle mesure vous démontrez un intérêt solide et actif dans l'apprentissage, la croissance tant personnelle que professionnelle. Mesure dans laquelle les leaders s'efforcent activement et de manière réfléchie d'accroître leur conscience de soi, leur sagesse, leurs connaissances et leur perspicacité.

Authenticité

- **Cohérence/Congruence** évalue dans quelle mesure vous adhérez à vos valeurs et vos principes et combien on peut compter sur vous pour que "les bottines suivent les babines".
- **Authenticité courageuse** mesure votre volonté à défendre des positions difficiles, à aborder les « indiscutables » (questions risquées que le groupe évite d'examiner), et à franchement faire face aux problèmes relationnels.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Conscience des systèmes

- **Conscience collective/Sens sociétal** évalue l'orientation de service à partir de laquelle vous dirigez. Elle évalue la mesure dans laquelle vous liez votre contribution au service de la collectivité et au bien-être global.
- **Performance durable** évalue votre capacité à obtenir des résultats d'une manière qui maintient ou rehausse l'efficacité globale à long terme de l'organisation. Elle mesure la manière dont elles équilibrent les ressources humaines et techniques de manière à ce que les performances élevées à long terme soient durables.
- **Pensée systémique** évalue le degré auquel vous pensez et agissez à partir de la perspective du système dans son ensemble ainsi que la mesure dans laquelle vous prenez des décisions qui tiennent compte de la santé à long terme du système complet.

La dimension Performance

- **Stratégique/Pensée stratégique** évalue dans quelle mesure vous pensez et planifiez rigoureusement et stratégiquement pour assurer la prospérité de l'organisation à court et à long terme.
- **Visionnaire** évalue dans quelle mesure vous communiquez une vision claire pour l'organisation, et vous provoquez l'engagement des équipes en incarnant cette vision.
- **Obtient des résultats/Orientation résultats** évalue là quel point vous êtes orienté/e vers les objectifs et avez une réputation de réalisation d'objectifs et de haut rendement.
- **Assurance décisionnelle/Décision** évalue votre capacité à prendre des décisions en temps voulu et dans quelle mesure vous évoluez à l'aise dans l'incertitude.

Contrôle

- **Perfectionnisme** est une mesure de votre besoin d'atteindre des résultats impeccables en fonction de normes extrêmement élevées.
- **Se pousse à l'extrême/Sur-exigence** est une évaluation de la mesure dans laquelle vous vous jetez dans l'effort.
- **Ambition/Compétition** évalue la mesure dans laquelle vous avez besoin d'avancer, de gravir les échelons au sein de l'organisation et d'être meilleur/e qu'autrui.
- **Autocratique/Autoritarisme** évalue votre tendance à être catégorique, agressif/ve et contrôlant/e.

Protection

- **Arrogance** évalue votre tendance à projeter un très gros ego avec un comportement qui est perçu comme étant hautain, égoïste et égocentrique.
- **Critique** est une évaluation de votre tendance à prendre une attitude critique, interrogatrice et quelque peu cynique.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

- **Distance/Retrait** est une évaluation de votre tendance à établir un sens de valeur personnelle et de sécurité par le biais d'une stratégie de retrait, en étant supérieur/e et en restant à l'écart, distant/e sur le plan affectif et au-dessus de tout.

Conformité

- **Passivité** évalue le degré auquel vous cédez votre pouvoir à autrui et à des circonstances indépendantes de votre volonté.
- **Désir de plaire/Approbation** évalue votre besoin de rechercher le soutien et l'approbation d'autrui pour confirmer votre valeur en tant que personne.
- **Appartenance/Suradaptation** évalue votre besoin de vous conformer, de suivre les règles et de satisfaire aux attentes de l'autorité.
- **Conservatisme** évalue la mesure dans laquelle vous pensez et agissez de manière conservatrice, suivez les procédures et vivez dans le cadre des règles prescrites de l'organisation.

RÉFÉRENCES

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2003). Under the influence. People Management, 9(5), pp. 32-36.

Andersen, J. A. & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behavior. Leadership and Organization Development Journal. 32 (5), 428–441. doi:10.1108/01437731111146550.

Anderson, R. (2009). The Leadership circle and organizational performance. Research Paper Series: The Leadership Circle.

Appelbaum, S., Audet, L., & Miller, J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. Leadership & Organization Development Journal, 24(1), 43-51.

Arata, R. (2018). Vulnerability: A 21st century leadership skill. Ethics and Values: The Good Men Project. https://goodmenproject.com/ethics-values/vulnerability-a-21st-cengry-leadership-skill/

Brooks, H. (2011). Women in power: Leadership differences by gender. Women on Business. https://www.womenonbusiness.

Burke, S., & Collins, K.M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. Women in Management Review, 16(5), pp. 244-257.

Business News Daily (2020, mars). Male vs. female entrepreneurs: How are they different? https://www.businessnewsdaily.com/6762-male-female-entrepreneurs.html#:~:text=Female%20entrepreneurs%20might%20be%20outdoing,comes%20to%20running%20successful%20businesses.&text=According%20to%20the%20findings%2C%20women,and%20time%20with%20their%20children.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Chaluvadi, N. (2015). "Differences in Leadership Styles between Genders: Outcomes and Effectiveness of Women in Leadership Roles" MBA Student Scholarship. 35. Johnson & Wales University. https://scholarsarchive.jwu.edu/mba_student/35

Chamorro-Premuzic, T., & Gallop, C. (2020). 7 leadership lessons men can learn from women. Harvard Business Review. https://hbr.org/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women

Chapman, J.B. (2017). Comparison of male and female leadership styles. Academy of Management Journal, 18(.3). DOI: 10.5465/255695

Chief Executive. (2016). Leadership differences between Men and women. Chief Executive Research. https://chiefexecutive.net/leadership-differences-between-men-and-women/

Cliff, J. E. (2005). "Walking the talk? Gendered rhetoric vs. action in small firms". *Organization Studies*,26, 63–91.

Dalal, D., Lin, B., Smith, B.S., Zickar, M. J. (2008). Psychometric properties and validation of the leadership circle profile. Technical Report. Institute for Psychological Research and Application. Bowling Green State University.

Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. Leadership Quarterly, 14 (6), pp. 807-834.

Eagly, A.H. & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review, 85, 62-71.

Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin, 129,569 –591.

Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2007). Leadership style matters: The small, but important, style differences between male and female leaders. In Bilimoria, D. and Piderit, K. (Eds), Handbook on Women in Business and Management, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 279-303.

Eagly, A.H. and Johannesen-Schmidt, M.C. (2011). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-89.

Eagly, A.H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 117, 125–145.

Eklund, K.E., Barry, E.S., & Grunberg, N.E. (2017). Gender and leadership. Chapter in *Gender Differences in Different Contexts*. DOI:10.5772/65457. https://www.intechopen.com/books/gender-difference-in-different-contexts/gender-and-leadership

Globe (2004). An overview of the 2004 study: Understanding the relationship between national culture, societal effectiveness and desirable leadership attributes. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. https://globeproject.com/study_2004_2007

Hamori-Ota, V.E. (2007). Gender differences in leadership style: Predictors of level of agreement between leader self-ratings and supervisory ratings, peer ratings, and ratings by direct reports. Dissertation: University of Michigan.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Hauwiller, J. (2021). Peer coaching can be a win for organization when everyone plays their part. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/05/03/peer-coaching-can-be-a-win-for-organizations-when-everyone-plays-their-part/

Horowitz, J.M., Igielnik, R., & Parker, K. (2018). Chapter 2: Views on leadership traits and competencies and how they Intersect with gender. Pew Research Center: Social & Demographic Trends. https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/09/20/2-views-on-leadership-traits-and-competencies-and-how-they-intersect-with-gender/

Hyde, J.S. (2005). The gender similarities hypothesis. American Psychologist, 60(6), 581-592 DOI: 10.1037/0003-066X.60.6.581

Ibarra, H. & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. Harvard Business Review pp. 62–70.

Ito, A., & Bligh, M. (2017). Feeling vulnerable? Disclosure of vulnerability in the charismatic leadership relationship. *Journal of Leadership Studies*, 10(3), 66-70.

Institute for Women's Leadership (2020). Facts & stat Tracking issues in women's leadership. https://iwl.nichols.edu/facts-stats/

Jonsen, K., Maznevski, M.L., & Schneider, S.C. (2010). Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29(6), 549-572. DOI: 10.1108/02610151011067504

Kent, T. W. Blair, C. Rudd, H.F., & Schuele, U. (2010). Gender differences and transformational leadership behavior: Do both German men and women lead in the same way? International Journal of Leadership Studies, 6(1), 52–66.

Kinicki, A. & Williams, B. (2009). Management: A practical introduction (4th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin, p. 443.

Leadership. (2012). Insight: The differences between male and female leaders. Trainingzone. https://www.trainingzone.co.uk/lead/culture/insight-the-differences-between-male-and-female-leaders

Lemke, T. (2021). Do companies with female executives perform better? The Balance. https://www.thebalance.com/do-companies-with-female-executives-perform-better-4586443

Levy, P. (2010). Industrial organizational psychology: Understanding the workplace (3rd ed.). New York: NY: Worth Publishers.

Lyncova, D. (2020). Shocking male vs female CEO statistics 2020. Leftronic. https://leftronic.com/ceo-statistics/#:~:text=Amazing%20Female%20CEOs%20Statistics.%20Let%E2%80%99s%20get%20started%2C%20ladies,senior%20management%20roles%2C%20globally%2C%20are%20fulfilled%20by%20women.

Madsen, S.R. & Scribner, R.T. (2017). A perspective on gender in management: The need for strategic cross-cultural scholarship on women in management and leadership. *Cross Cultural & Strategic Management, 24(2)*, 231-250.

Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2015). Gendered leadership as a key to business success, evidence from the Middle East. In Ordóñez de Pablos, P. and Tennyson, R. (Eds) Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce. Hershey: IGI Global

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Peterson Institute for International Economics – Working Paper Series, 16-3. https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf

Paustian-Underdahl, S.C., Walker, L.S., & Woehr, D.J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. Journal of Applied Psychology, 99(6), 1129-1145.

Radu, C., Deaconu, A., & Frăsineanu, C. (2017). Leadership and gender differences—Are Men and women leading in the same way? Intech Open. https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/leadership-and-gender-differences-are-men-and-women-leading-in-the-same-way-

Reddy, K. (2018). Male vs female leadership: Differences and similarities. Wisestep. https://content.wisestep.com/male-vs-female-leadership/

Riggio, R.E. (2010). Do men and women lead differently? Who's better? Psychology Today, https://www.psychologytoday.com/gb/blog/cutting-edge-leadership/201003/do-men-and-women-lead-differently-whos-better

Rosette, A. S. & Tost, L. P. (2010). Femmes agissantes et leadership communautaire : How role prescriptions confer advantage to top women leaders. Journal of Applied Psychology, 95(2), 221–235. doi:10.1037/a0018204. PMID 20230065.

Smith, D.G., Rosenstein, J.E., & Nikolov, M.C. (2018). The different words we use to describe male and female leaders. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/05/the-different-words-we-use-to-describe-male-and-female-leaders#:~:text=Our%20research%20on%20leadership%20attributes%20found%20significant%20differences,more%20often%20assigned%20compassionate%2C%20enthusiastic%2C%20energetic%20and%20organized.

Snaebjornsson, I.M., Edvardsson, I.R., Zydziunaite, V., & Vaiman, V. (2015). Cultural leadership: Expectations on gendered leaders' behavior. Sage. April-June, 1-8.

Stentz, J.E., Clark, V.L.P., & Matkin, G.S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly, 23(6)*, 1173-1183.

Ting, H.-I. (2021). CEO gender, power and bank performance: evidence from Chinese banks. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. DOI: 10.1108/JEC-04-2020-0065

Trinidad, C. & Normore, A.H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? Leadership & Organization Development Journal, 26(7), 574-590.

U.S. Bureau des statistiques du travail (2020). Labor force statistics from the current population survey. https://www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm

Van Dusen, L. (2020). LCP and bias. Unpublished technical report. Worldwide Institute for Research and Evaluation.

Van Edwards, V. (2017). Battle of the sexes: Male vs. female leadership. Huffpost. https://www.huffpost.com/entry/battle-of-the-sexes-male-vs-female-leadership_b_59647ddbe4b09be68c00551a

Vecchio, R.P. (2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly, 13(6)*, 643-671.

Vecchio, R.P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly, 14(6)*, pp. 835-850.

Wharton (2005). The 'masculine' and 'feminine' sides of leadership and culture: Perception vs Reality.

 © Leadership Circle | Tous droits réservés

Leadership Conference help at Wharton Business College, University of Pennsylvania. https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-masculine-and-feminine-sides-of-leadership-and-culture-perception-vs-reality/

Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women score higher than men in most leadership skills. Harvard Business Review. https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills

 © Leadership Circle | Tous droits réservés