

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE LEADERSHIP DES FEMMES ET DES HOMMES
AU SEIN DES ORGANISATIONS EN FRANCE :
ENTRE PERCEPTION ET RÉALITÉ

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
NADINE MARTIN

JANVIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à leur façon à la réalisation de ce mémoire en France et au Québec.

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de mémoire, madame Johanne Saint-Charles, qui par ses conseils outre-mer, a mis un peu de cohérence dans un processus tout plein défis qu'était la réalisation de mon mémoire lors de mon séjour en France. À mon retour, par son encadrement, elle m'a guidée à recadrer ma recherche afin de l'intégrer au modèle universitaire québécois. Malgré les nombreuses heures et corrections, ce processus a été pour moi l'un des plus enrichissant. Enfin, je tiens à souligner tout particulièrement une attention de sa part qui m'a grandement touchée, celle de m'offrir un lieu de paix et de tranquillité pour les dernières étapes de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également madame Françoise Bernard, professeur des Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Provence – Aix – Marseille 1 et directrice de Recherche qui a cru en mon sujet d'étude et qui m'a encouragée à poursuivre ma recherche et ce, même dans un contexte socioculturel qui était quelque peu réfractaire à ce type de recherche.

Je remercie particulièrement monsieur Vincent Nicotri, professeur des Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Provence – Aix – Marseille 1, qui m'a guidée dans l'élaboration du questionnaire et du guide d'entretien en adaptant certains termes au contexte culturel français.

Je souhaite aussi remercier madame Isabelle Crouzille pour son soutien à travers des contacts, des idées et des conférences, Laurent Rodriguez pour avoir créé le questionnaire en ligne, madame Luce Féline, pour m'avoir si gentiment mis en contact avec ses clients ainsi que tous ceux et celles qui m'ont accueillie

chaleureusement lors des entretiens ou qui, de façon anonyme, ont contribué à cette recherche.

Enfin, je suis reconnaissante à mes amis et à ma famille qui, de près ou de loin, m'ont aidée et soutenue tout au long de cette recherche, notamment mon compagnon Normand pour son soutien particulièrement dans les dernières étapes de ce long travail d'écriture ainsi que tout au long de mon voyage en France. Je remercie également ma fille Raphaëlle qui, par sa joie, son amour, son adaptabilité, son ouverture et sa souplesse, m'a permis d'étudier à l'étranger en sa compagnie dans des conditions qui offraient de belles découvertes et également de nombreux défis. Je remercie aussi particulièrement Gabriel pour son soutien, sa grande disponibilité, sa collaboration et sa gentillesse qui m'ont grandement aidée en cette fin de rédaction de mémoire et David qui, à sa façon, notamment par l'humour, a contribué à rendre plus légères les dernières étapes de ce processus rédactionnel. Mes remerciements vont aussi à mon amie Annette pour ses corrections, ses moments d'inspiration, son soutien et son accueil chaleureux en Provence ; à Jean-Paul et Lise pour leur amour et leur soutien infailible lors de mon séjour en France et à tous ceux et celles qui m'ont inspirée, notamment Ischaia, supportée et qui ont cru en moi et à la réalisation de ce projet.

Enfin, je remercie le Conseil de Recherche en Sciences Humaines et le Fond Québécois pour la Recherche sur la Société et la Culture pour leur soutien financier.

PRÉAMBULE

À mon arrivée en France en 2005, Ségolène Royal était au cœur des débats politiques. Elle sera, par ailleurs, la première femme à accéder au second tour de l'élection présidentielle française. J'étais tout espoir !

Je partais avec l'idée première d'étudier le leadership, au sein des organisations, des femmes et des hommes en France- un leadership que je disais androgyne. Or, j'ai découvert au fil de mes lectures et de mes recherches que, dans les faits, le terme leadership n'est pas seulement grammaticalement, mais aussi dans l'imaginaire collectif- masculin. Les femmes leaders, elles, sont simplement comparées à leurs homologues masculins (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991, Laufer, 2003) puisque ceux-ci incarnent le leadership- le vrai !

De plus, certaines personnes du milieu des affaires se demandent encore si le leadership au féminin c'est véritablement du leadership (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991) et si les femmes ont les compétences et la disponibilité pour assumer un tel rôle (Landry, 1990 ; Laufer, 2003). Il n'y a pas, dans la conscience organisationnelle et sociale ou l'imaginaire collectif un leadership qui englobe les deux genres qui composent l'humanité (Aubert, 1982, 1986 ; ORSE, 2004). Le leadership est encore socialement perçu comme étant masculin (Heller, 1986 ; Lips, 2003). Ainsi, les attentes de comportements, les représentations contribuent, encore de nos jours, à creuser le fossé qui sépare l'homme et la femme dans les hautes sphères décisionnelles.

Le leadership semble donc encore appartenir à une élite masculine et les femmes sont trop souvent perçues comme des intruses. Elles rencontrent maints obstacles, telles la discrimination et la ségrégation horizontale et verticale (Landry, 1990 ; Laufer, 2003 ; OSRSE, 2004), que leurs homologues masculins évitent de par leur appartenance au genre privilégié. Subséquemment, pour accéder aux hautes sphères du pouvoir organisationnel, *les femmes leaders doivent atteindre l'excellence dans la performance sans toutefois surpasser leurs collègues*

masculins, qui les perçoivent alors comme agressives et ambitieuses (Landry, 1990 :127). C'est là, le monde de la double contrainte (Bateson, 1975, 1980 ; Lips, 2003) que les femmes rencontrent lors de leur ascension professionnelle.

Pourtant, comme l'écrivait Simone de Beauvoir dans ses *Mémoires* : la féminité, tout comme la masculinité, *n'est pas une essence ni une nature : c'est une situation créée par les civilisations à partir de certaines données physiologiques*. Robert Badinter ajoutera, quelques années plus tard, *qu'il n'est pas deux façons – l'une masculine, l'autre féminine- d'enseigner, d'écrire, de plaider, de juger, de légiférer ou de gouverner !* (Badinter, R. in Amar, 1999 : 36) Par ailleurs, à en juger les 300 modèles recensés par Bennis et Nanus, il n'est pas deux façons, mais de multiples façons d'exercer du leadership pour les femmes et les hommes! (Mongeau et Saint-Charles, 2005).

Alors, à la lumière de ces informations, j'ai choisi, non pas de démontrer les divergences entre le leadership des hommes et des femmes, mais plutôt de les nuancer et d'apporter un nouveau regard, sur un objet maintes fois étudié, le regard des similitudes puisque *c'est toujours sur le mode de la ressemblance des sexes que l'on fait avancer l'égalité, et jamais en enfermant les deux sexes dans des spécificités* (Badinter, E., in Amar, 1999 : 42).

Enfin, par cette étude, j'espère apporter de nouvelles pistes de réflexion par un regard qui se veut pluriel sur un objet complexe afin que se poursuive la création *d'un nouveau partenariat entre les femmes et les hommes pour assurer la participation pleine et entière des premières et des seconds, sur un pied d'égalité, dans tous les domaines ainsi qu'une répartition équilibrée des bénéfices du progrès entre les unes et les autres* (ORSE, 2004 :24)¹

¹ Texte extrait de la communication de la Commission des Communautés européennes « intégrer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des politiques et actions communautaires, COM (96) final du 21 février 1996, In ORSE no 5 (février 2004) *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises*. France. P.22

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	4
PROBLEMATIQUE	4
1.1 LE LEADERSHIP DES FEMMES	4
1.1.1 <i>Le leadership des femmes : entre menace, incrédulité et supériorité</i>	5
1.2 TOUR D'HORIZON DU CHAMP D'ETUDE	7
1.2.3 <i>Les recherches : ce qu'elles révèlent</i>	8
1.3 OBJECTIFS DE RECHERCHE	11
CHAPITRE II	12
CADRE THÉORIQUE	12
2.1 INTRODUCTION	12
2.1.1 <i>PERSPECTIVE DU « MAINSTREAM DU GENRE</i>	12
2.1.2 <i>APPROCHE CONSTRUCTIVISTE</i>	13
2.1.3 <i>ITINÉRAIRE DU CADRE D'ANALYSE</i>	14
2.2 LE LEADERSHIP (MACRO-LEADERSHIP)	14
2.2.1 <i>Macro-leadership</i>	15
2.2.2 <i>Leadership des femmes</i>	15
2.2.3 <i>Statut de femme et de leader aux antipodes</i>	16
2.2.3 <i>Opposition de rôle des femmes leaders</i>	17
2.3 CONSTRUCTION SOCIALE DES GENRES	18
2.3.1 <i>LE GENRE – une définition</i>	18
2.3.2 <i>Construction identitaire et sociale</i>	19
2.3.3 <i>Division selon le genre</i>	20
2.3.4 <i>La culture, la société et l'histoire</i>	22

2.4	LE SOCIAL-HISTORIQUE ET L'IMAGINAIRE COLLECTIF DANS L'INTERPRETATION DU LEADERSHIP ET DU GENRE	23
2.4.1	<i>Survol du pouvoir des femmes en France</i>	25
2.5	DES STEREOTYPES ET DES CROYANCES QUI ENCAPSULENT	33
2.6	ATTENTES DE COMPORTEMENT SELON LE GENRE / CONFLIT DE ROLES..	34
2.7	CONCLUSION	37
2.8	REFORMULATION DE LA QUESTION GENERALE	38
2.9	HYPOTHESE	39
CHAPITRE III		40
DÉMARCHE DE RECHERCHE		40
3.1	NATURE DES DONNÉES ET INFORMATIONS RECUEILLIES	40
3.2	PROCESSUS D'ECHANTILLONNAGE	42
3.2.1	<i>Entretien semi-dirigé</i>	42
3.2.2	<i>Le questionnaire</i>	43
3.2.3	<i>Limites imposées par les instruments et outils de recherches</i>	46
3.3	METHODES ET OUTILS D'ANALYSE	47
3.3.1	<i>Premier contact avec les données</i>	47
3.3.2	<i>Traitement des résultats</i>	48
3.3.3	<i>Aspects éthiques relatif à la méthodologie</i>	48
CHAPITRE IV		50
PRESENTATION DES RESULTATS		50
4.1	INTRODUCTION	50
4.2	RESULTATS	51
4.3	CONCLUSION	58

CHAPITRE V	59
INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	59
5.1 INTRODUCTION	59
5.2 L'AXE DE L'EXPÉRIENCE	60
5.2.1 <i>La personnalité du management</i>	60
5.2.2 <i>Les attributs du leader : quand le masculin se joint au féminin</i>	62
5.2.3 <i>La démocratie à ses limites... même pour le leadership féminin</i>	69
5.2.3 <i>La collaboration avant tout : un bémol entre le discours et action</i>	69
5.2.4 <i>Transmission des valeurs : les femmes donnent l'exemple</i>	71
5.2.6 <i>La communication au cœur des difficultés des leaders</i>	72
5.3 L'AXE DES PERCEPTIONS	73
5.3.1 <i>LA DIFFERENCE DES FEMMES ET L'AMBIGUÏTE DES HOMMES</i>	74
5.3.2 <i>Compétences égales, chances égales : pour les hommes</i>	78
 CHAPITRE VI	 80
CONCLUSION	80
6.1 SYNTHESE	80
6.2 LIMITES DE LA RECHERCHE	82
6.3 PISTES DE RECHERCHE	83
 APPENDICE A	 85
RECADRAGE DE LA SCIENCE BIOLOGIQUE:	86
 APPENDICE B	 90
LA LOI SALIQUE	91

APPENDICE C	92
TABLEAU DES REACTIONS DEFENSIVES	93
APPENDICE D	94
GUIDE D'ENTRETIEN	95
APPENDICE E	98
QUESTIONNAIRE EN LIGNE	99
BIBLIOGRAPHIE	104

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 3.1	CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON POUR LES ENTRETIENS.....	43
TABLEAU 3.2	CATEGORIE D'AGE DES REpondANTS.....	46
TABLEAU 4.1	SELON VOUS, LE MANAGEMENT EST D'ABORD.....	51
TABLEAU 4.2	SELON VOUS, UN BON LEADER DOIT AVOIR.....	52
TABLEAU 4.3	LORSQUE VOUS PRENEZ UNE DECISION, DANS UN GROUPE, VOUS AGISSEZ.....	53
TABLEAU 4.4	LES DEUX VALEURS LES PLUS IMPORTANTES POUR VOUS DANS UN TRAVAIL COLLECTIF	54
TABLEAU 4.5	ENONCE QUI CORRESPOND LE MIEUX A VOTRE FAÇON DE MANAGER	55
TABLEAU 4.6	VOUS TRANSMETTEZ LES VALEURS DE TRAVAIL A VOS EQUIPES... ..	55
TABLEAU 4.7	VOS COLLEGUES DE SEXE OPPOSE MANAGENT-ILS DE LA MEME FAÇON QUE VOUS ?	55
TABLEAU 4.8	PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES EN TANT QUE MANAGER	56
TABLEAU 4.9	DE NOS JOURS, IL EST VRAI QU'A COMPETENCES EGALES, CHANCES EGALES POUR LES HOMMES ET LES FEMMES EN MANAGEMENT	56

RÉSUMÉ

Ce mémoire se veut une réflexion sur la dichotomie du genre qui résiste au temps et qui constitue la toile de fond à l'exercice du leadership des hommes et des femmes au sein des organisations en France ainsi qu'à l'ambiguïté qui règne quant au leadership féminin. Dans un premier temps, la problématique met d'abord en évidence les aspects historiques de la ségrégation selon le genre en Occident, et les transformations qui, grâce notamment au mouvement féministe et aux recherches, ont permis aux femmes de se libérer d'un carcan d'exclusions relatif à leur féminité. Toutefois, malgré les avancées, les stéréotypes persistent et encapsulent les femmes leaders contribuant, de ce fait, à la ségrégation de genre au sein des organisations, notamment dans l'Hexagone où le retard français en matière de recherche empirique portant sur une comparaison de genre relatif au leadership se fait criant selon certains auteurs.

Dans un deuxième temps, à l'intérieur du cadre d'analyse, nous avançons les concepts sur lesquels nous avons appuyé notre recherche. L'idée principale étant que la conception de la dichotomie de genre, tout comme la construction de l'identité et celle du leadership perçue comme étant masculine, résulte d'une co-construction sociale plus que millénaire en France dont la mémoire collective est empreinte. Ainsi, les différentes positions adoptées quant au leadership des femmes résultent de reconstructions sociales qui vont justifier soit la ségrégation, le déni des différences ou la supériorité des femmes leaders en rapport à leurs homologues masculins.

Subséquentement, nous avons voulu vérifier les écarts entre les perceptions sur les pratiques du leadership des hommes et des femmes et les croyances quant aux différences existant entre les deux. Pour ce faire, nous avons procédé à une étude empirique auprès de cadres français.

Enfin, les résultats corroborent notre hypothèse en montrant que les hommes et les femmes font état de comportements et de valeurs semblables, alors que les femmes en particulier considèrent qu'il existe des différences dans les manières d'exercer le leadership selon le genre.

Mots-clés : genre, leadership, pouvoir, construction sociale, imaginaire collectif

INTRODUCTION

Plusieurs femmes, depuis un demi-siècle, ont été élues à la présidence de leur pays, telles qu'Angela Merkel, Margaret Thatcher, Khaleda Zia, Megawati Sukarnoputri, Benazir Bhutto. Toutefois, malgré, l'ascension progressive de femmes dans les hautes sphères décisionnelles, elles ne représentent qu'un très faible pourcentage des sièges présidentiels dans le monde, soit 4,5% (Jaran-Duquette, 2006) et une infime minorité à la direction d'une organisation en Occident. En France, notamment, le taux de dirigeantes au sein d'une organisation est de 3,2% (ORSE, 2004).

Par ailleurs, même si des femmes deviennent, telle que Laurence Parisot, en France, « la patronne des patrons » (Sineau, 2007, p.79), la dichotomie de genre relative au leadership, l'ambiguïté, le scepticisme et la méfiance à l'égard du leadership au féminin (Landry, 1991; Laufer, 2003) persistent et freinent les femmes dans leur ascension professionnelle (ORSE, 2004) en Occident où le leadership est toujours perçu comme étant l'apanage des hommes (Landry, 1990; Lips, 1991; Harel Giasson, Marchis-Mouren, 1991; ORSE, 2004). Certains même se questionnent encore sur la pertinence et l'efficacité du leadership des femmes (Harel Giasson, Marchis-Mouren, 1991; Laufer, 2003). Les femmes, elles, pour certaines, adoptent également une attitude ambiguë quant à leur leadership (Laufer, 2003; Jaran-Duquette, 2006). Le partage du leadership entre les hommes et les femmes est, en conséquence, source de rivalités, d'oppositions et de conflits (Aubert, 1982, 1986; Heller, 1982; Laufer, 2003; ORSE, 2004).

Afin, de comprendre davantage et de pallier à la dichotomie du genre relative au leadership au sein des organisations, plusieurs études ont abordé cette problématique fort complexe en Amérique du Nord (Harel Giasson, Marchis-Mouren, 1991). Toutefois, la France, qui a notamment une histoire millénaire du leadership relaté au masculin, accuse un retard important dans le domaine (Laufer, Marry et Maruani, 2001; Laufer, 2003; ORSE, 2004). En fait, l'absence de résultats de recherche empirique (Laufer, 2003 :66) concernant le leadership selon le genre au sein des organisations dans l'Hexagone, est frappante (*ibid.*). Nous avons donc choisi de vérifier empiriquement, à l'aide notamment d'un questionnaire en ligne, s'il existe vraisemblablement des similitudes ou encore des écarts significatifs entre le leadership des femmes et celui des hommes au sein des organisations en France ainsi que des différences de perception quant à l'exercice du leadership de leurs homologues du genre opposé.

Dans un premier temps, en présentant la problématique, nous retracerons, à travers l'histoire, les grandes étapes relatives au leadership et plus particulièrement celui exercé par les femmes. Ensuite, nous ferons un tour d'horizon du champ d'étude et nous mentionnerons les principales recherches s'étant attardées à celui-ci. Dans un deuxième temps, à l'intérieur du cadre d'analyse, nous présenterons, les théories et les concepts pertinents à l'analyse de notre problématique. Nous tenterons de cette façon de comprendre davantage comment se co-construit le rôle de la femme et de l'homme exerçant leur leadership au sein de la société française et, à partir de quelles idéologies et de quels éléments se créent la dichotomie de genre et l'ambiguïté qui règne quant au leadership des femmes. Nous concluons ce deuxième chapitre par la formulation de notre hypothèse de recherche. À partir de celle-ci nous exposerons, dans un troisième temps, notre démarche méthodologique pour ensuite, dans le chapitre subséquent, révéler les résultats obtenus lors de notre enquête en nous attardant principalement aux similitudes et aux écarts significatifs. Enfin, dans la dernière partie de ce mémoire, nous interpréterons et discuterons des résultats obtenus et nous concluons, celui-ci, par une synthèse et quelques pistes de réflexion pour d'éventuelles recherches.

Somme toute, par l'entremise de ce mémoire, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension des enjeux du leadership selon le genre et à une éventuelle transformation et évolution des perceptions du leadership au féminin.

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE

1.1 LE LEADERSHIP DES FEMMES

Le leadership a toujours été une fonction importante dans toutes les activités sociales depuis des millénaires (Tellier, 1991, p.35). À ce sujet, Aristote écrivait que par nature le pouvoir² est le domaine exclusif des hommes, les seuls doués pour l'exercer. Durant plusieurs siècles, le pouvoir et le leadership ont revêtu les couleurs et les traits uniques de l'homme- de la masculinité (Aubert, 1982, 1986; Harel Giasson, Marchis-Mouren, 1991; Laufer, 2003). Les grands textes fondateurs en philosophie et en théologie nous ont offert, au fil des siècles, voire des millénaires, un regard masculin sur la vie et la société où la femme diffère de l'homme dans ses droits, sa liberté et ses possibles. Le leadership n'y échappe pas- la femme demeure l'autre, le genre différent qui semble échapper au modèle masculin du pouvoir et du leadership, l'unique et l'universel. Un modèle archaïque qui, pourtant, survit toujours dans l'imaginaire collectif (Agacinski, 2007; Aubert, 1982, 1986).

Les femmes, à l'apogée du mouvement féministe en Occident dans les années 70, ont donc voulu s'éloigner du modèle masculin du pouvoir et du leadership dont elles étaient souvent exclues par le seul fait d'appartenir au genre féminin dont le statut, socialement perçu comme inférieur, les gardait hors des hautes sphères décisionnelles (Landry, 1990). Elles cultivent dès lors des attitudes ambiguës face au pouvoir et à l'exercice du leadership car ils sont généralement associés à la domination masculine, ce que le mouvement féministe condamne. Sans préciser la

² Le terme leadership est d'origine anglo-saxonne (XIII e siècle). Il est introduit dans la langue française qu'au XIX siècle. Ainsi, avant le XIII en pays anglo-saxons et au XIX en France, nous parlions en de « pouvoir » et non pas « leadership ». Le terme « leadership » (voir définition p.14) se distingue également de celui de « pouvoir ».

nature du pouvoir, elles le dénoncent et nient les différences de statuts hiérarchiques au sein des groupes féminins en revendiquant, d'un autre côté, le partage du dit pouvoir. Conséquemment, ces positions irréalistes finiront simplement par renforcer l'autorité et rendre inconfortable et problématique l'exercice du leadership au féminin (Courtois, Pirotte, Rosart, 1992). Justine Jaran-Duquette (2006) soulignera à cet effet qu'en refusant leur propre leadership les femmes participent à consolider le modèle masculin du pouvoir et à maintenir également le stéréotype de la femme qui, niant le pouvoir et l'autorité, ne peut diriger et gouverner. Cette attitude rébarbative et quasi répulsive des femmes face au modèle dit masculin du leadership et du pouvoir, sans pour autant les redéfinir tout deux clairement (Perrot, 1986; Courtois, Pirotte, Rosart, 1992; Tardy, 1995), peut se révéler malheureusement une justification à la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères du pouvoir (Jaran-Duquette, 2006).

1.1.1 *Le leadership des femmes : entre menace, incrédulité et supériorité*

Depuis les années 80, c'est précisément la marginalité des femmes dues à leur position numériquement faible dans les hauts niveaux de la hiérarchie, qui fait couler beaucoup d'encre. Certains travaux mentionnent la perplexité de la société, du monde des affaires, des organisations et de certains hommes quant à la venue d'une nouvelle concurrence au sein d'un monde où la compétition est déjà le mot d'ordre et les places peu nombreuses (Aubert 1982, 1986; Heller, 1982, Landry, 1990; Harel Giasson, Marchis-Mouren, 1991; Laufer, 2003). En fait, les femmes leaders représentent à la fois pour certains une menace pour l'ordre masculin organisationnel, des oppositions représentatives entre deux rôles inconciliables selon eux (femme et leader), une incohérence sociale et un risque pour l'organisation (*Ibid.*). Toutefois, pour d'autres, une représentativité plus équilibrée entre les femmes et les hommes leaders est essentielle autant pour les organisations que pour la société. Ils se tournent, entre autres, vers les pays scandinaves afin de puiser de nouveaux modèles paritaires susceptibles de les inspirer et d'insuffler une vision et la concrétisation d'une société plus égalitaire dans ses lois et ses faits (Apfelbaum, 1993; ORSE, 2004).

Or, si la venue des femmes leaders au sein des instances décisionnelles a évoqué chez plusieurs hommes et certaines femmes de l'incrédulité et du scepticisme pour d'autres elle a contribué à nourrir une dichotomie de genre qui renverse le pôle par lequel la domination a longtemps été connu. L'arrivée des femmes au sein des hautes sphères organisationnelles serait alors perçue par certaines comme étant la solution aux maux causés par une structure pyramidale issue du modèle masculin du leadership. La femme par sa socialisation, sa nature et son éducation donnerait jour à un nouveau modèle organisationnel plus démocratique et plus humain où le pouvoir est dorénavant partagé³ entre plusieurs individus. La femme leader se percevrait alors comme étant différente et supérieure à son homologue masculin (Helgesen, 1990; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Amar, 1999; Freeman, Bourque, Shelton, 2001). Cette prise de position de certaines femmes est néanmoins vivement contestée par des chercheurs, des philosophes, des leaders hommes et femmes qui justifient leur désaccord en soulignant le dur combat qu'ont livré les femmes pendant plus de deux siècles⁴ afin d'obtenir leur liberté et le droit à une reconnaissance politique, économique et sociale égale à celle des hommes (Amar 1999; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991). Cette dure bataille, qui dans les faits n'est jamais vraiment gagnée et encore inachevée, (Perrot, 1986, 2001; Laufer, Marry et Maruani, 2001) a déplacé, en Occident, l'ordre dit naturel dont le biologique était le souffle à un ordre social où les deux genres qui composent l'humanité sont égaux devant la loi. Or, en déplaçant de nouveau l'ordre social vers un ordre biologique où cette fois les femmes seraient supérieures aux hommes en *ayant recours à la notion, philosophiquement douteuse, de nature constitue un piège où les femmes se voient enfermées dès lors qu'elles acceptent [...] de se définir par le pouvoir de procréer* (Sallenave, 1999, p.31).

C'est donc, de nos jours, devant une multitude de regards que les femmes leaders évoluent, formant encore le bastion le plus faible numériquement dans les hautes

³ Un exemple de ce nouveau modèle est la « web of inclusion » dont parle, entre autres, Frances Hellesbein (Freeman, Bourque, Shelton, 2001).

⁴ Voir chap. 2, social-historique, sect. Survol du pouvoir des femmes- éducation.

sphères organisationnelles. Entre assimilation, exclusion et différenciation les femmes naviguent souvent en eau trouble. Si elles parviennent à bon port s'est qu'elles ont su se faire accepter en prouvant leur allégeance à l'entreprise, en se surpassant sans faire ombre à leurs collègues masculins et en démontrant à maintes reprises leurs compétences (Heller, 1982; Aubert, 1982, 1986; Landry, 1990; Laufer, 2003; ORSE, 2004). Par ailleurs, cette ascension parsemée d'obstacles qui caractérise davantage le parcours des femmes contribue à alimenter les recherches qui tentent de comprendre et d'élucider tantôt si la femme par ses différences serait exclue et discriminée, tantôt si par la différence qu'elle peut apporter (attentes de comportements), elle donnera un nouveau souffle à l'exercice du leadership.

1.2. TOUR D'HORIZON DU CHAMP D'ETUDE

Si avant les années 60, il était tout à fait impensable qu'une femme exerce son leadership en tant que présidente d'une grande entreprise ou d'une multinationale, certaines ont commencé à l'exercer aux échelons inférieurs de l'organisation. Néanmoins les recherches, jusque dans les années 70-80, ont abordé le leadership principalement d'un point de vue masculin. Par conséquent, les connaissances portant sur le leadership présentées comme universelles, prennent appui sur des études portant presque uniquement sur l'exercice du leadership par des hommes (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991). Était-ce parce qu'il était universellement reconnu comme étant masculin et que les femmes étaient une si petite minorité noyée dans un monde de normes masculines ? Quoi qu'il en soit, il a fallu attendre 1981 pour que le *Handbook of leadership*, ce grand ouvrage qui collige plus de 3000 recherches portant sur le leadership, s'intéresse et consacre un chapitre au leadership des femmes.

Dorénavant, divers champs d'études tels que la communication, la sociologie, la psychologie sociale, la psychosociologie, les études féministes et les études de genre s'intéressent au leadership des femmes. Ils tentent, essentiellement, de comprendre les perceptions et les attentes de comportement du leadership selon le genre. Les recherches au Québec, au Canada et aux Etats-Unis ayant comme sujet

d'études les femmes et le leadership et les études empiriques portant sur les similitudes et les différences de comportement dans l'exercice du leadership selon le genre au sein des organisations représentent toutefois, encore de nos jours, un très faible pourcentage des recherches et analyses consacrées au leadership. Quant aux recherches françaises portant sur le sujet ; elles sont rarissimes. La France accuse un sérieux retard dans ce domaine d'étude (Laufer, Marry et Maruani, 2001; Laufer, 2003; ORSE, 2003). Si certaines recherches portant sur les perceptions des gestionnaires nous en disent long sur les stratégies discriminatoires envers les femmes leaders et le plafond de verre au sein des organisations dans l'Hexagone (Aubert, 1982, 1986; Laufer, 2003; ORSE, 2004). Un quasi-silence règne sur la question du leadership selon le genre dû, entre autres, au manque d'information (au niveau micro et macro) sur la comparaison de la situation professionnelle entre les hommes et les femmes et ce malgré les obligations relatives aux lois Roudy⁵ et Génisson⁶ (la majorité des recherches étant d'origine Nord-américaines).

1.2.3 Les recherches : ce qu'elles révèlent...

Malgré le fait qu'aucun consensus ne soit atteint à ce jour en ce qui concerne le leadership des femmes, nous allons procéder à un tour d'horizon des recherches qui ont contribué à l'avancement des connaissances dans ce champ d'étude relativement jeune. Jeune parce que ce que ce champ de recherche a véritablement commencé un an après la publication des premières études dans le vénérable *Handbook of leadership*. Trudy Heller, notamment, publie en 1982 une étude comparative sur le leadership des hommes et des femmes dans différents contextes organisationnels *Women and men as leaders: in business, educational, and social service organizations*. Cette chercheuse et consultante américaine s'est notamment

⁵ Loi Roudy (1983) sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, interdiction toute discrimination de sexe dans l'emploi (Blöss et Frickey, 1994 :36)

⁶ Loi Génisson (2001) est venue renforcer la loi Roudy et affiner les critères pour établir la comparaison de la situation hommes/femmes. Tous les ans, l'employeur doit remettre au Comité d'entreprise et aux délégués syndicaux un rapport comparant les conditions d'emploi des hommes et des femmes (ORSE, 2004 :26).

interrogée quant aux attentes de comportements et aux perceptions du leadership selon le genre. Elle met en lumière, entre autres, le double standard qu'ont les collègues, les subordonnés et les supérieurs vis-à-vis un leader féminin par opposition à un leader masculin. Selon elle, les attentes de comportement et les stéréotypes encapsulent à la fois les hommes et femmes leaders. Toutefois, à l'exception de la mention du besoin d'atteindre un leadership de type androgyne, aucune analyse ou bilan n'est fait quant à des différences significatives entre l'exercice du leadership selon le genre.

a. un leadership similaire

Quelques années plus tard, Simone Landry (1988) montre qu'il y a en effet très peu de différences significatives entre les hommes et les femmes dans l'exercice du pouvoir et notamment dans l'utilisation de stratégies d'influence chez des étudiants et étudiantes. De plus, les recherches de Langford, Welch et Welch (1998) et Powell (1990) affirment que le style de leadership adopté par les leaders des deux genres repose davantage sur une analyse de la situation que sur des comportements et des attitudes inhérentes au genre. Ainsi, les hommes et les femmes leaders, contre toute attente, exerceraient leur leadership sans emprunter une voie qui relèverait spécifiquement du genre soit un leadership démocratique et plus participatif pour les femmes et un style plus autocratique pour son homologue masculin.

Nonobstant, les études qui montrent que les hommes et les femmes dirigent sensiblement de la même façon selon le contexte, les perceptions stéréotypées du leaders-type persistent. Le leadership est encore de nos jours perçu en Occident comme étant masculin (Lips, 1991; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Laufer, 2003; ORSE, 2004) et certaines recherches, notamment celle de d'Eagly et Johnson (1990), mentionneront l'existence de différences attribuées au genre. Somme toute, l'ambiguïté règne et certains chercheurs affirmeront que les différences se situent davantage dans les perceptions que dans les comportements réels des leaders

(Heller, 1982; Hollander, 1985 in Côté, Bélanger et Jacques, 1994; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Jaran-Duquette, 2006).

b. Des stéréotypes persistants

Il semble par ailleurs que la résistance des perceptions, des stéréotypes, des attentes de comportement et des opinions en regard au leadership des femmes et des hommes servent à ancrer davantage dans l'imaginaire collectif une vision dichotomique du leadership selon le genre. À titre d'exemple, certains gestionnaires perçoivent encore le leadership comme étant l'apanage seul des hommes, comme le traduit cette phrase citée dans une étude française portant sur l'accès des femmes aux postes de direction « Think manager, think male... » (ORSE, 2004, p.13). D'autres tiennent des propos colorés voire discriminants, comme le souligne Nicole Aubert (1982, 1986), à l'égard du leadership des femmes qui se traduit par un plafond de verre justifié, entre autres, par le risque que représente pour les gestionnaires l'embauche des femmes leaders au sein des organisations en France (Laufer, 2003).

De plus, certaines femmes leaders, comme nous l'avons mentionné auparavant, se perçoivent aussi comme exerçant un leadership différent voire supérieur à celui exercé par leurs homologues masculins (Helgesen, 1990; Tardy, 1995; Freeman, Bourque et Shelton, 2001; Amar, 1999). Elles se disent plus démocratiques et moins compétitives et davantage orientées vers la collaboration. Certaines même vont jusqu'à nier toute relation de pouvoir au sein des groupes féminins. Propos qui sont d'ailleurs infirmées par plusieurs recherches (Heller, 1982; Couillard, 1995; Jaran-Duquette, 2006).

Somme toute, jusqu'à ce jour, aucun consensus n'est obtenu quant à l'exercice du leadership au féminin afin de résoudre l'énigme qui suscite tant de curiosité, de scepticisme et d'espoir : les femmes exercent-elles le même type de leadership que les hommes ? (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991). Cette question est par ailleurs d'actualité en France où le pays s'est vu notamment divisé, lors du projet de

loi portant sur la Parité (Amar, 1999) et encore une fois à l'arrivée de Ségolène Royal, la première femme à se présenter aux élections présidentielles. Toutefois, malgré cet urgent besoin de réponses objectives (Laufer, 2003, ORSE, 2004) les recherches empirique dans le domaine, malgré des lois Roudy et Génisson, se font rares (Laufer, 2003; ORSE, 2004) et la République accuse un sérieux retard.

1.3 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Nous avons donc estimé important, lors de notre séjour en France (2005-2006), dû notamment au retard français qui est considérable en la matière (Laufer, Marry et Maruani, 2001), de nous pencher sur les divers éléments qui contribuent à maintenir les perceptions stéréotypées du leadership selon le genre afin de comprendre davantage la vision dichotomique qui entoure le leadership des hommes et des femmes en France ainsi que l'ambiguïté qui subsiste, après plus de vingt ans de recherche (en Amérique du Nord), quant au leadership des femmes.

Enfin, nous souhaitons, par le biais de cette étude, contribuer à éclaircir un peu mieux les perceptions et les stéréotypes qui voilent les faits de l'exercice du leadership des femmes en France. Nous allons, pour se faire, dans la deuxième partie de ce travail, présenter les théories et les concepts pertinents à l'analyse de notre problématique. Nous tenteront de cette façon de comprendre davantage comment se co-construit le rôle de la femme et de l'homme exerçant leur leadership au sein de la société française et, à partir de quelles idéologies et de quels éléments se créent la dichotomie de genre et l'ambiguïté qui règne quant au leadership des femmes.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

2.1 INTRODUCTION

Il nous apparaît que pour mieux comprendre le phénomène des disparités entre les hommes et les femmes quant au leadership en France, nous devons rendre compte de la complexité du phénomène et de son inscription dans la réalité sociale plus large. Ce sont des études et réflexions issues principalement du constructivisme et du courant qu'on appelle en France le *mainstream du genre* qui contribueront à l'élaboration du cadre d'analyse au coeur de ce mémoire. La notion de représentation, largement développée par des auteurEs en psychologie sociale, viendra aussi nourrir ce cadre d'analyse.

2.1.1 *Perspective du « mainstream du genre*

Les auteurEs (ORSE, 2004; DIGMA, <http://www.cityshelter.org/13>; Amazone, <http://www.amazone.be/>) de l'approche du *mainstream du genre* ou « approche intégrée de l'égalité » dénoncent les explications des écarts hiérarchiques des hommes et des femmes basées sur des hypothèses de "différences naturelles et biologiques" et avancent qu'il existe une égalité fondamentale entre les hommes et les femmes dans toutes les sphères de la vie et pour tous les domaines d'action. Nous adopterons, pour notre recherche, ce postulat, qui est une des voies nouvelles qu'a emprunté le féminisme (Rothblatt, 2005), afin d'analyser l'ambiguïté autour du rôle de des femmes leaders et étudier comment la société, particulièrement la France, contribue à positionner les femmes comme des intruses (Aubert, 1982, 1986; ORSE, 2004) au sein des hautes sphères du pouvoir organisationnel, jadis réservées aux hommes, en proclamant que les femmes leaders représentent un

risque pour l'entreprise (Laufer, 2003). Nous allons, pour ce faire, aborder les notions de construction identitaire, de stéréotypes qui encapsulent les leaders (Heller, 1982) d'attentes de rôle selon le genre qui créent, notamment, des discordances pour les femmes qui souhaitent exercer leur leadership et dont les attentes de rôle relatives à la féminité leur porte souvent préjudice.

2.1.2 Approche constructiviste

En tant que chercheurs en communications, nous adopterons aussi une posture constructiviste puisque c'est dans les interactions qu'émerge le sens. Pour les auteurEs de cette approche, c'est à travers un processus dynamique issue d'une dialectique entre l'individu et la société que se développe l'identité (Berger et Luckmann, 1966; Mucchielli, 2003) notamment celle du genre ou encore toute réalité. La réalité, telle qu'elle se présente à nous, est de cette façon spécifique à une culture, à une époque, à un lieu. La co-construction de la réalité entourant l'exercice du leadership des hommes et des femmes s'effectue ainsi à travers les relations et la communication (Berger et Luckmann, 1966; Leclerc, 1999) et elle est à la fois personnelle et sociale (Leclerc, 1999).

Nous souhaitons donc comprendre davantage, dans le cadre de notre mémoire, à travers notamment le social-historique (Castoriadis, 1975) et l'imaginaire collectif (Aubert, 1982, 1986), les processus ancestraux et contemporains de co-construction sociale, particulièrement en France, en lien avec la survalorisation du genre masculin, symbole du leader-type qui se fait au détriment du genre féminin. Nous nous attarderons également aux processus qui encapsulent, encore de nos jours, certaines femmes leaders dans une conception ambiguë de l'exercice du leadership puisque nous croyons que ceux-ci découlent de constructions sociales dont les enjeux importants, entre autres identitaires, reflètent des problèmes sociaux plus profonds.

2.1.3 *Itinéraire du cadre d'analyse*

Nous allons commencer, dans un premier temps, par définir ce qu'est le leadership et plus spécifiquement le macro-leadership ainsi que la situation actuelle qui entoure l'exercice du leadership des femmes au sein des organisations contemporaines occidentales. Dans un deuxième temps, nous décrirons succinctement les différentes étapes de la construction sociale des genres et, également, la dichotomie de genre qui résulte d'une socialisation différente, réductrice et antagoniste (Rothblatt, 2005; Vidal, 2006) ayant des répercussions, notamment, dans les perceptions dichotomiques de l'exercice du leadership des hommes et des femmes. Dans un troisième temps, nous allons parcourir brièvement l'histoire (social-historique, Castoriadis, 1975) riche de la France en lien avec le pouvoir et le leadership afin de comprendre davantage d'où viennent les représentations et les interprétations des rôles selon le genre qui imprègnent l'imaginaire collectif contemporain français (Aubert, 1982, 1986). Dans un quatrième temps, avant de conclure, nous aborderons les stéréotypes et les croyances qui trouvent leur source dans des représentations de genre millénaires et qui contribuent à créer des attentes de comportements et des conflits de rôle particulièrement pour les femmes leaders.

2.2 LE LEADERSHIP (MACRO-LEADERSHIP)

Le leadership est un terme fort utilisé en Amérique du Nord et dans les pays anglo-saxon et pour lequel Bennis et Nanus ont recensé plus de 300 définitions (Mongeau et Saint-Charles, 2005). Tandis qu'en France son usage semble restreint au cercle du monde des affaires ayant souvent une formation provenant d'une grande école de gestion. Il est en conséquence important de bien préciser ce à quoi renvoie ce terme dans le cadre de notre recherche.

2.2.1 Macro-leadership

Il y existe deux pôles d'étude pour le leadership. Le premier englobe les phénomènes et processus du leadership dit émergeant dans un groupe. Tandis que le second, qui nous concerne ici, est appelé macro-leadership par Hollander (1985) et concerne le leadership des personnes occupant des postes de gestionnaires (Mongeau et Saint-Charles, 2005). Dans le cadre du macro-leadership, le gestionnaire exerce une influence déterminée par son rôle, son statut structurant et ses rapports avec les autres (Tellier, 1991). Par l'autorité formelle qui lui est conférée, il peut diriger, commander, superviser et utiliser des moyens de sanctions formelles. Toutefois, à ces fonctions s'ajoute deux autres dimensions : la relation et la communication. Le leadership est ainsi un processus de communication entre deux ou plusieurs personnes où il y a circulation de signification (Tellier, 1991). Conséquemment, le leader détient un pouvoir formel, de l'autorité et de l'influence de par son statut auxquels s'ajoute une influence qui naît des interactions entre le leader et les membres du groupe (*ibid.*).

Or, le macro-leadership qui est exercé, de nos jours, par les femmes et les hommes, est toujours perçu comme étant masculin (Lips, 1991).

2.2.2 Leadership des femmes

De ce fait, malgré de nombreuses recherches, des chercheurs et des gestionnaires s'interrogent encore à savoir si les femmes ont bel et bien leur place dans le monde des affaires et plus précisément si elles peuvent, tout comme les hommes, exercer leur leadership (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991) et se conformer aux normes organisationnelles (Aubert, 1982, 1986; Laufer, 2003).

« Le mythe du grand homme » - voulant qu'il y ait des caractéristiques innées de leader - survit toujours lorsqu'il s'agit des hommes et des femmes. Pourtant, dans l'exercice du leadership, après 50 ans de recherche sur les caractéristiques du leader-type, nous savons désormais que la personnalité y est pour peu (Tellier, 1991) puisque seule une intelligence légèrement supérieure à la moyenne de celle des autres membres du groupe et une confiance en soi sont les caractéristiques d'un bon leader (Heller, 1982; Tellier, 1991; Sternberg et Vroom, 2002). Par conséquent, confrontés à une situation équivalente, au-delà des caractéristiques de leur personnalité, les comportements des gestionnaires, hommes et femmes, seraient souvent semblables (Tellier, 1991). Toutefois, les perceptions restent immuables et les femmes, de nos jours encore, sont moins choisies comme leader (Jaran-Duquette, 2006) que leurs homologues masculins.

2.2.3 Statut de femme et de leader aux antipodes

Le statut des femmes étant encore socialement considéré comme inférieur à celui des hommes (Blöss et Frickey, 1994; Landry, 1990b; Laufer, Marry et Maruani, 2001; Goffman, 1977,2002; Rothblatt, 2005; Vidal, 2006; Jaran-Duquette, 2006), les femmes sont par voie de conséquence, moins choisies comme leader que leurs homologues masculins puisque l'exercice du leadership est étroitement lié au statut social externe du leader qui est corrélativement lié au genre (Jaran-Duquette, 2006). Ainsi, le statut supérieur qui est socialement octroyé au genre masculin simplement parce qu'il sont des hommes (Bourdieu,1998; Jaran-Duquette, 2006) crée des attentes de performance élevées envers eux et par le fait même des perceptions de compétences accrues et une influence plus importante (*Ibid.*). Tandis que les femmes, elles, de par leur statut social inférieur (Landry, 1990, 1991) sont perçues, principalement par des hommes (Aubert, 1982, 1986; Landry, Jaran-Duquette, 2006) et aussi par certaines femmes (Lips, 1991; Jaran-Duquette, 2006), comme étant moins compétentes que leurs homologues masculins (Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977; Aubert, 1982; 1986; Landry, 1989; Jaran-Duquette, 2006) et même comme représentant un risque pour l'entreprise (Laufer, 2003).

Enfin, quand celles-ci, de par leurs comportements et leurs attributs, correspondent aux normes du leadership, elles entrent en conflit de rôle avec les normes attribuées à celui de femme. C'est donc, le phénomène de la double contrainte (Bateson, 1977, 1980; Lips, 2006; ORSE, 2004) qui joue en leur défaveur encore une fois.

2.2.3 Opposition de rôle des femmes leaders

Par exemple, quand les femmes empruntent la voie du leadership réservé jadis aux hommes, elles sont devant deux types d'attentes de rôle stéréotypées et antagonistes : celui de la femme qui est attentionnée, coopérative, chaleureuse (ORSE, 2004; Jaran-Duquette, 2006) et celui du leader qui est confiant, ambitieux, entreprenant, ferme (*ibid.*). Par voie de conséquence, les femmes qui se retrouvent dans cette position font face à la double contrainte (Bateson, 1977, 1980; Lips, 2006; Jaran-Duquette, 2006) et, selon les contextes organisationnels (Heller, 1982; Aubert, 1982, 1986; Jaran-Duquette, 2006), l'incongruence de leur rôle engendrent parfois des sanctions (Jaran-Duquette, 2006) de la discrimination, de la ségrégation et un plafond de verre (Aubert, 1982, 1986; Laufer, 2003; ORSE, 2004). Somme toute, les stéréotypes encapsulent les femmes et également les hommes dans l'exercice du leadership (Heller, 1982).

Mais d'où nous viennent ces représentations et ces interprétations de rôle, parfois conflictuelles, selon le genre ?

2.3 CONSTRUCTION SOCIALE DES GENRES

Au-delà de la division sexuée basée sur des différences anatomiques, les hommes et les femmes sont également divisés socialement par des barrières symboliques et formes deux groupes, non pas un seul groupe androgyne (Blöss, 2002) où les caractéristiques et les attributs individuels n'y sont pour rien (Bohan, 1993). Ces deux entités distinctes, en Occident, nous les appelons ; le genre féminin et le genre masculin. Elles sont des co-constructions sociales qui soulèvent, encore de nos jours, plusieurs questions et débats notamment en ce qui concerne le leadership où les attributs du genre masculin prévalent encore aujourd'hui sur ceux du genre féminin (Heller, 1982; Aubert, 1982, 1986; Landry, 1990; Lips, 1991 ; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Laufer, 2003; ORSE, 2004). Alors, si ce ne sont pas les traits individuels ou uniquement les différences anatomiques qui composent ces deux entités socialement séparées, quelle est la signification du mot genre ? Qu'englobe-t-il ?

2.3.1 *LE GENRE – une définition*

Le terme genre « gender » est utilisé pour la première fois, en 1972, par Ann Oakley dans son ouvrage *Sex, Gender and Society*. Ce terme est, dès lors utilisé afin de rompre avec une vision anatomique des différences de comportements entre les sexes. En effet, le terme « sexe » renvoie uniquement au sexe biologique qui divise dès la naissance l'humanité en deux classes sexuelles en occultant la dimension sociale et culturelle qui est associée à l'identité et qui va bien au-delà de la dimension sexuée de l'être humain. Or, le mot genre, s'il fait aussi référence aux différences anatomiques, inclut également un vaste éventail de caractéristiques et de comportements acquis tout au long de notre socialisation qui commence au sein même de notre famille et se poursuit ensuite dans presque toutes activités sociales, familiales, organisationnelles et culturelles. Somme toute, nous sommes

constamment façonnés et quelque peu « endoctrinés » à devenir un homme ou une femme. Le genre est donc aussi une co-construction, une dialectique entre l'individu et la société.

2.3.2 Construction identitaire et sociale

La première phase de la construction identitaire d'un individu s'effectue, comme nous l'avons mentionné, durant la période de l'enfance lors d'interactions avec la famille et pour certains auteurs cela commencerait même avant la naissance (Belotti, 1980). L'enfant est dès lors défini par ceux qui l'entourent. Cette définition, presque une sorte d'étiquette où s'appose en filigrane ses dispositions, ses orientations, ses aptitudes et ses possibles selon son sexe biologique, son environnement et sa culture est difficile à nier ou à rejeter dû à sa vulnérabilité et au lien affectif puissant qui le lie à sa famille notamment de par sa forte dépendance à celle-ci pour sa survie. Selon Laing (1971), l'identité de tout individu est plus ou moins manipulée par les autres, l'environnement et la culture dans laquelle celui-ci évolue. Une relation entre des individus peut être si puissante, écrit cet auteur, qu'une personne devient en quelque sorte à l'image des attentes de ceux qui l'entourent (Laing, 1972). De la sorte que les garçons et les filles répondront, habituellement, aux attentes de comportements provenant de leur milieu respectif tout comme, ultérieurement, les hommes et les femmes leaders.

L'identité sociale attribuée qu'est le genre permet de classer automatiquement les individus en deux catégories distinctes par un ensemble de critères et de caractéristiques qui permettent de définir et de situer l'individu, femme ou homme, dans la société (Mucchielli, 2003). À ce sujet Goffman (1977, 2002, p.9) écrira : *Des hommes et des femmes se côtoient dans un espace [...] chacun sait ou semble savoir comment il ou elle doit se comporter dans cette situations spécifiques en fonction du fait qu'il ou elle est homme ou femme.* Chacun des deux genres de l'humanité est alors aisément décodé et différencié inconsciemment (Mucchielli,

2003) par un ensemble de caractéristiques et de comportements intégrés et routiniers se rapportant aux représentations et aux normes sociales et culturelles de la masculinité et de la féminité.

Toutefois, ce classement automatique s'interrompt et notre attention est attirée dès qu'un comportement ou une attitude cesse de concorder avec les stéréotypes et les attentes créées par le genre (*Ibid.*). Les genres féminin et masculin consistent ainsi tous deux en une série de normes, de stéréotypes et d'attentes de comportement qui les encapsulent et les divisent. Lorsque des anomalies surviennent, c'est-à-dire lorsqu'un individu, homme ou femme, ne correspond pas par ses attitudes, ses actions et ses comportements au modèle-type, cela peut provoquer le rejet de l'individu par ses pairs ou par son groupe, de l'isolement, des conflits ou tout autre mécanisme de défense (Mucchielli, 2003) cherchant à maintenir le statut quo que la différence vient troubler. Par ailleurs, comme nous le verrons plus loin, les femmes, notamment en lien avec le pouvoir et le leadership, se trouvent toujours dans cette impasse de genre en se voyant encapsuler dans des stéréotypes et des attentes de comportement (Heller, 1982) qui lorsque enfreints provoquent des réactions et des actions parfois virulentes et pour le moins dissuasives : discrimination, ségrégation, plafond de verre, etc. (Aubert, 1982, 1986; Laufer, 2003; ORSE, 2004).

2.3.3 Division selon le genre

Le concept de division, de discrimination et de ségrégation selon le genre n'est pas récent, c'est une co-construction sociale plus d'une fois millénaire et le genre féminin en a fait longtemps les frais. La ségrégation selon le genre, les attentes de comportements et les stéréotypes qui l'accompagnent ont plus de 2500 ans. Déjà, Aristote et d'autres écrivains de son époque décrivaient le concept de la masculinité et de la féminité. La masculinité étant associée à l'activité tandis que la féminité, elle, était associée à la passivité. Les Grecs institutionnalisèrent, avec la socialisation, la ségrégation des genres. En d'autres termes, ils effectuèrent un transfert du corps

vers le mental pour justifier cette ultime division des genres dans la quotidienneté (Rothblatt, 2005).

Par ailleurs, au sein de toutes les sociétés à travers les temps, il a été constaté que les hommes se sont créés un domaine et un savoir-faire technique spécialisé qui leur était réservé (le pouvoir, l'armée, les Grandes Écoles, la médecine, le leadership, etc.) et qui étaient interdits aux femmes tout comme le domaine de la reproduction biologique qui était inaccessible aux hommes (Aubert, 1982, 1986). Afin de justifier le monopole des domaines qui leur étaient réservés, certains hommes ont donc plaidé par l'infériorité tant physique (les hormones⁷, la fragilité...) que psychique (le cerveau⁸,...) des femmes (Aubert, 1986; Héritier in Badinter, 1986; Rothblatt, 2005; Vidal, 2006). Des justifications qui ont été malheureusement acceptées par la plupart des hommes et aussi par une grande majorité de femmes. Malgré les solides preuves scientifiques démentant ces affirmations, elles sont encore aujourd'hui utilisées dans des argumentaires justifiant l'exclusion des femmes dans les postes de pouvoir (Aubert, 1982, 1986; Rothblatt, 2005; Vidal, 2006). Or si depuis, le temps a passé et les femmes, au court des siècles, ont connu de courtes périodes d'expansion à l'extérieur de la sphère privée, les vieilles croyances de la Grèce Antique sont restées ancrées dans la mémoire collective puisque de nos jours, les femmes et les hommes sont encore associés plus ou moins aux mêmes fonctions !

Avec la venue du mouvement féministe, même si *les hommes défendirent frénétiquement leur supériorité* (Mosse, 1996, p.119), certaines croyances et représentations de la femme soumise à l'autorité et au pouvoir masculin ont été bousculées. C'est ce mouvement, entre autres, qui permet, de nos jours, à un nombre croissant de femmes leaders d'accéder aux hautes sphères décisionnelles. Cependant, cet apartheid des sexes est trop ancien pour être détruit en un seul instant (Rothblatt, 2005). Subséquemment, nous pouvons comprendre, que si nous nous sommes référés en Occident à ces catégories institutionnalisées depuis plus

⁷ Voir app. A portant sur les justifications biologiques : cerveau et hormones.

⁸ Voir app. A portant sur les justifications biologiques : cerveau et hormones.

de 2500 ans, les représentations du leader-type, même avec l'arrivée des femmes depuis environ trente ans dans les hautes sphères organisationnelles, peuvent difficilement être autres, que masculines (Lips, 1991). De plus, les femmes qui ont depuis longtemps intériorisées les normes masculines (Blöss, 2001; Laufer, 2003) perçoivent également, malgré leur avancé professionnelle, les attributs du leader – type comme étant masculins (Lips, 1991).

2.3.4 *La culture, la société et l'histoire*

L'histoire d'une culture, d'une société joue également un rôle prépondérant dans la construction de l'identité de genre, des stéréotypes et des attentes rôle en imprégnant l'imaginaire collectif de représentations et d'interprétations par ses récits, ses héros, ses batailles, etc. C'est à travers l'institutionnalisation de la société (Castoriadis, 1975) que s'imbriquent les différences de genre, les représentations du pouvoir et du leadership qui sont souvent associées à l'un plutôt qu'à l'autre. L'individu et la société poursuivent, transforment, changent ce qui s'est déjà inscrit dans le temps (Castoriadis, 1975). C'est dans une histoire sociale commune que s'inscrivent les hommes et les femmes leaders en France. C'est aussi à l'aide de celle-ci que nous allons tenter de retracer les évènements-clés qui contribuent à nourrir l'imaginaire collectif contemporain français (Aubert, 1982, 1986) pour comprendre davantage la trame historique qui insuffle une vision dichotomique du leadership en France et qui contribuent, par les images et les représentations qu'elle génère, à entretenir une conception des femmes leaders comme étant des intruses (Aubert, 1982, 1986) au sein des hautes sphères organisationnelles en France.

2.4 LE SOCIAL-HISTORIQUE ET L'IMAGINAIRE COLLECTIF DANS L'INTERPRÉTATION DU LEADERSHIP ET DU GENRE

L'interprétation du présent passe aussi par des références au passé...

Bonardi et Roussiau

Le social-historique correspond à l'ensemble des représentations sociales relatives au passé qui par des images issues de la mémoire collective qui sont produites, conservées et transmises à travers les interactions traversent le temps et, dans un quasi anonymat, imprègnent notre vision du monde actuel (Castoriadis, 1975). Ces interprétations issues de l'imaginaire individuel, organisationnel et social forment un magma (esprit, dieu, mythe, péché, vertu, pouvoir, leadership, genre, etc.) qui guide les individus et devient la réalité de l'objet (*Ibid.*). L'interprétation du leadership selon le genre, qui se traduit par une accessibilité quasi naturelle pour le genre masculin aux postes névralgiques d'une entreprise et par un plafond de verre pour le genre féminin (Laufer, 2003; ORSE, 2004), est un exemple concret de l'institution de la société qui détermine ce qu'est la réalité et ce qui ne l'est pas (Castoriadis, 1975).

Alors, le leadership organisationnel bien qu'il soit un objet d'étude d'actualité trouve également ses racines dans des représentations millénaires qui ont été construites et reconstruites, à différentes époques où le pouvoir social masculin était prédominant (Aubert, 1986). Puisque si jadis, le terme leadership était encore inconnu, les leaders ont toujours existé sous la forme de héros, de militaires, de conquérants, de rois ou encore d'hommes d'Église. C'est à travers cette co-construction sociale, que s'est érigé le modèle du pouvoir jadis⁹, du leadership contemporain et de l'organisation pyramidale qui survit toujours au sein d'une vaste majorité d'organisations et d'institutions en France, introduisant de ce fait des normes et des valeurs uniquement masculines du pouvoir et du leadership (Aubert,

⁹ Durant ce parcours historique, le terme leadership sera remplacé par ceux de pouvoir et de pouvoir formel qui sont plus adaptés au contexte social- historique français et qui font par ailleurs partis des éléments-clé du macro-leadership.

1982, 1986). La prédominance du pouvoir masculin en France pendant plusieurs siècles a grandement influencé voire encadré les relations qu'entretenaient les hommes et les femmes dans une vision dichotomique de genre relatif au pouvoir (Blöss et Frickey, 1994; Perrot, 1986; 2001).

L'histoire des femmes, même si elles ont été longtemps soumises au pouvoir masculin et tenues généralement à l'écart de la gouvernance (Aubert, 1982, 1986; Perrot, 1986, 2001), recèle également d'indices quant au scepticisme socialement entretenu relatif au pouvoir au féminin où les femmes sont souvent perçues comme des intruses. L'évolution des représentations de la liberté, de l'autonomie et du pouvoir des femmes, dans la société française n'a par ailleurs pas été linéaire. Elle a connu plusieurs fluctuations, tantôt influencée par la politique et tantôt soumise à l'idéologie du christianisme. Cette histoire d'une grande richesse a laissé également dans la mémoire collective des empreintes qui, comme nous le verrons, ont aussi contribué largement à la construction de représentations dichotomiques du leadership selon le genre et à l'ambivalence quant à l'exercice du leadership des femmes en France.

Quatre sphères de l'histoire des femmes françaises ont notamment contribué à la construction et au maintien des représentations de la femme soumise au pouvoir masculin et écartée par le fait même de l'exercice de celui-ci : l'éducation, la religion, les lois et la gouvernance. Nous les survolerons en croisant inévitablement l'histoire des hommes en relation au pouvoir afin de tracer le pourtour d'un tableau historique du leadership en France et, de cette façon, avoir une vue d'ensemble des images et des représentations qui influencent encore actuellement les interprétations du leadership dites masculines.

2.4.1 Survol du pouvoir des femmes en France

- L'ÉDUCATION

Après le giron familial, c'est à l'école que revient la construction identitaire de l'individu (Mucchielli, 2003). Or, pendant plusieurs siècles, à quelques exceptions près, ceux qui pouvaient se prévaloir d'une éducation étaient de sexe masculin et ce, même si plusieurs précurseurs, hommes et femmes, ont demandé et même exigé l'égalité des sexes depuis fort longtemps (Poullain de la Barre¹⁰, 1673; Helvetius, 1758¹¹; Marie-Olympe de Gouges, 1791¹²; Condorcet¹³, etc.). La société française, majoritairement influencée par l'Église, résistera pendant près de deux siècles avant de permettre aux jeunes filles de se prévaloir d'une instruction égale à celle des jeunes hommes puisque pour plusieurs le privilège de la femme est la beauté et non la raison (Blöss et Frickey, 1994). Comme Rousseau (1762) l'écrivait, l'éducation des femmes doit être faite en fonction de servir l'homme. Elles doivent apprendre à leur plaisir et à leur être utile. Elles doivent également se faire aimer et honorer d'eux, élever les enfants, soigner, conseiller, consoler, rendre la vie agréable et douce aux gens qui les entourent. Voilà, selon lui et plusieurs de ses

¹⁰ Il a publié vers 1673 des ouvrages intitulés « De l'égalité des sexes » et « de l'éducation des dames ». Selon lui, si les femmes reçoivent la même éducation que les hommes, elles auront les mêmes aptitudes qu'eux (Blöss et Frickey, 1994 :25). Son livre et ses propos sont ignorés... Il était trop en avance sur son temps !

¹¹ Il écrit dans son livre de « L'Esprit » en 1758 que les femmes doivent avoir accès à l'éducation sans aucune restriction de contenu et ainsi proposer l'égalité, encore une fois, entre les hommes et les femmes. Son livre est brûlé en public par la Sorbonne.

¹² Elle a écrit les « Les droits de la femme et de la citoyenne » qu'elle a fait remettre à Marie-Antoinette.

¹³ Le marquis de Condorcet, au XVIII^e siècle, est allé encore plus loin dans la défense de l'égalité des hommes et des femmes, et concrètement dans la défense d'une instruction des femmes identique à celles des hommes (*Idem*). Il critique ouvertement la Déclaration des Droits de l'Homme parce que, selon lui, la femme ne peut y trouver sa place à l'égal de l'homme. Il milite pour que les femmes accèdent au suffrage universel en dénonçant les lois oppressives que les hommes ont faites contre les femmes et en revendiquant une éducation laïque et gratuite pour les hommes et pour les femmes comme arme contre l'ignorance qui forge la tyrannie (Blöss et Frickey, 1994).

contemporains, le devoir des femmes (*Ibid.*). Alors, c'est seulement en 1867 que Jules Simon, un philosophe et futur ministre de l'Instruction publique, réitère la demande d'une instruction égale pour les filles¹⁴ et les garçons. La même année, le libre penseur Victor Duruy concrétisera cette vision en créant les premiers cours secondaires publics pour les jeunes filles qui soulèveront par ailleurs de vives critiques de l'Église qui se voit enlever le monopole de l'éducation des filles. Il faudra, toutefois attendre un siècle encore pour que les jeunes filles puissent être admises finalement au sein des grandes écoles en France (ORSE, 2004). Un parcours-clé qui peut dorénavant leur permettre d'accéder aux hautes sphères décisionnelles des organisations.

Ainsi, les interprétations et les représentations sociales imbriquées dans l'imaginaire collectif, notamment en lien avec le genre, changent et se transforment au fil du temps. Toutefois, malgré les revendications, les écrits et les constats, les croyances sont tenaces et le changement s'effectue lentement (Bonardi et Roussiau, 1999) même dans l'imaginaire des femmes pour qui les changements sont historiquement relativement récents. En effet, si 2003 marquait, en France, le trentième anniversaire de l'ouverture des grandes écoles aux jeunes femmes, elles choisissent encore avec une trop faible minorité ce type d'orientation (ORSE, 2004). Par ailleurs, malgré le fait que les jeunes femmes soient hautement scolarisées, elles optent généralement pour des filières atypiques à celles que choisissent les hommes qui veulent accéder à des postes de gestion et de direction d'entreprise (Laufer, 2003) et sont encore sous-représentées au sein des grandes écoles françaises (ORSE, 2004). Ceci illustre bien l'emprise de l'imaginaire collectif qui prend parfois des siècles à se transformer.

¹⁴ Certaines jeunes filles de la bonne société reçoivent une instruction fort limitée puisqu'il n'est pas bon qu'elles en sachent trop. Elle consiste, notamment, à la lecture du catéchisme (Blöss et Frickey, 1994).

- LA RELIGION

Si l'instruction est la deuxième voie par laquelle l'identité d'un individu prend forme, la religion était celle qui s'enchevêtrait aux autres, à une certaine époque en France, et influençait tous les domaines de la vie d'un individu. Selon l'historien Fustel de Coulanges, le religieux n'a pas seulement soumis les âmes, il a dominé l'ensemble social et produit, voire créé, la majorité des institutions publiques et domestiques. L'Église a donc été une fenêtre donnant sur une vision du monde qui a grandement contribué à la ségrégation selon le genre, à la soumission des femmes au pouvoir et à l'exclusion des femmes au sein des sphères décisionnelles (Blöss et Frickey, 1994; Perrot, 1986, 2001).

Les femmes à travers les âges ont été, selon l'Église, généralement à son service et au service des hommes tout en étant soit le symbole du péché originel, soit celui de la pureté mystique (Idem). Alors avec ces deux images extrêmes, il est symboliquement quasi inconcevable, à travers les siècles, d'imaginer les femmes détenant le pouvoir sans que l'imaginaire l'emporte, de la même façon, d'un extrême à l'autre. Molière (1662) à l'image de son époque et de la pensée véhiculée par l'Église (Blöss et Frickey, 1994), écrira à ce sujet que les femmes sont naturellement faibles d'esprit, sottes et nées pour obéir et servir l'homme. Leur éducation par ailleurs n'inspire que peur et mépris car elles sont subversives (*Ibid.*) et de ce fait elles n'ont d'autre destin que celui d'épouse et de mère (Perrot, 1986, 2001). Alors même si à l'arrivée de Napoléon, comme nous le verrons ultérieurement, l'État est dorénavant séparé de l'Église, dans l'imaginaire collectif la religion imprègne toujours les représentations et les interprétations en favorisant la ségrégation de genre de par, entre autres, la différence de statut dont la suprématie sociale est accordée au genre masculin (Blöss et Frickey, 1994; Perrot, 1986, 2001).

Par voie de conséquence, quand les croyances s'ancrent et se traduisent par des représentations, telles que celles des femmes soumises au pouvoir masculin et, par suite, écartées de la gouvernance, le symbolisme provenant de celles-ci est dès lors

acheminé à un autre niveau où il devient intouchable. C'est-à-dire qu'il est tout simplement interdit de remettre en question sa valeur ou sa pureté. C'est de cette façon *qu'une image collective qui, même fausse, agit comme vrai et trouve toujours une efficacité dans la conjoncture historique où elle est l'objet de foi* (Bataille, 1964, p.160).

Enfin, c'est grâce à des débats passionnés, le déclin de la religion, les revendications d'égalité de certains groupes de femmes ainsi que des hommes pour qui l'égalité de genre était fondamentale (Blöss et Frickey, 1994) et par l'instauration de nouvelles lois que légalement et pas toujours dans les faits (Aubert, 1982; 1986) les femmes retrouvent, de nos jours, une plus grande liberté, une autonomie et aussi la reconnaissance d'un statut qui se dit égal à l'homme mais qui, dans certains groupes sociaux, notamment des organisations, reste une vague idéologie (Aubert, 1982, 1986; Laufer, 2003; ORSE, 2004). Ainsi, tout comme l'évolution de l'instruction des jeunes filles, les changements relatifs à l'idéologie chrétienne prônant la soumission des femmes aux hommes et la subversion féminine prend plusieurs siècles à instaurer et à passer de la pure idéologie au fait du quotidien (Bonardi et Roussiau, 1999) . La preuve étant que les femmes se voient toujours attribuées les qualités, telle Marie, de coopération, de spontanéité, d'attention, d'émotivité, etc. (ORSE, 2004) tout comme au temps de Rousseau (1762) ou encore, telle Ève, de menace, de concurrence illégitime (Aubert, 1982; 1986) ou encore de « risque » pour l'entreprise (Laufer, 2003)¹⁵! Des attributs qui contribuent de ce fait au maintien de la ségrégation selon le genre, notamment au sein de la haute hiérarchie organisationnelle (ORSE, 2004).

- LOIS ET GOUVERNANCE

Le catholicisme entre officiellement en France durant le règne de Clovis à l'époque Mérovingienne (487-750). Durant cette même époque la loi Salique, qui proviendrait du nom des Francs Saliens, est également instaurée (Perrot, 2001) et elle stipule que les filles sont dès lors exclues de la succession au trône royal, si ce n'est qu'en

¹⁵ Les femmes leaders plus précisément.

tant que régente. En fait, son application est beaucoup plus nuancée et moins tranchée qu'à partir du 14^e siècle et certaines reines ont pu exercer un véritable pouvoir telles que la reine Radegonde (513-587) et la reine Brunehaut (543-613) qui, elle, exerça son pouvoir en tant que régente à trois reprises (*Ibid.*).

C'est au 14^e siècle que tout change parce que certains redoutaient de voir le trône de France passer à l'Angleterre, en raison du mariage d'une princesse héritière. Les juristes, pour éviter cette situation, redonnèrent un second souffle à la **loi Salique**¹⁶. Elle entra définitivement en vigueur à ce moment et ce jusqu'en 1789. Son application, par les juristes du XIV^e siècle, est alors justifiée par la volonté de Dieu, par la référence à Ève qui a introduit le malheur dans le monde, et plus généralement par la faiblesse « naturelle des femmes » (Perrot, 2001). Enfin, le mot « reine » signifie dorénavant seulement « épouse du roi »... et corollairement le symbole de puissance, d'autorité et de pouvoir à diriger est, à partir du XIV^e siècle, seulement réservé à la gent masculine, à l'exception de quelques régentes, mais en général, elles ont très mauvaise réputation et l'on redoute les périodes de régence en France (*Ibid.*). Dorénavant, le souverain règne au nom de Dieu, et seuls ses descendants (hommes) directs peuvent prétendre au trône (*Idem*). C'est de ce fait la première ligne directe que nous avons avec les **représentations sexuées du pouvoir en France** de la gouvernance, du pouvoir légitime et de la religion au service de la politique ou de la politique au service de la religion.

Somme toute, la loi Salique a institutionnalisé un système de significations quant au pouvoir légitime, dès le XIV^e siècle et bien avant, le rendant dès lors unisexué. Mais ce n'est pas seulement à ce haut niveau de pouvoir que les femmes sont exclues des sphères décisionnelles ou de l'influence et donc des représentations du pouvoir. Cette loi vient renchérir une représentation qui est beaucoup plus vieille et presque universelle ; celle de « la femme comme possession ».

Quelques siècles plus tard, à l'arrivée de Napoléon 1^{er} au pouvoir (1799) c'est l'acculement des femmes encore une fois, en 1804, avec le « Code Napoléon ».

¹⁶ Voir app. B

Intervient alors la séparation de l'Église et de l'État. La France ne deviendra une République laïque qu'avec la loi de 1905, puis avec la Constitution de 1958. Ce nouveau code qui prévaut sur celui de l'Église garde les femmes comme propriété de leur mari, et même célibataire elles n'ont presque aucun pouvoir. Les femmes n'existent qu'en relation à l'homme (Blöss et Frickey, 1994) et elles n'ont d'autre statut que celui de subalterne. Alors, le pouvoir légitime et la gouvernance est généralement et foncièrement, encore une fois, masculin (Perrot, 1986, 2001).

Il faudra attendre le début du XX^e siècle en France pour que le patriarcat en tant que loi, qui réduit, entre autres, l'être des femmes à la seule maternité avec peu de droits légaux et de pouvoir (Blöss et Frickey, 1994; Perrot, 1986, 2001), soit modifié créant une ouverture à la liberté et plus tard, à l'autonomie des femmes. Il faudra, de plus, attendre 1944 pour que légalement la société française reconnaisse un statut légal aux femmes leur permettant dorénavant d'exercer le premier pas en politique soit le droit de voter. Enfin, après la loi de 1965, les femmes pourront désormais, lors du mariage, avoir un pouvoir égalitaire à celui de leur mari quant aux actes de la vie courante.

De nos jours, les femmes ont le droit à l'éducation, le droit de voter, de travailler, de posséder des biens, d'accéder aux sphères décisionnelles, de gouverner, etc. Bien que leur pouvoir soit légalement reconnu, il existe toujours des écarts entre ce que la loi stipule et les représentations (ORSE, 2004). Dans l'imaginaire collectif de la société française subsiste des interprétations et des représentations millénaires puissantes, comme nous l'avons vu, qui ont contribué à la discrimination, à la ségrégation et à la quasi exclusion des femmes à la gouvernance (Aubert, 1982, 1986; Perrot, 1986, 2001; Blöss et Frickey, 1994). En fait, la dichotomie de genre en France est plus d'une fois millénaire, tout comme l'ambiguïté relative au leadership au féminin.

La pensée contemporaine est ainsi, à travers le social-historique, influencée perpétuellement, en ramenant à travers des récits et des images bien ancrées dans l'imaginaire collectif des représentations (Castoriadis, 1975) où les femmes sont

une menace, des intruses ou « par nature » peu disposées à exercer leur leadership (Aubert, 1982, 1986; Perrot, 1986, 2001; ORSE, 2004). *Les organisations, à leur tour, s'appuient également sur les représentations sociales du masculin et du féminin pour gérer différemment leur personnel selon sexe* (Daune-Richard 2001 :145). Ce système symbolique englobe également la sphère du leadership puisque l'imaginaire collectif organisationnel projette essentiellement, dans ses productions, ses codes, sa structure et son langage une idéologie et des représentations où le masculin est davantage valorisé que le féminin (Aubert, 1982, 1986; Perrot, 1986). Par ailleurs, lors d'entrevues, un homme cadre traduira la pensée organisationnelle quant au leadership selon le genre en répondant que : « Le type qui est en charge d'une responsabilité claire, c'est un homme et le type vassal d'un grand dirigeant c'est une femme [...] » (Aubert, 1986, p. 306) et un autre renchéra en ajoutant qu' « il faut qu'il y ait des hommes... parce qu'il faut crédibiliser ce métier. [...] s'il y a trop de femmes [...] on risque d'avoir de gros problèmes dans l'avenir [...] » (Aubert, 1982, p.354).

L'imaginaire masculin, même au sein des entreprises, est, dans ces contextes organisationnels, surinvesti par une multitude de représentations des femmes et de la féminité (Perrot, 1986) d'où résulte un système de valeurs qui, presque universellement, valorise le masculin au détriment du féminin. Cette domination du masculin sur le féminin où les femmes sont en quelque sorte, historiquement, une « possession » et « source de péchés », à la fois vénérées et craintes, se perpétue au sein de l'organisation. Or, nous pourrions croire, depuis l'arrivée des premières femmes à des postes névralgiques au sein des entreprises, que la pensée organisationnelle a grandement évolué. Toutefois, le changement de croyances et de représentations ancrées est un long et lent processus (Bonardi et Roussiau, 1999) qui peut prendre quelques décennies, voire quelques siècles. Conséquemment, même si la situation des femmes leaders au sein des organisations s'est améliorée depuis, plusieurs auteurs mentionnent l'existence actuelle de discrimination, de ségrégation et de dichotomie selon le genre relative au leadership et une ambiguïté et un scepticisme quant au leadership des femmes. Les

femmes leaders sont encore souvent perçues comme une menace et un risque pour l'organisation (Laufer, 2003) et elles se voient souvent dirigées dans des filières différentes de celles des hommes, qui prenant le chemin masculin de l'ascension, se retrouvent généralement plus rapidement dans le haut de la pyramide organisationnelle. Ce processus maintient et renforce la ségrégation de genre relative au leadership (Laufer, 2003; ORSE, 2004) qui compte déjà plus de 1500 ans au service du genre masculin, symbole du pouvoir et de la gouvernance en France (Aubert, 1982, 1986; Perrot, 1986, 2001; Blöss et Frickey, 1994; ORSE, 2004).

Enfin, l'histoire sociale française qui est, entre autre, relatée dans cette recherche afin de démontrer la pérennité des représentations sociales dans l'imaginaire collectif, indique par le fait même, la construction de stéréotypes et d'attentes de rôle ancestraux, selon le genre, qui sont toujours d'actualité (Aubert, 1982, 1986) au sein des organisations en France (ORSE, 2004).

2.5 DES STEREOTYPES ET DES CROYANCES QUI ENCAPSULENT

Les représentations et les stéréotypes sont également une co-construction culturelle qui est imprégnée d'une histoire sociale (Castoriadis, 1975) qui a posé également ses empreintes dans la mémoire collective (Aubert, 1982, 1986) simplement par les images des héros, des leaders d'autrefois et par l'institutionnalisation au fil du temps des normes culturelles qui régissent aussi la vision et l'interprétation qu'ont les individus, hommes et femmes, du leadership selon le genre et plus précisément des femmes leaders.

Les stéréotypes et les catégorisations de genre, selon les constructivistes sociaux, seraient établis par la communication et les relations créant des systèmes, notamment pour les individus, de classification et de catégorisation (statuts, hiérarchies, etc.). C'est également à travers ces systèmes que nous co-crédons un répertoire commun de significations, comme celui du genre masculin et féminin, avec lequel nous organisons et comprenons nos comportements sociaux nos attitudes et ceux d'autrui et finalement, d'où nous puisons nos jugements quant aux gestes et aux actions de ceux qui nous entourent (Marecek, Crawford et Popp, 2004).

C'est notamment dû à ce déterminisme social et culturel qu'on proclame encore, de nos jours, que les femmes sont d'une nature passive et, par voie de conséquence, associées à la coopération, à la souplesse, à l'émotivité, à la minutie, à la spontanéité, à l'intuition, etc. (ORSE, 2004). Ces stéréotypes qui encapsulent les femmes contribuent à une vision dichotomique du leadership selon le genre puisque les attributs socialement reconnus comme appartenant au genre féminin sont, pour plusieurs, incompatibles avec l'exercice du leadership (Aubert, 1982, 1986; Heller, 1982; Laufer, 2003; ORSE, 2004). Toutefois, ce même déterminisme, cette co-construction sociale proclame que les hommes, eux, sont par nature actifs. Alors, l'agressivité, la force, l'esprit dirigeant, l'intellect et l'exercice du leadership leurs

sont associés (ORSE, 2004; Rothblatt, 2005; Saint-Charles, Bélanger, 2006; Jaran-Duquette, 2006; Vidal, 2006).

Ces stéréotypes qui imprègnent l'imaginaire collectif contribuent par conséquent à générer des attentes de genre et corollairement des conflits de rôles.

2.6 ATTENTES DE COMPORTEMENT SELON LE GENRE ET CONFLIT DE ROLES

Il existe des idéaux de la masculinité et de la féminité, des interprétations de la nature humaine ultime qui procurent des moyens d'identification de l'ensemble de la personne et constituent aussi une source de récits qui peuvent être utilisés de mille manières pour excuser, justifier, expliquer ou désapprouver le comportement d'un individu [...]
Goffman, 2002 :48.

Pendant plus de 1500 ans en France, les femmes se sont vues affublées de divers attributs qui les ont encapsulées créant par le fait même des attentes de comportement, qu'elles ont elles-mêmes intériorisées. Or, ces attentes de rôles entrent directement en conflit avec ceux du leadership (Heller, 1982; ORSE, 2004). C'est alors la double contrainte ! D'un côté on attend en France que les femmes soient intuitives, spontanées, attentionnées, émotives, coopératives, etc. (ORSE, 2004), de l'autre, en tant que leader, elles doivent faire preuve d'un esprit **d'initiative, de raisonnement et de compétition**, être aptes à prendre des risques et des décisions, etc. Ces attentes de comportements lié à deux rôles (celui de femme et celui de leader) socialement perçues comme dichotomiques, sont extérieures à la réalité du genre masculin, dans cette perspective, puisque les hommes sont déjà perçus comme étant pourvu, de par leur « nature », et ce depuis fort longtemps, des attributs du leader-type.

Dans ces conditions, une femme leader qui exercera son leadership en mettant de l'avant son esprit de compétition, de synthèse et sa fermeté, même si par les résultats elle démontre son efficacité, elle sera perçue, en général, négativement par ses relations professionnelles. Par ailleurs, si *in contrario*, elle est coopérative,

émotive et vulnérable tout en atteignant les objectifs de l'entreprise et en correspondant aux attentes de rôle du genre féminin, elle sera probablement écartée et perçue également négativement par ses collaborateurs puisque ces attributs sont dit féminins et donc contraire à ceux fortement suggérés dans l'exercice du leadership. C'est la double contrainte ! (Bateson, 1977, 1988; Lips, 2006; ORSE, 2004).

Les stéréotypes et les attentes de comportement relatif aux rôles sociaux entourant les femmes deviennent des obstacles importants lors de leur ascension professionnelle. Ces conflits de rôles créent souvent des situations conflictuelles et agissent davantage, au sein des organisations, en défaveur des femmes. De ce fait, en gestion comme dans les autres sphères de la vie privée et sociale, la présence de mythes, de croyances, de stéréotypes et d'idéologies légitimant la domination masculine encapsulent toujours les femmes (Goffman, 1977; Heller, 1986; Aubert, 1986; Perrot, 1986; Bourdieu, 1998; Blöss, 2002; Laufer, 2001, 2003; ORSE, 2004; Rothblatt, 2005; Vidal, 2006) et les hommes (Heller, 1986; Mosse, 1996; Rothblatt, 2005). Puisque dans un « monde » où nous transposons à la quotidienneté les mythes, les stéréotypes, les croyances et les différences anatomiques en ordre dit « naturel », en oubliant qu'une très grande quantité de différences de comportements sont issus de la socialisation et de la culture (Goffman, 1977; Bourdieu, 1998; Blöss, 2002; Rothblatt, 2005; Vidal, 2006; Godelier, 2006; Wiels, 2006; Picq, 2006), nous enfermons les deux genres dans des spécificités qui, au lieu de favoriser l'expansion et l'évolution de l'être en chaque individu, le cloisonne.

Somme toute, les perceptions et les interprétations des comportements du leader, pour les femmes et les hommes, sont fortement normalisées. Toutefois, dans l'imaginaire collectif, seul le genre masculin détient la cote du leader-type (Heller, 1982; Aubert, 1982, 1986; Lips, 1991; ORSE, 2004). Conséquemment, les femmes leaders sont automatiquement comparées, évaluées et écartées en rapport aux normes masculines (Heller, 1982; Aubert, 1982, 1986; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Landry, 1991; ORSE, 2004). Ainsi, cette ségrégation arbitraire liée au genre, comme nous l'avons déjà mentionné, qui est très visible au sein de la sphère du pouvoir organisationnel en France contribue grandement à créer et à maintenir l'ambiguïté qui règne quant au potentiel des femmes à exercer leur leadership.

Subséquemment, les femmes leaders confrontées à la ségrégation et à une sous-représentation dans les hautes sphères décisionnelles en France (ORSE, 2004), oscillent entre trois positions. Dans la première, elles choisissent de s'assimiler et de se conformer aux normes masculines organisationnelles pour éviter toute discrimination et se faire accepter du groupe dominant (Landry, 1991; Laufer, 2003; ORSE, 2004). Dans la deuxième, certains cadres féminins à haut potentiel éprouvent une telle ambiguïté quant à l'exercice du leadership qu'elles vont tendre à freiner leur ascension professionnelle (Laufer, 2003). Enfin, par la voie de la troisième position, les femmes leaders joueront spécifiquement avec les attributs (ancestraux) qui constituent pour d'autres des barrières (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Amar 1999; Freeman, Bourque, Shelton, 2001). Elles mettront notamment, les traits féminins de l'avant et elles iront même jusqu'à prétendre qu'ils sont supérieurs à ceux de leurs homologues masculins (*Ibid.*). Une stratégie de défense transpersonnelle (voir app. C) (Mucchielli, 2003) qui a le mérite de préserver et de valoriser l'identité sociale du genre féminin, mais qui par le fait même contribue au maintien de la dichotomie ancestrale de genre (Amar, 1999).

2.7 CONCLUSION

Enfin, la science biologique vient de recadrer la reconstruction de la réalité sociale du genre récemment (voir app. A) et, par le fait même, certaines représentations et stéréotypes, en démontrant qu'il existe aucune différence significative biologique de genre qui peut justifier des différences comportementales (Rothblatt, 2005; Vidal, 2006) et que, dans une même situation, les leaders ont généralement des comportements semblables (Tellier, 1991). Toutefois, dans l'imaginaire collectif français (Aubert, 1982, 1986) les femmes sont encore souvent perçues comme des intruses au sein des hautes sphères organisationnelles (Aubert, 1982, 1986 ; Landry, 1990; Laufer, 2003; OSRSE, 2004) et l'ambiguïté quant à leur leadership subsiste après plus de deux décennies d'étude et de recherche ¹⁷(Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991) puisque le rôle des femmes est encore trop souvent perçu comme étant incompatible avec celui de leader (ORSE, 2004; Jaran-Duquette, 2006) .En conséquence, même si dans les faits les femmes leaders sont hautement qualifiées, par leur cheminement atypique (Laufer, 2003; ORSE, 2004), leur statut social inférieur (Landry1990, 1991) et par des attentes de rôles antagonistes (ORSE, 2004; Jaran-Duquette, 2006) elles font face à la double contrainte (Bateson 1977, 1980; Lips, 2006; Jaran-Duquette, 2006).

De plus, les femmes leaders, au sein de la République, ont aussi généralement intériorisées les normes sociales masculines ancestrales du pouvoir et du leadership (Aubert, 1982, 1986; Perrot, 1986, 2001) et l'infériorité de leur statut (Blöss, 2001; Laufer, 2003) dont l'imaginaire collectif est empreint (Castoriadis, 1975; Aubert, 1982, 1986) depuis plus de 1500 ans. Elles oscillent, face à l'exercice du leadership entre trois positions où elles se perçoivent soit semblables, différentes et inférieures ou encore différentes et supérieures à leurs homologues masculin. Un positionnement que Mucchielli (1999, 2003) qualifierait de mécanisme de défense transpersonnelle (voir app. C). Tout comme celui de certains hommes qui consiste à maintenir l'hégémonie des normes masculines dominantes (Heller, 1982; Aubert,

¹⁷ En Amérique du Nord

1982, 1986; ORSE, 2004) afin de préserver le monopole qui depuis des millénaires leur est réservé ; celui du pouvoir et du leadership (Aubert, 1982, 1986; Perrot, 1986, 2001).

Cependant, malgré les perceptions et les positionnements de certains leaders, hommes et femmes, qui semblent aux antipodes l'un de l'autre, selon plusieurs chercheurs, les stratégies et les comportements dans l'exercice du leadership seraient, indépendamment du genre et pour une même situation, semblables (Landry, 1988; Langford, Welch et Welch, 1998; Powell, 1990). Bref, les perceptions seraient dichotomiques (Heller, 1982), mais les comportements similaires (Tellier, 1991).

Somme toute, comme l'écrit Watzlawick (1976) *chacun se fait son idée de la réalité*, nous ajouterons, et du leadership selon le genre en France, et plus particulièrement de celui exercé au féminin. Nous proposons donc de confronter les perceptions du leadership selon le genre à la réalité. Pour ce faire, dans une première étape, nous allons reformuler notre question générale et émettre notre hypothèse. Suite, à celle-ci, dans le chapitre subséquent, nous allons exposer notre méthodologie pour cette recherche.

2.8 REFORMULATION DE LA QUESTION GENERALE

Ainsi, nous avons considéré divers aspects et processus qui participent à la co-création d'une vision dichotomique qui entourent le leadership selon le genre afin de comprendre l'ambiguïté qui subsiste quant au leadership des femmes en France. Toutefois, *on ne peut qu'être frappé par l'absence de résultats de recherche empirique* (Laufer, 2003, p.66) concernant le leadership selon le genre au sein des organisations dans l'Hexagone. Nous pouvons, suite à ce constat, nous demander s'il existe des différences réelles ou encore des similitudes, au-delà des stéréotypes et des préjugés fortement marqués (Aubert, 1982, 1986; Laufer, 2003; ORSE, 2004), quant à l'exercice du leadership des hommes et des femmes en France?

2.9 HYPOTHESE

Nous faisons l'hypothèse que les leaders français en contexte organisationnel – qu'ils soient hommes ou femmes perçoivent une différence entre les hommes et les femmes leaders alors qu'il y a très peu de différences significatives entre les comportements déclarés des femmes et des hommes leaders au sein des organisations en France.

Nous allons, au chapitre qui suit, exposer notre démarche de recherche, laquelle nous a permis de répondre à notre hypothèse.

CHAPITRE III

DÉMARCHE DE RECHERCHE

Afin de répondre à notre hypothèse de recherche, nous avons choisi une approche empirique qui nous a permis de constater les écarts et les ressemblances quant aux perceptions de l'exercice du leadership des femmes et des hommes ainsi qu'en regard des perceptions des leaders quant au leadership de leurs homologues de sexe opposé en France.

3.1 NATURE DES DONNÉES ET INFORMATIONS RECUEILLIES

En tant qu'étudiante étrangère, il était important, suite aux lectures, tant nord-américaines que françaises, de vérifier sur le terrain les enjeux sociaux et les thèmes importants quant au leadership selon le genre en France avant l'élaboration du guide d'entretien et par la suite des questionnaires. Car, bien que nous parlions tous le français, la terminologie diffère de façon significative entre le Québec et la France. De plus, à notre arrivée, à Aix-en-Provence, nous n'avions aucun contact ou réseau professionnel ou personnel nous facilitant l'accès aux leaders que nous souhaitions interroger pour cette étude.

Dans un premier temps, nous avons participé à deux débats. Le premier organisé par la CBE¹⁸ à Aix-en-Provence portait sur les « Femmes chefs d'entreprise ». Le second, à Luminy, s'adressait aux femmes entrepreneures et à celles qui souhaitaient emprunter cette voie. Suite à ceux-ci, nous avons établi des contacts

¹⁸ Comité de Bassin d'Emploi du pays d'Aix

pour les étapes subséquentes et quelques thèmes récurrents ont été notés. Dans un deuxième temps, nous avons choisi de poursuivre notre démarche de recherche, par des entretiens individuels *considérés, avec éventuellement le questionnaire, comme l'outil majeur de repérage des représentations [...] (Abric, 2003, p.61)*. Selon Abric, les entretiens constituent toujours, à l'heure actuelle, une méthode indispensable à toute étude sur les représentations.

Nous avons alors élaboré un guide d'entretien afin de rencontrer des gestionnaires, hommes et femmes, pour recueillir des informations pertinentes et des thèmes importants sur l'exercice du leadership et sur la perception de celui-ci selon le genre. Par la suite, nous avons contacté des consultantEs et des gestionnaires qui nous ont référé, à leur tour, à d'autres gestionnaires intéressés par notre recherche. Néanmoins, il a été plus ardu d'avoir accès à des leaders masculins, puisque les associations auxquelles nous avons accès étaient principalement composées de femmes. Somme toute, nous avons pu mener huit entretiens semi-dirigés, auprès de cinq femmes et de trois hommes. Ces entretiens nous ont permis de dégager les thèmes principaux pour l'élaboration de notre questionnaire comme nous le verrons plus loin et d'adapter certains termes au contexte culturel, notamment, le terme leader qui a été remplacé par celui de manager qui était plus accessible à l'ensemble des gestionnaires français. Enfin, nous aurons également recours à ces entretiens pour bonifier et expliquer certains phénomènes lors de l'interprétation et de la discussion des résultats.

Dans un troisième temps, nous avons élaboré un questionnaire, avec les thèmes retenus. Nous avons pré-testé ce questionnaire auprès de deux étudiants et trois étudiantes, tous aussi gestionnaire depuis plusieurs années. Après ce processus et suite aux suggestions, nous avons apporté quelques modifications, notamment linguistiques, à celui-ci et une deuxième version a été de nouveau testée auprès de cinq autres gestionnaires. Enfin, grâce à une équipe de consultants, à la Ciotat, notre questionnaire fut mis en ligne (voir app. E) afin de rejoindre un nombre maximal de leaders.

3.2 PROCESSUS D'ECHANTILLONNAGE

3.2.1 *Entretien semi-dirigé*

a Les consultants

Comme notre réseau était récent et restreint et que les leaders étaient peu accessibles et disponibles, nous avons choisi d'entrer par la porte des consultantEs qui sont généralement, en France, d'anciens gestionnaires qui travaillent maintenant auprès des leaders. Ces personnes sont plus disponibles et posent également un méta regard sur le leadership que certains gestionnaires nous ont dit, lors de nos entrevues, ne pas avoir dû au manque de temps et au peu de recul qu'ils ont en rapport à leur situation. Nous avons, par conséquent, rencontré trois consultants, dont deux femmes et un homme (voir tabl. 3.1). Lors de ces rencontres individuelles, nous avons exploré différentes dimensions inhérentes à l'exercice du leadership en France, telles que les normes, les relations hiérarchiques, les valeurs, les perceptions relatives au genre et l'accessibilité, l'égalité des chances pour les hommes et les femmes leaders, les stéréotypes, le contexte socio-économique, etc.

b Les gestionnaires

Suite aux rencontres avec les consultants, nous avons été référés et avons obtenus cinq entretiens avec des gestionnaires, dont trois femmes et deux hommes, provenant principalement du milieu de la haute technologie et des communications. Lors de ces rencontres, nous avons été à même de saisir davantage l'aspect socioculturel du leadership selon le genre, l'ambiguïté et les obstacles qui guette le leadership au féminin en France. Ces rencontres ont apportées une richesse d'information, que le questionnaire seul, particulièrement pour nous qui venions d'un autre pays, n'aurait pu nous offrir, notamment concernant certaines nuances et

précisions quant au leadership des hommes et des femmes au sein de la République (voir tabl. 3.1).

TABLEAU 3.1

Constitution de l'échantillon pour les entretiens

Entrevue	RÉPONDANTS	Domaine
1	Consultante organisationnelle Ancienne directrice financière	Industrie
2	Consultant organisationnel Ancien gestionnaire	Informatique
3	Consultante organisationnelle Ancienne gestionnaire (femme)	Informatique
4	Ancien manager à sa retraite (homme)	Sciences et hautes technologies
5 Entreprise 1	Femme gestionnaire - ressources humaines	Domaine des hautes technologies
6 Entreprise 2	Femme gestionnaire – communication	Sciences et hautes technologies
7 Entreprise 2	Femme gestionnaire	Communication et hautes technologies
8 Entreprise 2	Homme gestionnaire	Communication et hautes technologies

3.2.2 Le questionnaire

Nous avons choisi, puisque nous avons des délais très courts, dû particulièrement au contexte sociopolitique qui plongeait les universités en France dans une grève prolongée, de mettre notre questionnaire en ligne et d'utiliser la méthode « boule de neige » afin de rejoindre le plus grand nombre de gestionnaires possibles dans un très court laps de temps. Dans l'introduction nous demandions, entre autres, aux leaders intéressés de faire suivre, à d'autres gestionnaires appartenant à leurs

réseaux, le lien pour le questionnaire en ligne. Soulignons, que lors de nos entrevues, nos répondants et répondantes nous ont aussi signifié le peu de disponibilité des leaders au sein de l'Hexagone pour ce genre d'étude, une réalité « aggravée » lorsqu'on est une jeune étudiante étrangère avec un réseau émergeant et donc fort limité. La stratégie « boule de neige » avec un questionnaire en ligne venait aussi pallier à cette limite. Nous avons également, lors d'une conférence portant sur la communication et la médiation, à Marseille, distribué le questionnaire aux gestionnaires présents.

a Critères de l'échantillonnage

Nous avons, de plus, imposé à notre échantillonnage une limite relative aux secteurs parce que nous voulions éviter de trop grandes différences entre les personnes de notre échantillon et nous avons opté pour un milieu où les femmes gestionnaires étaient très présentes car, bien que ces milieux ne soient guère représentatifs de la place des femmes dans les hautes sphères organisationnelles, nous avons préféré choisir un milieu où les personnes étaient susceptibles de « fréquenter » quotidiennement des femmes gestionnaires.

Nous avons utilisé certains critères pour limiter notre échantillon afin de vérifier s'il existe des similitudes ou des écarts entre l'exercice du leadership au féminin et celui au masculin au sein des organisations en France et connaître, par le fait même, comment les leaders perçoivent le leadership de leurs homologues du genre opposé. Les critères sont succincts pour permettre un éventail plus vaste de répondants.

- Secteurs : social, santé, éducation, services aux particuliers et services aux entreprises. Ces secteurs correspondent à ceux où l'on retrouve un nombre équivalent de cadres dirigeants féminins et masculins.

c Description de l'échantillon

- Nous avons obtenu 46 réponses à notre questionnaire dont 24 provenant de leaders féminins et 22 provenant de leaders masculins.
- Toutefois, sur les 46 répondantEs, 40 ont à superviser des équipes de travail dont 21 hommes et 19 femmes.
- Les femmes leaders ont en moyenne 1 ou 2 enfants âgés entre 16 et 19 ans
- Les hommes leaders ont, eux, en moyenne entre 1 et 3 enfants âgés entre 18 et 23 ans.
- L'âge des répondantEs se situe pour les femmes entre 31 ans et 60 ans. Tandis que l'âge des hommes de notre enquête varie entre 20 ans et plus de 60 ans.
- La moyenne d'heures travaillées est relativement la même pour les leaders hommes et femmes de notre étude en France. Les hommes ont indiqué qu'ils travaillaient entre 41 heures et 49 heures par semaine. Les femmes, elles, ont indiqué qu'elles travaillaient en moyenne entre 41 heures et 47 heures par semaine.

TABLEAU 3.2

Catégorie d'âge des répondantEs

ÂGE		Résultats selon le genre
=Femme	=20-30	0
=Homme	=20-30	2
=Femme	=31-40	13
=Homme	=31-40	4
=Femme	=41-50	9
=Homme	=41-50	6
=Femme	=51-60	2
=Homme	=51-60	6
=Femme	=+60	0
=Homme	=+60	3
=Femme	=N/A	0
=Homme	=N/A	1
Total H+F		46
=Total Femme		24
=Total Homme		22

3.2.3 Limites imposées par les instruments et outils de recherches

Les limites du questionnaire sont multiples. Premièrement, lors du pré-test du questionnaire, certaines personnes nous ont admis avoir voulu donner les « bonnes réponses » au lieu de leurs propres réponses. C'est dû à la fois au besoin de certains individus « d'être dans les normes » ainsi qu'au processus réflexif qui demande un certain recul sur sa pratique même si le questionnaire est relativement court. D'autres, lors de ce même processus, nous ont avoué ne s'être jamais attardés à certains aspects de leur pratique.

Par ailleurs, la standardisation du questionnaire détermine aussi les limites de ce dernier. L'expression des répondants est réduite, puisqu'elle s'inscrit dans un cadre spécifique avec des réponses précatégorisées.

Enfin, notre échantillon est faible et nous ne pouvons évaluer sa représentativité. Cependant, malgré ces limites – sur lesquelles nous reviendrons dans la conclusion de ce mémoire – nous avons pu obtenir d'intéressants résultats qui seront présentés dans le prochain chapitre.

3.3 METHODES ET OUTILS D'ANALYSE

3.3.1 *Premier contact avec les données*

a Entretiens semi dirigés

Nous avons soit enregistré ou encore, pour des raisons techniques, pris des notes lors des entretiens. Ces données visant à nous permettre de construire un questionnaire approprié au contexte social et culturel et une meilleure interprétation de nos résultats, nous avons opté pour une méthode simplifiée d'analyse de contenu directe (Aktouf, 1987; Mayer et Ouellet, 1991). Nous avons produits des résumés écrits des entretiens afin de faire ressortir les thèmes principaux, les phrases et les mots-clés, les nuances et les précisions qui pourraient contribuer à l'élaboration du questionnaire et venir aussi bonifier l'interprétation de nos résultats.

b Le questionnaire

L'étape subséquente a consisté à construire la première version du questionnaire. Les premières questions concernent uniquement l'exercice du leadership du gestionnaire-répondant afin d'éviter certains biais (particulièrement de genre). À

l'aide de celles-ci, nous souhaitions vérifier si les leaders disaient avoir (ou ne pas avoir) les mêmes comportements, besoins, et valeurs que leurs homologues de sexe opposé. Les dernières questions concernaient les perceptions des leaders relatives à l'égalité des hommes et des femmes quant à l'accessibilité aux postes convoités « à compétences égales, chances égales », à la perception du leadership de leurs homologues de sexe opposé et aux difficultés rencontrées dans l'exercice du leadership pour vérifier si celles-ci différaient ou se ressemblaient pour les hommes et les femmes leaders en France. Le questionnaire est composé principalement de deux axes : l'expérience vécue du leader et sa perception du leadership de son homologue de sexe opposé.

3.3.2 *Traitement des résultats*

Pour le traitement des résultats, nous avons utilisé le logiciel *SPSS*. Considérant le type de données recueillies, le test du Chi-carré a été utilisé.

3.3.3 *Aspects éthiques relatif à la méthodologie*

Afin de préserver l'anonymat des individus ayant contribué à notre recherche, nous nous sommes assurés qu'aucun nom n'apparaisse sur les questionnaires et qu'aucune information, qui pourrait faire en sorte qu'un individu soit reconnu à la lecture des résultats ou lors de l'analyse de ces derniers, ne soit présente. De plus, la confidentialité des personnes rencontrées, lors des entrevues, a été respectée en changeant le nom par un numéro d'entrevue. Enfin, chacune des personnes interviewées a confirmé verbalement, lors de l'enregistrement des rencontres, vouloir participer à cette étude ou par écrit quand l'enregistrement n'était pas possible.

Enfin, nous réitérons notre question générale de recherche qui consiste à considérer divers aspects et processus qui participent à la co-création d'une vision dichotomique qui entoure le leadership selon le genre afin de comprendre l'ambiguïté qui subsiste quant au leadership des femmes en France. Au prochain chapitre, nous vérifierons si les résultats corroborent notre hypothèse, selon laquelle les leaders français en contexte organisationnel – qu'ils soient hommes ou femmes perçoivent une différence entre les hommes et les femmes leaders alors qu'il y a très peu de différences significatives entre les comportements déclarés des femmes et des hommes leaders au sein des organisations dans l'Hexagone.

CHAPITRE IV

PRESENTATION DES RESULTATS

4.1 INTRODUCTION

Nous faisons l'hypothèse que les leaders français en contexte organisationnel – qu'ils soient hommes ou femmes perçoivent une différence entre les hommes et les femmes leaders alors qu'il y a très peu de différences significatives entre les comportements déclarés des femmes et des hommes leaders au sein des organisations en France.

Nos résultats appuient notre hypothèse puisque, comme nous le verrons dans ce qui suit, aucune différence significative n'apparaît entre les gestionnaires femmes et hommes de notre échantillon quant à leur choix de réponses relatif à la manière dont elles et ils perçoivent le management, considèrent ce qu'est un « bon leader », dans leur manière de prendre une décision, de leurs principales valeurs dans un travail d'équipe, dans leur façon de manager et enfin dans leur principale difficulté en tant que manager. Cependant, les unes et les autres se distinguent lorsqu'il leur est demandé s'il existe des différences dans la manière de gérer des deux sexes ou quant à leur opinion sur l'égalité des chances.

4.2 RESULTATS

Nous allons maintenant présenter les principaux résultats obtenus. Les tableaux vont apparaître dans le même ordre que les questions énoncées dans le questionnaire à l'exception de la question A2 qui vise à savoir si les leaders ont des responsabilités hiérarchiques sur des équipes. Les résultats de cette question se trouvent au chapitre 3 (description de l'échantillon). De plus, les résultats de la catégorie « autres » n'apparaissent pas dans ce chapitre puisque, en général, ils reflétaient les informations obtenues lors des entrevues exploratoires. Les informations que nous avons jugées pertinentes pour la description de notre échantillon, telles que la moyenne d'heures travaillées selon le genre, l'âge des répondants, le nombre d'enfants selon le genre et la moyenne d'âge des enfants, se trouvent également au chapitre 3 (description de l'échantillon). Toutefois, aucune de ces informations n'apporte un éclairage nouveau à notre recherche. Cependant, il est intéressant de noter que la moyenne d'heures travaillées est sensiblement la même pour les hommes et les femmes de notre étude (chap.3).

TABLEAU 4.1

Q.A1 Selon vous le management est d'abord ...

	Science	Art	Personnalité	Influence
F	3	8	11	0
H	2	6	11	1
Total	5	14	22	1
SIG	NS	NS	NS	NS

Il n'y a aucune différence significative entre les réponses des hommes et des femmes quant à la perception de ce qu'est le management. Comme l'illustre le tableau 4.1, les ressemblances sont grandes.

Pour l'ensemble des personnes ayant répondu au questionnaire, le test du chi-carré indique que les différences dans la répartition des réponses sont significatives. Pour la majorité des répondants, le leadership est d'abord une question de personnalité. Tandis que peu d'individus, lors de notre étude, le perçoivent comme étant une science ou encore une question d'influence, de réseaux et de pouvoir.

TABLEAU 4.2

Q.A3 Selon vous, un bon leader doit avoir...

	1. Assurance / autorité et ...	2. Charisme et ...	3. Compétence et ...	4. Écoute /dispo. ...	5. Équilibre et ...	6. Respon- sabilité et ...
F	4	12	8	14	4	10
H	4	6	8	13	5	11
Total	8	18	16	27	9	21
SIG	NS	NS	NS	NS	NS	NS

Il n'y a pas différence significative entre les réponses des hommes et des femmes quant à la perception de ce qui caractérise un bon leader, comme l'illustre le tableau 4.2.

Ici encore le test du chi-carré indique que les différences dans la répartition des réponses sont significatives, ($p = ,007$). La majorité des répondants et répondantes ont indiqué l'importance de l'écoute et d'une disponibilité accrue pour les collaborateurs (choix 4.) ainsi que le sens des responsabilités et la capacité à prendre des risques (choix 6.). Le petit nombre de personnes ayant répondu au questionnaire ne nous permet pas d'établir de distinction statistique entre chacune des catégories. Toutefois, on peut souligner que l'équilibre et du souci de la justesse des actions et décisions prises (choix 5.) et l'assurance, autorité et sens ferme de la direction (choix 1.) sont des choix peu privilégiés.

TABLEAU 4.3

Q.A4 – Lorsque vous prenez une décision dans un groupe, vous agissez de quelle manière ?

	Compréhension	Majorité	Écoute/Décision finale
F	8	0	15
H	9	0	13
Total	17	0	28
SIG	NS	---	NS

Comme on peut le voir dans le tableau 4.3, il n'y a pas différence significative entre les réponses des hommes et des femmes lorsqu'on leur demande la manière dont ils et elles prennent des décisions dans un groupe.

Trois réponses étaient proposées à nos répondants, répondantes : En recherchant la compréhension et l'accord entre les collaborateurs concernés ;Après avoir écouté tous

vos collaborateurs, vous prenez une décision finale et enfin, avec l'opinion de la majorité du groupe

Aucune différence significative n'apparaît entre le nombre de répondants ayant opté pour les deux premiers choix. Toutefois, aucune personne n'a opté pour le dernier choix.

TABLEAU 4.4

Q.A5 – Les 2 valeurs les plus importantes, pour vous, dans un travail collectif ?

	Autonomie	Disponibilité	Écoute	Respect	Responsabilité
F	2	2	18	12	11
H	2	4	14	8	11
SIG	NS	NS	NS	NS	NS

Comme le montre le tableau 4.4, il n'y a pas différence significative entre les réponses des hommes et des femmes en ce qui concerne les valeurs les plus importantes lors d'un travail collectif.

On constate toutefois une différence significative dans la répartition des réponses ($p = ,000$). L'écoute, le respect et la responsabilité ont été les réponses privilégiées par les personnes de notre échantillon.

TABLEAU 4.5

Q. A6 – Énoncé correspond, le mieux, à votre façon de manager ?

	Définir	Suggérer	Établir	Transmettre	Planifier
F	4	4	14	0	2
H	5	6	6	2	3
SIG	NS	NS	NS	NS	NS

Il n'y a pas encore de différence significative entre les réponses des hommes et des femmes quant à leur façon d'exercer leur leadership comme on peut le voir dans le tableau 4.5.

Le faible taux de réponses ne nous permet pas de vérifier s'il existe une différence significative dans la distribution des réponses pour chacun des sexes. Toutefois, soulignons les femmes leaders ont majoritairement choisi l'affirmation selon laquelle elles établissaient, conjointement avec leurs collaborateurs, les objectifs, un programme souple et l'évaluation du projet. De plus, elles mettent en évidence la contribution de l'équipe et des individus qui se sont particulièrement démarqués.

TABLEAU 4.6

Q. A7 – Vous transmettez les valeurs de travail à vos équipes ...

Une seule réponse possible

	1. Informel	2. Groupe	3. Mémos	4. Varia	5. Discussion	6. Exemple
F	5	4	1	0	4	10
H	3	5	1	2	5	5
SIG	NS	NS	NS	NS	NS	NS

Il n'y a aucune différence significative entre les réponses des hommes et des femmes quant à leur façon de transmettre les valeurs du travail à leurs équipes, comment nous pouvons le voir dans le tableau 4.6.

Le faible taux de réponses ne nous permet pas de vérifier s'il existe une différence significative dans la distribution des réponses pour chacun des genres. Toutefois, les femmes mentionnent en majorité, que c'est en montrant l'exemple qu'elles transmettent les valeurs. Elles agissent comme elles souhaitent que leurs collaborateurs agissent.

TABLEAU 4.7

Q. B8 – Vos collègues du sexe opposé managent-ils de la même façon que vous ?

	Oui (= pas de diff. h/f)	Non (=diff. h/f)	Ne sais pas
F	2	17	5
H	5	6	11
SIG	NS	S	S

Comme le montre le tableau 4.7, il y a une différence significative entre les réponses des hommes et des femmes ($,013$) quant à leur perception des différences entre eux et elles et leurs collègues de l'autre sexe.

Alors que les femmes considèrent qu'il y a des différences entre les hommes et les femmes quant à leur façon d'exercer leur leadership, les hommes disent ne pas savoir si de telles différences existent.

TABLEAU 4.8

Q. B 9 – Principale difficulté que vous rencontrez en tant que manager ?

	Imposer / hiérarchie	Imposer / équipe	Gérer équipe	Communiquer
F	11	1	3	15
H	4	6	2	12
SIG	S	S	NS	NS

Il y a une différence significative dans la répartition des réponses entre les hommes et les femmes ($,034$), et l'on peut constater (dans le tableau 4.8) que tant pour les hommes que pour les femmes c'est la difficulté à communiquer qui a été la plus fréquemment choisie par notre échantillon.

TABLEAU 4.9

Q. B 10 – « De nos jours, il est vrai qu'à compétences égales, chances égales pour les hommes et les femmes en management »

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
F	2	1	15	5
H	3	11	5	3
SIG	NS	S	S	NS

Comme le montre le tableau 4.9, il y a ici aussi une différence significative dans la répartition des réponses pour les hommes et les femmes leader ($,005$).

Les femmes leaders indiquent majoritairement qu'elles sont en désaccord avec l'énoncé. Tandis que les hommes eux sont majoritairement d'accord qu'à compétences égales, chances égales pour eux comme pour leurs homologues féminins.

4.3 CONCLUSION

À partir des résultats obtenus, lesquels nous allons analyser davantage dans le chapitre subséquent, nous pouvons voir apparaître déjà nos deux axes principaux. Le premier axe qui concerne le vécu du leader ; sa vision du leadership, son comportement avec les équipes, les valeurs de travail qu'il veut transmettre, etc. Pour cette première partie, les résultats démontrent qu'il n'y a aucune différence significative entre les femmes et les hommes leaders en France. Tandis que pour le deuxième axe, qui aborde la perception du leader quant au leadership de son homologue du sexe opposé et sa perception de l'égalité des chances pour les hommes et les femmes leaders au sein de la République, il y a un écart significatif entre l'un et l'autre.

CHAPITRE V

INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

5.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous analyserons les résultats de notre recherche à partir de notre hypothèse, que les résultats au chapitre précédent viennent appuyer, qui propose que les leaders français en contexte organisationnel – qu'ils soient hommes ou femmes perçoivent une différence entre les hommes et les femmes leaders alors qu'il y a très peu de différences significatives entre les comportements déclarés des femmes et des hommes leaders au sein des organisations en France. Néanmoins, il est important de rappeler que notre échantillon est très petit et non aléatoire. Toutefois, certains résultats soulèvent des questions fort intéressantes qu'il vaut la peine de développer puisqu'ils, comme nous le verrons, ne vont pas dans la direction attendue.

Cependant, comme notre recherche comporte deux axes principaux, celui du vécu personnel du ou de la leader et celui de ses perceptions quant à l'exercice du leadership de son homologue du genre opposé, nous allons diviser notre analyse en deux sections selon les deux axes principaux de notre questionnaire. De plus, afin d'enrichir notre analyse, nous utiliserons les informations et commentaires obtenus lors des entretiens exploratoires ainsi que ceux provenant des conférences auxquelles nous avons assistée lors de notre séjour en France. Nous nous appuyerons également, lors de cette analyse, sur notre cadre théorique.

5.2 L'AXE DE L'EXPÉRIENCE

Pour la série de questions qui concernent le vécu des leaders, hommes et femmes de notre étude, comme les résultats nous le montrent, **il n'y a aucune différence significative entre les femmes et les hommes leaders en France** au niveau des valeurs et des comportements adoptés dans l'exercice du leadership (voir chap. 4).

Nous allons donc regarder les réponses qui se démarquent, les axes idéologiques et pratiques ainsi que les commentaires des hommes et des femmes interviewés (lors des entretiens exploratoires) relatifs à l'exercice du leadership selon genre au sein de la République. Nous allons aborder la vision qu'on les leaders du management, ce que doit avoir un bon leader selon eux, la manière dont ils prennent les décisions, les valeurs les plus importantes dans un travail collectif, leur façon d'exercer leur le leadership, etc.

Nous verrons notamment que les perceptions et l'imaginaire collectif empreints de stéréotypes, au-delà des faits objectifs (résultats), contribuent à encapsuler les femmes leaders et à maintenir une ambiguïté quant à leur leadership. Par ailleurs, au-delà des similarités provenant des résultats obtenues pour ce premier axe, les commentaires viennent enrichir, nuancer et surtout mettre en lumière des interprétations et des représentations que les résultats empiriques, à eux seuls, ne peuvent refléter.

5.2.1 *La personnalité du management*

Il est intéressant de noter que le mythe du « grand homme » voulant qu'il y ait des caractéristiques innées de leader, est toujours présente dans l'imaginaire collectif et ce, en dépit de ses piètres résultats qui ont démontrés, après 50 ans de recherche, que la personnalité y est pour peu. De ce fait, près de la moitié des répondantEs ont indiqué que le leadership est d'abord une question de personnalité (voir tab. 4.1) confirmant la ténacité des croyances par opposition au changement qui s'effectue

lentement. Une infime minorité, elle, considère que le leadership est une science appliquée tels que le suggère Blake et Mouton (1982) ou une question d'influence, de réseaux et de pouvoir comme le suggèrent certaines recherches.

De plus, ce choix atteste de l'intersubjectivité du leadership qui s'effectue à l'intérieur d'une relation où le rapport à l'autre est déterminant au-delà de l'autorité formelle qui lui est conférée. Un leader sera jugé, non seulement par des résultats concrets, mais également de par le registre des représentations, des interprétations qu'ont les membres de son équipe en rapport à lui ou elle. Subséquemment, le leadership est une co-construction à laquelle participent à la fois le leader et les membres de l'équipe. L'équipe, qui par des attentes de comportement issue souvent de l'imaginaire collectif, renvoie au leader une image positive ou négative de son leadership selon des critères d'évaluation dont un est la personnalité pour la majorité de nos répondants.

a Deux poids, deux mesures, pour les hommes et les femmes leaders

De plus, les habilités relationnelles et communicationnelles inhérentes à un bon leadership (Tellier, 1991) sont perçues comme faisant partie de la personnalité du leader (le charisme serait une voie communicationnelle pour certains). Toutefois, les attributs de la personnalité du bon leader s'inscrivent majoritairement au masculin. C'est-à-dire que les attributs du leader sont encore perçus comme étant masculins même si, comme nous le démontrent les résultats (voir chap.4), les leaders hommes et femmes, se rejoignent dans leurs valeurs, leurs comportements et, sur notamment, ce que doit avoir un bon leader. Comme nous le découvrirons au fil de l'analyse, les attributs dits masculins du leadership sont fortement valorisés chez les hommes tandis qu'au féminin la transposition, de ces mêmes attributs, est peu flatteuse. De plus, les attributs dits féminins, à l'exception de l'écoute que s'approprie la majorité des répondants, sont également travestis en des termes peu

élogieux pour les femmes (ex. :le côté humain devient de la manipulation). C'est la double contrainte qui guette les femmes leaders !

En nous dégagant des traits et comportements du leader-type qui sont dits masculins et en transférant le regard sur les habilités communicationnelles et relationnelles des leaders, un regard nouveau pourrait être posé sur l'exercice du leadership selon le genre où le masculin, à lui seul, ne ferait plus figure de proue.

5.2.2 Les attributs du leaders : quand le masculin se joint au féminin

La majorité des répondants, hommes et femmes, a indiqué l'importance de l'écoute et d'une disponibilité accrue pour les collaborateurs ainsi que le sens des responsabilités et la capacité à prendre des risques (voir tab.4.2) dans l'exercice d'un bon leadership. La majorité des attributs mentionnés sont, dans ce cas, associés à la masculinité.

a L'écoute : féminine, direz-vous ?

Toutefois, **l'écoute** est une des caractéristiques liée au genre féminin. Il est alors dans cette situation intéressant de noter que les hommes ont également majoritairement indiqué qu'un bon leader doit avoir de l'écoute. Une femme gestionnaire en communication (entrevue 6) nous dira toutefois que « la femme valorise l'écoute, l'homme non... ». Le genre féminin étant encore associé, dans l'imaginaire collectif, à la coopération, l'écoute, la collaboration, etc. (ORSE, 2004; Jaran-Duquette, 2006). Or, l'écoute a été mentionnée tant par les hommes que par les femmes leaders comme étant un des éléments essentiels à un bon leadership et ce, à trois reprises par les hommes et les femmes leaders de notre étude : comme attributs (tab. 4.2), comme manière de prendre une décision dans un groupe (tab. 4.3) et comme valeur importante dans un travail collectif (tab.4.4).

Cependant, même si l'écoute est une valeur sûre dans l'exercice du leadership, en France, les stéréotypes et les attentes de comportement guettent encore les leaders hommes et femmes. Puisque les hommes leaders qui tendent à écouter peuvent être perçus par leurs équipes comme n'ayant point d'avis comme nous le révèle un consultant et ancien gestionnaire « [...] Un leader, un chef décide et il écoute plus ou moins... Ce n'est pas important » (entrevue 2). Bref, les stéréotypes encapsulent également les hommes leaders qui dérogent des attentes de comportement relatives au genre masculin. Toutefois, pour un autre gestionnaire, dans une société pour les hautes technologies (entrevue 8), l'écoute est à la base du leadership et d'une bonne collaboration avec les équipes pour mener à bien un projet.

Le positionnement en faveur de l'écoute, qui est un attribut socialement dit féminin, peut signifier qu'une transformation s'effectue également du côté des hommes avec l'arrivée des femmes dans les sphères qui leur étaient autrefois réservées comme le suggère Badinter. La menace que représente, ce nouveau concurrent déloyal (femmes), comme le soulignait Aubert (1982, 1986), peut se révéler un puissant catalyseur transformationnel. De plus, l'éducation évolue également. Les hommes et les femmes, de par leur parcours académique, seront amenés à développer certains attributs qui favoriseront leur réussite, notamment l'écoute, qui est à la base d'une bonne communication et un élément-clé du travail d'équipe (Cormier, 1995).

Le deuxième élément joint à l'écoute est **la disponibilité accrue pour ses collaborateurs**. C'est un facteur considéré comme étant très important pour la réussite professionnelle d'un leader (Heller, 1982; Laufer, 2003). Un gestionnaire (entrevue 8) nous confiait qu'il devait être disponible en tout temps, même lors de ses vacances à l'étranger où on l'a contacté au petit matin afin d'obtenir une information ! C'est là, entre autres, où certaines femmes rencontrent des obstacles qui peuvent nuire à leur ascension professionnelle. Jacqueline Laufer (2003, p.5-6) écrit à ce sujet que *la disponibilité totale est une exigence reconnue et admise chez les cadres [...] comme l'expression de son choix d'une carrière fondée sur une très*

forte implication [...] Les femmes doivent faire des choix et se rendre disponibles. À ce prix, les femmes concernées disent toutes avoir eu à « concilier » carrière et enfants [...]. Néanmoins, de nombreux entretiens attestent que pour les femmes concernées, la question se pose de savoir si ce modèle peut être durable (*Ibid.*). À cet effet, une gestionnaire (entrevue 5) souligne que la société pour laquelle elle travaille a notamment « [...] une fonction de VP intéressante avec beaucoup de mobilité et ce fréquemment (Asie, Chine, Japon, etc.). Souvent ce type de mobilité est une contrainte pour certaines femmes. » Une consultante précise par ailleurs qu'« il y a le travail, il y a la maison, les enfants... ça repose encore très fortement sur les femmes même si les hommes emmènent les enfants à la crèche ou à l'école... mais les chercher c'est rarement sur l'homme que ça repose. Il va rarement les chercher à 16h00... ce qui est un peu incompatible avec le travail de manager » (entrevue 1). Une autre consultante et ancienne gestionnaire (entrevue 3) ajoute également que la culpabilité empêche parfois certaines femmes d'avancer professionnellement. La culpabilité d'être moins disponible à la maison, pour son partenaire, pour ses enfants, etc. La culpabilité, selon elle, est également externe, c'est-à-dire qu'elle provient de l'environnement plus ou moins immédiat de la personne.

Enfin, un consultant et ancien gestionnaire (entrevue 2) nous disait que c'est « un comportement plus masculin de rester tard le soir au bureau pour rencontrer ses collègues « machins » pour dire que tout le monde était là tard le soir. Les femmes ont d'autres choses à faire. [...] Quand elle est en poste ça lui nuit pas. Par contre, pour prendre le poste, c'est peut-être différent ». Il ajoute que c'est toutefois nettement différent pour un homme qui souhaite quitter tôt. C'est généralement mal perçu par les autres collègues et son équipe. Conséquemment, les hommes qui souhaiteraient un partage plus équitable des responsabilités familiales en quittant plus tôt, pourraient se voir sanctionner et discriminer puisque ce type de comportement va à l'encontre de ceux attendus d'un leader et plus particulièrement, d'un homme. Des attentes de comportement qui, encore une fois, encapsulent les

leaders et contribuent à maintenir l'hégémonie des normes masculines au sein des organisations (Aubert, 1982, 1986).

Somme toute, les femmes, encore plus que les hommes, doivent prouver leur allégeance à l'organisation (Landry, 1990) par une disponibilité accrue et elles intègrent très souvent les normes masculines afin de gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle (Laufer, 2003). Toutefois, comme elles assument encore majoritairement en France les responsabilités domestiques et familiales (Eurostat, 2002) en plus de celles professionnelles, elles doivent à long terme parfois remettre en question leur avenir professionnel (Laufer, 2003) ou encore gérer les enfants comme leur agenda (entrevue 1).

Bref, cette réponse provenant des femmes et des hommes de notre étude démontre à la fois la pression à la conformité provenant des pairs (Heller, 1982) et également l'institutionnalisation du leadership qui projette dans l'imaginaire collectif l'image-type du bon leader comme étant un individu totalement disponible à l'organisation et à ses collaborateurs. Une image à laquelle adhèrent la majorité des hommes et des femmes leaders de notre étude (tab. 4.2).

b Le risque et la responsabilité : l'un masculin, l'autre féminin

Les répondantEs, hommes et femmes, ont également choisi, en deuxième choix, qu'un bon leader doit avoir « **le sens des responsabilités et la capacité à prendre des risques** ». Or, selon la CBE¹⁹, les femmes doivent développer davantage leur capacité à prendre des risques- un traits qui est généralement associé, selon eux, à la masculinité. Une consultante nous dira à ce sujet que « la femme va gérer plus

¹⁹ Notes provenant du débat portant sur les « Femmes chefs d'entreprise » à Aix-en-Provence en novembre 2005 organisé par la CBE.

son entreprise comme sa maison quoi... Donc, de façon beaucoup plus prudente au niveau financier [...] (entrevue 1) »

Or, même si les femmes et les hommes conviennent autant l'un que l'autre (tab. 4.2) qu'un leader doit avoir la capacité de prendre des risques, les perceptions et les interprétations des comportements du leadership des femmes, souvent stéréotypés, sont à leur désavantage. La femme gère son entreprise comme sa maison. Tandis que l'homme, lui, prend des risques. Par conséquent, dans l'imaginaire collectif, il détient encore la cote du leader-type. Tandis que les femmes leaders, elles, sont automatiquement comparées, évaluées et écartées en rapport aux normes masculines.

Cependant, pour ce qui a trait au **sens des responsabilités** (nommé également comme une valeur importante lors d'un travail d'équipe- tab. 4. 4) qui est joint à la capacité de prendre des risques, les femmes semblent, pour certains, être plus « attirées par les rôles de responsabilité que par le commandement (leadership) (entrevue 2). « Aujourd'hui c'est les femmes qui commandent à la maison. Toujours d'ailleurs. Alors, les hommes doivent commander ailleurs. Ils commandent soit en faisant du sport ou au bureau. Les femmes, elles, ont des responsabilités depuis toujours de l'argent du ménage, des enfants, de l'éducation, etc. Donc, quand elles transfèrent ces responsabilités dans le milieu professionnel c'est les mêmes. [...] ».

Bref, les femmes semblent encore une fois être associées « à la maison », aux responsabilités familiales qu'elles transfèrent, selon l'interprétation de certains, au leadership au lieu simplement d'être perçues comme exerçant du leadership, ce qui crée, dans l'imaginaire collectif des oppositions. Puisque, les attributs qui sont associés au leadership sont perçues comme étant aux antipodes de ceux associés à la féminité. Enfin, si un homme possède par « nature » les attributs du leader-type les femmes, elles, en correspondants aux comportements et aux attributs du leader, entrent en conflit de rôle avec les normes attribuées à celui de femme. C'est le phénomène de la double contrainte qui joue en leur défaveur. Alors, les femmes en

ayant le sens des responsabilités qui est inhérent, selon les répondantEs, à un bon leadership se voient encore une fois encapsulées dans un rôle associé à la féminité : celui de mère, de femme à la maison, etc. qui est transféré à leur rôle professionnel.

c Le charisme fait figure de roi

Enfin, **le charisme, la sociabilité et l'ouverture** sont aussi mentionnés comme faisant partis des attributs qu'un individu doit avoir afin d'être un bon leader. Toutefois, c'est le charisme qui a été considéré comme élément fort par les personnes interviewées, le seul des trois attributs qui est associé à la masculinité, tandis que la sociabilité et l'ouverture sont généralement associées à la féminité. Le charisme, plus particulièrement, prendrait sa source, selon certains auteurs, dans une qualité extraordinaire et magique dont l'individu est habité, lui donnant de ce fait une force mystérieuse ou encore une puissance surnaturelle (Legros, Renard, Tacussel, 2006). En fait, selon une consultante (entrevue 3), un leader charismatique, « c'est idéal. Malheureusement le charisme ça ne se s'acquiert pas, c'est naturel. Le groupe le suit parce qu'il émane quelque chose de lui, une aura. Le leadership c'est naturel. (Le leader) n'a pas besoin de s'imposer par son statut. Il saura expliquer pourquoi on va faire les choses ». Également, pour une gestionnaire (entrevue 5), un leader est charismatique s'il s'exprime, de par sa personnalité, naturellement. Il motive, entraîne et surtout, il fait adhérer les gens à un projet et/ou à la réalisation d'objectifs. Le leadership est un don, un attribut. C'est encore une fois le mythe du grand homme qui est exprimé tout comme au tableau 4.1. Ainsi, des habilités relationnelles et communicationnelles sont, encore une fois, perçues comme faisant partie de la personnalité du leader.

Cependant, le charisme est principalement associé, selon les personnes interviewées, à la masculinité. Pour un même comportement, deux interprétations selon le genre de l'individu. Les femmes sont associées à la séduction, tandis que les hommes détenant les mêmes attributs seront perçus comme étant

charismatiques. Une gestionnaire (entrevue 5) dira que son ancien patron avait « un charisme impressionnant. [...] » Tandis qu'un consultant (entrevue 2) dira en parlant du charisme chez les femmes qu' « avec la séduction les femmes arrivent à tout [...] Une femme jouera toujours plus sur le charme. [...] Et donc, quand vous êtes en opposition avec une femme vous avez une phase charme ... énormément par rapport à un homme [...]. En fait, les femmes féminines... c'est une question de charme [...] Une consultante (entretien 1) dira à cet effet, que sur la femme on tombe vite sur les caricatures. [...] Il y a toujours cette ambiguïté ».

Par ailleurs, une gestionnaire (entrevue 5) dans le milieu des hautes technologies dira que certains hommes « diminuent la valeur de notre travail en disant que c'est une question de charme ». Par exemple, ils nous disent : « Si toi tu lui demandes, il le fera mieux que si je lui demande [...] Joue de ton charme [...] » Ce genre de commentaires dévalorisent le travail que l'on fait en mettant de l'avant que parce qu'on est FEMME on y arrive ou on y arrive pas. [...]».

C'est la double contrainte pour les femmes ! Le charisme qui est un élément, pour certains individus, associé à un leadership « idéal » est souvent perçu chez les femmes comme de la séduction et du charme- des attributs qui diminuent la valeur du travail de certaines femmes leaders. Tandis que pour les hommes, le charisme est interprété comme étant une grande qualité naturelle qui fait d'eux des leaders idéaux. Toutefois, certaines femmes contribuent également à cette image stéréotypée et misogyne des femmes séductrices et charmeuses. Notamment, lors d'une conférence, au sein d'une université (EUROMED) à Marseille, portant sur l'entrepreneuriat au féminin, les conférencières parlaient aux femmes qui souhaitaient se partir en entreprise de « sensibilité de femme » et de séduction pour vendre son produit. De ce fait, ces femmes utilisent la troisième voie par laquelle elles se positionnent à part des hommes, différentes (voir chap. 2, attentes de comportement) nonobstant les stéréotypes qu'elles véhiculent, les mêmes qui ont gardé les femmes à l'écart du pouvoir et de la direction en France pendant plus d'un millénaire.

5.2.3 *La démocratie à ses limites... même pour le leadership féminin*

Il est intéressant de noter, qu'aucun répondant, homme ou femme, n'a indiqué qu'il prend une décision avec l'opinion de la majorité comme voudrait le suggérer certains groupes et individus qui proclament que les femmes en situation de leadership sont plus démocratiques que les hommes (Jaran-Duquette, 2006). Selon eux, la femme par sa socialisation, sa nature et son éducation donnerait jour à un nouveau modèle organisationnel plus démocratique et plus humain où le pouvoir est dorénavant partagé entre plusieurs individus. Certaines femmes leaders se percevraient alors comme étant différentes et supérieures à leurs homologues masculins.

Encore une fois, dans les fait (résultats), les femmes et les hommes se rejoignent. Tandis que dans les perceptions, ils peuvent s'éloigner et même se retrouver à des antipodes au niveau de l'idéologie et de l'interprétation.

5.2.3 La collaboration avant tout : un bémol entre le discours et l'action

Les femmes leaders ont majoritairement choisi l'affirmation selon laquelle elles établissaient, conjointement avec leurs collaborateurs, les objectifs, un programme souple et l'évaluation du projet. De plus, elles disent mettre en évidence la contribution de l'équipe et les individus qui se sont particulièrement démarqués. Ce résultat corrobore une étude de (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991) où les femmes leaders se démarquent notamment par les liens qu'elles créent avec leurs équipes. Elles ont tendance, selon cette dernière, à valoriser et à mettre de l'avant l'équipe. Une femme gestionnaire (entretien 7) dira à cet effet que les femmes sont plus attentives aux individus. Elle ajoutera que lors de l'entretien annuel, elle stipule les compétences acquises durant l'année en plus de celles développées dans le cadre de leur fonction. « Cela améliore leur CV en faisant autre chose en parallèle. C'est valorisant pour eux. »

Toutefois, une autre gestionnaire (entretien 7), dira que sa patronne peut être « lapidaire parce qu'elle est dans ses réflexions [...] Elle a un côté inhumain. Le côté humain, elle ne le met pas en avant. Néanmoins, elle est attentive aux gens [...]. Mais, ce n'est pas perceptible. Elle est plutôt distante [...] Si les gens ne sont pas en position de recevoir le message, ils ne vont pas recevoir les siens [...] ». Une autre gestionnaire (entretien 5) ajoutera « la directrice commerciale qui travaillait aux côtés de mon patron était à son opposé. Elle était l'exemple contraire d'un bon leadership. Elle s'est imposée par trop de rigueur et elle a manqué d'humanité. Elle était très dure. Elle manquait d'équilibre entre le côté humain et rigueur. On se demandait si elle aimait ses collaborateurs. » Ces commentaires, viennent également appuyer la recherche d'Heller (1982) dont les résultats démontraient que la différence quant au leadership selon le genre résidait principalement dans les perceptions et que le leadership variaient davantage en fonction de l'individu que du genre. Jaran-Duquette (2006) mentionnait également, que le discours des femmes, valorisant notamment la démocratie davantage que leurs homologues masculins, allait à

l'encontre des faits vécus dans l'exercice de leur leadership au sein de leur équipe de travail.

Bref, au-delà des résultats empiriques obtenus, les propos de nos répondantEs lors des entretiens appuient les recherches tantôt, de Harel Giasson et Marchis-Mouren (1991), où les femmes leaders correspondent aux images-types de la femme qui est à l'écoute, qui collabore, ouverte, chaleureuse, près de ses équipes, etc. Tantôt, celle de Heller (1982), où les femmes vont également à l'encontre des attentes de comportement en adoptant un style dit plus masculin (plus distantes, dures, trop de rigueur, loin de ses équipes, etc.)

5.2.4 Transmission des valeurs : les femmes donnent l'exemple

Les femmes indiquent majoritairement que c'est en montrant l'exemple qu'elles transmettent les valeurs de travail à leurs équipes. Elles agissent comme elles souhaitent que leurs collaborateurs agissent.

Une gestionnaire (entrevue 7) dira à ce sujet, qu'elle est « quelqu'un de très entier. Je dis ce que je pense, avec les bons mots, même où les autres managers n'oseraient pas le faire. Il faut dire ce que l'on pense. [...] Je dis à mes employés de faire la même chose avec moi, s'ils voient des défauts dans mon management. [...] Ma manière d'être dans ma vie normal est le reflet de ma vie professionnelle. » Une autre gestionnaire (entrevue 5) ajoutera à cet effet, qu'une femme a laissé sa marque dans l'entreprise en montrant l'exemple « [...] Je ne l'ai pas connu mais plusieurs en parle. Elle a été responsable des finances et RH et a eu un mandat en tant que directrice. Elle était très fiable, très droite... On pouvait compter sur elle. Plusieurs l'ont comme modèle. »

Enfin, les réponses provenant des répondants masculins varient entre une transmission des valeurs de travail aux équipes de façon informelle, en groupe, par l'exemple et en discutant avec les collaborateurs dès l'embauche. Toutefois, un

répondant et une répondante seulement ont indiqué qu'il le faisait par des mémos, des notes de service et des rappels réguliers auprès des personnes concernées.

5.2.6 *La communication au cœur des difficultés des leaders*

La difficulté à communiquer avec les équipes est celle qui a été le plus fréquemment choisie autant par les femmes que les hommes leaders de notre échantillon.

Un résultat qui soulève des questions puisque généralement les habiletés communicationnelles telles que l'écoute, la sociabilité et l'ouverture sont socialement associées à la féminité. De plus, les femmes disent également être plus près des équipes. Alors, quels sont les problèmes communicationnels qu'elles rencontrent avec leurs équipes ? Nous pouvons qu'émettre des pistes de réflexion puisque lors des entretiens cette problématique a peu été soulevée.

Nous avançons quelques pistes. La première est que les problèmes relatifs à la communication peuvent être liés à une différence communicationnelle relative à l'interprétation du message, notamment selon le genre. Nous avons vu que certains hommes avaient une vision et une définition de l'écoute qui était, dans le discours, fort différente de celle de certaines femmes. Est-ce que les femmes leaders qui disent avoir de la difficulté à communiquer sont dans une organisation à prédominance masculine ou pas ? L'inverse s'applique également aux hommes. À cet effet, un consultant (entretien 2) et un gestionnaire (entretien 8) nous disaient avoir plus de difficultés à manager une équipe constituée majoritairement de femmes, la communication étant un obstacle, qu'une équipe à prédominance masculine.

Deuxièmement, la difficulté communicationnelle peut être simplement le résultat d'une communication fortement descendante où les messages ascendants se perdent avant de parvenir au leader ou ne sont tout simplement pas entendus de par une organisation très culturellement hiérarchisée en France. Une consultante

(entretien 2) nous disait à ce sujet, que les leaders étaient très solitaires de par leur statut qui les mettent culturellement à part, de par leur agenda fortement rempli et par le fait qu'ils sont tournés vers l'extérieur et donc moins présents auprès des équipes.

Enfin, il est intéressant également de souligner que c'est davantage les attributs du leader qui sont mis de l'avant dans la reconnaissance de l'exercice d'un bon leadership au lieu des habilités communicationnelles et relationnelles qui, elles, peuvent s'acquérir et se développer selon le contexte, les individus, les messages à transmettre, etc.

5.3 L'AXE DES PERCEPTIONS

Pour les deux questions concernant les perceptions des leaders quant à l'exercice du leadership de leurs homologues du sexe opposé, les résultats (chap.4) nous démontrent **des différences significatives entre les femmes et les hommes en France**. Ces résultats soulèvent, par ailleurs, des questions fort intéressantes.

Nous allons donc regarder les réponses qui se démarquent et les commentaires des hommes et des femmes interviewés lors des entretiens exploratoires afin de comprendre davantage les écarts de perceptions.

5.3.1 La différence des femmes et l'ambiguïté des hommes

Alors que les femmes considèrent qu'il y a des différences entre les hommes et les femmes quant à leur façon d'exercer leur leadership, les hommes disent ne pas savoir si de telles différences existent.

Toutefois, malgré les résultats qui indiquent qu'il n'y a aucune différence significative dans l'exercice du leadership des hommes et des femmes, comme on peut le voir dans les tableaux 4.1 à 4.6, les réponses, notamment des femmes, quant à la façon de manager selon le genre (tableau 4.7), demandent réflexion.

a La différence « naturelle » des femmes leaders

Premièrement, confrontées à la ségrégation et à une sous-représentation dans les hautes sphères décisionnelles, dû notamment à leurs « différences », que la science biologique vient de recadrer, les femmes de notre étude adoptent majoritairement la troisième position qui consiste à mettre de l'avant leurs différences, particulièrement les traits féminins, qui constituent pour d'autres des barrières. Une stratégie de défense transpersonnelle qui a le mérite de préserver et de valoriser l'identité sociale du genre féminin, mais qui par le fait même contribue, selon certains auteurs, au maintien de la dichotomie ancestrale de genre.

Deuxièmement, les femmes rencontrées lors des entretiens viennent appuyer, par leurs commentaires, ce résultat. Une gestionnaire (entretien 7) affirmera notamment que les femmes et les hommes n'exercent pas leur leadership de la même façon. Les femmes sont plus attentives aux individus et les hommes sont plus proches de la direction que des membres de leur équipe. « Dans la globalité on écoute plus et nous sommes plus organisées ». Une consultante (entrevue 1) ajoutera que « le côté humain y est plus naturellement que l'homme. Plus intuitives et plus ouvertes aux autres naturellement. Elle saura peut-être moins gérer les priorités qu'un homme

[...] Naturellement, une femme va être plus à l'écoute [...]. La femme va gérer plus son entreprise comme sa maison quoi [...].»

Des commentaires, qui comme nous l'avons vu précédemment, vont à l'encontre des faits de notre étude puisque les hommes indiquent également l'importance de l'écoute dans l'exercice du leadership (tabl. 4.2; 4.2; 4.3). Nous avons aussi mentionné que certaines femmes leaders allaient à l'encontre des stéréotypes de la femme près de ses équipes (voir 5.2.4, par. 2) tandis que des hommes, eux, considèrent le lien avec leurs équipes, telles que les femmes, comme étant important pour la réussite d'un projet (entretien 8).

En fait, certaines femmes utilisent les mêmes stéréotypes qui les ont encapsulés pendant des millénaires (naturellement une femme... ; gérer son entreprise comme sa maison ; plus attentives ; plus à l'écoute ; plus intuitives, plus ouvertes, moins pragmatiques, etc.) ce que plusieurs auteurs récriminent fortement notamment parce qu'il a fallu plusieurs siècles et de dures batailles (voir 2.5) pour que les femmes puissent se défaire de l'assujettissement, qui les gardaient sous le joug de la domination masculine qui proclamait que les femmes étaient par « nature » plus douce, plus intuitive, moins pragmatique et par voie de conséquence inapte à diriger.

b L'ambiguïté masculine : entre incertitude et double contrainte

Les hommes de notre étude, eux, ont majoritairement indiqué qu'ils ne savaient pas si les femmes manageaient de la même façon que les hommes. Un questionnaire (entrevue 2)²⁰ démontre, notamment, cette ambiguïté par ses commentaires.

Selon lui les qualités d'un bon leader « se retrouvent aussi bien chez les hommes et les femmes. » Toutefois, « une femme jouera toujours plus sur le charme. [...] Moi,

²⁰ Même si nous présentons les propos d'un seul répondant, ils corroborent ceux recueillis, en France, par Aubert (1982, 1986), par Laufer (2003) et par ORSE (2004).

dans les femmes managers que j'aie rencontrées... elles ont une composante humaine qui est en générale plus développée que les hommes mais ce n'est pas... Je la mets beaucoup plus en terme de manipulation de charme, etc. que de véritables valeurs [...] » De plus, lors d'un conflit, « une femme [...] sera aussi ferme, mais elle ne le fera pas de la même façon, mais le résultat est le même. C'est juste une question de comportements [...] Et, les femmes managers ne sont pas des femmes masculines au sens... par forcément. Par contre, il y a assez peu d'hommes managers à connotation fortement féminines [...] Je ne sais pas moi ? !!! Effectivement, c'est qu'elle est moins guerrière que l'homme. Le côté masculin de l'homme c'est son côté guerrier... d'escroc. On qualifie rarement une femme d'escroc. On va au pire dire qu'elle est manipulatrice. Qu'elle sait mener son monde [...] » Mais selon lui, les femmes peuvent aussi être « Très, très guerrières. C'est terrible, c'est très déstabilisant. De voir une femme qui a un comportement très masculin entre « guillemets » [...] vous pouvez avoir une femme qui peut être très crue dans son langage, très guerrier,... ça peut choquer [...] les premières impressions... ouf... ».

Ainsi, il y subsiste toujours de l'ambiguïté quant à l'exercice du leadership des femmes pour la majorité de nos répondants. D'un côté, pour certains, les comportements semblent être les mêmes pour les hommes et les femmes leaders. D'un autre côté, un attribut positif pour les hommes devient péjoratif pour les femmes. C'est le cas du charisme qui se trouve chez un leader dit idéal par certains répondants. Cette même caractéristique est perçue de façon péjorative chez les femmes. La femme séduit ou charme au lieu d'être charismatique. De plus, quand un aspect du leadership féminin pourrait être perçu comme étant supérieur, tel qu' « une composante humaine qui est en générale plus développée que les hommes », celui-ci est rapidement retourné en défaveur de la femme. La composante humaine devient alors de la manipulation au lieu d'une vraie valeur. Enfin, les femmes semblent moins guerrières et escrocs que les hommes. Toutefois quand elles le sont, elles déstabilisent en ne répondant plus aux stéréotypes et aux attentes de comportements.

Bref, pour être un bon leader, les femmes doivent avoir les mêmes attributs que les hommes. Cependant, ce qui est un attribut positif chez les hommes devient négatif chez les femmes ou totalement déstabilisant. Également, ce qui est perçu comme pouvant être une force relative au genre féminin, se retourne également contre elles. C'est donc la double contrainte qui guette les femmes dans l'exercice du leadership.

Enfin, les hommes et les femmes utilisent des mécanismes de défense transpersonnelle (voir app. C) afin de faire face à la menace que représente « l'autre » différent. , des hommes ont de la difficulté à voir les similitudes dans l'exercice du leadership des hommes et des femmes puisque face à la menace que représentent les femmes leaders, ils rejettent les attributs communs qu'ont les femmes avec les hommes en les accusant de faire de la séduction ou de la manipulation. D'un autre côté, certaines femmes proclament également leurs différences en justifiant leur leadership par les traits dits « naturelles » qui les ont pourtant longtemps encapsulées. Les femmes de par les représentations qui leurs sont attribuées et les attentes de rôles qu'elles ont souvent intériorisées se retrouvent aussi en conflit de rôle avec les attributs masculins du leadership. Afin de se sortir de cette impasse, elles peuvent utiliser un autre mécanisme de défense transpersonnelle qui consiste à trouver une nouvelle voie au leadership où elles renversent le pôle de la domination. Elles sont plus humaines, plus intuitives, plus près de leurs équipes que leurs homologues masculins. De sorte que , tout comme le charisme et la capacité à prendre des risques qui sont dits naturels chez certains hommes parce qu'ils sont des hommes, ces attributs sont dits naturels chez elles parce qu'elles sont des femmes.

Subséquemment, il devient de plus en plus clair et évident que les similitudes et les différences sont liées principalement aux perceptions teintées de stéréotypes qui encapsulent les leaders et contribuent à maintenir une dichotomie de genre ancestrale- une interprétation sociale. De par notamment, leurs interprétations et leurs mécanismes de défense transpersonnelle, les hommes et les femmes leader

maintiennent, au-delà des faits objectifs, une dichotomie de genre relative à l'exercice du leadership, et plus particulièrement à celui exercé au féminin.

5.3.2 Compétences égales, chances égales : pour les hommes...

Les femmes leaders indiquent majoritairement qu'elles sont en désaccord avec l'énoncé. Tandis que les hommes eux sont majoritairement d'accord qu'à compétences égales, chances égales pour eux comme pour leurs homologues féminins.

À ce sujet une consultante et ancienne gestionnaire (entretien 1) dira que personnellement elle n'a jamais eu de problème lié au sexe, « mais, on est forcé de constater qu'il n'y a pas beaucoup de femmes responsables des entreprises du 4-40. Il y a moins de financement pour les projets féminins que les projets masculins. [...] Elle poursuit en ajoutant qu'une entrepreneure qu'elle connaît a dû, même si c'était son projet, céder la place à son mari afin d'obtenir du financement en lui disant « vas-y parce que moi je ne passe pas... ». Ce n'est pas intrinsèque, c'est vraiment culturel. On attend plus la femme au tournant et on lui pardonne moins ses erreurs. [...]». Enfin, une autre gestionnaire (entretien 5) ajoute que « l'homme n'a rien à prouver. Dès qu'il a son titre et son physique... il est à sa place. La femme dès qu'elle a un titre doit, elle, prouver qu'elle le mérite ».

Ces quelques commentaires viennent appuyer, entre autres, les études conduites en France notamment par Aubert (1982, 1986), par Laufer (2003) et par ORSE (2004) qui indiquent notamment que la ségrégation relative au genre freinent les femmes dans leur ascension professionnelle. Les hommes, eux, qui évitent de par leur appartenance au genre privilégié ces contraintes semblent ne pas percevoir les difficultés qui sont liées, de façon discriminatoire, au sexe. Landry (1990) suggérait que les hommes prenaient conscience de cette problématique lorsque leur fille, leur amie ou leur conjointe rencontrait sur leur chemin professionnel de la ségrégation et

de la discrimination. Enfin, cela peut être également interprété comme un mécanisme de défense transpersonnelle qui par la rationalisation, les excuses sociales et les disculpations provenant du groupe dominant justifierait l'absence des femmes dans les hautes sphères décisionnelles parce qu'elles sont moins disponibles ; par leur nature ; par une difficulté à prendre des risques ; par manque d'ambition ou parce qu'elles représentent un risque pour l'entreprise.

CHAPITRE VI

CONCLUSION

6.1 SYNTHÈSE

Notre intérêt pour le sujet du leadership selon le genre dans les hautes sphères organisationnelles en France vient notamment d'un questionnaire portant sur la dichotomie de genre dans l'exercice du leadership et plus particulièrement sur l'ambiguïté qui persiste quant au leadership des femmes. Nous avons donc voulu connaître, pour cette recherche, comment s'était construite cette dichotomie de genre et surtout pour quelles raisons le leadership est toujours perçu comme étant masculin et celui des femmes atypique en France. Ainsi, lors de notre séjour au sein de l'Hexagone, dû notamment au retard français qui est considérable en la matière selon certains auteurs et chercheurs français, nous avons choisi de nous pencher sur divers éléments qui contribuent à maintenir les perceptions stéréotypées du leadership selon le genre.

Les conférences, le questionnaire en ligne et les entrevues exploratoires, malgré la petitesse de l'échantillon non aléatoire, nous ont permis de constater que les représentations de la femme « épouse et mère » sont encore bien ancrées dans l'imaginaire collectif et ce, malgré les avancées sociales des femmes comme nous le rapportent certaines études (ORSE, 2004). Tout comme d'ailleurs, les perceptions masculines du leadership (Lips, 1991). Les femmes leaders sont également encore comparées selon les normes masculines du pouvoir et du leadership établies depuis des millénaires. Toutefois, certaines transformations relatives aux attributs sont apparues lors de l'analyse des résultats, telle que l'indication par la majorité des

répondants et ce, trois reprises, de l'importance de l'écoute, un attribut dit socialement féminin.

D'autres résultats ont aussi soulevé des questions intéressantes, notamment, celle relative au mythe du grand homme qui est toujours présent pour la majorité de nos répondant après 50 ans de recherche qui le démentent. Les habilités communicationnelles et relationnelles qui peuvent être associées au genre féminin sont corollairement écartées au profit des traits de personnalité, tel que le charisme, qui est perçu naturel chez certains hommes, mais qui est, en contre partie, travestie en séduction et en charme pour les femmes- des attributs qui se dissocient du leadership et rejoignent les représentations ancestrales et péjoratives associée à la féminité.

Les stéréotypes de genre imprègnent donc, encore de nos jours, l'imaginaire collectif français contribuant, entre autres, à l'ambiguïté qui règne quant au leadership des femmes en France comme nous le démontrent les résultats et les commentaires recueillis. De plus, nous avons vu, qu'au-delà des résultats qui viennent appuyer notre hypothèse de recherche en démontrant **qu'il n'y a aucune différence significative entre les hommes et les femmes leaders relative au leadership en France**, les hommes et les femmes par divers mécanismes de défense transpersonnelle remettent à l'avant des identités de genre ancestrales socialement construites, où la dichotomie, semble servir à préserver les différences qui sont, en quelque sorte, la marque identitaire de l'homme et de la femme depuis des millénaires, maintenant de la sorte, une vision dichotomique du leadership relatif au genre.

Par ailleurs, pour les deux questions concernant les perceptions des leaders quant à l'exercice du leadership de leurs homologues du sexe opposé, des différences significatives entre les femmes et les hommes en France ont été soulevées. Étonnamment, les femmes de notre étude sont les première à mettre de l'avant ces dites différences dans l'exercice du leadership selon le genre. Elles se disent, contre

toute attente, différentes des hommes. Tandis que les hommes, eux, ne savent pas si de telles différences existent. Toutefois, comme les commentaires d'un consultant et ancien gestionnaire nous le démontrent, appuyant de ce fait les recherches d'Aubert (1982, 1986), Laufer (2003) et ORSE (2004), l'ambiguïté quant au leadership des femmes subsiste toujours et la double contrainte guette les femmes dans leur ascension professionnelle. Une ascension que les hommes interrogés (questionnaire) disent être « à compétences égales, chances égales » pour les hommes et les femmes leaders en France. Une affirmation pour laquelle les femmes de notre recherche disent être en désaccord.

6.2 LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous reconnaissons certaines limites à notre recherche portant sur le leadership selon le genre. Premièrement, de part la petitesse de l'échantillon non aléatoire, nous ne sommes pas en mesure de généraliser les résultats afin de démontrer que les leaders français en contexte organisationnel – qu'ils soient hommes ou femmes perçoivent une différence entre les hommes et les femmes leaders alors qu'il y a très peu de différences significatives entre les comportements déclarés des femmes et des hommes leaders au sein des organisations en France. Nous pouvons toutefois souligner une tendance et corroborer les résultats, comme nous l'avons vu, provenant d'autres recherches.

Deuxièmement, il y a aussi une certaine hétérogénéité des cibles par rapport au secteur d'activité (culture, éducation, industrie, services, etc.) sans que nous ayons un échantillon suffisamment grand de répondants provenant de chacun des secteurs pour faire des liens entre les réponses obtenues et le secteur. Enfin, malgré les limites de notre recherche, plusieurs questions fort intéressantes ont été soulevées pour de futures recherches.

Troisièmement, la formulation de certains choix de réponses (voir app. E- les questions 3 et 6) relatifs au questionnaire pose parfois problème, puisque plusieurs choix font partis d'un énoncé. Il nous est donc difficile de savoir si l'individu est en accord avec une partie de l'énoncé ou toute l'énoncé. La seule façon vérifier est de croiser des choix de réponses similaires. Par exemple, nous savons que l'écoute est importante parce qu'il est réapparu trois fois (voir app. E- questions 3,4 et 5 ; tab. 4.2 - 4.4; entrevue 8), dont une où cet attribut était l'unique élément de l'énoncé. Ce type de question, à l'intérieur du questionnaire, n'apparaît qu'à deux reprises (questions 3 et 6) et certaines réponses provenant de différentes sources et divers auteurs viennent également appuyer les résultats de notre recherche.

6.3 PISTES DE RECHERCHE

Il serait premièrement intéressant de refaire cette recherche avec un échantillon plus vaste d'hommes et de femmes leaders en France et de plus nombreux entretiens qui viendraient également enrichir cette étude. De plus, l'observation participative de leaders hommes et femmes au sein des organisations est un autre aspect, absent dans le cadre de cette recherche, qui viendrait aussi appuyer ou nuancer les résultats obtenus. On éviterait davantage, de cette façon, la langue de bois et les réponses indiquées afin « d'être dans la norme ». Ce genre d'étude permettrait également d'explorer, sur un échantillon plus vaste, l'aspect des comportements, des perceptions, des écarts entre le discours et l'action et les mécanismes de défense transpersonnelle utilisés afin de marquer, entre autres, la différence.

Deuxièmement, nous pensons que des recherches faites dans des contextes sociaux-historiques différents pourraient mettre davantage en lumière l'impact de ce dernier sur la mémoire collective et, notamment, sur l'évolution des relations de genre relatives au leadership au sein des organisations. Par exemples, une étude comparative entre la France, le Québec, qui a une histoire sociale plus récente et un pays tel la Norvège ou la Suède, où dans certains secteurs, notamment parlementaire, la parité est atteinte entre les hommes et les femmes. La Suède et la

Norvège pourraient, entre autres, nous indiquer si la parité a été atteinte sur la base de différences, de similitudes, de valeurs sociales, etc.

Troisièmement, il pourrait être enrichissant de faire une étude portant sur les enjeux des femmes leaders qui choisissent de miser sur leurs différences sociales ancestrales de genre pour revendiquer la parité, des statuts sociaux ou une nouvelle voie pour le leadership et qui contribuent, par le fait même, à alimenter les stéréotypes et la dichotomies de genre au sein des hautes sphères organisationnelles.

Quatrièmement, une étude portant sur les habiletés communicationnelles et relationnelles des leaders, hommes et femmes, dans divers secteurs et contextes organisationnelles pourrait venir enrichir nos connaissances quant aux similitudes et aux différences selon le genre relatif à l'exercice du leadership. Par le fait même, permettant au regard qui est porté sur la personnalité du leader (tabl. 4.1) de se déplacer sur des habiletés qui peuvent s'acquérir, se développer et évoluer selon le contexte, les individus et ce, indépendamment du genre.

Finalement, en persistant à miser sur les traits de la personnalité du leader-type, qui sont encore généralement perçus comme étant masculins ou sur d'autres distinctions liées au genre au lieu de miser sur les habiletés communicationnelles et relationnelles, les hommes et les femmes s'enferment dans un carcan de stéréotypes qui les encapsulent et qui maintiennent la dichotomie de genre relative au leadership ainsi que l'ambiguïté liée au leadership des femmes. Nous croyons donc, tout comme Badinter (1999), que c'est plutôt sur le mode de la ressemblance des sexes que l'on fait avancer l'égalité, et jamais en enfermant les deux sexes dans des spécificités et ce même dans l'exercice du leadership au sein des organisations en France.

APPENDICE A

RECADRAGE DE LA SCIENCE BIOLOGIQUE::

LE CERVEAU ET LES HORMONES.

A1	Le cerveau et les hormones	P. 86
-----------	---	--------------

LE CERVEAU, LES HORMONES...

L'univers des croyances auxquelles l'homme adhère est, d'une façon générale, immergé dans l'irrationnel (Mannoni, 1998 :31)... et malgré que le cerveau soit le siège de l'intelligence, l'irrationalité des croyances a longtemps dominé à défaut de résultats probants concernant les différences significatives qui pourraient indiquer une supériorité de XX versus XY ; une aptitude biologique à certain dessein pour « XX », notamment celui de diriger ; une incapacité à diriger pour XY mais une présence de l'aspect coopératif et une écoute supérieure à XX. Bref, les hommes, mais aussi plusieurs femmes ont longtemps cru à des différences biologiques selon le sexe, siégeant dans le cerveau et dirigeant la destinée de chacun. Les hormones ont même été mises à contribution !

Enfin, nous pourrions considérer que les suppositions et mêmes les allégations masculines d'infériorité des femmes dues à leur cerveau comme **des mises à distances** utilisant une stratégie *d'attaque /accusations/rejets* (Mucchielli, 2003). Or, certaines femmes ont aussi contribué à mettre le biologique de l'avant en prétendant également à la supériorité du genre féminin en raison de critères physiologiques ou aux spécificités dites féminines, notamment à la capacité d'enfanter (Amar, 1999). Mais comme l'écrivait Danièle Sallenave (1999 :31), *le recours à la notion, philosophiquement douteuse, de nature, constitue un piège où les femmes se voient enfermées dès lors qu'elles acceptent non pas d'être mères, mais de se définir par le pouvoir de procréer.*

Cependant, les croyances en rapport à la supériorité du cerveau mâle ont la vie dure et elles ont laissé des emprunts significatifs qui sont encore difficiles, dû aux recherches trop récentes, à transformer. Ce n'est pas simplement alléguer que les femmes ont de la difficulté à lire une carte routière, tandis que les hommes, eux, sont par nature « outillés » à le faire. C'est de discréditer les aptitudes et le potentiel des uns au profit des autres spécialement en matière d'éducation ou dans l'accès

aux hautes sphères décisionnelles sans pour autant posséder des preuves scientifiques significatives. Or, de nos jours ces allégations volent en éclats avec les nouvelles recherches. En fait, nous sommes loin d'avoir des preuves scientifiques incontestables démontrant que les différences comportementales, les aptitudes et les potentialités, selon le genre, seraient dû à une différence anatomique entre le cerveau de l'homme et celui de la femme. Par ailleurs, les résultats démontrent aussi, qu'entre la pensée de l'homme et celle de la femme, il y a davantage de similitudes que de différences (déjà dit). *Aucun des facteurs ayant justifié les genres liés aux organes génitaux depuis des milliers d'années n'a de validité de nos jours. [...] Le développement scientifique a estompé la différence entre les types sexuels supposés à un degré plus élevé que la plupart des gens ne l'imaginent. Elle nous dit aussi que les différences sexuelles biologiques sont peu nombreuses et disparaissent rapidement* (Rothblatt, 2005 : 23, 51).

Enfin, le cerveau est un organe qui a besoin d'être stimulé par son environnement pour se développer dû à sa plasticité. Nous comprendrons dès lors que les différences de comportements, d'attitudes et de potentialité, notamment en lien avec le leadership, qui peuvent être soulevées entre l'homme et la femme ne sont pas dû à la forme anatomique du cerveau de l'un ou de l'autre, mais bien aux stimuli de l'environnement familial, personnel, social, culturel, organisationnel et à l'éducation- des facteurs qui varient donc pour chaque individu quelque soit le genre (Vidal, 2006, Le Maner-Idrissi, 2006 ; Marry, 2006)

LES FAITS²¹

- Le cerveau a besoin dans son développement d'être stimulé par l'environnement.
- Nous avons tous des cerveaux différents
- Il est impossible de dégager des traits propres à un cerveau masculin ou féminin.
- Des différences significatives entre les sexes qui peuvent être observées sur un nombre limité de sujets cessent d'être significatives quand le nombre des individus étudié est plus grand.
- Il existe aucun rapport entre le volume du cerveau et les capacités intellectuelles.
- La diversité entre les individus quant à leur cerveau est la règle due à la plasticité de celui-ci. Cette variabilité est acquise. Rien n'est figé dans le cerveau.
- Seules 10% des connexions sont présentes à la naissances. Les 90% restants vont se construire progressivement en fonction des influences de la famille, de la culture, de la société.
- Les différences entre les genres sont détectables seulement à l'adolescence. Toutefois, on a pu démontrer avec l'apprentissage, les différences de scores disparaissent. De plus, lors d'un entraînement continu, les deux genres progressent au même rythme.
- La compilation des tests publiés depuis vingt ans, montre une réduction progressive des écarts de performance entre les genres, ce qui va de pair avec l'intégration accrue des femmes dans la vie sociale professionnelle.

²¹ Les informations mentionnées proviennent du livre (2006) Féminin Masculin : mythes et idéologies qui a été écrit sous la direction de C. Vidal (neurobiologiste).

Les hormones alors !

Donc si ce n'est pas le cerveau, c'est les hormones ! Certains ont avancé comme hypothèse que la testostérone²² jouait un rôle prépondérant dans les différences comportementales observées chez les hommes et les femmes. Certains ont même prétendu que si l'homme était compétitif et agressif, deux attributs sociaux et culturels du leader-type (réf.) et de la performance, c'était grâce à la présence de cette hormone. Tandis que les oestrogènes²³, elles, rendraient les femmes émotives et sociables, en conséquence, par nature elles auraient peu d'inclinaison pour l'exercice du leadership. Or, dans des conditions physiologiques normales aucun effet généralisable des hormones sur le comportement ou l'humeur n'a pu être dégagé et appliqué à une grande population d'individus. *De ce fait, si dans un groupe social, hommes et femmes tendent à adopter des comportements stéréotypés, la raison tient d'abord à une empreinte culturelle rendue possible grâce aux propriétés de plasticité du cerveau humain (Vidal, 2006 :55).*

²² La testostérone, synthétisée par les ovaires, est également présente chez la femme, mais en plus petites quantités.

²³ Les oestrogènes sont aussi présentes chez les hommes, mais en plus petites quantités

APPENDICE B

LA LOI SALIQUE

B1 La loi salique..... P. 91

La loi salique

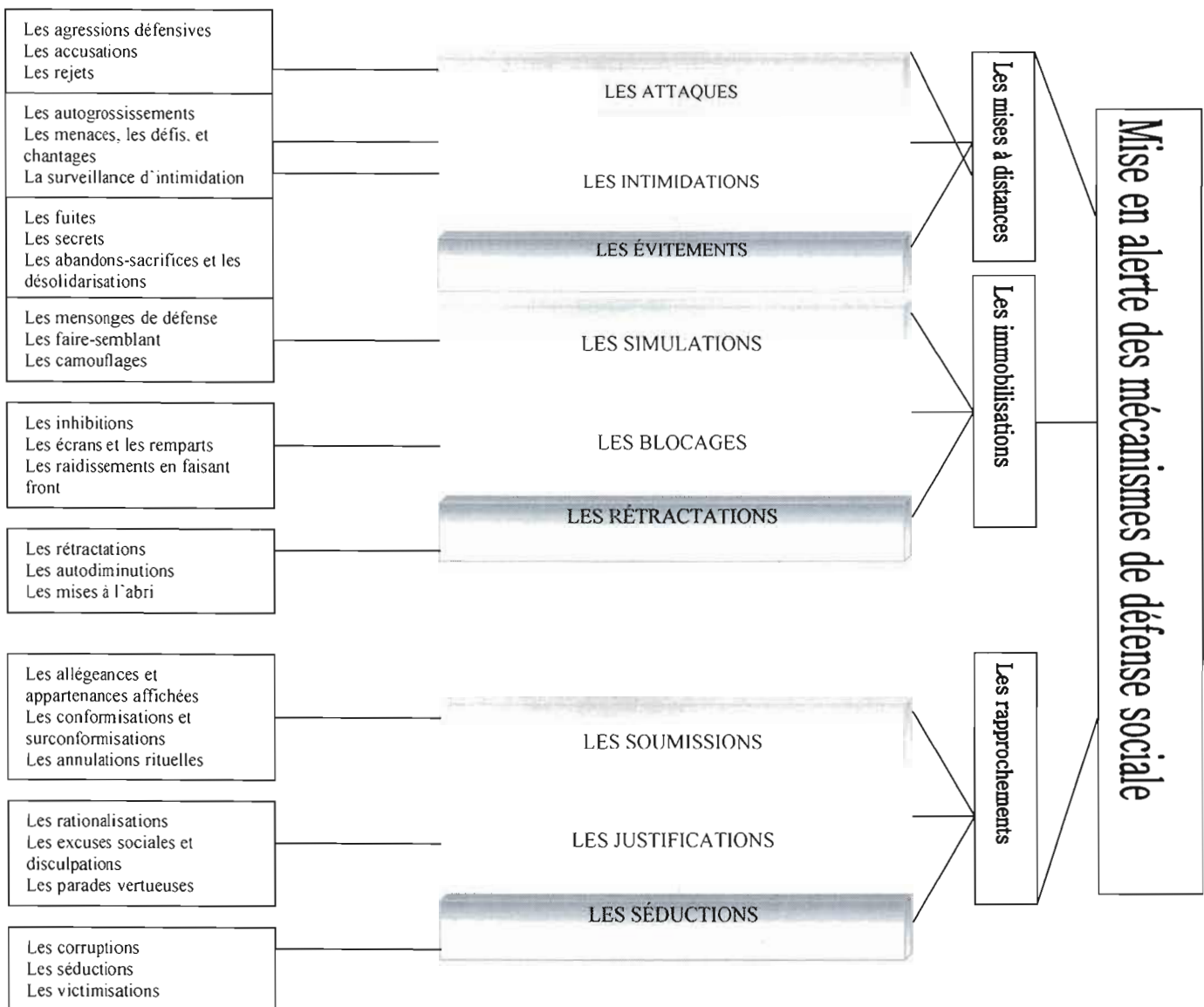
La loi salique contient aussi des dispositions concernant le droit privé qui marquent la prééminence de l'homme et de la famille. Le fiancé doit encore acheter sa future épouse au père de celle-ci, le tiers de la somme est consacré à l'acquisition du trousseau. Le divorce n'est admis que dans des cas précis : l'adultère, le maléfice et naturellement, la violation de sépulcre. La femme adultère est abandonnée de tous et si elle a déserté le foyer conjugal, elle est enterrée vivante dans la boue. Prééminence de la famille et de l'élément mâle, la femme est exclue systématiquement de la succession aux biens fonciers. Aucune terre ne pourra être dévolue par héritage à une femme, toute la terre appartiendra aux héritiers du sexe viril. Toutefois, en l'absence d'héritiers mâles en ligne directe, la femme conserve des droits assez étendus sur les biens meubles, mais le patrimoine foncier reste dans la famille.

APPENDICE C

MÉCANISMES DE DÉFENSE TRANSPERSONNELLE

**C1 Tableau des réactions défensives face aux atteintes identitaires ...P. 93
(Mécanismes de défense transpersonnelle)**

TABLEAU DES REACTIONS DEFENSIVES FACE AUX ATTEINTES IDENTITAIRES



**Mécanismes de défense transpersonnelle
d'après Mucchielli (1995 :144 et 2003 :119)**

APPENDICE D

GUIDE D'ENTRETIEN

D1	Guide d'entretien.....	P. 95
----	------------------------	-------

DEPARTEMENT INFOCOM
MASTER 1
- COMMUNICATION DES ORGANISATIONS ET MEDIATIONS CULTURELLES -

- GUIDE D'ENTRETIEN PARTIE
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE -

ÉTUDE COMPARATIVE DU LEADERSHIP

2e Semestre 2005 / 2006 – Mme Françoise Bernard

MARTIN Nadine

LE GUIDE D'ENTRETIEN

A. Le leadership et le management

1. Pour vous, qu'elles sont les qualités d'un leader par rapport à ses collaborateurs et à ses équipes?
 - Compétences
2. Qu'est-ce que le terme « leadership » évoque pour vous ?
 - Est-ce que ce terme est synonyme de « management » ? (Élaborer)
3. Avez-vous des responsabilités hiérarchiques sur des équipes ?
 - Comment gérez-vous vos relations hiérarchiques avec vos collaborateurs ?
4. Quelles sont vos tâches et responsabilités en tant que cadre dirigeant ?
 - Qu'elles sont les tâches et les responsabilités les plus importantes pour vous ?
 - Comment se sont-elles traduites dans les derniers jours (exemples concrets)?
5. Au sein de vos fonctions managériales, sur quoi portaient les 3 dernières décisions que vous avez eu à prendre?
 - Comment les avez-vous prises ?
 - Quel a été le processus que vous avez suivi pour prendre ces décisions ?
6. On dit souvent que le leader doit transmettre la vision organisationnelle (la direction, la culture, les valeurs, innovation, etc.), sur quoi portaient vos dernières interventions ?
 - De quelle manière se sont-elles déroulées ?

B. Communication et gestion du changement

1. En tant que manager, quelle importance donnez-vous à la communication ?
 - en tant qu'outil de gestion
 - dans les rapports interpersonnels avec les collaborateurs ?
 - comme activité essentielle qui garantit le succès des projets

2. Quel est le dernier changement organisationnel et/ou culturel que vous avez eu à gérer ?
 - Comment y avez-vous fait face ?
 - Comment se sont traduites vos communications lors de ce changement? (Directives, participatives, entretiens individuels, réunions, formations, mail, mémos, etc.)
 - Qu'avez-vous jugé essentiel de communiquer à vos collaborateurs ?
 - Comment s'est inséré le rôle de vos collaborateurs dans ce processus de changement ?

D. Management selon le sexe

1. Quelles difficultés rencontrez-vous comme manager ?
 - Pour vous, sont-elles les mêmes pour tous les managers indépendamment du sexe ?
 - Sinon, quels sont les nuances ou les différences ?
2. À votre niveau, est-ce qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes dans leur manière d'être avec les équipes ?
3. À votre avis, en tant que cadre dirigeant homme (femme), est-ce que vous managez de façon typiquement masculine (féminine) ? Est-ce que votre collègue (de l'autre sexe) manage selon vous de la même façon ?
4. Et, est-ce une réalité actuelle qu'à compétences égales, chances égales pour les hommes et les femmes en management ? Sinon, pour quelles raisons existe-t-il des différences?

E. Pour terminer...

À votre avis, a-t-on fait le tour du sujet ou est-ce qu'il y a des éléments que vous aimeriez rajouter ?

APPENDICE E

QUESTIONNAIRE EN LIGNE

E1 **Questionnaire.....P. 99**

Université de Provence

MASTER

- COMMUNICATION DES ORGANISATIONS ET MEDIATIONS CULTURELLES -

ÉTUDE COMPARATIVE DU LEADERSHIP

Introduction

Je suis actuellement étudiante québécoise en échange interuniversitaire à l'Université de Provence au niveau du Master1. J'étudie la communication organisationnelle et je prépare un mémoire sur le leadership selon le genre. Une étude s'appuyant sur les recherches en management et en communication ainsi qu'une enquête sur le terrain. Cette étude porte plus particulièrement sur les domaines suivants : communication, gestion du changement, dynamique de groupe et transmission des orientations stratégiques de l'organisation.

Afin d'appuyer les apports théoriques de mon mémoire, je vous propose ce court questionnaire. Votre participation à cette recherche est très importante puisqu'elle constitue le seul moyen quantifiable dont nous disposons afin de mieux comprendre la pratique du leadership selon le genre. Vous êtes libre de répondre à ce questionnaire, et je vous rappelle que toutes les réponses que vous fournirez demeureront strictement confidentielles.

Je vous remercie de votre collaboration.

Nadine Martin

elcrea8@yahoo.fr

QUESTIONNAIRE

A. LE MANAGEMENT

1. Selon vous le management est d'abord :

1. Une science appliquée plutôt qu'un art
2. Un art qui se perfectionne au fil du temps
3. Une question de personnalité
4. Une question d'influence, de réseaux et de pouvoir.
- 5.

Autre (précisez) : _____

2. Vous-même avez-vous des responsabilités hiérarchiques sur des équipes ?

Oui Non

3. Selon vous un bon leader doit avoir:

1. De l'assurance, autorité et sens ferme de la direction.
2. Du charisme, sociabilité et ouverture.
3. Des compétences par rapport au poste occupé.
4. De l'écoute et de la disponibilité accrue pour ses collaborateurs.
5. De l'équilibre et du souci de la justesse des actions et décisions prises.
6. Le sens des responsabilités et la capacité à prendre des risques.
- 7.

Autre (précisez) : _____

4. Lorsque vous prenez une décision dans un groupe, vous agissez de quelle manière ?

1. En recherchant la compréhension et l'accord entre les collaborateurs concernés
2. Avec l'opinion de la majorité du groupe
3. Après avoir écouté tous vos collaborateurs, vous prenez une décision finale
- 4.

Autre (précisez) : _____

5. Parmi ces valeurs, quelles sont pour vous les 2 plus importantes dans un travail collectif ?

1. Autonomie
2. Disponibilité
3. Ecoute
4. Respect
5. Responsabilité

6. Quel énoncé correspond, le mieux, à votre façon de manager ?

1. Je définis et distribue de façon détaillée les tâches. J'organise et je supervise étroitement le travail. Je m'assure que les délais sont respectés et j'encourage mes collaborateurs à faire toujours plus.
2. Je suggère les tâches à effectuer et je fais confiance à mes collaborateurs. Ils savent ce qu'ils doivent faire et comment coordonner le travail. Je suis disponible s'ils ont besoin d'aide ou de conseils.
3. J'établis, conjointement avec mes collaborateurs, les objectifs et un programme souple. Nous évaluons ensemble le projet. Je mets en évidence la contribution de l'équipe et des individus qui se sont particulièrement démarqués.
4. Je suis un transmetteur. Je donne des missions et des instructions larges sans trop de précision. Les collaborateurs sont responsables de leur travail. Je vais que très rarement sur le terrain pour faire des vérifications.
5. Je planifie en fonction des besoins et des attentes de mes collègues. J'explique les objectifs et les tâches pour chacun. Je vérifie de façon informelle la progression d'un projet ou d'une tâche.

7. Comment transmettez-vous les valeurs de travail à votre/vos équipe(s)?

Une seule réponse possible :

1. De façon informelle
2. En groupe lors des réunions
3. Par des mémos, des notes de service et des rappels réguliers auprès des personnes concernées.
4. Aucun moyen en particuliers. Mes collaborateurs connaissent par eux-mêmes les valeurs en travaillant au sein de l'organisation.
5. En discutant avec mes collaborateurs dès leur embauche ou leur arrivée au sein de l'équipe et en m'assurant qu'ils les comprennent.
6. En montrant l'exemple : j'agis comme je souhaite que mes collaborateurs agissent.

B. LE MANAGEMENT SELON LE GENRE

8. Est-ce que vos collègues du sexe opposé manage de la même façon que vous ?

1. Oui 2. Non 3. Aucune idée

9. **Quelle est la principale difficulté que vous rencontrez en tant que manager ?**

1. Difficulté à s'imposer vis-à-vis de sa hiérarchie
2. Difficulté à s'imposer vis-à-vis de ses équipes de travail
3. Difficulté à gérer une équipe de travail
4. Difficulté à communiquer avec les équipes de travail
5. Autre : _____

10. « De nos jours il est vrai qu'à **compétences égales, chances égales** pour les hommes et les femmes en management » **Par rapport à cette affirmation vous êtes :**

1. Tout a fait d'accord
2. D'accord
3. Pas d'accord
4. Pas du tout d'accord

C. POUR TERMINER...

À votre avis, y a-t-il des éléments que vous aimeriez rajouter ?

D. RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES :**Sexe :** 1. Homme 2. Femme**Age :** 1. 20 – 30 2. 31 – 40 3. 41 – 50 4. 51 – 60 5. + 60**Nationalité :** _____**ENTREPRISE :****Position occupée :** _____ **Nombre d'employés au sein de l'organisation** _____**Secteur d'activité :** 1. Industrie 2. Service aux entreprises 3. Service aux particuliers

4. Santé

 5. Education 6. Administration 7. Autre, précisez :

Ancienneté dans l'entreprise : 1. < 1 an 2. 1-3 ans 3. 3-5 ans 4. + 5 ans**Nombre d'heures travaillées par semaine :** 1. 30- 35 H 2. 35- 40 H 3. 40- 45 H 4. 45- 50 H 5. 50-60 H

6. + 60H

PERSONNELS:**Vous êtes :** 1. Célibataire 2. En couple 3. Divorcé(e)**Nombre d'enfants et âge :** 1. Aucun 2. 1 enfant. Âge : _____ 3. 2 enfants. Âges : _____,

_____;

 4. 3 enfants et +. Âges : _____, _____, _____, _____, _____**Le diplôme le plus élevé:** 1. BEPC, BEP, CAP 2. Bac 3. Bac + 2 4. Bac + 3 5. Bac+5 et + 6. Autre, précisez : _____**Études :** 1. Universitaires 2. Écoles de commerces 3. École d'ingénieur 4. Autre,

précisez : _____

Nous vous remercions pour votre collaboration !

BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC, J. 1994. Pratiques sociales et représentations, Psychologie sociale, Paris
- AGACINSKI, S. 2007. Métaphysique des sexes, masculin féminin aux sources du christianisme, Édition Points- poche, Paris
- AKTOUF, O. 1987. Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, PUQ et HEC.
- ALLARD POESIS, F. 2003. Management d'équipe, Dunod, Paris
- AMAR, M. 1999. Le piège de la parité : arguments pour un débat. Pluriel. Hachette Littérature
- AMAR, V. 2000. Pouvoir et leadership le sens retrouvé du travail, Village Mondial, Paris
- ARMELLINO, M. 1986. Représentations maternelles archaïque et institutions In AUBERT, N. (1986) Le sexe du pouvoir Desclée de Brouwer, Paris p. 329-336
- AUBERT, N. 1982. Le pouvoir usurpé ? Robert Laffont, Paris
- AUBERT, Nicole. 1986. Le sexe du pouvoir Desclée de Brouwer, Paris
- AUBERT, N. 2002. Diriger et motiver. Éditions d'Organisation, Paris
- BADINTER, E. 1986. L'Un est l'autre, Éditions Odile Jacob, Paris
- BADINTER, E. 1992. XY de l'identité masculine, Éditions Odile Jacob, Paris
- BADINTER, R. 1999. Séance au Sénat. In AMAR, Micheline (1999) Le piège de la parité : arguments pour un débat. Pluriel. Hachette Littérature pp. 35-39
- BATESON, G. 1977. Vers une écologie de l'esprit. Tome I Seuil, Paris
- BATESON, G. 1980. Vers une écologie de l'esprit. Tome II Seuil, Paris
- BELOTTI, E. 1974, 1980. Du côté des petites filles, Edition des femmes, Paris
- BERGER et LUCKMANN. 2006. La construction sociale de la réalité Arman Colin, Paris
- BLAKE. R. Et R. MOUTON, J. 1987. La 3^e dimension du management, Les Édition d'Organisation, Paris

- BLÖSS, T., FRICKEY, A. 1994. La femme dans la société française, Presses Universitaires de France, Paris
- BLÖSS, T. 2001. La dialectique des rapports hommes-femmes, Sociologie d'aujourd'hui Puf, Paris
- BOHAN, J.S. 1993. Regarding Gender: Essentialism, Constructionism, and Feminist Psychology. *Psychology of women quarterly*, vol. 17, p. 5-21.
- BONARDI, C., ROUSSIAU, N. 1999. Les représentations sociales, Dunod, Paris
- BOURDIEU, P. 1979. La distinction, les éditions de Minuit, Paris
- BOURDIEU, P. 1998. La domination masculine, Éditions du Seuil, Paris
- CABIN, P, CHOC, B. 2005. Les organisations : états des savoirs Éditions sciences humaines, France
- CASTORIADIS, C. 1975. Institution imaginaire de la société, Le Seuil, Paris
- CODERRE, C., DENIS, A., ANDREW, C. 1999. Femme de carrière Carrières de femmes, Les Presses de l'université d'Ottawa, Études des femmes, Ottawa
- CORMIER, S. 1995. La communication et la gestion, Presse de l'Université du Québec
- CÔTÉ, Bélanger, Laurent, Jocelyne. 1994. La dimension humaine des organisations. Gaëtan Morin Éditeur.
- COUILLARD, M-A. 1995. À propos du pouvoir et de la féminité : Une étude anthropologique des groupes de femmes de la région de Québec. In *Femmes et pouvoir*, sous la dir. d'Évelyne Tardy, p. 21-47. Cahiers Réseau de recherches féministes. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- COURTOIS, L., PIROTTE, J., ROSART, F. 1992. Femmes et pouvoirs, Éditions Nauwelaerts, Bruxelles
- DAGENAIS, D. Coach, pour le Meilleur et pour le Pire, 6^e Colloque Annuel sur la Direction d'Équipe de Vente, Meloche Monnex Inc.
- DAUNE-RICHARD, A-M. 2001. Hommes et femmes devant le travail et l'emploi In BLÖSS, T. (2001) *La dialectique des rapports hommes-femmes*. Sociologie d'aujourd'hui Puf, Paris, p. 127-150
- DECAUX, A. 1998. Histoire des françaises : le combat. Éditions Perrin, France

DÉLAVALLÉE, É., MORIN, P. 2004. Le manager à l'écoute du sociologue. Éditions d'Organisation, Paris

DOISE, W. 1990. Les représentations sociales In R. Ghiglione, C. Bonnet et J.-F. Richard (éds.), *Traité de psychologie cognitive*, tome 3, Paris, Dunod.

DULUC, A. 2003. Leadership et confiance : développer le capital humain pour des organisations performantes. Dunod, Paris

DURKHEIM, É. 1991. Les formes élémentaires de la vie religieuse, Paris, Le livre de Poche

FAUCHER, C. ; GENDRON, Pierre J. 2002. Les nouvelles stratégies de coaching. Édition de L'Homme

FENTRESS, J. et WICKHAM, C. 1994 Memória Social, Lisboa, Teorema cité In GARNIER, Catherine, Willem, Doise (2002) *Les représentations sociales. Balisage du domaine d'études*, Éditions nouvelles, Montréal, p.51

FOUCAULT, M. 1990. Dits et écrits Tome IV, Chapitre Pouvoir et sujet, Paris

FREEMAN, S., BOURQUE, S., SHELTON, C. 2001. Women on power: leadership redefined, Northeastern University Press, Etats-Unis

GARDNER, H. 1995. Leading minds: an anatomy of leadership. Basic Books, New-York

GARNIER, C., Willem, Doise. 2002. Les représentations sociales. Balisage du domaine d'études, Éditions nouvelles, Montréal

GAULEJAC, V. 2005. La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Éditions du Seuil, Paris

GIBRAN, K. 1990. Le Prophète, Albin Michel, Paris

GLASERSFELD, E. von Pourquoi le constructivisme doit-il être radical ? *Revue des Sciences de l'éducation*, 20 (1), p.21-27

GODARD, P. 2001. Des femmes dans l'histoire : du IXe siècle à nos jours, Éditions Autrement, Paris

GOFFMAN, E. 1974. Les rites d'interaction, les éditions de Minuit, Paris

GOFFMAN, E. 1977, 2002. L'arrangement des sexes, La dispute, le genredumonde, Paris

- GRELLIER, C. 2003. Le management du bon sens. Dunod, Paris
- HELGESEN, S. 1990. The female advantage: women's ways of leadership, Doubleday currency, États-Unis
- HELLER, T. 1982. Women and men as leaders: in business, educational, and social service organizations, Praeger, États-Unis
- JARAN-DUQUETTE, J. 2006. Les relations de pouvoir dans les groupes de travail composés majoritairement de femmes, UQAM
- JEDLOWSKI, P. 1997. Collective memories. Small group Meeting on Collective Memory. Bari, Proceeding, p.23-30
- KANTER, R.M. 1977a. Men and women of the corporation, Basic books, New-York p.165-205
- KANTER, R.M. 1977b. Some effects of proportion on group life: Skewed sex ratios and responses to token women, American Journal of Sociology, no.82, pp.965-990
- KEOWN, A et KEOWN, C.F. 1985. Factors of success for women in business. International journal of Women's Studies, vol. 8, no. 3, 278-285
- KERNER, C., CASANOVA, N. 1992. Des femmes Prix Nobel : de Marie Curie à Aung San Suu Kyi – de 1903 à 1991, Éditions des femmes Antoinette Fouque, Paris
- LAING, R.D. 1961. Soi et les autres, traduction française, Gallimard, 1971
- LAING, R. 1972. La politique de la famille, Stock
- LANDRY, S. 1988. Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes. Thèse de doctorat inédite. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- LANDRY, S. 1990. De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations In *Priorités actuelles et future*. P.121-156 Québec : Presse de l'université du Québec
- LANDRY, S. 1990b. Légitimité ou imposture ? L'épineuse question du pouvoir des femmes . In *Cahier CRF*, p. 30-46. UQAM.
- LANDRY, S. 1991. L'exercice du pouvoir par les femmes : Une analyse psychosociologique. In *L'égalité : les moyens pour y arriver*. Conseil du statut de la femme, p. 40-49. Québec : Les Publications du Québec.

- LANDRY, S. 1998. Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes. Thèse de doctorat inédite. Montréal : Université de Québec à Montréal.
- LANGFORD, WELCH et WELCH. 1998. Men, Women and the use of power : Is it based on the person or the situation ? Equal Opportunities International, vol. 17, no 1 (mars), p.1-12
- LAUFER, J., MARRY, C., MARUANI, M. 2001. Masculin-féminin: questions pour les sciences de l'homme, Sciences sociales et sociétés puf, Paris
- LECLERC, C. 1999. Comprendre et construire les groupes. Québec : Chronique sociale. Les Presses de l'Université Laval
- LEGROS, P., MONNEYRON, F, RENARD, J-B, TACUSSEL, P. 2006. Sociologie de l'imaginaire, Armand Colin, Paris
- LÉONARD, É. (1960) Histoire du protestantisme, Presses universitaires de France, Paris
- LÉVY, Maurice. 2006. Les 100 mots de la communication, Presses universitaires de France, Paris
- LIPS, H.M. 1991. Women, men and power Toronto: Mayfield Publishing Company.
- LIPS, H.M. 2006. A new psychology of women: gender, culture and ethnicity. 3e éd. Boston: McGraw-Hill.
- MADDUX, Robert B. 1992 L'art de bâtir une équipe gagnante; Guide pratique du leadership. Éditions Agence D'ARC Inc
- MAISONNEUVE, J. 1973 Introduction à la psychosociologie, Puf le psychologue, Paris
- MANNONI, P. 2006 Les représentations sociales, Puf, Paris
- MARECEK, J., M. CRAWFORD ET D. POPP 2004. On the Construction of Gender, Sex, and Sexualities. In The psychology of gender. 2e éd. EAGLY, A.H., A.E. BEALL ET R.J. STERNBERG. New York : The Guilford Press.
- MASSONNAT J., TROGNON A. 2000. Les techniques d'enquête en sciences sociale Dunod, Paris
- MAYER, R. ET F. OUELLET. 1991. Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Gaëtan Morin.

MERLLIÉ, D. 2001. La mobilité sociale diffère-t-elle selon le sexe? In BLÖSS, T. (2001) *La dialectique des rapports hommes-femmes. Sociologie d'aujourd'hui* Puf, Paris, p. 151-173

MITCHELL, C. 1986. Women leading women: a look at women in managerial positions in nursing, UMI, Etats-Unis

MOLINER. 1993. Cinq questions à propos des représentations sociales. P. 151- 159 In *Les Cahiers internationaux de la psychologie sociales*

MONGEAU, P. ET SAINT-CHARLES, J. 2005. Communication et émergence du leadership dans les groupes. In, SAINT-CHARLES, J. et MONGEAU, *Communication : horizon de pratiques et de recherches*, p.109-130. Québec : Presse de l'Université du Québec

MOSSE, G. 1997. L'image de l'homme, l'invention de la virilité moderne, Éditions Abbeville, Paris (Jacquette arrière)

MUCCHIELLI, A. 2003. L'identité, Puf, Paris

PAGE, KOGAN, SADLER, PHILIP. 2003. Leadership. MBA master class series, États- Unis

PAYETTE, A. 1988. L'efficacité des gestionnaires et des organisations. Presses de l'Université du Québec; Québec.

PEREIRA DE SÁ, C. ET DE OLIVEIRA, D. 2002. Le système central des représentations sociales et la mémoire collective. In GARNIER, Catherine, Willem, Doise (2002) *Les représentations sociales. Balisage du domaine d'études*, Éditions nouvelles, Montréal, p.49-57

PERROT, M. 1986. Des rapports traditionnels aux nouveaux rapports de pouvoir. P. 79-88 In AUBERT, *Le sexe du pouvoir*. Paris : Desclée de Brouwer

PERROT, M. 2001. *Il était une fois l'histoire des femmes* Éditions Lunes, Paris

PAGÈS, M. 1986. Organisation et sexualité imaginaire. P. 293-300 In *Le sexe du pouvoir* (Paris), Desclée de Brouwer

POWELL, G.N. 1990. One More Time: do Female and Male Managers Differ? In *The Executive*, vol. 4, no 3, p. 68-75.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. 1995. Manuel de recherche en sciences sociales, Éditions Dunod Paris

RAVAULT, J. A-2006. Recueil de textes et autres textes l'accompagnant : Penser la réception EDM 7813-20. UQAM

RAVAULT, J. 1980. Some possible economic dysfunctions of the Anglo-American practice of international communications (a theoretical approach) An abstracts of a thesis, University of Iowa p.2

RILKE, R. 1937. Lettre à un jeune poète, Éditions Grasset, Paris

ROTHBLATT, M. 2005. L'apartheid des sexes, Ronan Denniel, Paris

ROUX, M. 2000. Citoyenneté des femmes, PEMF, France

SAINT-CHARLES, J. « Analyse des réseaux de communication et pouvoir informationnel », Leadership et pouvoir; équipes et groupes, Actes du neuvième congrès de l'AIPTLF, Tome 4, pp.115-124

SALLENAVE, D. 1999. La difficile gloire de la libre existence In AMAR, Micheline (1999) *Le piège de la parité : arguments pour un débat*. Pluriel. Hachette Littérature pp. 31-34

SENGE, P. 1999. La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes. Édition Générales First, Paris

SÉRIEYX, H. 2001. Ce que je crois: est-ce que le manage...ment? Éditions organisation, Paris

SHARTLE, C., STOGDILL, R. 2003. Methods in the study of administrative leadership États-Unis

SYMONS, G. 1986a. Coping with the corporate tribe: how women in different cultures experience the managerial role, journal of management, vol. 12, no.3, pp.379-390

SYMONS, G. 1986b. Corporate culture, managerial women and organizational change, Proceeding of the International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture, vol.2, pp.95-108.

TARDY, É. 1995. Militer au féminin. Montréal : Les Éditions du remue-ménage.

TELLIER, Y. 1991 Leadership et gestion In *Pouvoir et culture organisationnelle* p. 35 à 88. Québec : Presse de l'Université du Québec

THÉVENET, M. 1993 La culture d'entreprise, Presses Universitaires de France, Paris

VIDAL, C. 2006 Féminin Masculin : mythe et idéologie, Belin, Paris

WATZKAWICK, P, HELMICK BEAVIN, J, JACKSON, DON D. 1972 Une logique de la communication Édition du Seuil

WEBER, M. 1964 L'éthique protestante et l'esprit capitaliste, Éditions Agora, Paris

REVUES

2005. Les nouvelles formes de la domination au travail. Revue Sciences Humaines, no 158 (mars 2005)

2006. QUEBEC INC la référence des gens d'affaires, (octobre 2006), p.20, 26-27.

ARTICLES

AMAR, V. 2006 Are you a Tyrant or a real leader? What is your contribution?
www. leaderexcel.com

BERNARD, F. 2004. Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique « limité ». in Communication et langages no 139-(avril 2004)

BOURDIEU, P. (?) Le constructivisme structuralisme

CORCUFF, P. (Les nouvelles sociologies) Le constructivisme structuraliste de Pierre Bourdieu coll. 128, Nathan Université

HAREL GIASSON, F., MARCHIS-MOUREN, M. 1991. Le leadership au féminin et si c'était du leadership ?, HEC. Québec

RECHERCHES, ANALYSES et RAPPORTS

APFELBAUM. 1993. Norwegian and French women in high leadership positions : The importance of cultural contexts upon gendered relations, Psychology of Women Quarterly

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. 2005 Femme et performance des entreprises: l'émergence d'une nouvelle problématique. Travail et emploi no. 102 avril- juin 2005

LAUFER, J. – professeur au groupe HEC. 2003. Rapport de recherche commandité et financé par la DARES : L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre.

LAUFER, J. – professeur au groupe HEC .2005. Rapport de recherche commandité et financé par la DARES (Mission animation de la recherche) L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre (Synthèse)

MONNIG, R.L. 2005. What is a leader? The characteristics contributed to leadership. Department of psychology, Missouri Western University, United States

REMBERT, J. Les modèles actuels d'évaluation du leadership en organisation et leurs applications. Département de psychologie Université de Paris X

SAINT-CHARLES, J., BÉLANGER, D. 2006. La sous-représentation politique des femmes militantes au sein de l'organisation syndicale à la CSQ, UQAM

STERNBERG, R.J., VROOM, V.H. 2002. The person versus the situation in leadership. Yale University, United States

Février, 2004. L'accès des femmes dans les entreprises Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE). Étude no5, Paris

Juin 2004. Études sur le thème de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Synthèse du rapport 2004 du comité des programmes. Groupe de travail « Égalité professionnelle »

AUTRES

Guide du formateur – Stage- Chez Bull

SITES INTERNET

Observatoire de la Parité entre les hommes et les femmes- France (janvier 2006)

<http://www.assemblee-des-femmes.com/dossiers/parite.htm#rapports>

<https://www.accenture.com>

Amazone: Centre de ressource pour l'égalité

<http://www.amazone.be/>

International Labour Organization

<http://www.ilo.org>

DIGMA: Database of Instruments for Gender Mainstreaming

http://www.cityshelter.org/13_mobil/digma/01digma.htm