



MARIE-JEANNE CHEVREMONT

«Nos recherches visent à définir les styles de management et les défis auxquels sont confrontés les hommes et les femmes»

Christiane Hoffmann

ENQUETE

# LE LEADERSHIP OBEIT-IL A LA LOI DU GENRE?

*paperJam* publie les résultats de l'enquête sur le management homme-femme, menée en partenariat avec Lilith Project et parrainée par le ministère de l'Égalité des Chances, à laquelle ont participé près de 300 internautes. Cinq hauts dirigeants du Luxembourg commentent ces résultats et livrent leur propre vision du leadership.

«L'idée de cette étude m'est venue lors d'une conférence organisée en avril dernier par le ministère de l'Égalité des Chances et consacrée à 'l'égalité des femmes et des hommes dans l'emploi au Luxembourg', retrace Christiane Hoffmann, *owning manager* de Lilith Project, un cabinet de ressources humaines.

«Les conclusions du colloque, à savoir qu'il y a peu de femmes présentes dans les fonctions dirigeantes et le fait qu'elles continuent de gagner moins que les hommes, m'ont laissée sur ma faim. Je voulais aller plus loin, au-delà de ces constats négatifs. Les questions ouvertes ne manquent pas: Les femmes ne sont pas assez présentes, mais pourquoi? Leur a-t-on jamais demandé si elles déplorent toutes leur situation? Désirent-elles suivre le même parcours professionnel que les hommes? Leur approche du leadership est-elle semblable? Et les hommes, justement, s'opposent-ils réellement (inconsciemment ou non) à l'accès de leurs homologues féminines aux plus hautes fonctions dirigeantes?...»

Pour obtenir rapidement des réponses à ces questions, Christiane Hoffmann a choisi d'agir «out of the box». «J'ai pris contact avec l'un de nos partenaires nord-américains, une société de ressources humaines (*Competitive Edge*) qui conduit une vaste étude sur le leadership hommes-femmes. Nous avons décidé de lancer un projet similaire au Luxembourg». Séduits par l'initiative, *paperJam* a décidé d'y apporter son support éditorial et le ministère de l'Égalité des Chances, son parrainage.

Le projet a rapidement pris forme et le questionnaire a été mis en ligne sur les sites

[www.paperjam.lu](http://www.paperjam.lu) et [www.mega.public.lu](http://www.mega.public.lu) entre le 30 juillet et le 30 septembre dernier.

275 personnes y ont participé, dont le profil majoritaire correspond bien à la cible de l'enquête: 61,8% des répondants ont entre 31 et 45 ans, 55,8% sont titulaires d'un Master (4/5 années post-bac), 12,5% d'un diplôme de type Bachelor (bac +3) et 12,5% d'un diplôme de type bac +2.

## Plus d'hommes que de femmes

Cinq grands secteurs d'activité se dégagent: communication/médias/publicité (13,4%), consulting (12,6%), IT et nouveaux médias (10,9%), secteur bancaire (8,4%) et ressources humaines (8,4%). Pour la ministre de l'Égalité des Chances, Marie-Josée Jacobs, il est cependant regrettable que les secteurs du commerce et des services soient peu représentés, «alors que le taux d'activité des femmes y est particulièrement élevé».

Les participants à l'enquête reflètent en revanche assez bien la structure du marché de l'emploi (57,1% sont des résidents, 37,9% des Français, 25,8% des Belges et 23,8% des Luxembourgeois). Les Allemands, en revanche, semblent manquer à l'appel, les questionnaires n'ayant été soumis qu'en deux versions linguistiques, française et anglaise.

Enfin, et ce n'est pas le moindre des constats liminaires, plus d'hommes (57,5%) que de femmes (42,5%) ont validé leur questionnaire en ligne. Un élément qui réjouit particulièrement Christiane Hoffmann et la renforce dans ses thèses: «Je crois qu'il faut cesser d'opposer deux blocs,

Christiane Hoffmann:  
*«Il faut cesser d'opposer deux blocs, les femmes d'un côté, les hommes de l'autre. Il ne s'agit pas d'être 'contre', mais d'être 'pro'. Si je réfléchis à mon propre parcours, il est clair que les hommes m'ont autant aidée dans mon développement que les femmes.»*



Photo: Etienne Deforme

les femmes d'un côté, les hommes de l'autre. Après des siècles durant lesquels la femme fut dépendante de l'homme, elle ne va pas se mettre à le combattre! Il ne s'agit pas d'être «contre», mais d'être «pro-», de vouloir progresser. Ensemble. De chercher le meilleur équilibre. Or, cette forte participation des hommes à l'enquête montre bien qu'ils veulent avancer sur cette problématique, qu'ils sont prêts – j'en suis convaincue – au partage des responsabilités et du pouvoir. Si je réfléchis à mon propre parcours, il est clair que les hommes m'ont autant aidée dans mon développement que les femmes».

Tout ceci ne signifiant pas, bien sûr, qu'ils exercent leur leadership de la même manière: «Les réponses aux questionnaires, présentées ici, constituent la première étape d'un projet de recherche plus vaste, sur les différences de comportement et de valeurs qui interviennent dans l'exercice du leadership. Cependant, ces premiers résultats nous permettent déjà d'observer que les valeurs fondamentales sont les mêmes pour les leaders, quel que soit leur sexe. Ce qui change avec la présence des femmes – cela constitue une situation nouvelle pour toutes et tous – c'est que les managers sem-

blent adapter plus ou moins fortement leur comportement. Or, les hommes semblent y parvenir mieux que les femmes. Mais il ne s'agit pour l'instant que d'une piste, qui reste à explorer», indique Mme Hoffmann.

## Entretiens individualisés

Dans la seconde phase du projet, qui démarre en cette fin d'année, Lilith Project va sélectionner une cinquantaine de leaders, opérant dans tous les domaines et sphères d'activités, «de l'hôtellerie au secteur public», afin d'affiner et de préciser leur profil au cours d'entretiens individualisés. Les résultats finaux seront ensuite envoyés et traités outre-Atlantique, par le partenaire américain de Lilith Project, Competitive Edge.

Sa fondatrice et présidente, Judy Suiter, travaille sur ces thématiques depuis une dizaine d'années. «Nos recherches visent à définir les styles de management et les défis auxquels sont confrontés les hommes et les femmes qui ont atteint le plus haut niveau exécutif dans leur organisa-

tion. Nous cherchons à déterminer s'il existe des différences significatives au niveau des valeurs humaines et professionnelles qui entrent en jeu», explique Mme Suiter. L'une des raisons pour lesquelles le Luxembourg semble être le terrain idéal pour l'étude, tient au caractère multiculturel du marché du travail».

S'il est évidemment bien trop tôt pour tirer des conclusions, Judy Suiter livre cependant quelques pistes: «Dans l'analyse finale, je ne crois pas que nous trouverons autant de différences entre les deux cultures que celles que nous mesurerons entre les hommes et les femmes. Je m'attends en outre à quelques différences significatives en fonction du groupe d'âge auquel appartiennent les personnes participantes, un résultat à mettre en parallèle avec le fossé générationnel et les conflits au niveau des forces de travail qu'il pourrait engendrer, cette problématique faisant actuellement l'objet de nombreuses publications scientifiques».

|| Frédérique Moser

MARIE-JEANNE CHEVREMONT-LORENZINI

# «TROP DE FEMMES NE MESURENT PAS L'ENJEU DU NETWORKING»

Elle incarne, au Luxembourg, le leadership féminin. Marie-Jeanne Chèvremont-Lorenzini enjoint les femmes à cultiver leurs réseaux personnels et les entreprises à gérer activement leur vivier de compétences.

Photo: Andres Lejona



Après 32 années passées chez le leader des Big Four, PricewaterhouseCoopers, dont 20 années à la tête de la firme luxembourgeoise occupant à ce jour plus de 1.200 employés, Marie-Jeanne Chèvremont met désormais son excellente connaissance de la place financière et des fonds d'investissement au service du cabinet Arendt & Medernach. Sans jamais perdre de vue les aspects managériaux qui lui sont chers, concernant le «gender mainstreaming» et notamment la place des femmes dans les organes de direction. Elle livre à *paperJam* ses réflexions sur les résultats de l'enquête «Leadership hommes/femmes».

**Madame Chèvremont-Lorenzini, quel est votre sentiment à la lecture des résultats de cette enquête?**

«Certains résultats ne me semblent guère surprenants. Si je regarde la première question (*les attentes envers les cadres, ndlr.*), tout de suite la question des enfants se pose, lorsqu'il s'agit d'un cadre femme («Elle peut être perçue comme moins engagée dans l'organisation si



elle a des enfants», étant la réponse la plus souvent citée, nldr.), alors que ce thème n'apparaît pas en tête de liste pour ce qui concerne les cadres hommes. Voilà qui est très révélateur. Chez les hommes, le lien avec les enfants n'existe pas, de telle sorte qu'il semblerait que les hommes n'ont pas d'enfants, et que seules les femmes en ont!

Cela n'est pas surprenant. J'ai beaucoup travaillé sur la position des femmes dans l'entreprise et l'évolution des cadres féminins qui prennent des responsabilités, et à chaque fois que l'on est dans ce sujet, se pose la problématique des enfants. Au point qu'à un moment, cela a commencé à m'énerver! Désormais, quand je suis dans ces discussions-là, ma première réaction est de dire «les enfants, généralement, ont un père et une mère, et il s'agirait de remettre un peu les choses en perspective».

#### De quelle perspective s'agit-il?

«Je crois qu'il doit y avoir cette prise de conscience qu'aujourd'hui les hommes et les

femmes cadres souhaitent une situation professionnelle qui corresponde à leurs aspirations, et qu'il faut mettre aussi cela dans une perspective familiale: si l'on veut que notre société continue à évoluer, il faut que nous ayons des enfants. Il s'agit d'une responsabilité partagée entre les hommes et les femmes. C'est un sujet qui doit être au centre du débat et je trouve qu'il n'y est pas assez. On ne culpabilise pas assez les hommes sur le fait qu'ils ont une responsabilité importante dans l'éducation des enfants. Les femmes, elles, ont été culpabilisées. Elles le sont toujours. C'est révélateur dans votre questionnaire.

Le spectre du désengagement de l'entreprise, à cause des enfants, est bien présent dans la tête des femmes elles-mêmes. Moi aussi, j'ai parfois de mauvais réflexes, lorsque je suis amenée à faire des choix entre un homme et une femme... parce c'est ancré en nous...

Ce sujet est parfois très délicat à aborder, avec les femmes elles-mêmes. C'est tellement ancré

dans notre éducation... Voilà donc des résultats peu surprenants, pour une problématique qui mérite d'être mieux analysée.

#### Mieux analysée, en quel sens?

«C'est une vaste question de société! Je crois que cela intervient à tous les niveaux. Dans ces questions d'équilibre homme/femme, il faut toujours un *input* au niveau des gouvernements – les réflexions sont en cours – mais je trouve que l'on ne met pas assez l'accent sur la responsabilité des hommes.

Au niveau des entreprises également, tout un travail reste à faire. L'objectif d'une entreprise est différent – ce fut toujours le mien, en tout cas – il est de conserver les meilleurs talents. Il faut mettre cela dans la perspective. C'est un peu facile d'accepter qu'un homme puisse rester au bureau le soir jusqu'à 20h, de trouver normal que ce ne soit pas à lui d'aller chercher les enfants à la crèche! Il faudrait plus les culpabiliser... Sans doute certains le font-ils, sans oser le formuler directement. [ >> 96 ]

## PLATE-FORME

Influence  
féminine

Mme Chèvremont-Lorenzini a participé au 3<sup>e</sup> Women's Forum qui s'est tenu en octobre dernier à Deauville.

«*Building trust in our societies*»: le thème retenu en 2007 pour la troisième édition du *Women's Forum for the Economy and Society* (du 11 au 13 octobre dernier) a conduit le millier de participants, venus des quatre coins du monde, à échanger autour de six problématiques: les institutions et les systèmes politiques, la cohésion sociale, le monde des affaires, les médias, la science et la technologie ainsi que la gouvernance globale et les nouveaux acteurs.

Marie-Jeanne Chèvremont-Lorenzini, alors *managing partner* de PricewaterhouseCoopers, y est intervenue comme oratrice dans un *workshop* consacré aux stéréotypes («*Spare me the stereotypes*»). «*Quand j'ai été approchée par la présidente, Aude Zieseniss de Thuin, son objectif d'apporter la vision des femmes dans le débat économique et social m'a immédiatement convaincue*, indique-t-elle. *Bien souvent, dans les grands colloques mondiaux, très peu de femmes sont présentes, du moins comme intervenantes. Je trouvais que c'était une initiative importante. Mais je lui ai également dit – et elle l'a ensuite repris dans les objectifs du Forum – que cela ne faisait du sens que si l'on arrivait à convaincre les leaders de ce monde, bien souvent des hommes, que les femmes ont quelque chose à apporter dans ces débats. Il s'agit de les convaincre... et de les influencer. C'est aussi pour cela que je lui avais indiqué un autre objectif: qu'un tiers des participants soient des hommes, afin que s'opère également cet échange de vues*». Une ambition qui n'a pas été comblée cette année, puisque les hommes ont représenté environ 20% des participants.

L'édition 2008, placée sous le thème «*Giving progress its full meaning*» («*Donner au progrès toute sa signification*») permettra-t-elle de se rapprocher de cet objectif? Une chose est sûre: le *Women's Forum* jouit d'une excellente reconnaissance, le *Financial Times* l'ayant classé parmi les cinq plus importants colloques internationaux. || F. M.

Il est difficile, pour les hommes, de mettre de tels sujets sur le tapis.

#### D'autres résultats ont-ils attiré plus particulièrement votre attention?

«La question du *networking*, du relationnel, m'a semblé également importante. 31% des femmes... et 52% des hommes ont déclaré consacrer du temps aux relations professionnelles au sein de leur organisation. Dans toutes les questions de l'étude relatives à cet aspect, l'implication des femmes paraît plus faible.

Il s'agit d'un réel problème. Quand on réfléchit au *leadership*, le *networking* est un élément très important. Certaines femmes commencent à réaliser cela, mais trop souvent elles n'en ont pas encore pris toute la mesure. Je ne parle pas ici du *networking* entre femmes, mais de celui qui s'opère à différents niveaux: en interne, dans une organisation – ce que je qualifierais plutôt de *networking* opérationnel – les femmes y passent moins de temps, car elles ont comme objectif de 'délivrer'. Or, le *networking* interne est important pour bien comprendre les gens qui travaillent avec vous, ceux sur lesquels vous pouvez compter, pour bien comprendre aussi les compétences qui se trouvent autour de vous.

Quant au *networking* externe, en dehors de l'organisation – le '*networking* personnel' – les hommes le soignent nettement mieux que les femmes. Une fois de plus, je crois que c'est lié à ce sentiment de responsabilité envers les enfants.

Pour évoluer dans des positions de *leadership*, il y a des contacts à très haut niveau qui vont vous emmener plus loin, vous faire accéder à des responsabilités plus importantes. Il y a là un 'gap' encore très important entre les hommes et les femmes. Ce *networking*-là ne se résume pas à aller boire un verre avec quelqu'un, il s'agit de comprendre les perspectives des autres; cette compréhension permet de mûrir sa propre vision et de développer le milieu dans lequel on se trouve.

Si j'effectue ma propre analyse, je pense que l'un de mes facteurs de succès est justement cette capacité à cultiver différents réseaux et à m'y intégrer. Et quand je regarde ces réseaux, il est clair qu'ils sont composés de bien plus d'hommes que de femmes. Il peut être important, pour celles qui y sont déjà, d'aider les autres femmes à évoluer dans ces sphères.

#### Les réseaux féminins sont-ils une réponse à cette problématique?

«Ce n'est qu'une réponse partielle, parce que beaucoup de *networks* sont mixtes. Les réseaux féminins ont un intérêt pour traiter de problèmes spécifiques, et ils permettent à certaines femmes de prendre confiance. Mais ce n'est qu'un aspect, les participantes doivent en faire quelque chose; faire comprendre pourquoi elles font cela. C'est également mon approche dans le *Women's Forum* (lire encadré).

#### Existe-t-il, selon vous, de grandes différences entre leadership féminin et masculin?

«J'ai un peu peur de tirer des généralités, car je ne suis pas convaincue que l'on peut évoquer de grandes différences. Je ne suis ni psychologue ni sociologue, mais je pense qu'il y a autant de styles de *leadership* que de *leaders*. Des hommes peuvent avoir des comportements que l'on attendrait plus d'une femme et inversement. Il n'y a pas de généralités, en ce domaine.

Je constate, en revanche, que les stéréotypes, eux, sont très présents. La première question de l'étude montre bien cela, puisqu'elle renseigne sur les perceptions que les uns et les autres ont des différences hommes/femmes.

Comme on l'a déjà vu, on n'accepte pas qu'une femme – même ayant de hautes responsabilités – ne s'occupe pas pleinement de ses enfants; on n'accepte pas qu'une dirigeante soit dure avec ses collaborateurs ou qu'elle licencie du personnel. Alors que l'on ne ferait pas de telles remarques d'un homme faisant exactement la même chose... Autre exemple: on s'attend plus à voir une femme responsable des ressources humaines que de la direction financière... Dans beaucoup d'organisations, quand on veut faire évoluer une femme, on pense surtout RH ou communication. Oui, certains stéréotypes ont la vie dure.

#### Quels sont d'autres points saillants de l'étude, à vos yeux?

«Ce qui m'a frappée, ce sont aussi les éléments négociés lors d'un changement de poste. 10% des femmes négocient prioritairement le package salarial, contre 15% des hommes. Elles ont encore du chemin à faire... Autre élément révélateur: la possibilité de *leasing* pour une voiture, deux fois plus importante pour les hommes. Ces derniers s'attachent plus, je crois, aux attributs extérieurs – la voiture, le beau bureau, etc. Je n'ai jamais vu une femme batailler pour un bureau!

*«Les femmes sont généralement à la recherche d'un plus grand équilibre, dans différents domaines. Et cette recherche amène, dans l'organisation, des améliorations en termes de performance».*

**Il existe ainsi des divergences comportementales...**

Cela apparaît dans certaines réponses... Les hommes déclarent changer de comportement lorsqu'ils sont en présence de femmes. Il serait intéressant de savoir CE qu'ils changent!

Les hommes qui n'ont pas l'habitude de travailler avec des femmes occupant des positions élevées sont très mal à l'aise. Au moins dans un premier temps. Je le sens bien, parfois, il y a cet aspect culturel qui veut que l'on doive des égards à la femme. A niveau égal, ils ont du mal à 'challenger' leurs homologues féminines.

**En quoi la présence de femmes dans les organes de direction modifie-t-elle la gouvernance d'une entreprise?**

«C'est très bien qu'elles y soient, mais il faut qu'il y en ait plus qu'une. Or, c'est encore trop peu courant. Les femmes sont généralement à la recherche d'un plus grand équilibre, dans différents domaines. Et cette recherche amène, dans l'organisation, des améliorations en termes de performance, c'est clair.

Nous évoquions le partage des responsabilités familiales; lorsque les femmes sont plus nombreuses dans un environnement, elles peuvent aussi faire avancer ce type de débats. Le fait qu'elles aient conscience de cette double responsabilité (professionnelle et familiale) les mène, consciemment ou inconsciemment, à une recherche de plus grande efficacité, pour gagner du temps. Cela influence sensiblement le groupe dans lequel elles se trouvent.

**Les femmes mettent-elles en jeu d'autres valeurs que les hommes dans l'exercice du leadership?**

«Des valeurs résolument différentes, je ne sais pas. Mais elles ont, par exemple, une approche différente de la résolution des problèmes. Elles n'aiment pas le conflit et essaient de trouver des solutions avant d'aller à la casse. Les hommes ont moins peur de se battre. Quant à savoir si une attitude est plus performante que l'autre, je ne suis pas convaincue...

**Pour progresser dans l'entreprise, les femmes doivent-elles emprunter le même chemin que les hommes, se fondre parmi eux?**

«Je ne crois pas qu'elles doivent devenir un homme parmi les hommes! Mais l'inverse est tout aussi vrai. Ce qui est important, c'est que

chacun puisse se réaliser, avec sa personnalité. Un leader – homme ou femme – va influencer l'organisation dans laquelle il travaille, il va la changer, lui inculquer sa vision, et certainement pas se mouler dedans.

**Où se situent les points faibles (perçus ou réels) des femmes occupant des fonctions de direction?**

«Si elles ont un point faible, c'est encore, trop souvent, celui de vouloir tout prouver. Elles veulent être sans faute, acceptent mal leurs erreurs. Les hommes, eux, ont beaucoup moins d'états d'âme à en commettre...

**Elles semblent également avoir plus de réticences à pratiquer l'auto-promotion. Pour quelles raisons?**

«Je crois qu'elles sont plus perfectionnistes et ont tendance à se sous-estimer. Pour ma part, je suis assez visible, mais je rencontre beaucoup de femmes hyper compétentes qui ne sont pas mises en avant. Alors que certains hommes ont un talent affirmé pour revendiquer des réussites collectives!

Il est donc très important pour une entreprise de disposer d'outils d'évaluation pour mesurer les compétences de leurs collaborateurs, en faisant la part entre éléments subjectifs et objectifs.

**Est-il réellement nécessaire de créer des instruments pour faciliter rapidement l'accès des femmes aux postes décisionnels? Ne peut-on laisser la situation évoluer naturellement?**

«Nous ne pouvons nous permettre de laisser les choses se développer naturellement. Le risque, pour une organisation, est de ne pas pouvoir garder les talents dont elle a besoin pour le futur. Il faut donc gérer ce problème.

Les entreprises recrutent, aujourd'hui, autant d'hommes que de femmes. Elles continuent à les former, investissent en eux, et si plus de femmes décrochent que d'hommes, il y a une perte pour l'entreprise.

Si on a comme objectif d'avoir une entreprise performante, de ne pas perdre les talents, il faut vraiment travailler sur ces questions, trouver des mécanismes pour éviter les décrochages – horaires flexibles, temps partiel... –, mais ils doivent être accessibles tant pour les hommes que pour les femmes. Demain, peut-être, ce seront les hommes qui décrocheront, qui le sait?».

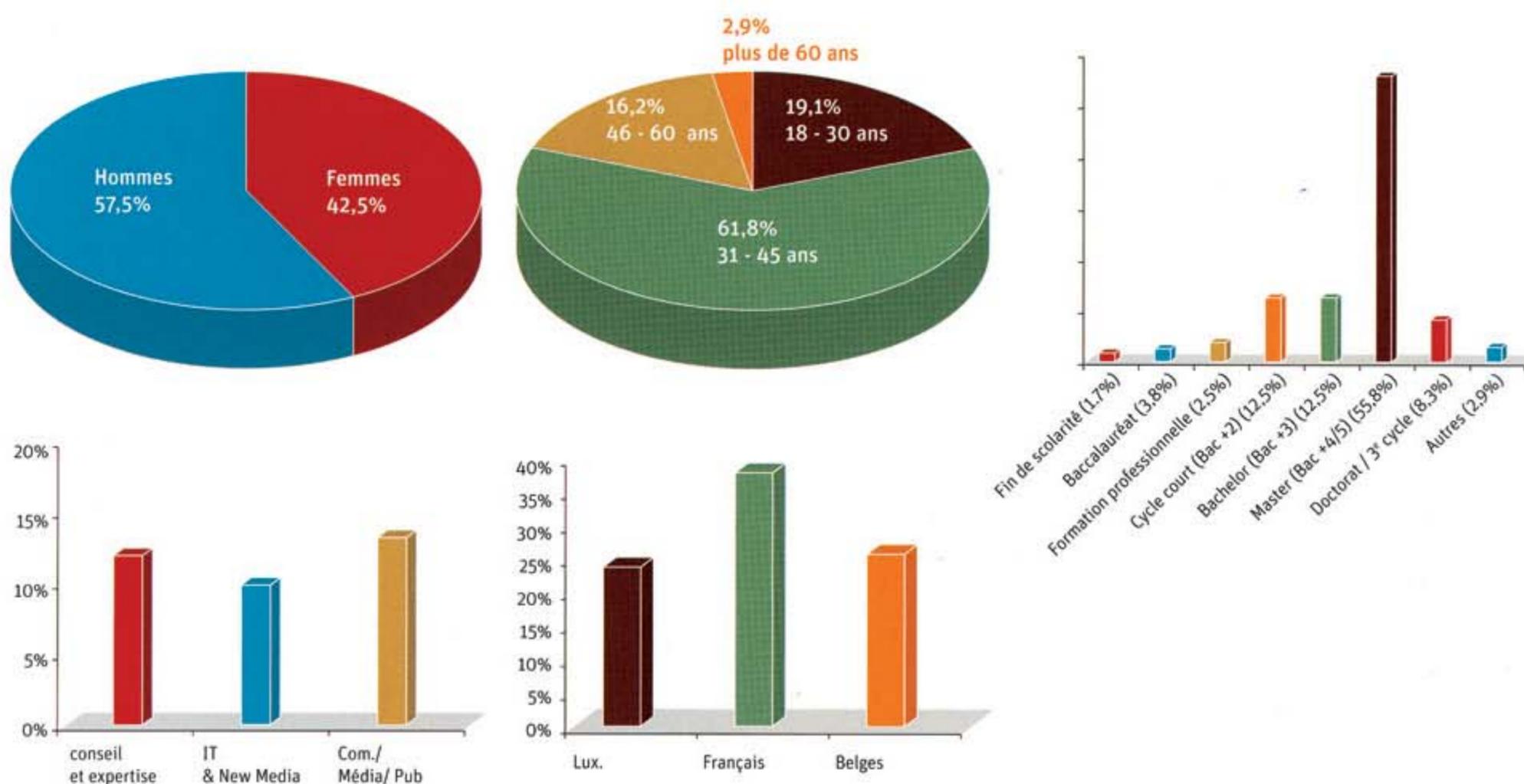
|| Propos recueillis par Frédérique Moser

RESULTATS

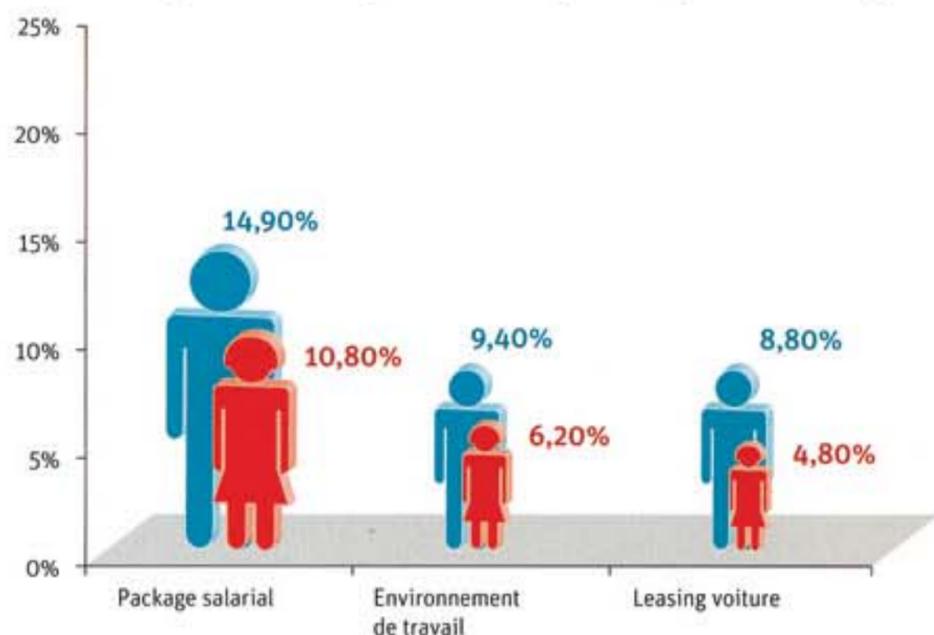
# L'ENQUETE ILLUSTRÉE

Parmi les 275 personnes qui ont participé au sondage en ligne, 57,5% étaient des hommes, principalement de nationalité française (37,9%), luxembourgeoise (23,8%) ou belge (25,8%). La grande majorité a entre 31 et 45 ans (61,8%), est titulaire d'un Master (55,8%) et travaille dans les secteurs de la communication, des médias et de la publicité (13,4%), du consulting (12,6%), des nouveaux médias et de l'IT (10,9%).

Source: Sondage en ligne sur <http://mikekoedinger.com>. Traitement des données: Nvision et paperjam

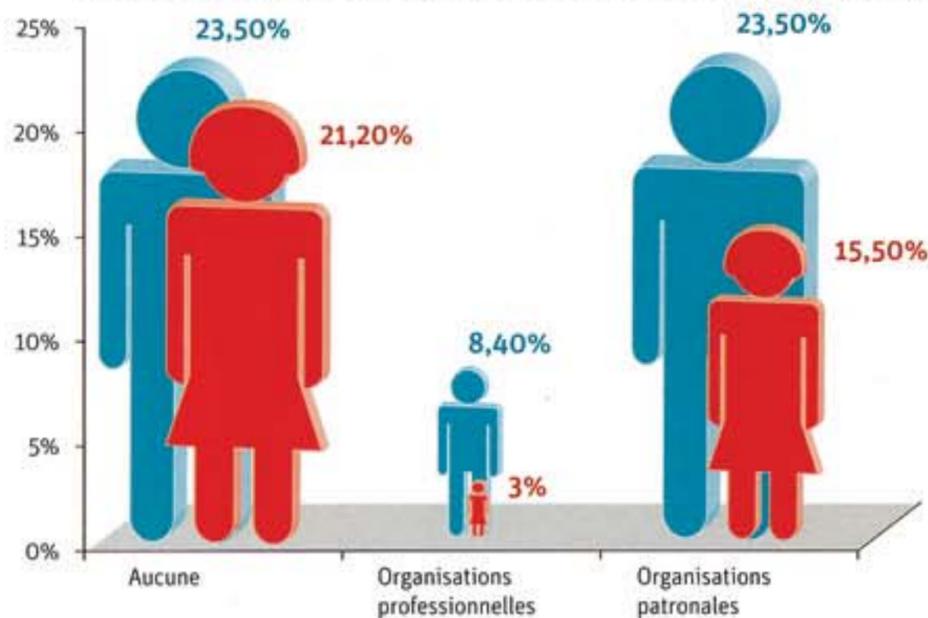


## Que négociez-vous lorsque vous envisagez d'occuper un nouveau poste?



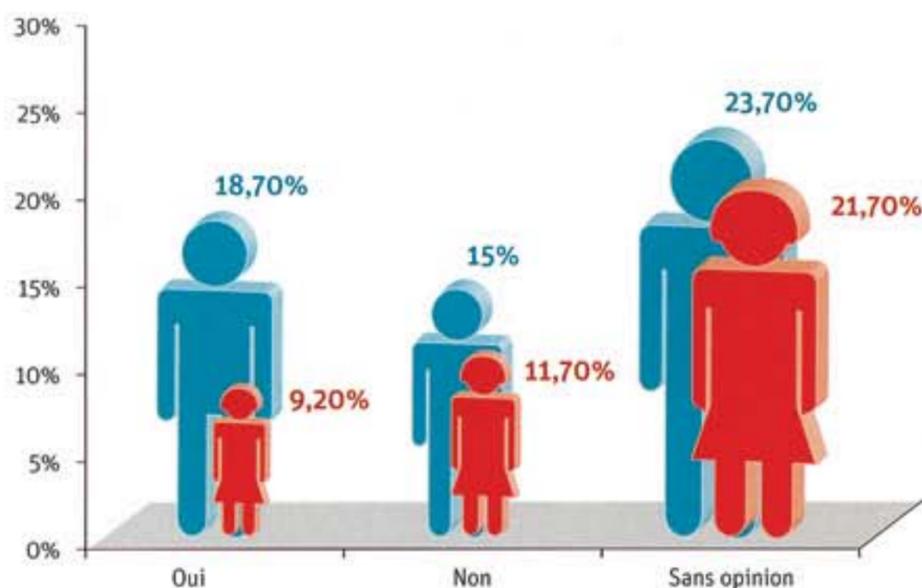
Pour 25,7% des personnes interrogées, le package salarial (salaire, prestations maladie, congés, bonus, etc.), l'environnement de travail (15,6%) et le leasing de voiture (13,6%) – un avantage évoqué par deux fois plus d'hommes que de femmes – sont les aspects de négociation les plus cités. Si, sans surprise, le package salarial est le point le plus négocié, tant par les femmes que par les hommes, l'environnement de travail constitue, en revanche, dans cette enquête, un motif de négociation inhabituel mais cependant non négligeable. L'adhésion à des clubs (2,2%), les indemnités de déménagement (2,2%) et le plafond sur les notes de frais (1,4%) ne sont, pour leur part, que rarement traités lors des entretiens d'embauche.

**Dans quel type d'organisations professionnelles êtes-vous impliqué(e)?**



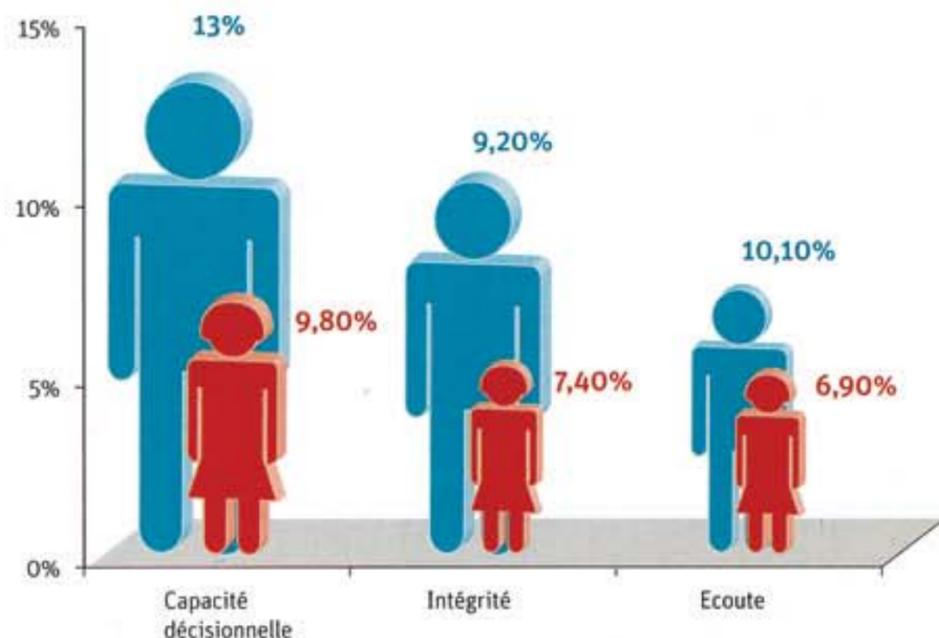
44,7% des personnes interrogées (21,2% de femmes et 23,5% d'hommes) ne sont pas impliqués dans des organisations professionnelles. Par contre, sur les 39% déclarant une participation à ces organisations, 23,5% sont des hommes. Ces derniers sont également plus impliqués au niveau syndical, même si ce taux s'avère bas (3,8%).

**Ces organisations vous ont-elles permis de développer vos capacités à diriger?**



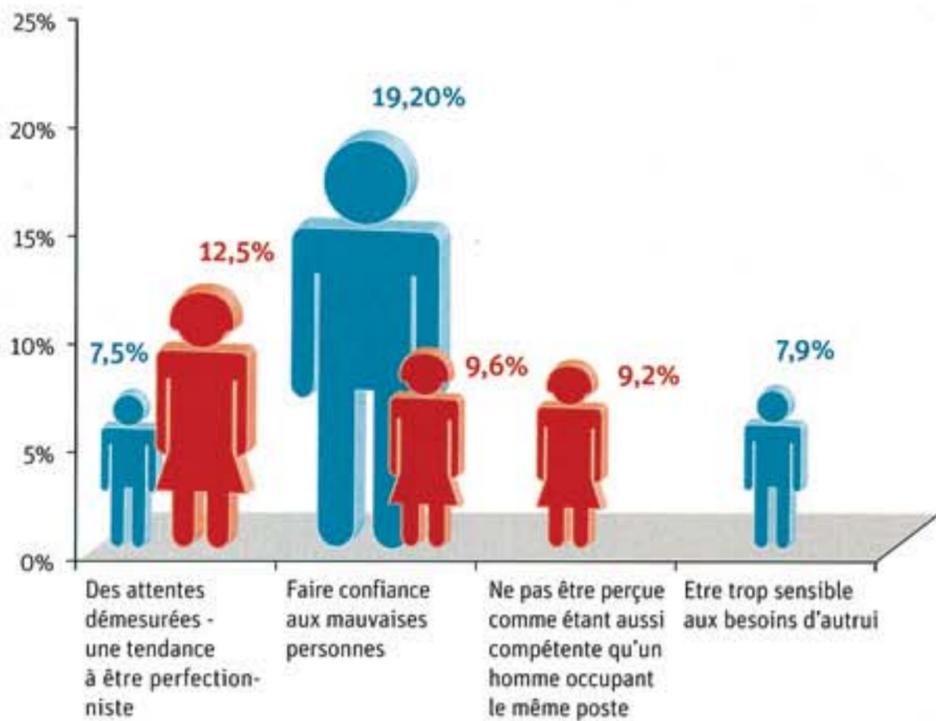
45,4% des participants au sondage ne se prononcent pas, alors que 18,7% des hommes interrogés et 9,2% des femmes reconnaissent l'impact des organisations professionnelles sur leurs capacités de direction. A contrario, 15% des hommes et 11,7% des femmes n'en sont pas persuadés.

**Quelles aptitudes importantes un leader (femme ou homme) doit-il avoir?**



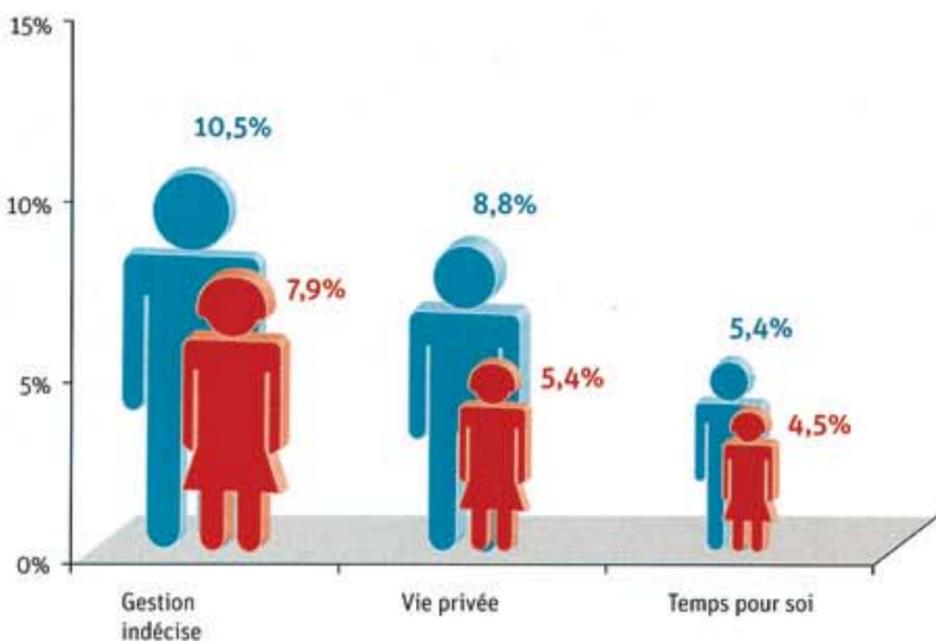
«La capacité à prendre des décisions» (22,8%), «l'écoute» (17%) et «l'intégrité» (16,6%) sont les trois qualités attendues chez un leader. Les femmes placent l'intégrité au deuxième rang de ces aptitudes, les hommes leur préférant l'écoute. Les dispositions à la compassion et l'empathie figurent en revanche en bas du tableau, puisqu'elles ne sont importantes chez un dirigeant qu'aux yeux de 3,1% des répondants.

**Quel est l'enseignement le plus difficile que vous ayez jamais tiré de votre carrière professionnelle?**



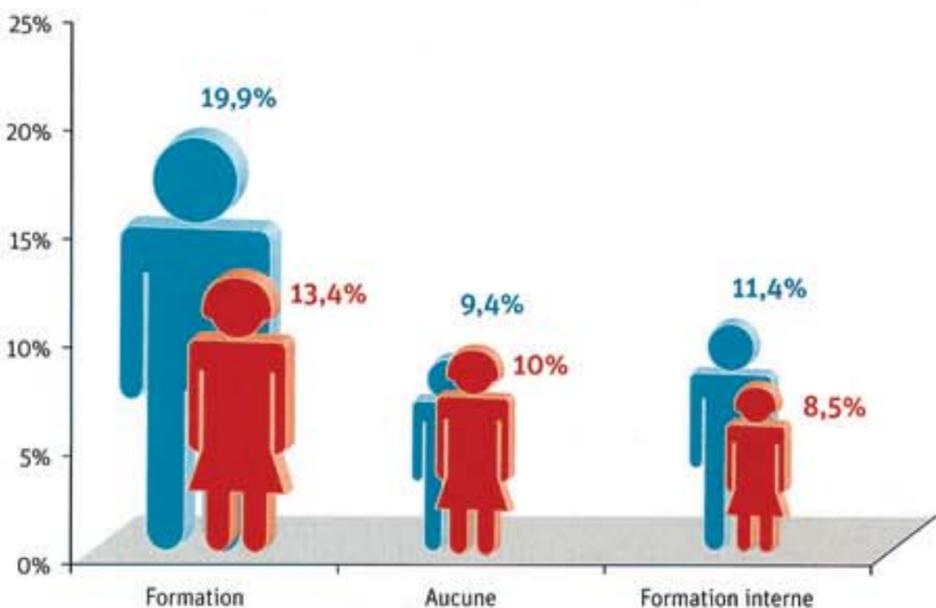
«Faire confiance aux mauvaises personnes» (28,8%), «des attentes démesurées - une tendance à être perfectionniste» (20%) et «être trop sensible aux besoins d'autrui» (12,1%), sont les trois réponses les plus fréquemment données. Mais, «ne pas être perçue comme aussi compétente qu'un homme occupant le même poste», est cité toutefois par 9,2% des femmes.

**Quelles ont été les expériences les plus frustrantes ou stressantes pour vous? (plusieurs réponses possibles)**



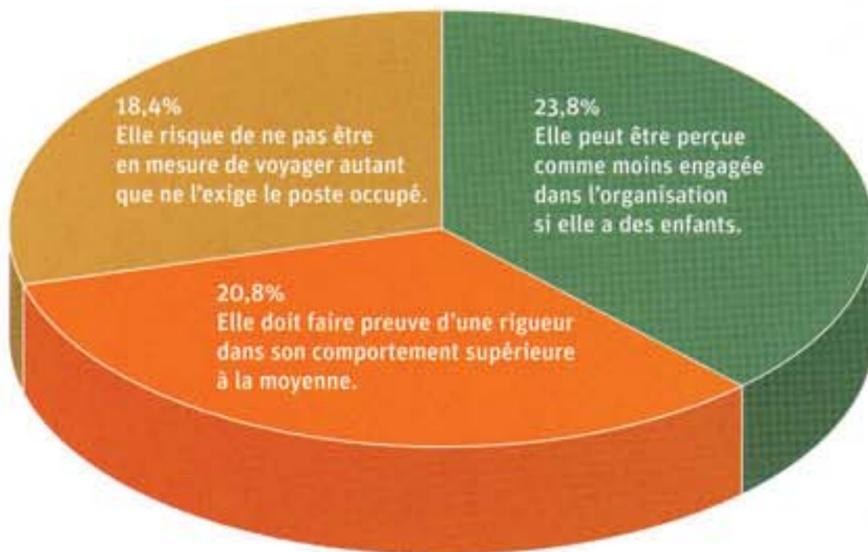
«Une gestion indécise des supérieurs hiérarchiques» (18,4%), «la prévalence du travail sur la vie privée» (14,2%) et «le manque de temps suffisant pour soi» (9,9%) sont les trois expériences frustrantes les plus citées, dans cet ordre, tant par les femmes que par les hommes. Qui se situent donc sur un pied d'égalité devant les tracasseries de la vie professionnelle. Il semble en revanche plus étonnant de constater que «la frustration liée aux déplacements» figure parmi les éléments contrariants les moins fréquemment cités (2,2%), juste devant le fait de devoir «se tenir à jour par rapport aux outils technologiques» (1,3%) et celui de se voir «trop souvent demandé d'exagérer la vérité» (1,1%).

**Quelles opportunités vous ont été offertes pour vous préparer à des postes à responsabilité?**



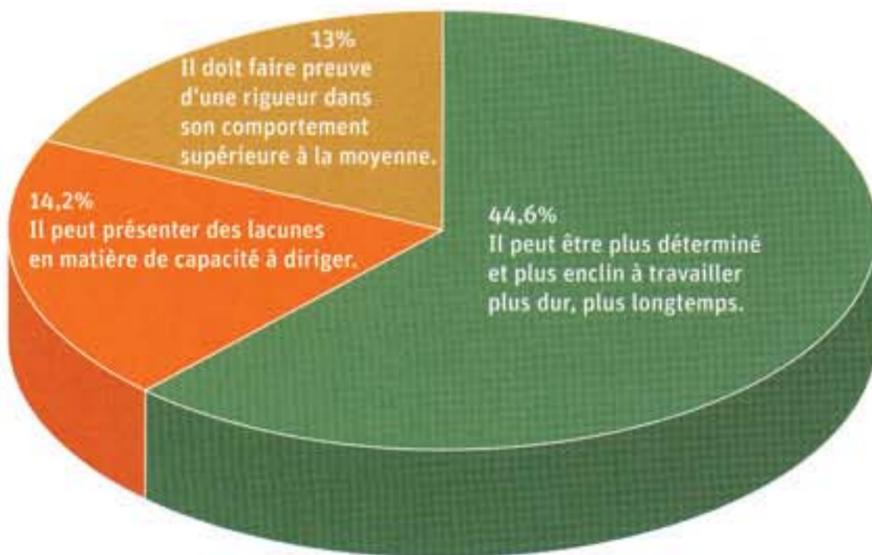
33,3% des répondants ont été préparés à de telles fonctions grâce à des formations, 19,9% ont suivi une formation interne. 19,4% d'entre eux n'ont suivi aucune préparation.

**Quelles sont les perceptions que l'on peut avoir d'un cadre femme qui ne s'appliquent pas à un cadre homme?**



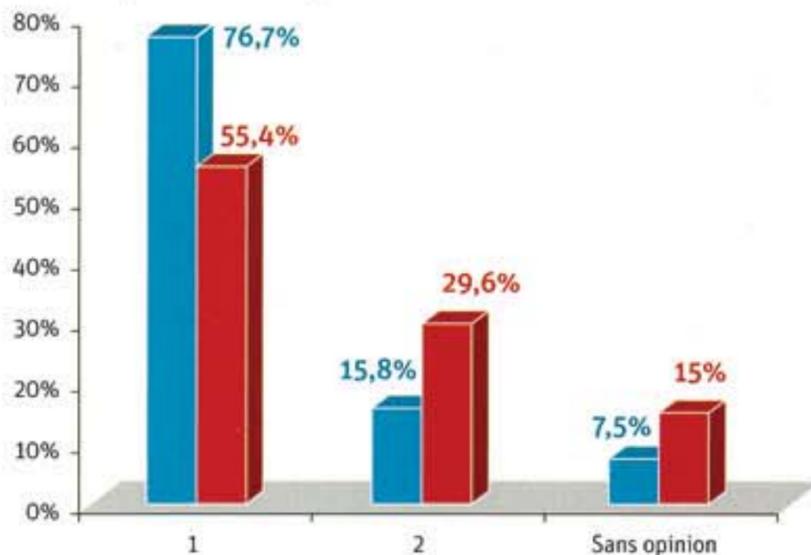
Pour 23,8% des personnes interrogées, un cadre femme peut être perçu comme moins engagée dans l'organisation si elle a des enfants, tandis que 20,8% pensent qu'«elle doit faire preuve d'une rigueur dans son comportement supérieure à la moyenne». 18,4%, enfin, sont d'avis qu'«elle risque de ne pas être en mesure de voyager autant que ne l'exige le poste occupé».

**Quelles sont les perceptions que l'on peut avoir d'un cadre homme qui ne s'appliquent pas à un cadre femme ?**



A l'inverse, son collègue masculin est perçu par 44,6% des répondants comme plus déterminé et plus enclin à travailler plus dur et plus longtemps, mais peut, pour 14,2% d'entre eux, présenter des lacunes en matière de capacité à diriger, et doit faire preuve dans son comportement d'une rigueur supérieure à la moyenne (13,3%).

**Les femmes changent-elles de comportement lorsqu'elles sont en concurrence avec des hommes? Les hommes changent-ils de comportement lorsqu'ils sont en concurrence avec des femmes?**

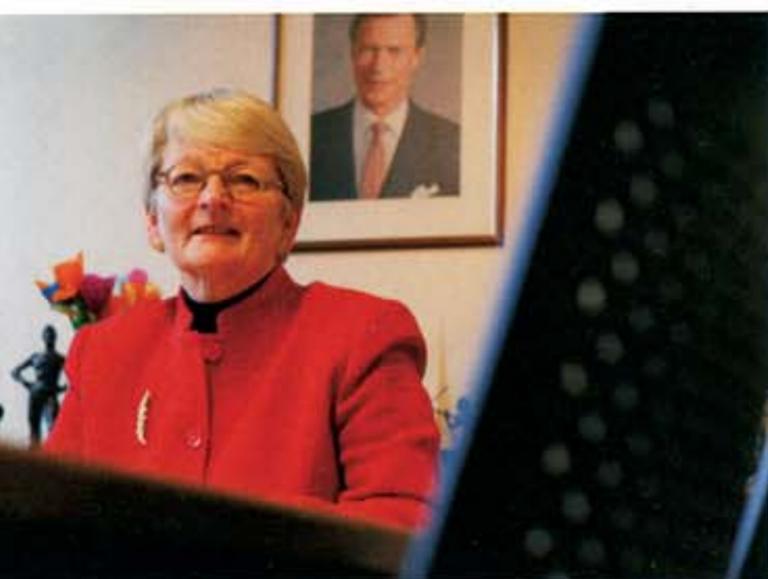


Pour 55,4% des personnes qui ont pris part au sondage en ligne (20,8% de femmes et 34,6% d'hommes), les femmes changent de comportement lorsqu'elles sont en concurrence avec les hommes. 76,7% des personnes interrogées (33,8% de femmes et 42,9% d'hommes), affirment que les hommes changent de comportement lorsqu'ils entre en concurrence avec des femmes (**histogramme 1**). A l'opposé, 29,6% (14,6% d'hommes et 15% de femmes) estiment que les hommes ne changent pas de comportement lorsqu'ils sont en concurrence avec des femmes et 15,8% (10,8% d'hommes et 5% de femmes) estiment que les femmes ne changent pas de comportement lorsqu'ils entre en concurrence avec des hommes (**histogramme 2**).

MARIE-JOSEE JACOBS

# «LES FEMMES LEADERS INITIENT DES CHANGEMENTS»

Pour la ministre de l'Égalité des Chances, l'étude sur le leadership, qui constitue une «première» au Luxembourg, mérite d'être approfondie en 2008 et les résultats, analysés à la lumière d'entretiens individuels. La réflexion est lancée...



Marie-Josée Jacobs:  
«La capacité de dirigeant dépend de la personnalité de l'individu, qui est due en grande partie à la socialisation en tant que femme ou en tant qu'homme».

Photo: Etienne Delorme

**Madame la ministre, quels sont les résultats de l'enquête qui ont attiré plus particulièrement votre attention?**

«Les résultats ne m'ont pas vraiment surpris, à l'exception de celui qui indique que les femmes semblent négocier l'enveloppe salariale au même degré que les hommes. Ceci est probablement dû au fait que plus de la moitié des femmes de l'échantillon ont des formations supérieures et appartiennent à la catégorie des cadres, habitués aux négociations. Les études internationales soulignent que les femmes négocient généralement leur salaire en dessous de leurs compétences réelles, ce qui est d'ailleurs une des causes de l'écart salarial au niveau des cadres.

**Existe-t-il des divergences fondamentales entre le leadership des femmes et des hommes? Où se nichent les faiblesses des uns et des autres?**

«Les résultats de l'enquête montrent que femmes et hommes considèrent les qualités suivantes comme indispensables au leadership: la capacité à prendre des décisions, la capacité d'écoute et l'intégrité. Concernant ces trois caractéristiques, il n'y a pas de différence entre les sexes dans la prise de décision. Je pense pourtant que la capacité de dirigeant dépend de la personnalité de l'individu, qui est due en grande partie à la socialisation en tant que femme ou en tant qu'homme.

Je ne veux pas me prononcer sur les points faibles des femmes ou des hommes occupant des fonctions de direction, au risque de tomber dans les clichés. Toute personne, quel que soit son sexe, doit assumer ses responsabilités de dirigeant/de dirigeante, et veiller au bon fonctionnement de l'entreprise, tout en assumant la responsabilité sociale de l'entreprise.

**En quoi la présence de femmes dans les organes de direction modifie-t-elle la gouvernance d'une entreprise?**

«La gouvernance d'une entreprise changera avec la présence des femmes dans les organes de direction. Ces organes sont structurés de façon à répondre aux projets de vie traditionnels des hommes au pouvoir et se reproduisent de façon quasi immuable depuis des siècles.

La présence d'une femme peut être perçue comme un élément perturbateur, risquant d'entraver le flux normal des décisions. D'un autre côté, elle peut être un

élément fédérateur pour la gestion des ressources humaines, la valorisation du personnel féminin et l'élimination de toutes les discriminations à l'égard des femmes et des hommes.

L'étude, pourtant, montre que les femmes et les hommes aux postes de décision s'adaptent à la présence de l'autre sexe et véhiculent les mêmes valeurs dans l'accomplissement de leur mission de direction.

Les femmes, aussi bien que les hommes, contribuent à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise. Elles influencent certainement le changement de ces objectifs grâce à leur façon de voir différente, en répondant aux demandes des salariés et des clients des deux sexes. La valeur ajoutée de la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est donc incontestable.

**Quels sont les leviers innovants sur lesquels s'appuyer pour que les femmes disposent des mêmes clés de succès que les hommes pour accéder aux plus hautes fonctions managériales et qu'elles y soient reconnues?**

«En Norvège, le gouvernement a introduit un quota de 40% de présence féminine dans les conseils d'administration. En effet, la composition de ces conseils ne correspond nullement à la composition de la population.

Il est vrai que cette approche demande un changement profond de comportement ainsi que de la mentalité des femmes et des hommes et, dans ce contexte, des responsables dans la prise de décision.

Au Luxembourg, l'introduction de tels quotas n'est pas prévue. Notre approche mise plutôt sur la collaboration avec les entreprises dans le cadre du programme «actions positives dans les entreprises du secteur privé», mené par le ministère de l'Égalité des Chances, et sur la volonté d'influencer ainsi le changement de mentalité.

Toutefois, pour être reconnu dans la prise de décision, il faut disposer des trois qualités déjà mentionnées, à savoir, la capacité à prendre des décisions, la capacité d'être à l'écoute et le fait d'être intègre.

Etant moi-même une femme dans la prise de décision, j'encourage les femmes à s'engager pour des postes à responsabilité. Le fait de contribuer activement aux changements de société procure une énorme satisfaction. Ceci vaut tant pour les femmes que pour les hommes». || Propos recueillis par Frédérique Moser

MARC HOFFMANN

# «MIEUX PRÉPARER LES FEMMES AUX RESPONSABILITÉS»

Pour l'administrateur délégué et président du comité de direction de la Compagnie de Banque Privée, les politiques publiques d'égalité des chances ne doivent pas affranchir les entreprises de s'occuper de la question.

**M. Hoffmann, quel est votre sentiment à la lecture des résultats de cette enquête?**

«Les résultats démontrent fort bien les convergences et les divergences entre hommes et femmes. Il ne faut pas, à mon sens, perdre de vue la notion de perception et la notion de résultat, puisque la question du leadership est, je pense, fort différente si on l'envisage sous cet angle ou sous l'autre. En l'occurrence, l'étude fait la part belle à la perception. Ce n'est ni bien, ni mal, mais il faut le garder à l'esprit lorsque l'on examine les résultats.

**Quels sont les résultats qui vous surprennent ou vous étonnent le plus? Pour quelles raisons?**

«L'enquête montre de façon fort intéressante que les hommes et les femmes se perçoivent eux-mêmes différemment: les hommes évaluent leur destin professionnel, en termes de réussite ou d'échec de carrière, en liaison avec la qualité ou la densité du tissu de relations qu'ils ont pu nouer dans leur milieu professionnel, tandis que les femmes tendent à évaluer ou à expliquer leur parcours au regard de leurs efforts et de leurs mérites propres. Un point corroboré par le fait que davantage d'hommes affirment consacrer du temps aux relations professionnelles que les femmes.

Ensuite, les résultats de l'enquête reflètent certains préjugés sur la prétendue moindre disponibilité des femmes par rapport aux hommes. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que ces préjugés vis-à-vis des femmes avec enfant(s) sont aussi présents chez les femmes que chez les hommes.

Pour ma part, j'ai constaté que les femmes sont bien souvent capables de compenser, voire parfois de surcompenser beaucoup de choses, par leur capacité de travail et leur détermination. Il faut se garder de généraliser, et je reste sceptique quant aux tentatives de réconcilier certaines généralisations qui dominent l'opinion et les contributions effectives des individus, hommes et femmes, dans leur vie professionnelle.

**Où se situent les points faibles (perçus ou réels) des femmes occupant des fonctions de direction?**

«Sans doute, le fait que des perceptions différentes se dégagent entre hommes et femmes est-il le reflet de complémentarités en termes d'approche, de la façon d'aborder l'atteinte des objectifs. Je ne parlerai donc pas ici de points faibles, mais plutôt de complémentarité.

Et s'il y a des points faibles, je ne les chercherais pas auprès des femmes, mais bien du côté de l'organisation

qui les emploie. Ainsi, l'une des questions met clairement en évidence que les hommes ont obtenu davantage d'opportunités que les femmes pour se former en interne, ou à l'extérieur, en vue de se préparer à des postes à responsabilités.

**En quoi la présence de femmes dans les organes de direction modifie-t-elle la gouvernance d'une entreprise?**

«La gouvernance d'une entreprise est toujours susceptible d'être influencée par toute nouvelle personne qui intègre le management. Le reste, c'est une question de caractère, d'engagement, de conviction et de partage. Il me semble qu'aucun de ces qualificatifs n'est l'apanage exclusif de l'un des deux genres.

**Quels sont les leviers innovants sur lesquels s'appuyer pour que les femmes disposent des mêmes clés de succès que les hommes?**

«Très certainement la communication. Le problème n'est plus une question de droit, c'est de moins en moins, je l'espère, une histoire de comportement, mais cela reste un problème de mentalité. Bien sûr, on peut créer des comités de femmes dans les entreprises et je respecte sincèrement leur travail, mais l'essentiel est de rappeler ce qui devrait être évident: l'égalité entre hommes et femmes. L'Etat peut engager des campagnes de sensibilisation, il l'a déjà fait, mais cela ne doit pas servir d'excuse aux entreprises pour ne plus s'occuper du sujet.

Au niveau de l'entreprise, la première action concrète porte sur l'égalité salariale. Ensuite, il faut garantir un même niveau de formation. Enfin, il ne faut pas juger une femme pour ce qu'elle est en dehors du travail, mais pour la valeur ajoutée qu'elle apporte effectivement à l'entreprise. Si elle convient pour une haute fonction, elle a droit à ce poste... tout comme elle est libre de le refuser. Le tout est de ne pas faire le choix à sa place.

**Comment garantir l'équité managériale?**

«La meilleure manière de donner des chances équivalentes aux hommes et aux femmes est probablement d'aborder la question sans a priori, de ne pas donner de crédit aux catégories et aux clivages et de créer un terrain propice à ce que chacune et chacun puisse contribuer, dans la complémentarité, aux objectifs communs».

|| Propos recueillis par Frédérique Moser



Photo: Etienne DeJorne

Marc Hoffmann (CBP):  
«Les femmes sont bien souvent capables de compenser, voire parfois de surcompenser beaucoup de choses, par leur capacité de travail et leur détermination».

FRANÇOISE THOMA

# «LES QUALITES HUMAINES AVANT TOUT»

Pour la secrétaire générale de la BCEE, le leadership est une affaire d'implication et de détermination personnelles qui transcende totalement la question du genre.



Françoise Thoma:  
«Je suis déçue quand je vois que si peu de femmes postulent à des postes à responsabilité».

Photo: Etienne Delorme

Juriste de formation, membre du conseil d'Etat, et depuis 2004, secrétaire générale de la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat (BCEE), Françoise Thoma figure parmi les femmes leaders disposant d'une forte visibilité au Luxembourg. Pour autant, elle ne souhaite pas endosser un quelconque rôle de porte-drapeau. Les divergences hommes-femmes? Elle glisse, dans un sourire, qu'il s'agit plutôt pour elle d'un «non-sujet». «Je crois qu'il ne faut pas mettre trop d'accent sur ce genre de questions. La présence de femmes aux postes décisionnels est avant tout une affaire d'implication personnelle et de volonté. Mais aussi de confiance en soi. D'ailleurs, la coopération entre les hommes et les femmes est très bonne si on ne focalise pas sur ces questions. Pour ma part, je n'ai jamais eu l'impression d'être traitée différemment du fait d'être une femme».

Partant, il ne peut exister de manière typiquement masculine ou féminine d'exercer le leadership, selon Mme Thoma. «Quels que soient la fonction et le niveau hiérarchique, une personne appelée à exercer des responsabilités – femme ou homme –, doit faire preuve d'intégrité, de capacité de décision, de compétences interpersonnelles et d'écoute, d'anticipation et d'enthousiasme pour la matière; cela apparaît très nettement dans les réponses au questionnaire. C'est le dosage de ces qualités qui fait la personne, et qui fait finalement en sorte que nous ne sommes pas tous pareils».

Des caractéristiques qui ne peuvent être réclamées à tout un chacun. «Tout le monde n'a pas les mêmes envies et les mêmes ambitions en matière professionnelle. Il ne s'agit pas de demander à tous de gravir les échelons pour arriver aux plus hauts niveaux décisionnels», assure Mme Thoma. Une discrimination basée sur le genre, en revanche, ne saurait selon elle être invoquée dans ce domaine, «car les mécanismes qui permettent aux femmes d'accéder aux postes décisionnels sont en place. Il s'agit de les exploiter».

## Un manque de confiance en elles

Or, c'est là que le bât blesse, pour la secrétaire générale de la Spuerkeess: «Nous sommes une banque très active en matière de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise, ndlr.), dans laquelle il existe un statut parfaitement

égalitaire. Mais je constate qu'il y a bien moins de femmes que d'hommes qui postulent pour des postes à responsabilité. Je crois qu'il s'agit avant tout d'un déficit de confiance en elles. Quant au risque d'un grand écart permanent entre vie professionnelle et vie privée, il est sans doute ressenti, mais objectivement, ce n'est pas le cas.

Je n'ai jamais non plus observé que les femmes ayant des enfants étaient moins engagées professionnellement. Elles développent d'autres aptitudes organisationnelles. Je suis donc déçue quand je vois que si peu de femmes postulent à des postes à responsabilité, et je dois bien dire que je ne peux partager leurs raisons».

Mme Thoma pointe du doigt une erreur récurrente dans la vision que certaines femmes cadres auraient de leur propre évolution: croire qu'elles doivent «correspondre à quelque chose de ressenti comme un modèle. Pour diriger un groupe, il faut être soi-même. On ne peut le faire si l'on joue un rôle et que l'on croit qu'il faut correspondre à une fonction. On ne peut aborder l'encadrement en se demandant 'comment ferait un homme?' ou 'comment ferait une femme?'», précise-t-elle.

En allant plus loin, et en abordant cette problématique sous un angle plus psychologique, Mme Thoma considère également que le style «adapté» d'une personne (le comportement qu'elle adopte selon son environnement et ses fonctions professionnelles) doit correspondre le plus possible à son style «naturel», c'est-à-dire à ses valeurs fondamentales, humaines et personnelles. «Si la contradiction est trop forte, l'écart trop important, cette personne se place alors dans un stress très grand».

Ce qui rejoint une nouvelle fois l'affirmation selon laquelle le leadership repose avant tout sur des caractéristiques propres aux individus. Ce qui ne signifie pas que tout est inné. Le leadership se cultive, également: «Exercer des responsabilités, c'est aussi et toujours faire des efforts pour aller plus loin, s'intéresser à l'innovation tout en fortifiant les valeurs de base de l'ensemble qu'on dirige, et avoir de la confiance, pour progresser et évoluer, tant dans ses compétences professionnelles que dans la compréhension du groupe qu'on dirige. Cela concerne d'une manière égale les femmes et les hommes», assure Françoise Thoma.

|| Frédérique Moser

FERNAND ERNSTER

# «TENDRE L'OREILLE, OUVRIER LES YEUX»

Pour le directeur général d'Ernster-L'Esprit Livre, c'est de la complémentarité des approches des hommes et des femmes que naît l'efficacité.

Une entreprise familiale lauréate du Prix féminin de l'entreprise 2007: Fernand Ernster, qui dirige avec son épouse cette société occupant une soixantaine de salariés, dont 21 femmes, est encore surpris d'avoir remporté la palme. Mais il ne boude pas son plaisir.

«Nous avons réalisé une enquête interne qui nous a révélé que les femmes avaient l'impression d'être moins bien traitées que les hommes, alors que ce n'était pas le cas, explique-t-il. Pour rectifier la situation, nous avons mis en place plusieurs mesures concrètes, portant sur la communication interne, l'organisation du travail et la gestion des carrières. Un outil garantissant l'équité des salaires a également été instauré, avec des critères très poussés».

Pour M. Ernster, dès lors que sont abordées les problématiques hommes/femmes dans l'environnement de travail, «il est important de ne jamais perdre de vue la notion de perception. J'ai observé cela dans mon entreprise et cela apparaît également nettement dans les résultats de votre enquête. Il faut distinguer les perceptions des faits. Je n'adhère absolument pas à la thèse selon laquelle les femmes seraient effectivement moins engagées dans l'entreprise, en raison de leurs responsabilités familiales. Je pense au contraire qu'elles sont plus déterminées. Elles savent pourquoi elles sont là et ce qu'elles veulent».

## Networking féminin

En tant que dirigeant d'une PME, particulièrement sensible à la disponibilité de ses cadres, – dont plusieurs femmes directrices d'activité – M. Ernster privilégie la voie du dialogue pour assurer à chacun l'équilibre vie privée/vie professionnelle auquel il aspire. «Pour certains postes clés, je communique ouvertement avec les personnes concernées, sur les possibilités dont l'entreprise dispose vis-à-vis de leur poste. Lorsque les cadres sont flexibles par rapport à leur avenir, on peut réfléchir ensemble à l'évolution de leur carrière. Notre responsable qualité s'est ainsi donné les moyens de mener de front sa vie de famille et son emploi; elle est d'ailleurs particulièrement impliquée dans notre démarche RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ndlr.)».

Pour Fernand Ernster, même si la parité est un objectif impossible à atteindre dans une structure de

petite taille comme la sienne, la forte représentation des femmes dans les organes de direction est un facteur de succès indéniable: «Les hommes et les femmes ne fonctionnant pas de la même façon, leur complémentarité accroît l'efficacité de l'entreprise».

Et de détailler ces petites différences qui font toute la différence: «Quand une femme a pris une décision, elle fonce. Un homme, quant à lui, aura tendance à la remettre plus souvent en question. Une autre différence réside dans l'approche des dossiers: tandis que les hommes s'attachent plus aux détails, les femmes ont une approche globale. Quant à savoir si un modèle est plus efficace que l'autre, je ne pourrais pas le dire, cela dépend en fait des dossiers. Mais il est clair que la présence de femmes dans une équipe influe fortement sur son mode de fonctionnement, parce qu'elles ont une autre sensibilité et, aussi, une meilleure capacité d'écoute. C'est d'ailleurs l'un des fondements du leadership, et je rejoins en cela l'un des principaux résultats de votre enquête».

Les compétences en relations interpersonnelles sont, aux yeux de M. Ernster, un élément essentiel pour bien gérer une équipe. Il a d'ailleurs choisi de suivre une formation à la Chambre de Commerce, basée sur une introduction à l'analyse transactionnelle, un outil qui permet de mieux comprendre et analyser les comportements et les personnalités.

Pour développer les compétences managériales – les siennes comme celles de ses collaborateurs –, il mise également sur les stratégies de formation «alternatives»: «Le networking est un élément très important pour le développement personnel des cadres. A titre personnel, je suis très impliqué dans les réseaux professionnels. Sans doute trop, pour ma famille, admet-il avec un sourire entendu. Mais il est un fait que ces organisations permettent d'augmenter les capacités à diriger. Je vois notamment cela au sein du Rotary Club ou de la Table Ronde. L'appartenance à de tels clubs permet de développer la capacité à prendre la parole en public, à organiser son discours... C'est pour cela que nous encourageons les femmes à beaucoup plus cultiver leurs réseaux externes. Les hommes ont une longueur d'avance sur elles, dans ce domaine. Le life long learning, l'apprentissage tout au long de la vie, c'est aussi cela: parcourir la vie en ouvrant grand les yeux et les oreilles et être toujours à la recherche d'un échange d'expériences».

|| Frédérique Moser



Photo: Etienne Delorme

Fernand Ernster: «Il est important de ne jamais perdre de vue la notion de perception et distinguer les faits».

SEMINAIRE SUR LE LEADERSHIP

# L'APPROCHE AMERICAINE

Judy Suiter s'est rendue en octobre au Luxembourg pour présenter ses recherches sur le leadership, au cours d'un séminaire qui s'est tenu à l'Hôtel Parc Belair. La présidente du cabinet de conseil en ressources humaines Competitive Edge a explicité l'objectif de son étude et a convaincu plusieurs participants de s'y associer activement, en partenariat avec Lilith Project.

Photos: Luc Defforene



▽ Chris Bowman (International School of Luxembourg)



▽ Judy Suiter (Competitive Edge)



▽ Martine Wallenborn (Cargolux)



▽ Christiane Reichert (Reichert Group)



▽ Frank Christophory (Cargolux)



▽ Gaby Tezo (Dexia BIL)



▽ Lydie Bauler (Delphi) et Graham Pollar



▽ Claudia Gomes Lavos (Bourse de Luxembourg)



▽ Patrick Schintgen (Geberit)



▽ David Brandt et Christine Georis (Swiss Life)



▽ Christiane Hoffmann et Jeanny Schroeder (Lilith Project)



▽ Carlo Mouschang (Bourse de Luxembourg) et Judy Suiter (Competitive Edge)



▽ Jeanny Schroeder (Lilith Project) et Frédérique Moser (paperJam)



▽ Francis Absil (Easi)

