

\* lilith project

# Leadership-Study Men & Women USA/Europe

Extrait de l'étude

Lilith Project Sàrl

En collaboration avec MDI Netherlands,  
Competitive Edge Inc., USA,  
TTI Performance Systems Ltd., USA

## Comment se singularisent les hommes et les femmes dans leurs comportements de dirigeants?

Au cours des dernières années, de nombreux ouvrages ont été publiés, de nombreuses études ont été effectuées sur les différentes formes et styles de comportement des forces dirigeantes. Il est à déplorer que la plupart de ces études

des aient négligé le mode de comparaison quantitative avec un groupe de référence, et, en règle générale, les convergences et les différences entre les hommes et les femmes occupant un poste de direction.

## Objectif de cette étude

La présente étude a pour objectif de savoir si les hommes et les femmes envisagent leur rôle de dirigeant de façon différente, en relevant les aspects de leur mission leur apparaissant comme étant les plus significatifs. Dans cette perspective, nous avons souhaité savoir quelles

caractéristiques de direction étaient particulièrement importantes pour les deux groupes et quels étaient, respectivement, les plus grands défis et difficultés qu'ils/elles rencontraient dans leurs fonctions respectives.

## Une comparaison entre les USA et le Luxembourg

Pour que cette étude prenne tout son sens, il convenait également d'identifier les convergences et les différences entre les résultats collectés aux USA et ceux de l'Europe récoltés au Luxembourg. De

ce fait, la présente étude est fondée sur les résultats de l'enquête menée par le groupe de recherche de Lilith Project au Luxembourg.

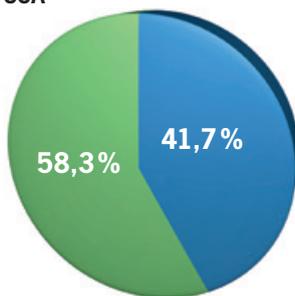
## Sélection des participants à l'enquête

En automne 2007, au Luxembourg, la société de consulting Lilith Project Sàrl organisait, en collaboration avec le Ministère de l'Égalité des Chances et le magazine économique PaperJam, une conférence donnant la parole à l'experte américaine Judy Suiter, CEO de Competitive Edge Inc. GA, USA. Lors de cette conférence, les objectifs du projet d'enquête furent présentés à une sélection de dirigeants luxembourgeois, leaders dans leur secteur, qui deviendraient, par la suite, la cible de cette étude. Au printemps 2008,

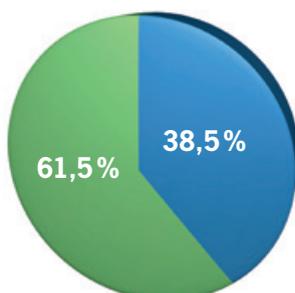
le projet de recherche de Christiane Hoffmann, General Manager de Lilith Project Sàrl, a officiellement démarré. Christiane Hoffmann est en effet reconnue au Luxembourg pour son expertise dans le domaine de l'évaluation personnelle et du conseil en Ressources Humaines.

Au Luxembourg, les données furent ainsi collectées par le biais de questionnaires et d'interviews détaillés et repris dans les sections suivantes de ce rapport.

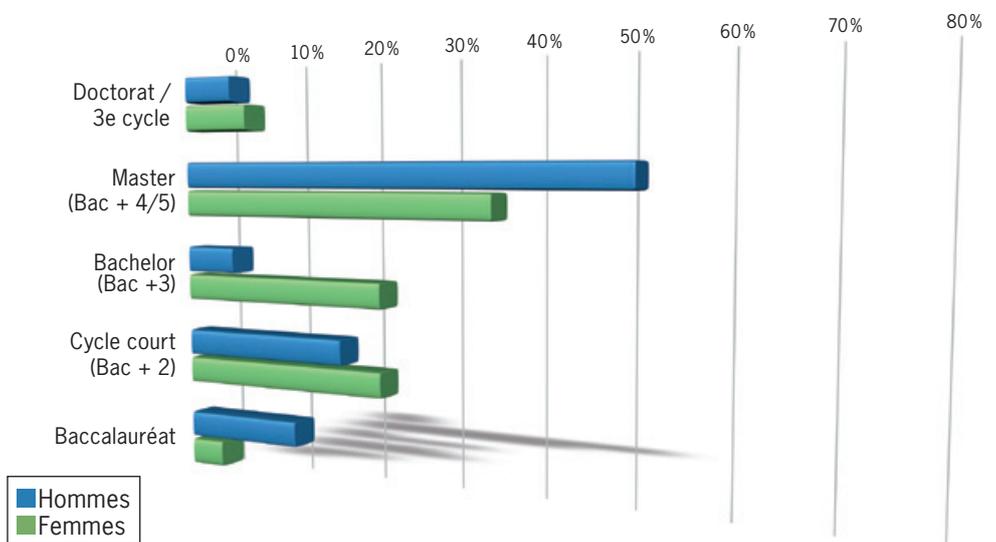
USA



Luxembourg



Niveaux d'étude au Luxembourg



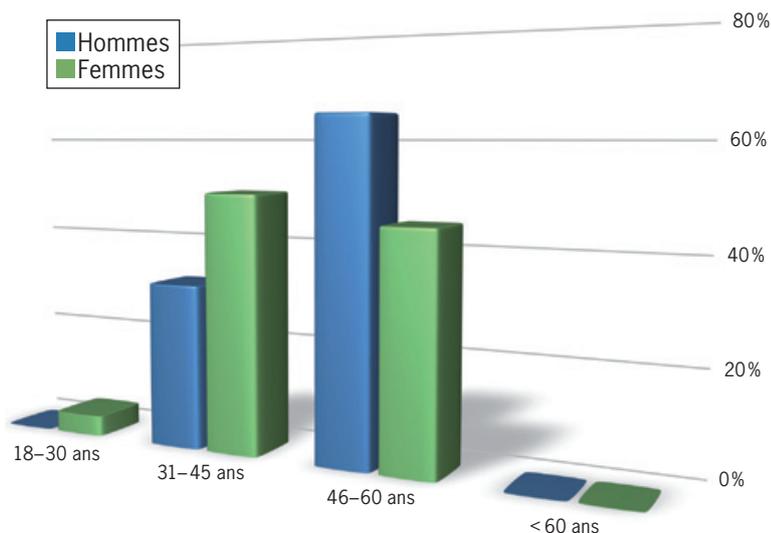
Parallèlement à l'étude menée au Luxembourg, Judy Suiter démarrait la collecte des données outre-Atlantique. Aux USA, les candidats masculins et féminins ont été soumis aux mêmes séries de questions que leurs homologues luxembourgeois. Soulignons que l'échantillon représentatif américain sollicité par cette enquête est issu du réseau de contacts de la société Competitive Edge Inc.

Au total, 305 managers, dont 186 femmes et 119 hommes, ont participé à cette enquête. Le ratio géographique se répartit comme suit: 75 hommes aux USA, 44 au Luxembourg. Pour les

femmes: 113 aux USA et 73 au Luxembourg. La fourchette d'âge des participants est comprise entre 26 et 60 ans. Enfin, les secteurs d'activités testés se répartissent entre l'industrie, le service, le commerce et les médias.

Notons, en marge, qu'aux USA comme au Luxembourg, les participants à l'enquête préliminaire sur Internet étaient également répartis en ratio hommes/femmes. Par la suite, dans la seconde partie de l'enquête, via les questionnaires, les participants masculins étaient moins nombreux, ceci dans les deux pays.

#### Structure des âges – Luxembourg



Dans un premier temps, les participants à l'étude ont été invités à travailler sur deux profils d'auto-évaluation:

1. Le Success Insights Management-Staff Profile et
2. Le questionnaire Personal Interests, Attitudes and Values

Le Management-Staff Profile identifie, sur la base du modèle de comportement DISC développé par William Moulton Marston dans son ouvrage *The Emotions of Normal People*, le style de comportement adapté et le style de comportement naturel.

Le questionnaire Personal Interests, Attitudes and Values est fondé sur le modèle élaboré par Eduard Spranger dans son étude *Types of Men* identifiant et analysant le comportement de personnes par genre et par valeur.

Lilith Project Sàrl et Competitive Edge Inc. sont distributeurs agréés pour ces deux méthodes d'évaluation.

#### Le profil d'évaluation Success Insights

Il s'agit ici de savoir „comment des personnes font ce qu'elles font“. Le style de comportement d'un individu peut être décrit au moyen de deux dimensions:

(1.) Quel comportement pense-il devoir adopter dans un environnement professionnel et

(2.) Quel type de comportement il adopte, en étant tout à fait lui-même (cf. graphique II, style naturel). En outre, le graphique II indique la façon dont les individus se comportent, lorsqu'ils se trouvent dans un état de stress ou de fatigue extrême.

Des études très sérieuses ont prouvé que, dans toutes les cultures, chaque individu témoigne d'une certaine combinaison des quatre tendances comportementales du modèle DISC. Toutefois, en règle générale, la plupart des individus sont plus marqués par l'une ou l'autre de ces tendances et, en particulier, par un de ces facteurs appelé la tendance dominante qui régit principalement le comportement d'une personne. A cette tendance dominante, sont associés des besoins comportementaux devant être satisfaits et reproduits quotidiennement.

Les quatre catégories du modèle DISC:

■ **(D)ominance:** Cette catégorie mesure la façon dont une personne fait face à des problèmes et des défis. Un individu avec une tendance D très marquée envisage les problèmes et les défis de front et essaie de les résoudre. Un individu avec une tendance D moindre aborde les problèmes de façon méthodique ou conservatrice, en fuyant les conflits. On estime qu'environ 18% des individus ont une tendance de D fortement marquée.

■ **(I)nfluence:** Avec cette catégorie, on évalue de quelle manière un individu use de son influence sur les autres. Des individus avec un facteur I fort vont volontiers vers les autres, inspirent confiance et sont optimistes. Des individus avec un facteur I faible sont plutôt réservés ou attendent que d'autres prennent l'initiative. Ils font difficilement confiance aux autres et sont d'un naturel plutôt pessimiste. Environ 28% des individus sont marqués par cette tendance dominante.

■ **(S)tabilité:** Ce facteur décrit à quelle cadence un individu préfère travailler et comment il gère le changement. Les personnes ayant un facteur S prononcé exécutent leurs tâches de façon organisée, à vitesse modérée. Ils n'apprécient pas de travailler dans le stress ou la précipitation et détestent les changements imprévus. Des personnes ayant une tendance S basse passent en revanche volontiers d'un projet à un autre, apprécient de gérer plusieurs tâches en même temps et sont très réceptifs au changement. Environ 40% des populations étudiées présentent une tendance S marquée.

■ **(C)onformité / Compliance:** Dans cette catégorie, on décrit la façon dont un individu envisage les règlements, l'autorité. Les individus ayant une tendance C élevée suivent volontiers les règles et les procédures externes et attendent des autres qu'ils fassent de même. Des individus avec une tendance C modérée ou basse peuvent au contraire facilement envisager de contourner les règles, surtout lorsqu'ils estiment que la règle en question n'a pas lieu d'être. Avec une tendance C faible, on part du principe que les erreurs sont possibles et que nul n'est infaillible. Environ 14% des individus possèdent un style dominant axé sur une forte tendance C.

## Les résultats de la méthode Success Insights

Les femmes du groupe testé par Lilith Project affichent avec 40% (cf. graphique I, style adapté) un style D distinctement plus élevé que leurs homologues masculins, qui, eux culminent à 20%. Outre-Atlantique, les femmes arrivent à 32%, 8% de moins que les femmes luxembourgeoises. De même pour le style C qui, avec 36%, est clairement plus prononcé pour les femmes par rapport aux hommes avec seulement 5%.

Ce résultat démontre qu'au Luxembourg les femmes, pour accéder à des postes de direction, doivent être beaucoup plus

compétitives et analytiques que leurs homologues masculins ou que les femmes américaines.

Il est intéressant de noter que les hommes testés via l'étude de Lilith Project pensent à 27% que leur travail nécessite un comportement de style S très fort, au contraire des réponses de femmes testées au Luxembourg qui ne représentent que 4%.

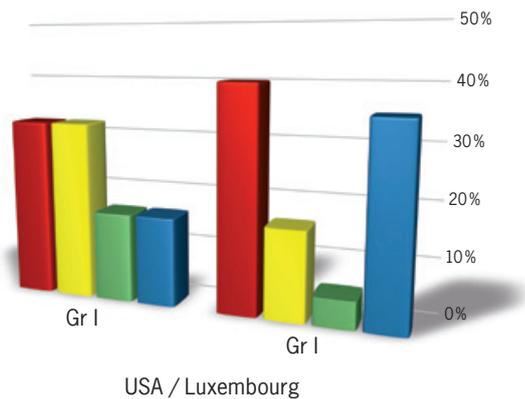
A contrario, l'étude américaine a révélé, que les femmes américaines pensent à 32%, devoir montrer un comportement

de style I très fort, là où leurs homologues du groupe de Luxembourg sont à seulement 16%. Cette faible valeur I au Luxembourg pourrait être partiellement

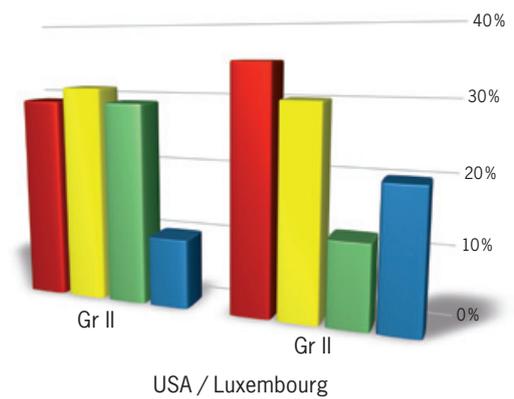
liée à un facteur culturel, car l'ensemble du pays a tendance à présenter un I moindre, à la faveur de C, beaucoup plus marqué.

A noter les résultats de l'enquête, comme représentés dans les graphiques suivants:

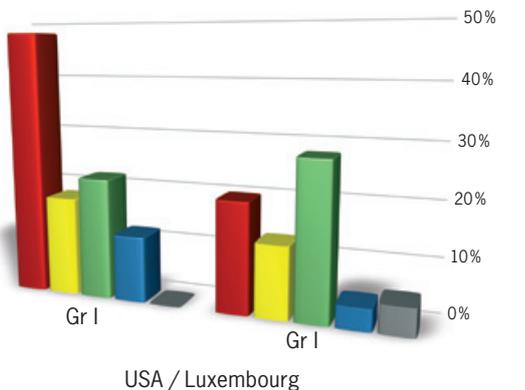
Femmes – Graphique I (Style adapté)



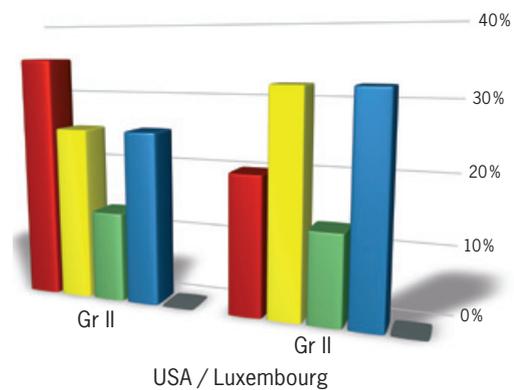
Femmes – Graphique II (Style naturel)



Hommes – Graphique I (Style adapté)



Hommes – Graphique II (Style naturel)



Le Personal Interests, Attitudes and Values Report répertorie six dimensions différentes de la motivation. Ces valeurs personnelles décrivent, „pourquoi des individus font ce qu'ils font“. A l'aide de ce modèle, il nous est permis de découvrir ce qui est important pour un individu, ce qui motive ses actions et ses décisions. De cela on peut alors déduire ce qui le rend heureux ou lui procure de la satisfaction. Ces six dimensions de valeurs se retrouvent à des degrés différents selon les individus. Mais, habituellement, nos actions sont régies par deux ou, tout au plus, trois motivateurs plus marqués. Les niveaux de 1 à 3 dans la hiérarchie des valeurs sont définis ici comme fortement motivateurs. Les rangs quatre à six comme faiblement motivateurs.

Ci-dessous, le détail des six niveaux de valeurs de motivation:

**Motivation cognitive:** l'individu concerné utilise ses capacités cognitives afin de mettre en évidence et de comprendre des faits. Les individus ayant cette aspiration sont très curieux et ont un fort besoin d'apprendre de nouvelles choses. Ils excellent dans la résolution de problèmes et montrent, dans des situations qui les concernent aussi personnellement, une grande capacité de jugement objectif. En revanche, les personnes à faible motivation cognitive n'apprennent de nouvelles choses que si elles y voient une utilité pratique et immédiate. Des personnalités identifiées comme ayant une grande motivation cognitive sont, par exemple, Angela Merkel ou Nicolas Sarkozy.

**Motivation matérialiste:** Chaque investissement que fait un individu possédant cette structure de motivation, doit lui rapporter un gain substantiel, qu'il soit sous forme d'argent, de temps ou d'énergie. Les individus affichant cette tendance sont orientés vers l'efficacité. Ils prennent leurs décisions d'après le principe du plus grand profit. Des individus avec une motivation matérialiste moins élevée sont plus tournés vers les autres de manière empathique, spontanée et gratuite. Une personnalité affichant une tendance matérialiste forte serait, par exemple, un homme comme Rupert Murdoch.

**Motivation esthétique:** Ces individus estiment au plus haut point l'idée de beauté et d'harmonie. Ils ont un besoin particulier de Work-Life balance équilibré.

et travaillent plus volontiers dans un environnement agréable. Le pendant inverse de cette motivation esthétique s'applique aux individus qui ne sont absolument pas réceptifs ni sensibles à cette idée de beauté ou d'harmonie. Pour exemple, des artistes comme Monet ou Renoir étaient infiniment réceptifs à ce type de motivation.

**Motivation sociale:** Les individus ayant cette structure de motivation accordent une grande importance à l'idée d'aider leur prochain. Ils entreprennent des travaux bénévoles dans leur communauté ou sont engagés dans des projets utiles. A contrario, les individus ayant une faible motivation sociale sont persuadés que chacun devrait d'abord s'occuper de ses propres affaires. Angelina Jolie est, avec ses nombreux engagements humanitaires, un bon exemple pour un type de motivation sociale très marqué.

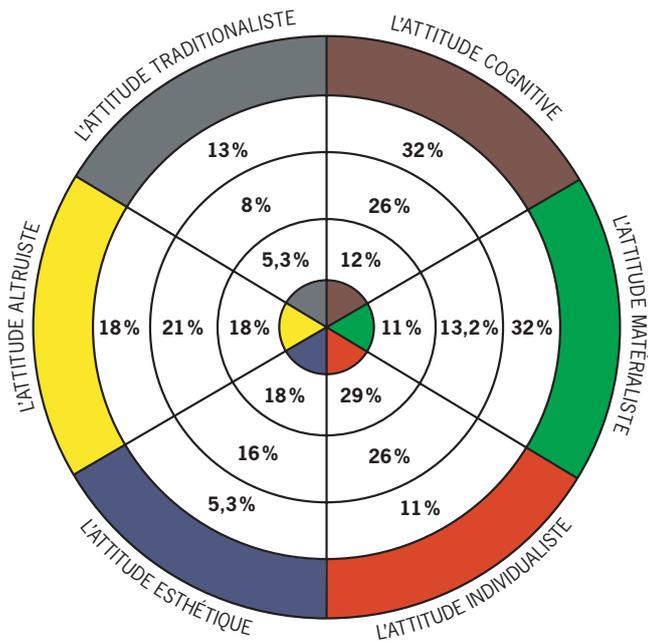
**Motivation individualiste:** Les individus inscrits dans ce type de motivation aspirent au pouvoir et à une haute position sociale. Ils souhaiteraient déterminer leur destin eux-mêmes – et celui des autres, par la même occasion. Ce motivateur est souvent accompagné par un autre type de motivation: Par exemple, en combinaison avec une forte motivation sociale, la motivation individualiste peut mener un individu à s'engager dans des projets publics philanthropiques, de manière ostentatoire. Cette combinaison singulière pourrait, par exemple, s'appliquer au milliardaire Richard Branson.

**Motivation d'orientation traditionnelle:** Cette motivation incline à la recherche du « vrai » sens de la vie. Elle s'exprime souvent dans une foi religieuse très forte, quelle que soit son orientation. Les individus avec une motivation traditionnelle ont une vue très claire sur ce qui est juste et sur ce qui est faux. Les prin-

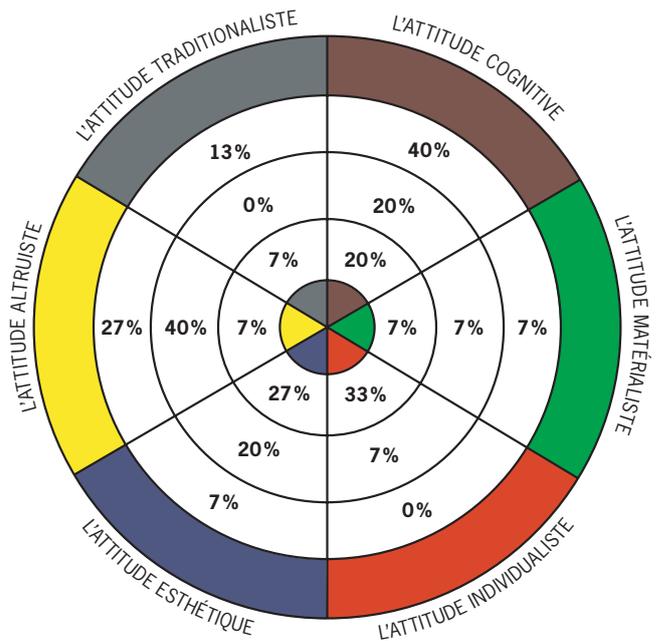
cipes sont prioritaires sur les critères de situation. Chaque représentant de ce type est évidemment très différent des autres, en fonction de son vécu. Un exemple bien connu d'un tel profil est l'ancien président américain Jimmy Carter.

En relation avec ces types de motivations, notre étude a mis en évidence certaines différences claires entre les managers masculins et féminins du Luxembourg. La motivation matérialiste est positionnée en tête pour 56% des femmes, au contraire des hommes à 21%. On note un écart équivalent entre les deux sexes pour la motivation individualiste avec un ratio 66%/40% respectivement femmes et hommes. Dans les deux groupes, la motivation d'orientation traditionnelle n'arrive qu'en dernière position sur l'échelle des valeurs. Voir aussi un aperçu des profils des valeurs dans les 2 graphiques ci-dessous.

**Roue des attitudes**  
Luxembourg – Femmes



**Roue des attitudes**  
Luxembourg – Hommes



Des comparaisons intéressantes supplémentaires ont été faites au sein du groupe testé par Lilit Project concernant le statut familial des personnes. Il s'avère que plus de femmes dans le groupe luxembourgeois sont célibataires

(16,7%) ou divorcées (20,8%) que ce n'est le cas pour les hommes (respectivement 0,0% et 6,7%). 62,2% des femmes sont mariées, contre 93,3% des hommes.

## Résultats complémentaires

La deuxième partie de l'étude traite des questions concernant les qualités de management, les facteurs importants de l'environnement de travail ainsi que les plus grands défis et obstacles que les managers, hommes et femmes, ont été amenés à rencontrer.

L'étude s'intéresse entre autres à la présence de préjugés liés aux rôles respectifs de chaque sexe. 77% des femmes interrogées ont confirmé que «dans l'entreprise, elles sont considérées comme moins performantes si elles ont des enfants de moins de 18 ans». Les hommes, en revanche, n'ont été confrontés au problème que pour 64,9% des cas. La moitié des femmes a confié qu'on «attendait d'elles une meilleure formation et une expérience professionnelle plus éprouvée» en comparaison avec leurs collègues masculins. Les femmes ont majoritairement le sentiment «qu'à des postes similaires, on leur applique des normes de comportement plus sévères» qu'à leurs homologues masculins.

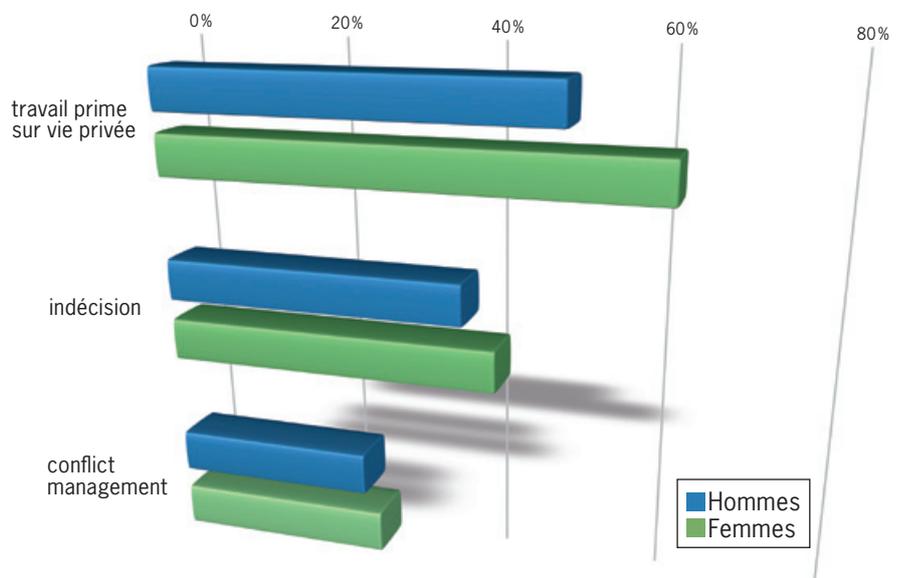
A la question: «Citez deux comportements qui furent à l'origine de problèmes particuliers dans votre carrière», la réponse la plus fréquente pour 45% des femmes fut: «faire confiance aux mauvaises personnes». En comparaison, cette valeur était de 28,6% chez les hommes.

Le plus grand obstacle pour les hommes avec un taux de 35,7% est d'appliquer des attentes de performance élevées, déraisonnables». 25% de leurs homologues féminins partagent cet avis. Environ 20% communs aux deux groupes voyaient plutôt comme obstacle «une tendance à être trop indulgent(e) vis-à-vis des autres».

Autre question intéressante: «Dans votre carrière, quelle est ou a été l'expérience la plus frustrante ou ayant généré le plus grand stress que vous ayez vécue?». 60,9% des femmes et 50% des hommes ont choisi «on attend toujours de nous que le travail passe avant la vie privée.». 43,5% des femmes et 35,7% des hommes ont opté pour «des décisions peu claires de leur supérieur» comme étant la deuxième expérience la plus frustrante. En troisième position dans l'ordre des frustrations personnelles, on retrouve aussi bien pour les femmes (30,4%) que pour les hommes (28,6%) le défi de résoudre de façon appropriée les conflits entre les personnes. «La sélection et l'intégration de collaborateurs compétents» est arrivée en quatrième place dans les deux groupes.

## Importance de l'environnement de travail et autres thèmes de management

Evaluation: Stress et frustration



## Qualités du manager

Nous voudrions enfin nous intéresser à la question portant sur les quatre qualités de management indispensables pour les managers interrogés par Lilith Project. Les deux groupes de répondants hommes/femmes ont été unanimement d'accord sur l'ordre d'importance. La première place revient à «l'intégrité»,

suivie de «la capacité de développer des perspectives». La compassion et l'empathie sont placées en troisième position par les deux groupes pour 50% des cas. La quatrième place est occupée par la capacité «d'être prêt(e) à admettre ses erreurs» avec toutefois une nuance entre les hommes (50%) et les femmes (85,7%).

## Résumé/Conclusion

Bien que les hommes et les femmes aient une vision bien différente de leurs rôles respectifs de manager, nous pensons toutefois qu'un grand nombre de dénominateurs communs prennent le pas sur ces différences. Nous avons la conviction que les conflits sur le lieu de travail seraient infiniment plus tenus grâce à une meilleure compréhension des styles de comportement personnel et des échelles de valeurs des un(e)s et des autres. En prenant en compte ces différents facteurs, le turnover du personnel pourrait être sensiblement diminué, en garantissant le développement individuel et la satisfaction des personnes sur leur poste de travail.

Enfin, quelques remarques supplémentaires ont attiré notre attention: Alors qu'aucun homme ne s'est plaint de ne pas avoir assez d'autorité pour licencier des collaborateurs, 21,7% des femmes reconnaissent que ce cas de figure leur a posé un véritable problème dans leur leadership. En outre, 17,4% des femmes ont indiqué «ne pas recevoir de réponse honnête, lorsqu'elles demandent un feedback», au contraire des hommes qui ne déplorent ce problème qu'à 7,1%.

En se fondant sur cette étude, il semblerait que les femmes soient d'avis de devoir se prémunir d'une meilleure formation initiale que leurs homologues masculins pour exercer des fonctions managériales, tout en ayant à surmonter de plus grands obstacles.

De fait, il est apparu chez elles de considérables difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale: 20,8% des femmes ont indiqué être divorcées, cette donnée apparaissant pour 6,7% chez les hommes. Deux fois plus de femmes que d'hommes ont indiqué avoir des problèmes «à trouver et à garder des collaborateurs compétents». Les deux groupes, hommes et femmes, étant toutefois d'accord pour reconnaître comme un problème de devoir faire passer le travail avant la vie privée.

Déjà maintenant, on remarque les premiers signes d'une aggravation future du manque de personnel qualifié. Les entreprises ne pourront plus ignorer le besoin d'intégrer dans leurs Ressources Humaines une plus grande flexibilité pour leurs collaborateurs et managers – particulièrement les femmes – afin qu'ils/elles puissent mieux concilier exigences professionnelles et vie privée. Le monde du travail étant de ce fait en pleine et perpétuelle mutation, les processus, les réglementations et les systèmes de gestion du travail doivent par conséquent être à même de s'adapter à cette tendance pour pouvoir suivre ce rythme de compétitivité du «toujours plus vite, toujours mieux, toujours plus loin» imposé aux managers.

Nous citerons en guise d'ultime conclusion, la pensée de Heiner Thorborg, consultant allemand réputé, au sujet de la (non-) présence des femmes dans le leadership: «Nous ne pouvons plus, à l'avenir, nous permettre de renoncer aux qualités de manager de la moitié de l'humanité».

Christiane Hoffmann, Owing Manager de Lilith Project Sàrl au Luxembourg, souhaite remercier TTI Performance Systems LTD., USA, ainsi que MDI Benelux aux Pays-Bas, pour avoir mis les Success Insights Assessments au service de cette étude.

Un grand merci également à Judy Suiter, CEO de Competitive EDGE Inc., USA.

Pour de plus amples informations sur les services proposés par Lilith Project, vous pouvez adresser votre demande à mail@lilith.lu.

The Lilith Project Sàrl.

71, Avenue Gaston Diderich, L-1420 Luxembourg  
Tel 00 352 26 32 12 90, Fax 00 352 26 32 14 25  
mail@lilith.lu, www.lilith.lu