



Etude «Décideurs Hommes-Femmes»

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS

La diversité des comportements, au-delà des différences de sexe, est une réelle plus-value pour construire des équipes performantes. Tel est le message-clé d'une étude sur les décideurs économiques, qui sera présentée le 16 mai dans le cadre du paperjam Business Club.

Frédérique Moser (texte)

Ce projet, inédit au Luxembourg, est le fruit d'une collaboration, sous forme de *public private partnership*, entre le ministère de l'Égalité des Chances (Méga), Lilith Project et paperJam. «*Cette étude n'a pas pour but d'opposer hommes et femmes, bien au contraire, indique Maddy Mulheims, conseillère de gouvernement 1^{re} classe du Méga. Nous avons justement saisi l'occasion de ce PPP pour montrer aux femmes qu'elles sont au même niveau que les hommes.*»

L'étude, menée conjointement aux États-Unis et au Luxembourg (afin d'ajouter une dimension sociale et culturelle à l'analyse des résultats), a porté sur les formes et les styles de comportement des personnes interviewées: 44 hommes et 73 femmes au Luxembourg, ainsi que 75 hommes et 113 femmes aux États-Unis, représentant toutes les classes d'âge et les principaux secteurs d'activité.

«*Son objectif était 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, explique Christiane Hoffmann, general manager de Lilith Project, qui a collecté les données et mené les interviews individuelles. 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 rencontraient dans leurs fonctions.*»

Les participants à l'étude ont été invités à travailler sur deux profils d'évaluation, dont le *Management-Staff Profile* qui identifie, sur la base du modèle de comportement DISC développé par W. M. Marston (voir encadré), le style de compor-

tement adapté (quel comportement une personne pense-t-elle devoir adopter dans un environnement professionnel?) et le style de comportement naturel (quel type de comportement cette personne adopte, en étant tout à fait elle-même?).

Les résultats (qui peuvent être consultés sur le site Internet du Méga), montrent que les femmes du groupe testé par Lilith Project affichent, avec 40%, un profil D distinctement plus élevé, dans leur style adapté, que leurs homologues masculins qui, eux, culminent à 20%. De même pour le style adapté C qui, avec 36%, est clairement plus prononcé pour les femmes que pour les hommes. Il est intéressant de noter également que les hommes pensent à 27% que leur travail nécessite un comportement de style S très fort, au contraire des femmes qui ne représentent que 4%.

«PRIVÉS DE COMPÉTENCES»

«*Ces résultats démontrent qu'au Luxembourg les femmes, pour accéder à des postes de direction, doivent être beaucoup plus compétitives et analytiques que leurs homologues masculins*», analyse Christiane Hoffmann. Un constat que déplore le *General Manager* de Lilith Project: «*Il est dommage que les femmes aient à s'adapter plus fortement quand elles sont dans une position de leader. Si les hommes peuvent avoir tous les styles de comportement dans les fonctions dirigeantes, il convient de donner cette possibilité également aux femmes.*»

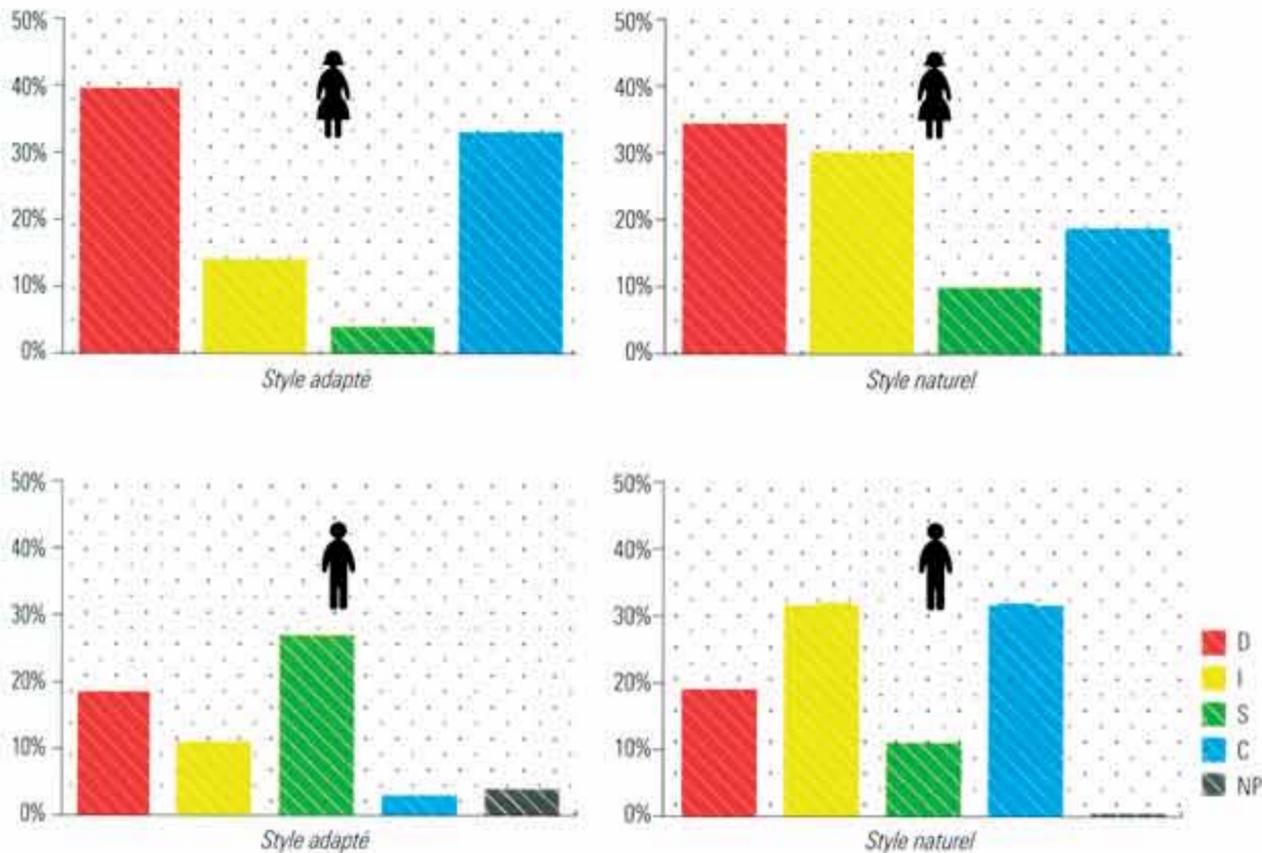
Adopter des styles de comportement différents, cela ne signifie en aucun cas témoigner des compétences inégales, voire moindres. Pour Maddy Mulheims, «*cette étude montre que l'on s'est trop longtemps privé, au Luxembourg davantage qu'aux États-Unis, d'ailleurs, de compétences propres aux femmes. Quand on utilise ce système de Management-Staff Profile dans une entreprise ou une orga-*

nisation, on peut abandonner les stéréotypes, car on ne regarde que la personne et ses compétences utiles et nécessaires pour l'équipe.»

Pour le ministère de l'Égalité des Chances, qui entend user de son influence pour promouvoir l'usage de la méthode DISC dans le *teambuilding*, cette étude peut aider tous les directeurs de ressources humaines et les managers: «*Il est important de se connaître soi-même et d'expliquer ses réactions vis-à-vis de ses collaborateurs. Dans les situations de recrutement, particulièrement, les personnes ont une photographie de leurs compétences et le recruteur également. Cela permet de mieux les diriger*, affirme Maddy Mulheims, qui l'utilise systématiquement avec ses nouveaux collaborateurs (le modèle DISC est largement utilisé pour les universitaires dans la Fonction publique, ndlr.). *Il faut une grande largeur d'esprit de la part du manager ou du recruteur, pour construire les équipes. La diversité de comportements, sans focaliser sur les différences de sexe, est alors une réelle valeur ajoutée.*»

Pour Christiane Hoffmann, l'un des messages-clés de cette étude pourrait être d'encourager les hommes et les femmes à «*rester dans leurs comportements et y être bien*» pour tracer leur chemin, ensemble. «*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 uns 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.*»

LES PROFILS «DISC» AU LUXEMBOURG



Et Maddy Mulheims d'enfoncer le clou: «*Nous avons des perspectives de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et nous aurons de plus en plus besoin de recourir aux ressources humaines locales. Cette étude montre très justement que l'on s'est trop longtemps privé de compétences propres aux femmes*».

PROFIL DISC OFFERT

Afin de mieux faire connaître la méthode DISC aux responsables de ressources humaines mais aussi à tous les décideurs intéressés, une conférence suivie d'un *workshop* est organisée le 12 mai prochain, dans le cadre du **paperJam Business Club** (Afterworks Talks/Cycle RH). Outre une présentation de la méthode et de son application en

entreprise (recrutement, *teambuilding*), la soirée permettra également à une cinquantaine de membres du club de découvrir leur profil DISC. Les personnes intéressées devront remplir préalablement un questionnaire, qui sera traité confidentiellement par Lilith Project et dont l'analyse leur sera remise en début de conférence, sous pli fermé. Il suffit pour cela d'envoyer un message à jeanny.schroeder@lilith.lu. ●



Pour s'inscrire à la conférence:

www.club.paperjam.lu.

Pour consulter les résultats de l'étude:

www.mega.public.lu

DISC QUATRE TENDANCES

Chez la plupart des individus, l'une d'elle domine.

Le Management-Staff Profile sur lequel se base une partie de l'étude a permis d'identifier, sur la base du modèle de comportement DISC, le style de «comportement adapté» et le style de «comportement naturel» des individus. En d'autres termes, quel comportement une personne pense devoir adopter dans un environnement professionnel et quel style de comportement elle adopte, en étant tout à fait elle-même. Si, dans toutes les cultures, chaque individu témoigne d'une certaine combinaison des quatre tendances comportementales du modèle DISC, la plupart des individus sont plus marqués par l'une ou l'autre de ces tendances, appelée la tendance dominante.

Les quatre catégories du modèle DISC :

- (D)ominance: elle mesure la façon dont une personne fait face à des problèmes et des défis. Les individus avec une tendance D très marquée (env. 18% de la population) envisagent les problèmes et les défis de front et essaient de les résoudre.
- (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 (env. 28% des populations étudiées) vont volontiers vers les autres, inspirent confiance et sont optimistes.
- (S)tabilité: ce facteur décrit à quelle cadence un individu préfère travailler et comment il gère le changement. Les personnes avec une tendance S prononcée (env. 40% des individus) exécutent leurs tâches de façon organisée, à vitesse modérée. Elles détestent les changements imprévus.
- (C)onformité/compliance: cette catégorie permet de décrire la façon dont un individu envisage les règlements, l'autorité. Les individus ayant une tendance C élevée (env. 14% des populations étudiées) suivent volontiers les règles et procédures externes et attendent des autres qu'ils en fassent de même. ●