

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UNE LUNETTE FÉMINISTE SUR LES RELATIONS DE POUVOIR DANS LES PROJETS DE
COOPÉRATION INTERNATIONALE : L'EXPÉRIENCE DES FEMMES GESTIONNAIRES DE
PROJETS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ(E)

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

AMÉLIE GAUDREAU-SAUVÉ

NOVEMBRE 2024

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.12-2023). 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

Premièrement, je tiens à remercier plusieurs femmes exceptionnelles qui m'ont accompagné pendant mon parcours à la maîtrise. Ma directrice, Olga Navarro-Flores, une enseignante et une guide qui m'a accompagné telle que je suis dans ce parcours. Nos discussions autour d'un bon café et de croissants m'ont fait grandir comme étudiante, chercheuse et citoyenne. Sa passion pour la recherche est contagieuse et j'ai eu la chance de me nourrir de son expérience.

Myriam Ben-Dahmen, ma complice dans ce parcours, qui m'a poussé à me dépasser et à traverser cette aventure. Ses mots d'encouragements et nos discussions sur notre situation comme étudiante m'ont fait bien rire et avancer.

Brigitte Lacroix, une mentore généreuse qui me pousse à me sortir de ma zone de confort. Nos discussions régulières m'élèvent à trouver des solutions et à persévérer.

Une communauté de chercheuses et d'enseignantes inspirantes : Nancy Aumais, Hélène Delerue-Vidot, Julie Delisle, Marie-Julie Godbout, Marie-Pierre Leroux, Marie-Claude Petit et Viviane Sergi que j'ai côtoyées à différents moments et qui m'ont mis sur la bonne piste. Je ne veux pas oublier Alejandro Romero-Torres.

Je tiens à remercier sincèrement les 14 femmes qui ont participé à ma recherche. Je suis extrêmement reconnaissante des discussions riches que j'ai eues avec elles. Grâce à elles, j'ai grandi dans ma posture de femme, étudiante, chercheuse et citoyenne.

Ma famille, Mamie Die, Mamie Momo et Papi Dodo, des grands-parents attentionnés qui ont gardé les garçons pour m'offrir du temps pour travailler sur ce projet. Je veux souligner mon immense gratitude à Dominique et Monique pour leur implication dans la relecture de mon mémoire. Je sais que j'ai suscité de nombreuses discussions.

Mes amies Isabelle, Marie et Séverine, trois femmes extraordinaires qui ont traversé mers et monde avec moi. Vous êtes inspirantes.

Pour terminer, je veux remercier les trois hommes de ma vie : Jérémie, Clovis et Edmond. Votre support inconditionnel m'a permis de persévérer dans ce projet. Il y a un peu de vous dans ce mémoire.

DÉDICACE

*Aux Hommes et Femmes de ma vie, qui sont dans les étoiles
ou à mes côtés, vous vous reconnaîtrez.*

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
DÉDICACE.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 MISE EN CONTEXTE.....	3
Introduction.....	3
1.1 Les projets de coopération internationale: leur contexte et leur gestion.....	4
1.1.1 Le contexte sociopolitique des PCI.....	4
1.1.2 L'ambiguïté des objectifs.....	6
1.1.3 Les principaux acteurs et leurs rôles.....	6
1.1.3.1 Les bailleurs de fonds.....	7
1.1.3.2 Les unités de mise en œuvre.....	9
1.1.3.3 Les bénéficiaires et les participants.....	10
1.1.4 Les gestionnaires de projet : le rôle et les compétences.....	12
1.2 La question du genre en gestion.....	14
1.2.1 La gestion de projet : un domaine traditionnellement masculin.....	16
1.2.2 Les femmes et la gestion de PCI.....	17
1.3 La pertinence de notre mémoire.....	19
Conclusion.....	21
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE.....	23
Introduction.....	23
2.1 Les théories du pouvoir et la définition du pouvoir proposée.....	24
2.1.1 La théorie structurelle.....	25
2.1.2 La théorie de l'agentivité.....	25
2.1.3 La définition du pouvoir proposée.....	27
2.2 La perception du pouvoir.....	28
2.2.1 La perception du pouvoir et les perspectives féministes.....	29
2.3 L'exercice du pouvoir.....	32

2.3.1	Les typologies des bases du pouvoir	32
2.3.2	Les bases et stratégies en gestion de projet de coopération internationale	34
2.3.3	Le renforcement du pouvoir (<i>empowerment</i>)	36
2.4	Les objectifs et les questions de recherche	37
	Conclusion	38
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE		40
	Introduction	40
3.1	La nature de la recherche	40
3.1.1	Une recherche qualitative inductive et exploratoire	40
3.1.2	Une recherche critique en gestion de projet	41
3.1.3	Une lunette féministe.....	41
3.2	Un rappel des objectifs et questions de recherche	44
3.3	Les étapes de la recherche	45
3.4	Le choix des répondantes	47
3.5	Les outils de la collecte de données.....	50
3.6	L'organisation et analyse des données.....	53
3.7	La qualité et l'éthique de la recherche	55
	Conclusion	56
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES		57
	Introduction	57
4.1	L'identification des dynamiques de pouvoir.....	57
4.1.1	Les rapports Nord-Sud	57
4.1.2	La structure organisationnelle	62
4.1.3	Les caractéristiques individuelles.....	64
4.2	Le renforcement du pouvoir	67
4.2.1	La traduction et la collaboration.....	69
4.2.2	La négociation du pouvoir.....	72
4.2.3	Les nombreuses stratégies d'influence	74
4.2.4	La capacité d'agir	79
4.2.5	La réflexivité du pouvoir.....	81
4.3	Les pratiques du pouvoir des femmes gestionnaires de PCI.....	85
	Conclusion	87
CONCLUSION		88
ANNEXE A THÈMES ÉMERGENTS APRÈS LA PREMIÈRE CODIFICATION		91
ANNEXE B TABLEAU DE L'ARBORESCENCE DE LA 2 ^E CODIFICATION		93

ANNEXE C LETTRE D’INVITATION 94

ANNEXE D CERTIFICATION ÉTHIQUE..... 95

ANNEXE F FORMULAIRE DE CONSENTEMENT..... 96

BIBLIOGRAPHIE..... 99

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 L'objet de la recherche: les défis structurels des femmes gestionnaires de PCI	21
Figure 3.1 Les relations entre les concepts de la recherche	44
Figure 3.2 L'appropriation des données et de l'analyse.....	54
Figure 4.1 Les perceptions et pratiques des femmes gestionnaires de PCI: une approche réflexive du pouvoir	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Les principaux acteurs-clés: leur niveau et leur contexte géographique.....	11
Tableau 2.1 Les relations à travers les PCI: leur niveau et leur contexte géographique.....	29
Tableau 2.2 Les bases du pouvoir et les stratégies positives et négatives	33
Tableau 2.3 Les compétences du gestionnaire de PCI en lien avec les bases du pouvoir	34
Tableau 2.4 Les classifications du renforcement du pouvoir.....	37
Tableau 2.5 Les relations approfondies dans cette recherche: leur niveau et leur contexte géographique..	37
Tableau 3.1 Les principaux concepts et perspectives de la recherche	43
Tableau 3.2 Les étapes de la recherche.....	46
Tableau 3.4 Les caractéristiques de l'échantillon.....	48
Tableau 3.5 Le portrait des participantes	49
Tableau 3.6 Les thèmes en liens avec les questions d'entrevue	51
Tableau 3.7 L'arborescence de la codification	54

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACDI : Agence Canadienne du développement international

ACFAS : Association canadienne-française pour l'avancement des sciences

AQOCI : Association québécoise des organisations de coopération internationale

AFD : Agence Française de développement

AMC : Affaires Mondiales Canada

BAM : British Academy of Management

CQDF : Comité québécois femmes et développement

GAR : Gestion axée sur les résultats

MRIF : Ministère des Relations internationales et de la Francophonie du Gouvernement du Québec

OCI : Organisations de coopération internationale du Nord

ONGS : Organisations non gouvernementales du Sud

ONU : Organisation des Nations Unies

PCI : Projet de coopération internationale

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI : Project Management Institute

PAIF : Politique d'aide internationale féministe du Canada

UNOCHA: Bureau de la coordination des affaires humanitaire de l'ONU

USAID : Agence des États-Unis pour le Développement International

RÉSUMÉ

Cette recherche qualitative s'inscrit dans le cadre d'une maîtrise en gestion de projet et explore les dynamiques de pouvoir et les stratégies relationnelles et politiques adoptées par les femmes gestionnaires de projets de coopération internationale (PCI) au sein des organisations canadiennes de coopération internationale. L'objectif principal est d'analyser comment ces femmes naviguent dans un environnement complexe marqué par des défis structurels et des inégalités de genre, tout en mettant en lumière les stratégies qu'elles utilisent pour composer avec les nombreuses dynamiques de pouvoir. En adoptant une lunette féministe, notre recherche met en évidence la manière dont les femmes gestionnaires de projet dans ce contexte font face et réagissent à ces dynamiques dans un secteur traditionnellement dominé par les hommes. Pour mieux comprendre ces enjeux, nous avons mené 14 entretiens semi-structurés avec des femmes travaillant actuellement ou ayant travaillé dans des organisations canadiennes de coopération internationale. L'analyse des données a permis d'identifier deux stratégies principales que ces femmes emploient dans la gestion du pouvoir : 1) Ces professionnelles reconnaissent les différentes dynamiques de pouvoir selon les acteurs. Elles les identifient et agissent conséquemment. De plus, elles distinguent des nuances, ce qui enrichit leurs démarches de reconnaissance des différentes relations de pouvoir ; 2) Elles insistent pour réfléchir profondément sur leurs rôles et pratiques pour ensuite prendre des mesures proactives pour agir de manière significative. Elles préconisent des stratégies pour renforcer leur influence, comme favoriser des relations authentiques et de confiance avec les acteurs et s'engager dans une réflexion critique sur leur environnement. Ces stratégies ne renforcent pas seulement leur pouvoir personnel, mais elles contribuent également à la création d'environnements plus favorables et plus collaboratifs pour gérer efficacement les projets.

Mots clés : gestion de projet, femmes, coopération internationale, relation de pouvoir, féminisme

ABSTRACT

This qualitative research explores the power dynamics as well as the relational and political strategies adopted by female project managers in international development (IC) projects within Canadian international development organizations. The primary objective is to analyze how these women navigate a complex environment characterized by structural challenges and gender inequalities, while highlighting the strategies they employ to manage the multiple power dynamics at play. Adopting a feminist lens, our research sheds light on how female project managers in this context respond to and engage with these dynamics in a sector traditionally dominated by men.

To better understand these issues, we conducted 14 semi-structured interviews with women currently working or who have worked in Canadian international cooperation organizations. The data analysis revealed two main strategies employed by these women in managing power: 1) Recognition: These professionals recognize the different power dynamics depending on the actors involved. They identify them and act accordingly, acknowledging nuances that enrich their approaches to understanding the various power relationships; 2) Reflexivity: They emphasize the importance of deeply reflecting on their roles and practices, then taking proactive measures to act in meaningful ways. They advocate for strategies to strengthen their influence, such as fostering authentic, trust-based relationships with key actors and engaging in critical reflection on their environment. These strategies not only enhance their personal power but also contribute to creating more favorable and collaborative environments for effectively managing projects.

Keywords: project management, women, international development, power relations, feminism

INTRODUCTION

Cette recherche qualitative s'inscrit dans le cadre d'une maîtrise en gestion de projet. Elle vise à explorer les dynamiques de pouvoir et les stratégies relationnelles adoptées par les femmes gestionnaires de projets de coopération internationale (PCI) au sein des organisations canadiennes. À travers les expériences vécues de 14 femmes, qui ont témoigné dans le cadre d'entrevues semi-structurées, cette étude cherche à comprendre la manière dont elles naviguent dans un environnement complexe marqué par des défis structurels historiques où peuvent régner des inégalités de genre (Allen, 2009; 2022; Auclair *et al.*, 2019; 2022). En adoptant une lunette féministe, notre objectif est de mettre en évidence les défis uniques auxquels elles font face, ainsi que les stratégies qu'elles utilisent pour composer avec les relations de pouvoir qui se manifestent souvent sous la forme de rapports de force asymétriques.

Les projets de coopération internationale se distinguent des projets traditionnels par leur environnement sociopolitique complexe, l'ambiguïté des objectifs et la multitude des acteurs impliqués, dont les intérêts peuvent parfois diverger. Ces particularités font émerger des dynamiques de pouvoir où les gestionnaires, et en particulier les femmes, doivent manœuvrer avec des compétences relationnelles et politiques fines pour réussir. Cette recherche s'appuie sur une analyse critique des relations de pouvoir et de la gestion des relations au sein de ces projets. Elle met l'accent sur la reconnaissance des dynamiques de pouvoir et le renforcement du pouvoir personnel et collectif des femmes. Par ailleurs, cette recherche s'inscrit dans un courant critique et féministe qui demeure peu abordé dans le domaine de la gestion de projet (Auclair *et al.* 2019 ; Bielinska et Osbert-Pochiecha, 2018 ; Cartwright et Gale, 1995 ; Gale et Cartwright, 1995 ; Gerdali et Söderlund, 2018 ; Henderson et Stackman, 2010 ; Karch, 2012 ; Legault et Chasserio, 2012 Rodriguez *et al.* 2017).

Ce mémoire vise à remplir deux objectifs. D'une part, il cherche à enrichir notre compréhension sur les pratiques du pouvoir des femmes gestionnaires de PCI. D'autre part, il mettra en évidence les expériences des femmes dans un domaine encore largement dominé par les hommes (Auclair *et al.*, 2019; 2022 ; PMI, 2023) en introduisant les perspectives critiques et féministes dans la recherche en gestion de projet. À travers cette étude, nous souhaitons également offrir des pistes pour repenser les pratiques de gestion de projet en intégrant une approche plus inclusive, réflexive et respectueuse des enjeux de pouvoir et de genre. Ce mémoire fait la démonstration de notre démarche et veut offrir une preuve que nous avons assimilé les notions présentées (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans les chapitres suivants, nous présentons une mise en contexte de la gestion des PCI et de la situation des femmes gestionnaires de projet. Ensuite, nous décortiquons le cadre théorique avec lequel nous analysons nos données : les concepts des pouvoirs perçu et exercé. Nous lions la perception du pouvoir avec les réponses comportementales et décisionnelles que les femmes rapportent face aux influences des entités sociales, organisationnelles et interpersonnelles. Tandis qu'une analyse du pouvoir se fait par le repérage de certaines stratégies utilisées dans les relations avec les acteurs, notre question de recherche est de savoir comment les femmes gestionnaires de PCI relèvent les défis structurels de leur profession. La nature de notre recherche consiste en une exploration, donc nous voulons arriver à clarifier le phénomène de la gestion des relations de pouvoir dans le contexte des projets.

Dans cette recherche, nous nous éloignons des cadres traditionnels d'analyse pour explorer de manière plus nuancée la gestion du pouvoir par les femmes dans les PCI. Nous restons conscients des enjeux spécifiques liés à ce secteur et à la place des femmes dans ce domaine. L'approche méthodologique qualitative et inductive permet de mettre en évidence l'importance de reconsidérer la gestion de projet à la lumière des perspectives féministes et des enjeux de pouvoir. Les résultats révèlent des stratégies complexes où la gestion des dynamiques de pouvoir devient un levier central pour la réalisation de ces projets. Ce levier contribue à une transformation des pratiques et à une réévaluation des rôles au sein de ces organisations. Pour conclure, nous abordons les limites de notre recherche actuelle et proposons des avenues pour de futures recherches.

CHAPITRE 1

MISE EN CONTEXTE

Dans ce chapitre, nous mettons en contexte le cadre de notre recherche. La gestion de projet en coopération internationale (PCI) se caractérise par des défis complexes, notamment en raison des relations de pouvoir entre les acteurs et de l'environnement sociopolitique complexe. La féminisation croissante des gestionnaires de projet dans ce domaine offre un terrain d'étude intéressant sur l'expérience des femmes dans cette profession. Les recherches révèlent que les femmes gestionnaires rencontrent des obstacles spécifiques liés à leur genre, créant ainsi des inégalités par rapport à leurs collègues masculins. Ce chapitre présente les trois principaux défis rencontrés par les gestionnaires de projet en PCI : un environnement sociopolitique complexe, des objectifs ambigus, et la multitude d'acteurs. Ces défis mettent en lumière l'importance du rôle des gestionnaires, dont les compétences relationnelles et politiques sont cruciales. Cette recherche montre également que les effets structurels historiques influencent la pratique des gestionnaires de projet, et affectent particulièrement les femmes, qui se heurtent à des obstacles supplémentaires liés à leur genre dans un environnement historiquement masculin et ethnocentrique.

Introduction

La gestion de projet de coopération internationale (PCI) comporte plusieurs enjeux et défis. Les gestionnaires de projet sont confrontés à des relations de pouvoir complexes avec différents acteurs et à un environnement difficile où le sociopolitique joue un rôle critique. La surreprésentation du discours sur l'égalité des genres et la féminisation des professionnels d'organisations de coopération internationale nous offre un environnement fertile pour explorer l'expérience des femmes gestionnaires de projet. La littérature révèle que les femmes gestionnaires de projet en coopération internationale sont confrontées à d'autres enjeux que leurs collègues masculins et vivent un certain nombre d'inégalités dû à leur genre (Angeloff, 2016 ; Auclair et al., 2019 ; Colette et al., 2010 et Narayanaswamy, 2016). Ce chapitre présente le contexte de notre sujet d'étude : l'expérience des femmes gestionnaires de projet en coopération internationale. Nous présentons les principaux défis et la spécificité de la gestion des PCI. Nous poursuivons avec la pertinence de notre mémoire pour l'avancement des connaissances en gestion de projet. Ensuite, à la lumière d'une recension de la littérature, nous abordons la situation des femmes gestionnaires de PCI. Ce chapitre est la mise en contexte de notre mémoire. Nous présentons les principaux éléments, comment les études ont abordé notre thématique et nous terminons par notre question de recherche et la pertinence scientifique et sociale.

1.1 Les projets de coopération internationale: leur contexte et leur gestion

Tout d'abord, nous définissons les PCI et leurs principaux défis de gestion. Les projets sont définis comme des activités temporaires et uniques qui offrent des biens et services (Freeman et Schuller, 2020 ; Ika et al. 2020 ; Ika 2012). Les PCI ont pour objectif l'aide au développement. Ce sont des projets qui visent à contribuer, directement ou indirectement, à la réduction durable et équitable de la pauvreté et à l'amélioration du niveau de vie dans les pays du Sud. Ces projets se retrouvent dans les secteurs de la santé, l'éducation, la gouvernance, l'agriculture, des infrastructures, et l'environnement (Diallo et Thuillier, 2005; Ika et al., 2018). La gestion des PCI partage plusieurs caractéristiques de la gestion des projets traditionnels, notamment, le cadre de gestion des PCI a les mêmes défis reliés au Triangle d'or : temps, coût et qualité (Brière et al. 2021 ; Ika et al. 2020 ; Ika et Hodgson, 2014 ; Ika et Donnelly, 2017 ; Youker, 2003). Toutefois, elle se distingue de la gestion de projet traditionnelle selon trois défis principaux spécifiques à la gestion des PCI: un contexte sociopolitique complexe, des objectifs ambigus et une multitude d'acteurs impliqués (Brière et al. 2021 ; Ika et Donnelly, 2017 ; Munro et Ika, 2020). Il est à noter que nous n'abordons pas les enjeux reliés à la sécurité, aux déploiements (la distance) et à l'aspect interculturel. Ces défis sont notables et tous ces enjeux influencent la façon dont ces projets sont gérés et évalués (Khang et Moe, 2008), mais nous avons fait le choix d'approfondir notre analyse sur les trois défis soulevés et leur importance dans le contexte de la gestion de projet.

1.1.1 Le contexte sociopolitique des PCI

Le développement international étudie les rapports de pouvoir entre le Nord¹ et le Sud² à l'intersection de plusieurs disciplines.

« Il s'agit d'étudier des interventions faites sur les sociétés en fonction d'objectifs à atteindre qui sont autant de critères normatifs (ce que ces sociétés devraient être, et comment les transformer en ce sens) et d'examiner les dynamiques qui leur sont associées. » (Beaulieu et Rousseau, 2011).

Ces dynamiques sont présentes dans les sphères : sociale, organisationnelle et interpersonnelle. Il est question de modifier des normes dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations du Sud. Ces conditions découlent d'inégalités de plusieurs systèmes oppressifs (genre, race, classes sociales) et d'accès

¹ Pays du Nord : désignent l'Europe et l'Amérique du Nord; anciens colonisateurs, industrialisés et occidentaux

² Pays des Suds : désignent les régions en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord, principalement (mais pas exclusivement) à faible revenu et souvent politiquement ou culturellement marginalisées (Dados et Connell, 2012)

aux ressources dû en particulier à la colonisation et au sexisme dans les relations internationales (Beaulieu et al. 2022 ; Beaulieu et Rousseau, 2011 ; Ika et Donnelly, 2017 ; Sondarjee, 2022).

La coopération internationale est apparue après la Seconde Guerre et se situe dans un contexte où les pays du Nord apportent un soutien aux pays du Sud (Diallo et Thuillier, 2005 ; Ika et Hodgson, 2014). Les objectifs sont dictés par une pensée progressiste de marché par les pays du Nord face au pays qui « doivent » se développer (Cliche, 2014 ; Ika, 2005). Le marché de la coopération internationale est donc dominé par les pays du Nord, qui dictent les règles dans le sens du capitalisme néolibéral et selon leurs normes sociales (système patriarcal, surconsommation des ressources). Ils ont créé des institutions pour promouvoir et maintenir leurs actions (Bazin et al. 2010 ; Beaulieu et al. 2022 ; Beaulieu et Rousseau, 2011).

L'avènement de la gestion de projet est apparu au même moment que la coopération internationale. Ceci n'est pas étranger à l'utilisation des projets comme outils pour concevoir, financer et mesurer l'aide au développement (Freeman et Schuller, 2020 ; Ika et al. 2020 ; 2018 ; Ika et Hodgson, 2014). Les institutions du Nord ont privilégié ces outils et les projets sont ainsi devenus les outils par excellence préconisés pour atteindre les objectifs.

C'est un contexte qui s'est construit sur des relations de pouvoir inégales, car le contrôle des ressources reste la principale contrainte pour établir des rapports d'égalité et ce sont les institutions du Nord qui possèdent la majorité des ressources (Lister, 2000 ; Navarro-Flores, 2006). Les acteurs et leurs relations sont influencés par ces effets structurels. Le contexte Nord-Sud est caractérisé par une structure de rapports de pouvoir inégaux ; les institutions du Nord régissent les normes quant à la notion du développement pour les pays du Sud. En effet, les critères normatifs sont basés sur un discours développementaliste du Nord. Les approches décoloniales, intersectionnelles et postcoloniales soulignent l'ethnocentrisme et le patriarcat de ce discours et de ces normes (Dechaufour, 2008 ; Escobar, 1995 ; Savard, 2024). C'est pourquoi les critiques de la coopération internationale sont nombreuses. En particulier, ils reprochent la suprématie du Nord sur le Sud et la dépendance des pays du Sud aux pratiques du Nord, tant sur les questions d'égalités des genres et environnementales (Beaulieu et Rousseau, 2011 ; Cliche, 2014 ; Freeman et Schuller, 2020 ; Savard, 2024). De plus en plus d'acteurs proposent la localisation de l'aide qui tend vers un partage plus équitable des ressources d'aide (Beaulieu et al. 2022). Des tensions existent dans les discours sur la coopération internationale et les visions se modifient selon les acteurs et les courants sociaux. La compréhension du contexte sociopolitique et des rapports de pouvoir est importante, car elle permet de mieux comprendre l'influence de ces dynamiques et leurs impacts sur les projets et de les utiliser pour améliorer leur gestion (Engwall, 2003). En somme, le premier défi qui caractérise les PCI est un contexte

sociopolitique complexe. Cette complexité implique plusieurs acteurs qui ont des enjeux, besoins et intérêts différents. Dans ce sens, nous aborderons le deuxième défi soulevé : l'ambiguïté des objectifs.

1.1.2 L'ambiguïté des objectifs

Comme mentionné auparavant, les objectifs des PCI se sont construits sur le désir d'acteurs, en particulier les institutions du Nord d'améliorer les conditions de vie des populations du Sud. Les objectifs peuvent avoir des cibles concrètes c'est-à-dire des résultats tangibles : construction d'infrastructures (école, hôpitaux, canalisation d'eau) tandis qu'il y a des objectifs plus difficiles à définir et à mesurer : promotion de l'égalité des genres, amélioration de la gouvernance et réponse aux changements climatiques (Ika et al. 2020). Ces objectifs sont difficilement quantifiables, car ils sont construits sur le renforcement des capacités des acteurs et les livrables sont moins visibles lorsqu'il est question de changements sociaux (Khang et Moe, 2008 ; Ika et al. 2020 ; 2012 ; Ika et Donnelly, 2017 et Ika et Lytvynov, 2009). Comme discuté auparavant, la coopération internationale vise à modifier certains aspects sociaux, organisationnels et individuels ancrés chez les populations du Sud. Certes, les changements sociaux demandent du temps et l'échec des projets de coopération internationale est largement reconnu (Beaulieu et Rousseau, 2011 ; Ika et al. 2020 ; 2012 ; Ika et Donnelly, 2017 ; Khang et Moe, 2008). En effet, il existe un paradoxe, car les projets sont situés dans un temps déterminé tandis que les objectifs visent le long terme (Brière et Auclair, 2020). D'ailleurs, dans l'évaluation des projets, les acteurs institutionnels auront tendance à mesurer la mobilisation des ressources et des efforts, tandis que les acteurs locaux accordent plus d'importance aux résultats durables (Brière et Auclair, 2020 ; Khang et Moe, 2008 ; Ika et al. 2012 ; Ika et Lytvynov, 2009). L'intangibilité des objectifs peut avoir comme effet que les gestionnaires de PCI ont tendance à commettre davantage des erreurs de planification, car elles sous-estiment les échéanciers et surestiment les résultats (Ika et Donnelly, 2017). De plus, certains discours d'acteurs institutionnels manquent de définition claire des objectifs, ont une multitude de définitions et augmentent le risque de conflits entre les acteurs (Rao et Tiessen, 2020 ; Tiessen, 2019 ; Tiessen et Swan, 2018). L'objectif noble de l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables du Sud suppose des objectifs spécifiques imprécis. Quoi qu'il en soit, l'ambiguïté des objectifs est un défi qui caractérise la gestion des projets de développement international. Enfin, nous poursuivons avec le dernier défi soulevé : la multitude d'acteurs impliqués.

1.1.3 Les principaux acteurs et leurs rôles

Le troisième défi qui caractérise la gestion de PCI est la multitude d'acteurs impliqués. Comme mentionné plus haut, le contexte sociopolitique de l'aide au développement implique de nombreux acteurs ayant comme objectif général l'amélioration des conditions de vies des populations vulnérables du Sud. Les PCI

impliquent des transactions entre plusieurs acteurs dont chacun a des responsabilités pour garantir la rigueur et la transparence des processus (Brière et al. 2021 ; Cliche, 2014 ; Diallo et Thuillier, 2005).

Le nombre élevé d'acteurs est une caractéristique des PCI, Khang et Moe (2008) nomment trois parties prenantes clés dans les PCI :

- 1) Les bailleurs de fonds : financent
- 2) Les unités de mises en œuvre : exécutent
- 3) Les bénéficiaires et participants : bénéficient et participent

Nous élaborons leurs rôles afin de bien les situer dans notre contexte pour mieux saisir leurs effets sur la gestion des PCI.

1.1.3.1 Les bailleurs de fonds

Les projets sont financés par des institutions de développement international, telles que des agences multilatérales comme la Banque Mondiale, les agences des Nations Unies (ONU), des agences bilatérales et multilatérales gouvernementales telles que Affaires Mondiales Canada (AMC), l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID), l'Agence Française de développement (AFD), plusieurs organisations et des départements de coopération internationale établis par d'anciens colonisateurs, des pays industrialisés, des organisations non-gouvernementales du Nord, que nous désignerons, comme les organisations de coopération internationale (OCI) (Navarro-Flores, 2006) et des fondations privées qui agissent, comme bailleurs institutionnels, tels que la fondation Bill et Melinda Gates. Ces institutions ont été créées pour garantir l'efficacité et renforcer le modèle économique de l'aide au développement. Elles jouent un rôle important dans l'évolution des politiques, dans le développement des normes, standards et principes de l'aide au développement. De même, elles influencent la légitimité des interventions (Navarro-Flores, 2006; Brière et al. 2021).

Ceci nous rappelle qu'en 2015, l'Assemblée de l'ONU a adopté 17 objectifs de développement durable pour contribuer à un monde équitable et durable. Ce cadre d'action international de 15 ans, soit jusqu'en 2030, crée des normes à l'échelle mondiale pour toutes les organisations travaillant en développement et même pour les entreprises privées (Lelechenko et al. 2020; Savard, 2024). Il est question de freiner les changements climatiques, de freiner la destruction de la biodiversité, de créer des économies résilientes, d'améliorer l'accès à l'éducation et aux soins et de promouvoir l'égalité des genres. Ces normes institutionnelles influencent les choix des projets et le financement offerts. À cette fin, cela pose un cadre international commun visant à faciliter la concertation entre tous les acteurs (Brière et al. 2021).

Dans ce sens, les bailleurs de fonds ont favorisé l'approche par projet, car elle leur permet d'avoir la main mise sur le choix des projets qu'ils vont financer dans le marché de l'aide au développement. Dans ce sens, ils privilégient un cadre de gestion budgétaire axé sur les résultats (GAR), c.-à.-d. une approche reliant le cycle de vie des projets et les résultats (Brière et al., 2021, p.100; Ika et Lytvynov, 2011) Les résultats désirés sont reliés à leurs stratégies et politiques de coopération internationale (Freeman et Schüller, 2020; Ika et Lytvynov, 2011). Les bailleurs de fonds évaluent les projets selon les résultats proposés par les OCI. La GAR crée un marché où les organisations doivent rapporter des résultats positifs, car leurs relations avec les bailleurs de fonds sont basées sur un échange de fonds contre des résultats probants (Freeman et Schüller, 2020). En effet, la valeur de la documentation produite par les OCI est accrue, c'est grâce à cette documentation qu'elles obtiennent du financement. Selon Freeman et Schuller (2020), cela crée un marché où les bailleurs de fonds deviennent des consommateurs de « projets » et où les OCI produisent davantage de projets réussis sur papier, ce qui peut fausser la représentation des services rendus. En 2022, l'industrie de l'aide au développement a transigé plus de 204 milliards USD à travers le monde (OECD, 2023). L'aspect transactionnel des pratiques démontre que le pouvoir est centralisé chez un seul acteur, car ce sont les bailleurs de fonds, c.-à.-d. les institutions du Nord, qui décident du financement, des pratiques et des stratégies employées pour atteindre les objectifs (Cliche, 2014 ; Freeman et Schüller, 2020; Lister, 2000; Navarro-Flores, 2006).

Les États sont d'importants bailleurs de fonds. Leurs politiques de coopération internationale teintent le financement offert et le choix des projets. Le Canada est un pionnier de la coopération et un important bailleur de fonds institutionnel (Audet et Navarro-Flores, 2014; Savard, 2024). Dès 1968, il encourage une coopération humaine et solidaire en créant son agence multilatérale, soit l'agence canadienne de développement internationale (ACDI) qui promeut des principes d'aide basés sur la justice sociale et humaine (Audet et Navarro-Flores, 2014). La coopération internationale évolue et se modifie selon les enjeux des gouvernements. En effet, au Canada, un virage de la coopération est arrivé avec l'élection du gouvernement conservateur, qui s'est rapproché du secteur extractif à l'international au détriment de l'arrêt du financement pour les projets de santé reproductive des femmes (Tiessen, 2019).

En 2017, l'élection du gouvernement libéral a marqué le retour du Canada comme pionnier de la coopération internationale en adoptant la politique d'aide internationale féministe du Canada (PAIF) ayant comme objectif la promotion de l'égalité des genres en passant par le renforcement du pouvoir des femmes et des filles (Rao et Tiessen, 2020; Savard, 2024; Thomson et Sondarjee, 2022). Cela se traduit concrètement par des investissements de plus de 377 millions de dollars canadiens (Gouvernement du Canada, 2021). En 2020-2021, près de 93% des projets d'aide au développement financés par Affaires Mondiales Canada

(AMC)³ intégraient l'égalité des genres et l'émancipation des femmes (Gouvernement du Canada, 2021). Le discours d'AMC promeut et encourage l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes comme objectifs des OCI afin d'obtenir du financement pour leurs projets (Gouvernement du Canada, 2021). Cependant, l'application de la PAIF soulève deux défis : 1) des définitions opposées sur le féminisme entre les acteurs : certains voient le féminisme comme privant les hommes de leur autonomie « *disempower* » (Rao et Tiessen, 2020; Thomson, 2020) . L'acceptation du projet peut devenir un enjeu. Les normes liées au genre ne sont pas les mêmes pour les acteurs; et 2) cette politique de coopération internationale présuppose qu'au Canada la question d'égalité des genres est atteinte, donc qu'il n'est pas nécessaire de politique féministe locale (Rao et Tiessen, 2020; Thomson et Sondarjee, 2022, p.148). Toutefois, il existe des problématiques liées aux femmes au Canada (Kuokkanen, 2022; Rao et Tiessen, 2020).

1.1.3.2 Les unités de mise en œuvre

La gestion des PCI est déléguée à des unités de mise en œuvre, comme des entreprises privées, des firmes d'ingénierie et de consultation, les gouvernements locaux, les organisations de coopération internationale (OCI) situées au Nord et les organisations non gouvernementales du Sud (ONGS) (Brière et al., 2021 ; Khang et Moe, 2008 ; Diallo et Thuillier, 2005). Au Canada, les OCI sont apparues dans les années 1950 sous forme d'organisations de missionnaires et de volontariat. Leurs rôles se sont transformés d'une « [...] logique philanthropique et de charité chrétienne à un engagement de soutien socioéconomique et sociopolitique [...] ». Elles sont imputables à leurs donateurs, à leurs membres et au public (Navarro-Flores, 2006). En 1976, au Québec, plusieurs OCI se sont réunies pour fonder l'association québécoise des organisations de coopération internationale (AQOCI) afin de sensibiliser la population québécoise aux enjeux de la solidarité internationale et consolider les alliances stratégiques (AQOCI, 2023). En 1984, l'AQOCI a créé un sous-comité : le comité québécois femmes et développement (CQDF), un réseau francophone de recherche, d'expertise et d'analyse qui s'intéresse aux questions d'égalité des genres au sein des organismes de coopération internationale québécois.

Les OCI collaborent avec des ONGS, leurs partenaires, pour mettre en place leurs projets. Leurs relations interorganisationnelles ont évolué selon le contexte sociohistorique de la coopération internationale : d'interventions ponctuelles à des partenariats (Navarro-Flores, 2006). Pour les bailleurs de fonds, les partenariats permettent une meilleure gestion des ressources et une meilleure participation des bénéficiaires. Tandis que, selon les acteurs des OCI et d'ONGS, les relations partenariales sont un engagement mutuel

³ Affaires Mondiales Canada est la nouvelle entité pour ACDI

basé sur la confiance et le respect pour les objectifs communs et l'imputabilité partagée, dans une relation où les rapports sont égaux ou du moins la recherche de l'équilibre des pouvoirs est de mise (Navarro-Flores, 2006). Cependant, la différence entre la rhétorique partenariale et la réalité est problématique. Selon les approches critiques, le Nord instrumentalise les acteurs du Sud pour se donner « bonne conscience » (Lister, 2000 ; Sondarjee, 2022). Comment est-il possible de croire que les acteurs du Sud et du Nord puissent construire des relations partenariales malgré les rapports inégaux du contexte sociopolitique de la coopération internationale ? En fait, comme Navarro-Flores (2006) l'explique, les relations entre les OCI et ONGS sont caractérisées par des compromis : des partenariats qui intègrent les rapports inégaux. Dans ce sens, la reconnaissance des rapports de pouvoir permet de créer une gouvernance de projets basée sur la négociation et la transparence (Lister, 2000 ; Navarro-Flores, 2006).

La vision des OCI comme des exécuteurs de projets fait ressortir le rapport de pouvoir entre les bailleurs de fonds et les OCI. Les bailleurs possèdent le pouvoir décisionnel en acceptant ou non de financer les projets. Dans ce sens, les trois dernières décennies ont montré une variété d'efforts concertés pour réglementer, standardiser et professionnaliser les interventions du développement (Roth, 2012). La professionnalisation implique que les organisations comme les OCI et les ONGS adoptent des systèmes de contrôle et de reddition de comptes par rapport à la gestion et aux résultats des projets (Steinke, 2020).

1.1.3.3 Les bénéficiaires et les participants

La troisième partie prenante clé que mentionnent Khang et Moe (2008) est les bénéficiaires des projets, c.-à-d. les acteurs qui ne paient pas pour les projets, mais pour qui les objectifs des projets sont proposés (Diallo et Thuillier, 2005 ; Youker, 2003). Ces auteurs confrontent la gestion des PCI à la gestion de projet traditionnelle où les bénéficiaires sont comparés aux clients. Cependant, ils peuvent être représentés par des regroupements ou organisations partenaires des OCI (Brière et al, 2021 ; Navarro-Flores, 2006). Dans un souci de faire ressortir le mode de gestion ascendant⁴ (au lieu de descendant⁵ qui est la norme) certains auteurs mentionnent l'approche participative (Beaulieu et al., 2022 ; Brière et al., 2021 ; Diallo et Thuillier, 2005). C'est-à-dire l'implication des bénéficiaires dans le cycle de vie du projet, cependant, cette approche reste limitée à des projets à vocation sociale, et souvent cela se limite simplement à les « nommer » comme participants sans aucune réelle responsabilisation (Diallo et Thuillier, 2005). Certes, les rapports de pouvoir

⁴ Gestion de PCI ascendante (*bottom-up*) : L'implication des parties prenantes d'une zone locale pour aborder les problèmes d'intérêt local. Certains chercheurs ont opposé cette approche à l'approche traditionnelle «descendante» (Beaulieu *et al.*, 2022; Kootz et Newig, 2014).

⁵ Gestion de PCI descendante (*top-down*) : Une approche traditionnelle où des experts gouvernementaux, les élites politiques ou les intervenants provenant du Nord, créent une proposition puis la partagent et/ou l'imposent (Kootz et Newig, 2014)

sont différents dans les pratiques participatives (Beaulieu et al., 2022 ; Diallo et Thuillier, 2005), car la façon de concevoir les acteurs clés a une influence importante sur les pratiques et les discours de gestion des PCI.

Ce nombre élevé d'acteurs crée un réseau complexe de relations sociales, interorganisationnelles et individuelles où chaque entité peut avoir des besoins, intérêts et pouvoirs différents. Pour réussir à naviguer dans un tel environnement, il est important de comprendre le contexte, en d'autres mots, comprendre que ce contexte sociopolitique structure les rapports de pouvoir Nord-Sud, de rapports inégaux qui sont produits et reproduits par les normes, les discours et les pratiques des institutions, organisations et individus.

Et les projets n'échappent pas cette dynamique de pouvoir. En effet, étant donné que les interventions de la coopération internationale passent par les projets, les organisations recrutent des professionnels pour gérer ces projets. La dynamique de pouvoir est ainsi traduite, entre autres, par l'approche par projet, mais aussi par la gestion axée sur les résultats, deux responsabilités clés du rôle des gestionnaires de projet ; deux responsabilités qui assurent le succès des projets (Diallo et Thuillier, 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Ika *et al.*, 2020). Pour ce faire, ces gestionnaires doivent aussi réussir à gérer la relation avec la multitude d'acteurs, tenir compte de leurs caractéristiques et de leurs besoins particuliers.

Voici un tableau qui récapitule les niveaux et le contexte géographique dans lesquels se retrouvent les trois acteurs-clés des PCI :

Tableau 1.1 Les principaux acteurs-clés: leur niveau et leur contexte géographique

Niveau et contexte	Nord	Sud
Institutionnel (Macro)	Bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux	Gouvernements locaux
Organisationnel (Méso)	Organisations de coopération internationale (OCI)	Organisations partenaires (ONGS)
Individuel (Micro)	Gestionnaire de projet	Gestionnaire de projet locaux, bénéficiaires et participants

En définitive, les projets de développement international comportent trois défis spécifiques qui les différencient des projets traditionnels : 1) le contexte sociopolitique complexe 2) des objectifs ambigus 3) une multitude d'acteurs impliqués. Ces enjeux ont un impact marqué sur la façon dont les projets sont gérés. Il va sans dire que tous ces défis laissent clairement entrevoir la complexité de la gestion des PCI et des compétences spécifiques. Nous explorons le rôle et les compétences des gestionnaires de projet.

1.1.4 Les gestionnaires de projet : le rôle et les compétences

Les gestionnaires de projet sont responsables des PCI et de l'équipe-projet. Cette personne est généralement liée à une entreprise ou organisation au Nord, son rôle étant plus stratégique ; souvent ce gestionnaire travaille en coordination avec un autre gestionnaire ou chargé de projet sur le terrain, dont le rôle est plus opérationnel (Grisham, 2010). Il existe plusieurs titres d'emploi pour décrire les gestionnaires de projet : directeur de projet, administrateur de projets de coopération, agent de projet en développement international, chef de mission humanitaire, directeur/coordonnateur de programmes/projets, etc. (Brière *et al.*, 2021 ; Service du développement professionnel de l'Université Laval, 2020). Les équipes sont composées des membres de différentes organisations et d'unités administratives différentes. Diallo et Thuillier (2005) mentionnent quatre acteurs principaux qui sont impliqués directement dans les processus de gestion de ces projets :

- 1) le gestionnaire de tâche : fonctionnaire du bailleur de fonds qui s'assure du respect du cadre de pratique
- 2) le superviseur national : un haut fonctionnaire du gouvernement local
- 3) l'équipe de projet : sous la supervision du gestionnaire de projet, met en œuvre le projet
- 4) les firmes variées : sous-traitants, consultants, etc.

Bien que la réalisation des activités et la prise de décisions se font par différentes personnes, il n'en demeure pas moins que ces acteurs exercent leur pouvoir pour arriver à collaborer et atteindre leurs objectifs (Brière *et al.*, 2021 ; Lainey, 2017). En effet, les organisations sont des arènes politiques où les jeux et relations de pouvoir se déroulent (Lainey, 2017 ; Pinto, 2000). La compréhension de la politique organisationnelle et des processus politiques permet de bien saisir le fonctionnement derrière les PCI qui sont ancrés dans un contexte sociohistorique (Navarro-Flores, 2011). Il est important de noter que l'histoire du contexte des PCI a influencé la manière dont les acteurs s'y positionnent et y agissent (Navarro-Flores, 2006). En effet, la priorisation des problématiques et des pays où agir modifie le processus de gestion de projet ; notamment la conception, l'exécution et l'évaluation. Le pouvoir décisionnel est centralisé chez les institutions du Nord et elles dictent les règles du marché (Beaulieu et Rousseau, 2011 ; Cliche, 2014 ; Freeman et Schuller, 2020 ; Savard, 2024). Les acteurs deviennent des partenaires et cela veut dire que les acteurs du Sud ont plus de poids dans les décisions. Quoique cela puisse sembler paradoxal, il est possible que les acteurs trouvent un terrain d'entente, voire un compromis, satisfaisant, temporaire et opérationnel dans le court terme (Navarro-Flores, 2006). Bref, le contexte met en place des opportunités et des contraintes que les gestionnaires de projet doivent surmonter et réussir à intégrer dans leurs projets (Johns, 2006). Ce qui se répercute sur les pratiques organisationnelles et l'expérience des gestionnaires de projet.

En effet, les discussions sur les enjeux politiques sont largement évitées par les gestionnaires de projet, car elles créent un malaise au sein des projets et des organisations. Les questions du pouvoir et des jeux politiques sont généralement associées à l'oppression et la soumission. Ces perceptions sont négatives (Clegg et Bailey, 2008 ; Clegg *et al.*, 2006 ; Pinto, 2000 ; Rivière, 2000). Pourtant, ces jeux politiques, c'est-à-dire des mécanismes de régulation des relations, sont nécessaires au bon fonctionnement de la vie sociale et organisationnelle (Pinto, 2000). En gestion de PCI, les processus politiques sont particulièrement complexes vu la nature même de l'organisation par projet. Premièrement, le gestionnaire de projet n'a pas de base de pouvoir stable (statut élevé ou d'autorité) ce qui l'amène à cultiver son influence et trouver différents processus pour sécuriser les ressources. Deuxièmement, les projets existent à l'extérieur de la structure fonctionnelle, ce qui fragilise leur rôle et position. Pour terminer, les gestionnaires de projet n'ont pas nécessairement l'autorité formelle, ce qui fragilise leur pouvoir hiérarchique (Pinto, 2000). En fin de compte, le rôle du gestionnaire de PCI exige différentes compétences, en particulier des habiletés politiques. Le succès des PCI repose sur la façon dont ils sont gérés et le rôle du gestionnaire est central (Brière *et al.*, 2021 ; Diallo et Thuillier, 2005 ; Ika 2012 ; Ika *et al.*, 2020 ; Pinto, 2000) . La compréhension approfondie des nombreuses dynamiques entre les acteurs, son contexte et la position de gestionnaire de projet est nécessaire pour arriver à gérer les PCI. En outre, cette gestion exige des compétences spécifiques.

La littérature s'est particulièrement intéressée aux compétences et aux habiletés des gestionnaires, car le succès des PCI est directement lié, entre autres, aux habiletés et compétences du gestionnaire de projet (Brière *et al.*, 2021 ; 2015 ; Diallo et Thuillier, 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Ika, 2012 ; Ika *et al.*, 2020). Les défis soulevés plus haut : la complexité sociopolitique, l'ambiguïté des objectifs et la multitude d'acteurs impliqués exigent des gestionnaires de projet de compétences polyvalentes qui sortent du cadre technique de la gestion de projet. En effet, la professionnalisation de l'aide au développement démontre l'importance des compétences spécifiques aux PCI, en particulier politiques et relationnelles (Brière *et al.*, 2021 ; 2015 ; Pinto, 2000). Il est bien évidemment attendu de posséder des compétences reliées au Triangle d'or : financières, gestion d'échéancier et de la qualité. Néanmoins, comme mentionné auparavant, les processus politiques sont particulièrement complexes vu la nature même de l'organisation par projet et du contexte Nord-Sud des PCI. Cela dit, les gestionnaires de projet se doivent d'être habile politiquement, ce qui signifie d'utiliser intelligemment leur pouvoir, notamment, à travers des stratégies telles que la négociation, le compromis, la confiance et la gestion de stress tout en prenant connaissance des facteurs explicites et occultes (Auclair *et al.*, 2022 ; Brière et al. 2015 ; Lainey, 2017 ; Navarro-Flores, 2006).

Les gestionnaires de projet doivent réussir à gérer de nombreuses relations avec de nombreux acteurs. Pour arriver à naviguer dans le contexte des PCI, les compétences reliées aux dimensions humaines et

relationnelles sont celles qui sont les plus utiles, en particulier celles liées aux contextes culturels et locaux (Brière et al. 2015 ; 2021 ; Diallo et Thuillier, 2005), où la confiance et l'imputabilité sont des moyens essentiels pour la création et l'entretien de relations authentiques (Lister, 2000 ; Navarro-Flores, 2006). Dans ce sens, les gestionnaires ayant une gestion plus axée sur les relations humaines réussissent davantage que ceux ayant une gestion davantage vers les résultats (Brière et al. 2021 ; Diallo et Thuillier, 2005). De plus, les caractéristiques et l'expérience du gestionnaire de projet influencent sa prise de décision (Pinto, 2000). L'utilisation de compétences démontre comment les individus abordent des situations et quelles sont les stratégies utilisées pour atteindre leurs objectifs. Par exemple, il est reconnu que les hommes et les femmes abordent différemment leurs expériences de gestion de projet (Karch, 2012 ; Gerwel Proches, 2013 ; Rodriguez *et al.*, 2017). C'est pourquoi nous nous intéressons à l'expérience d'une catégorie de gestionnaires de projet : les femmes et les personnes s'identifiant comme femme. Sujet auquel nous nous attardons dans les pages qui suivent.

1.2 La question du genre en gestion

Jusqu'à maintenant, nous avons examiné les défis de la gestion de PCI et examiné le rôle et les compétences des gestionnaires de projet dans le but d'expliquer l'importance du politique dans les PCI. Nous nous attardons maintenant aux caractéristiques et attributs individuels, entre autres ceux liés au genre, et leur influence sur l'expérience des individus (Bilge et Hill Collins, 2023 ; Fortier et Harel Giasson, 2007).

Bien que des avancées en matière d'égalité des genres ont été observées, les femmes restent un groupe qui subit des inégalités sur le marché du travail et dans la société. Un nombre important des femmes se retrouvent dans des titres d'emploi décisionnels, mais des défis et enjeux persistent (Aumais, 2021 ; Calàs et Smirch, 2006; Fortier et Harel Giasson, 2007). En gestion et particulièrement en gestion de projet, une grande majorité d'auteurs abordent cette problématique que d'un point de vue quantitatif (nombre de titres d'emploi occupés par les femmes) et en comparaison entre les hommes et femmes (Baker et French, 2018; Bielinska et Osbert-Pochiecha, 2018 ; Cartwright et Gale, 1995 ; Gale et Cartwright, 1995 ; Gerdali et Söderlund, 2018 ; Henderson et Stackman, 2010 ; Karch, 2012 ; Legault et Chasserio, 2012 Rodriguez *et al.*, 2017). Même si ces résultats rapportent des expériences défavorables pour les femmes, il n'en demeure pas moins que seule l'analyse basée sur le sexe biologique ne peut justifier les inégalités vécues par les femmes en organisation (Auclair *et al.*, 2019 ; Cartwright et Gale, 1995; Fortier et Harel Giasson, 2007). Les questions des femmes et de l'exercice du pouvoir dans les organisations ont été longtemps mises de côté et restent exceptionnelles dans les études en gestion et en gestion de projet, où le constat est que les titres d'emploi décisionnels restent majoritairement occupés par des hommes (Baker et French, 2018; Calàs et Smirch; 1999; 2006 Cartwright et Gale, 1995; Laufer, 2005). En effet, les études ont démontré des

asymétries dans la quête des opportunités et des obstacles dans le parcours de carrière entre les hommes et les femmes (Kanter, 1977 ; Auclair *et al.*, 2022). Le pouvoir structurel des organisations influence les pratiques, légitime et reproduit les inégalités faites aux femmes dans ce contexte (Laufer, 2005). Les concepts de plafond de verre (Laufer, 2003); de plancher collant (Still, 1997); de frontière de verre (Linehan et Walsh, 2000); de falaise de verre (Patel *et al.*, 2020); de plafond de béton (Beckett, 2020) et de plafond de lavande (Gedro, 2010) ont été proposés par les auteurs pour expliquer les barrières systémiques qui jalonnent le parcours des femmes. Ces barrières expliquent la difficulté des femmes qu'ont les femmes à occuper des titres d'emploi de gestion dans un environnement majoritairement masculin, en plus de montrer que les organisations ont une structure défavorable au développement professionnel des femmes.

Ensuite, la recherche s'est intéressée aux caractéristiques individuelles des gestionnaires selon leur sexe et leur genre. Le débat subsiste puisque cette approche veut démontrer l'apport des femmes à la gestion et à la plus-value des caractéristiques féminines comme gestionnaire (Fortier et Harel Giasson, 2007). Ce courant de recherche a fait émerger l'existence d'une différence dans le style de gestion entre les femmes et les hommes. Encore une fois, il est question de comparaison entre les sexes biologiques. En effet, les recherches ont démontré des tendances, par ex. les femmes tendent à adopter un style de gestion plus collaboratif que les hommes, ces derniers étant plus autoritaires (Miranda, 2019; Silva, 2017). Certains auteurs mentionnent des caractéristiques distinctes que les femmes utilisent davantage dans leur gestion, comme la participation, les modes égalitaire et consultatif (Claes, 1999). Cependant, les résultats n'ont pas conclu à une différence tranchée et catégorique dans le style de gestion (Billing et Alvesson, 2000; Miranda, 2019; Silva, 2017). En effet, l'approche féminine en gestion a évolué, il est question de pratiques de gestion peu importe le genre du gestionnaire. En bref, la caractérisation du style de gestion selon le genre n'a pas été démontrée, tandis que l'influence du genre sur la gestion lui l'a été (Laufer, 2005; Legault et Chasserio, 2012). La vision des caractéristiques de gestionnaire comme masculine et féminine perpétue les stéréotypes de genre (Lindgren et Packendorff, 2006). Comme mentionné auparavant, l'objectif de notre mémoire n'est pas de comparer les genres, cependant, la littérature a énormément abordé cet enjeu en utilisant la comparaison ou en ne mentionnant pas la question du genre (Ashcraft, 2012 ; Acker, 2006 ; Baker et French, 2018). Par conséquent, nous voulons nous démarquer en nous intéressant à l'expérience des femmes gestionnaires de PCI, car peu d'études s'intéressent à la façon dont les femmes gèrent les projets et encore plus spécifiquement aux projets de coopération internationale (Auclair *et al.*, 2019 ; Bielinska et Osbert-Pochiecha, 2018 ; Cartwright et Gale, 1995 ; Gale et Cartwright, 1995 ; Geraldi et Söderlund, 2018 ; Henderson et Stackman, 2010 ; Karch, 2012 ; Legault et Chasserio, 2012 Rodriguez *et al.*, 2017). Nous poursuivons avec la présentation du domaine de la gestion de projet, qui est traditionnellement masculin, ce

que la littérature révèle de la situation des femmes gestionnaires de PCI et comment les femmes abordent la gestion de projet.

1.2.1 La gestion de projet : un domaine traditionnellement masculin

En effet, à priori, la littérature fait consensus sur le fait que la gestion de projet est un domaine traditionnellement masculin. Ce domaine a émergé des industries de la construction et de l'ingénierie où les hommes étaient plus nombreux à occuper des titres d'emploi (Baker et French, 2018; Bielińska et Osbert-Pociecha, 2018; Cartwright et Gale, 1995; Gale et Cartwright, 1995; Geraldi et Soderlund, 2018; Greer et Carden, 2021; Henderson et Stackman, 2010; Pinto *et al.*, 2017). Selon les plus récentes statistiques du Project Management Institute (PMI), il y a un écart de 3 hommes pour 1 femme dans le secteur de la gestion de projet. Dans la plupart des secteurs, les hommes sont présents à plus de 50 % (PMI, 2023). Même si les auteurs remarquent que la tendance actuelle est à l'augmentation du nombre de femmes, il persiste toujours un déséquilibre dans la représentativité chez les titres d'emploi de gestion de projet (Baker et French, 2018 et Bielińska et Osbert-Pociecha, 2018). Bien que ces nombres démontrent la sous-représentation des femmes, les auteurs ont ressorti certains éléments spécifiques qui affectent les femmes comme gestionnaires de projet. Les femmes gestionnaires de projet sont prises dans un cercle vicieux où elles sont désignées pour des projets avec des budgets moins élevés et de moins grande envergure, ce qui fait en sorte que cela les met de côté aux plans géographiques et culturels face à leurs collègues masculins (Henderson et Stackman, 2010). En effet, les difficultés d'acquérir du capital social et humain les empêchent de gagner de l'expérience et de la visibilité au sein de leur organisation (Greer et Carden, 2021; Henderson et Stackman, 2010). Les auteurs mentionnent la reproduction homosociale, qui est la tendance à sélectionner des individus similaires à eux-mêmes, qui reproduit les caractéristiques sociales des structures organisationnelles (de pouvoir) par des générations de travailleurs successives (Kanter, 1977). Par conséquent, la construction d'opportunité pour les femmes est bloquée et la composition démographique est reproduite (Baker et French, 2018; Buckle et Thomas, 2003; Kanter, 1977). Les hommes sont portés à gérer plus de projets (en plus grand nombre ; plus grosses équipes, budget plus élevé) donc ils sont plus visibles, donc ils maintiennent leurs titres d'emploi décisionnels et leurs positions hiérarchiques privilégiées. De même, des disparités salariales persistent (Baker et French, 2018; Bielińska et Osbert-Pociecha, 2018 ; Greer et Carden, 2021; Henderson et Stackman, 2010 ; Legault et Chasserio, 2012 ; PMI, 2023). Selon le PMI (2023), à l'échelle mondiale, le salaire des femmes gestionnaires de projet est de 20 % de moins que celui des hommes gestionnaires de projet.

Dès le processus d'embauche, il existe des biais face aux compétences des femmes. Par exemple, en gestion de projet en technologie de l'information, les femmes gestionnaires de projet doivent prouver qu'elles possèdent des compétences sociales (ce qui est attendu des femmes) et des compétences techniques pour

être retenues (Baker et French, 2018; Henderson et Stackman, 2010; Pinto *et al.*, 2017). Buckle et Thomas (2003) démontrent que les valeurs du discours du Project Management Body of Knowledge (PMBOK) encouragent des valeurs et une logique masculine pour réussir en gestion de projet. La reproduction de certaines structures organisationnelles, processus et comportements chez les organisations d'une même industrie peuvent être dus parce qu'elles compétitionnent pour les mêmes ressources, clients, pouvoir politique et légitimité institutionnelle (Baker et French, 2018; Di Maggio et Powell, 1983; Pinto *et al.*, 2017). En somme, bien qu'un bon nombre de femmes sont gestionnaires de PCI, au Canada notamment, celles-ci font face davantage à l'inégalité en gestion de projet due à la nature de leur profession, au marché du travail et aux organisations traditionnellement patriarcales.

1.2.2 Les femmes et la gestion de PCI

Bien que le PMI (2023) décortique les statistiques par secteur de la gestion de projet, cette étude ne mentionne pas explicitement la coopération internationale qui se retrouve à l'intersection de nombreux secteurs. Comme mentionné auparavant, les femmes demeurent sous-représentées dans le domaine de la gestion de projet. Certes, avec un discours féministe dans le secteur de l'aide au développement et les actions de coopération, nous pouvons facilement croire que les femmes sont majoritaires dans les organisations d'aide au développement (Collette *et al.*, 2010). Pourtant, selon *l'Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* de l'ONU (UNOCHA), 43% des travailleurs en développement sont des femmes (UNOCHA, 2019), cela veut dire que le domaine de l'aide au développement reste un domaine masculin (Auclair *et al.*, 2019; 2022).

La question du parcours professionnel sous l'angle du genre a été peu abordée et il a surtout été question de l'intégration du genre dans les politiques, programmes et projet (Verschuur *et al.*, 2016). Dans une perspective des organisations de coopération internationales (OCI) canadiennes, Auclair *et al.* (2019 ; 2022), se sont intéressées au parcours des femmes travaillant dans le développement international. Le parcours de carrière des femmes est non linéaire, instable et les enjeux liés à leur genre influencent leur carrière. Leurs résultats rejoignent les études en gestion de projet présentées auparavant sur au moins trois enjeux : 1) la sous-représentation des femmes dans les titres d'emploi décisionnels; 2) les femmes travaillent pour des OCI ayant peu de ressources et 3) les écarts salariaux persistent entre les femmes et les hommes.

Il est possible de relever des éléments explicatifs de la culture organisationnelle qui font persister les inégalités que vivent les femmes en coopération internationale. La réputation du domaine de la coopération comme un milieu social noble est contraire à la réalité, en effet, des discriminations systémiques, c.-à-d. le racisme, le sexisme et le colonialisme sont rapportés (Sondarjee, 2020). Le mythe du héros humanitaire est

caractérisé par un homme blanc, hétérosexuel provenant du Nord est persistant dans le domaine. Il existe des perceptions défavorables pour les personnes ne correspondant pas à cet archétype, ce qui pousse les femmes à ne pas faire carrière dans ce domaine (Auclair *et al.*, 2019 ; Sondarjee, 2020). Des mythes persistent voulant que les hommes soient plus habilités à travailler dans un contexte d'urgence et d'insécurité. Bien que ces conditions touchent davantage les opérations d'urgence humanitaire, le contexte de la coopération internationale comporte de plus en plus des conditions d'insécurité (Auclair *et al.*, 2019). Les interventions d'urgence deviennent un passage en début de carrière pour acquérir de l'expérience et gagner en légitimité pour les femmes (Auclair *et al.*, 2019). Aussi, le mythe du « missionnaire sauveur » renforce la perception d'abnégation qu'exige la coopération internationale chez les professionnels. Ces idées ancrées renforcent la continuité des conditions salariales moindres et l'acceptation de conditions de travail contraignantes pour les femmes (Auclair *et al.*, 2022).

Il existe une ambivalence à poursuivre une carrière en coopération internationale pour les femmes, car elles perçoivent des difficultés dans la conciliation travail-famille-vie personnelle, par exemple avec la mobilité (Auclair *et al.*, 2022). Les femmes doivent trouver et utiliser des stratégies particulières (reports de la maternité et de la mobilisation ; support du réseau) pour réussir cette conciliation. Les déplacements à l'étranger auront lieu au début ou en fin de carrière, ce qui sera plus compatible avec leur réalité personnelle (Auclair *et al.*, 2022). Elles sont donc moins visibles au sein des organisations et se retrouvent avec des projets de moindre envergure ou avec des titres d'emploi subalterne (Auclair *et al.*, 2019). Il n'est donc pas étonnant que les femmes soient mises de côté dans les échelons plus élevés et les titres de postes décisionnels.

Les stratégies organisationnelles sont importantes pour réduire les effets du plafond de verre, car il existe des obstacles dans le parcours des femmes travaillant dans les OCI (Auclair *et al.*, 2019; 2022). C'est pourquoi des pratiques organisationnelles qui prennent en compte l'intersection des rapports sociaux inégalitaires peuvent favoriser des conditions plus propices pour les femmes. Néanmoins, les pratiques favorisant la diversité et l'égalité sont rares et laissées au bon vouloir des directions d'OCI et des bailleurs de fonds. En effet, ces derniers n'exigent pas des pratiques égalitaires pour la gestion des OCI tandis qu'ils l'exigent pour les projets (Auclair *et al.*, 2019 ; 2022 ; Paré, 2016 ; Sondarjee, 2022). Ce constat est la prémisse des études d'Auclair *et al.* (2019 ; 2022), qui proposent, dans une perspective féministe, de poser un regard sur la situation de ces professionnelles et encourager des pratiques organisationnelles plus égalitaires. À cet égard, comme nous venons de l'aborder, les cultures et les pratiques organisationnelles ont un impact important sur la persistance des situations inégales que vivent les femmes gestionnaires de PCI.

De plus, au plan relationnel, il existe des enjeux qui affectent différemment les femmes et les hommes gestionnaires de PCI, notamment la question de la sécurité. Les femmes rapportent plus de situations de harcèlement et de violence (Auclair *et al.*, 2022). La confrontation quotidienne à des enjeux difficiles (conditions de vie précaires, violence sexuelle, inégalités des genres) peut exacerber la fatigue et le stress chez les professionnels, ce qui augmente les automatismes et les attitudes stéréotypés (Scharnitzky et Stone, 2018 dans Auclair *et al.*, 2022). Donc, il est possible que les relations entre les membres de l'équipe projet soient affectées. Par rapport à leurs collègues masculins, les relations sociales sont différentes pour les femmes lorsqu'elles sont à l'étranger. Le privilège d'être caucasienne peut réduire les inégalités face au genre et à l'âge, bien que ces caractéristiques aient un impact important pour les femmes. C'est-à-dire que le fait d'être caucasienne a plus de poids pour la crédibilité professionnelle que le genre et l'âge. Toutefois, le genre et l'âge restent des éléments qui influencent les rapports sociaux des femmes gestionnaires de PCI (Auclair *et al.*, 2019 ;2022). En définitive, aux niveaux organisationnels et relationnels, l'expérience et le parcours des femmes gestionnaires de PCI sont différents.

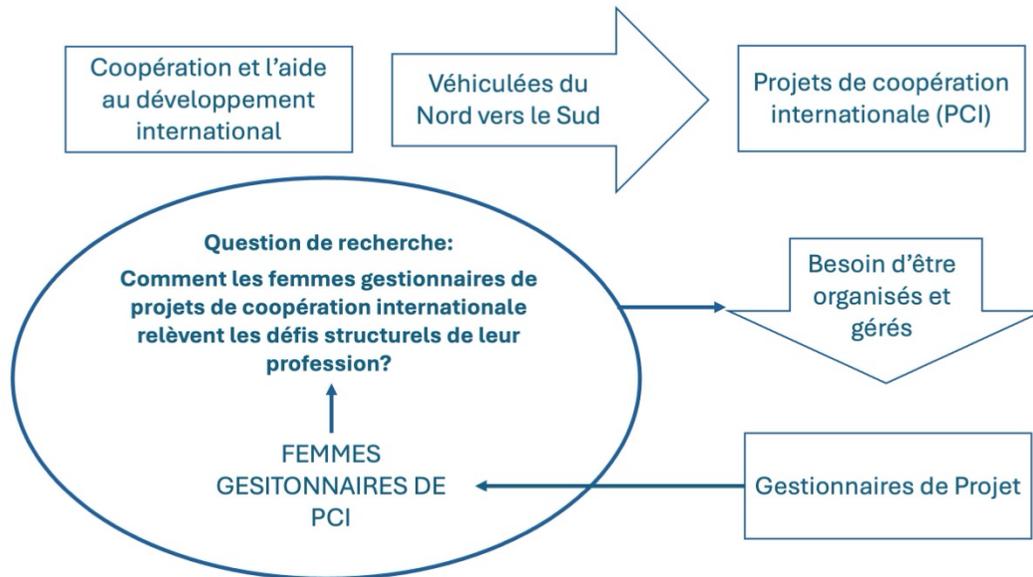
1.3 La pertinence de notre mémoire

Notre recherche tend à aller contre le courant de la recherche traditionnelle en gestion de projet. La recherche traditionnelle a eu tendance à être instrumentale, utilitariste, et de prendre le projet comme unité de mesure (Cicmil et Hodgson, 2006). Pourtant, il y a de plus en plus de chercheurs qui s'intéressent aux liens entre les projets, les défis sociétaux et globaux (Ika *et al.*,2020; Locatelli *et al.*, 2023). En effet, visibiliser l'expérience des femmes gestionnaires de PCI s'insère dans les défis liés à l'égalité des genres (bell hooks, 2021; Martin, 2003). La recherche sur les PCI s'est principalement intéressée à ses contreperformances, ses échecs et ses standards de gestion, mais il est peu question des défis associés à la gestion dans ce contexte unique bien particulier (Ika et Hodgson, 2014). Dans ce sens, le moment est opportun d'aborder les PCI puisqu'ils sont de plus en plus remis en cause (Ika *et al.*, 2020 ; Picciotto, 2020). Les projets, dont ceux en coopération internationale sont un espace où il est possible de conceptualiser les contextes et les politiques pour réaliser des changements organisationnels, sociaux et de pouvoir dans un contexte de mondialisation et d'ethnocentrisme (Ika *et al.*,2018 ; 2020 ; Ika et Hodgson, 2014 ; Lindgren et Packerdoff, 2006 ; Gerdal et Soderlund, 2018 ; Picciotto, 2020; Savard, 2024). Notre recherche, qui s'intéresse aux processus sociaux et politiques qui influencent les projets et sa gestion, a des apports bénéfiques pour la pratique. En effet, elle propose des perspectives pour repenser les façons dont les gestionnaires et organisations travaillent avec les projets (Smith, 2011; Svejvig et Andersen, 2015).

Ainsi, nous souhaitons montrer par ce travail la pertinence de la perspective critique en recherche en gestion de projet, car nous tentons d'aller au-delà de la trajectoire du projet et de nous intéresser au contexte (Cicmil

et Hodgson, 2006). En effet, comme mentionné précédemment, peu d'études se sont intéressées à la question des femmes gestionnaires de projet et aux enjeux politiques dans les projets (Auclair *et al.*, 2019 ; Bielinska et Osbert-Pochiecha, 2018 ; Cartwright et Gale, 1995 ; Clegg et Bailey, 2008 ; Clegg *et al.*, 2006; Gale et Cartwright, 1995 ; Geraldi et Soderlund, 2018 ; Henderson et Stackman, 2010 ; Karch, 2012 ; Legault et Chasserio, 2012; Rivière, 2000 ; Rodriguez *et al.*, 2017). L'analyse des expériences des femmes gestionnaires de projet nous permet d'offrir une opportunité de donner la parole à des femmes gestionnaires de projet et d'en connaître davantage sur leurs enjeux et leurs défis dans ce contexte sociopolitique complexe. Dans ce sens, une lunette féministe permet d'approfondir davantage ces aspects avec des outils pertinents (bell hooks, 2021; Clegg et Haugaard, 2009 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Martin, 2003). En effet, le pouvoir est un concept important pour le féminisme, qui se consacre en général à la critique de la subordination de genre et à l'élaboration de perspectives de résistance et d'émancipation individuelles et collectives (Allen, 2022; bell hooks, 2021; Martins, 2003). Dans les PCI, les gestionnaires de projet détiennent un rôle crucial (Auclair *et al.*, 2019; 2022; Brière *et al.*, 2021; Diallo et Thuillier, 2005 ; Ika 2012 ; Ika *et al.*, 2020 ; Pinto, 2000). Ce sont eux qui sont responsables des projets, qui doivent réussir à atteindre les objectifs : des bailleurs de fonds, de leurs organisations, de leurs partenaires et des participants. La situation des femmes gestionnaires de projet nous a interpellé car, étant gestionnaires de PCI, ce sont elles qui sont confrontées à ces défis et enjeux. Certes, pour aborder ce sujet, il nous a fallu une approche multidisciplinaire qui a également enrichi notre recherche : la coopération et l'aide au développement international qui sont véhiculées dans un contexte du Nord vers le Sud à travers des projets de coopération internationale qui ont besoin d'être organisés et gérés par des gestionnaires de projet, en particulier les femmes. (Voir la Figure 1.1).

Figure 1.1 L'objet de la recherche: les défis structurels des femmes gestionnaires de PCI



Conclusion

Nous avons établi les balises de notre sujet de recherche : l'expérience des femmes gestionnaires de projet en développement international. Nous avons identifié trois grands défis auxquels font face les gestionnaires de PCI : 1) un contexte sociopolitique complexe, 2) des objectifs ambigus et 3) une multitude d'acteurs impliqués. Ces défis révèlent l'importance du rôle des gestionnaires de projet et l'influence du contexte sur leur pratique. Les effets structurels historiques, ethnocentriques et patriarcaux du contexte de l'aide au développement et des organisations contribuent à (re)produire des conditions qui sont plus ou moins favorables pour les gestionnaires de projet. D'ailleurs, ces conditions influencent le rôle de gestionnaire de projet, en valorisant des compétences relationnelles et politiques. Nos intuitions comme chercheuse en gestion de projet ont motivé notre intérêt pour les personnes s'identifiant au genre féminin. D'ailleurs, nous avons discuté de la pertinence de notre mémoire, qui s'appuie sur la rareté des études sur ce sujet et la complexité du rôle de gestionnaire de projet dans ce contexte. De plus, c'est une occasion novatrice d'instiller une perspective critique féministe dans le domaine de la recherche en gestion de projet. La pratique des femmes gestionnaires de projet est influencée par un contexte de gestion de projet et un monde organisationnel historiquement patriarcal et masculin. Dans ce sens, la littérature illustre que l'expérience des femmes gestionnaires de PCI est ponctuée d'obstacles, d'inégalités et qu'elles préconisent des compétences relationnelles pour gérer dans cet environnement. Il nous apparaît qu'il existe des effets structurels influençant la pratique des femmes gestionnaires de PCI. À ceci s'ajoute la reconnaissance de

l'importance du rôle du politique et de ses compétences en gestion de PCI. Dans ce but, nous voulons comprendre et expliquer les défis structurels qui influencent la pratique des femmes gestionnaires et contribue afin de mieux comprendre les dynamiques de pouvoir et les stratégies politiques et relationnelles au sein des projets de coopération internationale.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons notre cadre théorique. Ce chapitre analyse le concept du pouvoir dans l'expérience des femmes gestionnaires de PCI, un sujet peu exploré en gestion de projet. Il examine le pouvoir à travers trois niveaux : le niveau macro (contexte Nord-Sud), le niveau méso (dynamiques de pouvoir au sein des organisations), et le niveau micro (compétences relationnelles et politiques des gestionnaires). En intégrant des perspectives féministes, nous mettons en lumière les inégalités rencontrées par les femmes, tout en soulignant l'importance de l'empowerment et des compétences politiques pour naviguer dans des environnements complexes. Le chapitre propose une définition du pouvoir alliant dimensions structurelle et de l'agentivité, et plaide pour une réflexion critique sur les dynamiques de pouvoir dans les projets de coopération internationale.

Introduction

Le pouvoir est partout et est un élément vital des relations humaines (Clegg *et al.*, 2006; Hauggard et Clegg, 2009; Rickley, 2023 ; Sturm et Antonakis, 2015). Bien qu'il ne soit pas toujours tangible, ce concept nous permet d'explorer l'expérience des femmes gestionnaires de PCI et ce, selon diverses facettes. Ce sujet a été peu abordé en gestion de projets, nous voulons donc contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine, et particulièrement dans le contexte des PCI. Les recherches sur le projet et son contexte soulignent l'importance du politique pour les femmes gestionnaires de projet. Nous nous inscrivons dans ce courant de pensée et faisons un rappel des trois niveaux d'analyse du pouvoir dans le contexte des PCI, présentés dans notre mise en contexte :

- 1) Niveau macro : un contexte historique et structurel de relation de pouvoir entre les pays du Nord et du Sud.
- 2) Niveau méso (organisationnel) : des expériences asymétriques pour les femmes et un malaise et une incompréhension de la politique dans les organisations
- 3) Niveau micro (personnel) : l'importance des compétences relationnelles et politiques pour naviguer dans cet environnement.

Selon Lainey (2017), la politique est définie comme l'exercice du pouvoir, ceci veut dire que les femmes gestionnaires de projet sont en position de pouvoir, car elles sont responsables des PCI, et elles exercent une sorte de pouvoir aux trois niveaux exposés ci-dessus. Le concept du pouvoir permet ainsi d'analyser l'expérience vécue par les femmes gestionnaires de PCI, qui peuvent intervenir à différents niveaux (macro, méso et micro) dans la gestion des PCI.

Nous présentons deux principales théories sur le pouvoir et nous proposons la définition que nous utilisons dans le cadre de cette recherche. Nous abordons certaines conceptualisations du pouvoir des perspectives féministes qui sont utiles pour approfondir l'expérience des gestionnaires de PCI. Ensuite, nous énumérons les bases du pouvoir qui influencent les pratiques du pouvoir et nous présentons le concept de l'*empowerment* qui est relié à posséder plus de pouvoir. Pour terminer, nous précisons les objectifs et questions de cette recherche.

2.1 Les théories du pouvoir et la définition du pouvoir proposée

Premièrement, qu'est-ce que le pouvoir ? Le concept du pouvoir est un des plus difficiles à comprendre des sciences sociales et reste une source de plusieurs débats (Hauggard et Clegg, 2009). Il existe plusieurs définitions qui se concentrent sur différents éléments selon les champs d'intérêt des chercheurs. Bien qu'historiquement le pouvoir est relié aux sciences politiques, son étude s'est étendue aux sciences humaines et même au management. Ces champs d'études l'ont abordé en tant que comportements et comme relations sociales. Notamment, les auteurs en management se sont particulièrement intéressés au pouvoir, car l'organisation est une arène politique où l'on vit les rapports de pouvoir comme dans la société (Clegg et Bailey, 2008 ; Clegg *et al.*, 2006 ; Fleming et Spicer, 2011 ; Lainey, 2017 ; Pinto, 2000 ; Rickley, 2023 ; Sturm et Antonakis, 2015).

En ce qui a trait aux études sur le pouvoir en gestion de projet, elles restent limitées ou mises de côté (Clegg et Kreiner, 2013 ; Pinto, 2000 ; Wynn *et al.*, 2021 ; Zhang et Qian, 2017). Le pouvoir est perçu négativement en étant relié à la coercition, manipulation, violence et domination (Clegg *et al.*, 2006). Pourtant, le pouvoir peut être créatif, collaboratif, émancipateur et positif pour les individus, les organisations et les sociétés (Clegg *et al.*, 2006 ; Gaventa, 2006 ; VeneKlasen et Miller, 2007 ; VeneKlasen et Miller, 2002).

Comme le cadre de notre recherche se situe principalement dans le monde organisationnel et que les femmes gestionnaires de PCI interagissent avec plusieurs types d'acteurs sociaux, la définition de C. Rivière (2000) nous semble un bon point de départ pour notre cadre théorique. Pour lui, le pouvoir est relié à la «[...]capacité de mener à bien des actions ou encore de produire des effets recherchés sur des choses ou des individus. » Partant de cette définition, nous pouvons déjà distinguer deux théories pour analyser le pouvoir, d'abord la théorie structurelle et la théorie de l'agentivité (*agency theory*) qui, comme nous le voyons, sont complémentaires.

2.1.1 La théorie structurelle

Il s'agit d'une conception de pouvoir qui se fonde dans des structures institutionnelles plus durables (Fleming et Spicer, 2014). En effet, le pouvoir peut être conçu comme une théorie de l'ordre social, c'est-à-dire des normes ou des structures dominantes qui génèrent des hiérarchies sociales, des attitudes et des comportements de conformité habituelle qui servent à inclure ou à exclure. Les acteurs, que ce soit les dominants ou les dominés, intériorisent leurs rôles, s'adaptant ainsi à la norme (Pettit et McGee, 2020, introduction). Ce pouvoir est invisible, car il façonne les frontières psychologiques et idéologiques des individus. Il influence donc la manière dont ils perçoivent leur propre place et celle des autres dans le monde. Cela se forme par des processus de socialisation et culturels, dans et à travers des relations sociales (Barnett et Duvall, 2005 ; Gaventa, 2006 ; Pettit et McGee, 2020, introduction). Le pouvoir concerne les choix que les individus font, les actions prises, le tolérable et l'intolérable, les privilèges et les désavantages constatés, et ce, sans qu'ils n'en soient nécessairement conscients (Clegg *et al.*, 2006 ; Lainey, 2017). Les auteurs mentionnent une forme cachée du pouvoir, car le pouvoir structurel est souvent invisible et lorsque les gens prennent des décisions l'influence exercée sur eux n'est pas toujours tangible (Gaventa, 2006 ; Lainey, 2017).

Au niveau organisationnel, il est question de la culture organisationnelle, des normes, des valeurs et le jargon de l'organisation. Il s'agit d'un « processus sociodynamique » qui permet de fonctionner au sein d'un groupe et d'organisation (Bertrand, 1991). Par exemple, la hiérarchie met en place une structure dans laquelle les individus aux niveaux plus élevés sont reconnus par ceux des échelons subalternes (Lainey, 2017).

Sur le plan individuel, les représentations de soi-même sont influencées par les interactions sociales et les caractéristiques selon les normes et les cultures. Ainsi, le genre, l'ethnie et la classe sociale, entre autres, peuvent modifier les relations interpersonnelles selon les attributs des individus (Fincham, 1992). D'où l'importance de se pencher sur la théorie de l'agentivité afin de mieux comprendre l'exercice direct du pouvoir.

2.1.2 La théorie de l'agentivité

En effet, le pouvoir peut être considéré comme une capacité à influencer les autres, c.-à-d. qu'un acteur (A) exerce du pouvoir sur un autre (B) pour lui faire faire ce qu'il ne ferait pas autrement. Les actions de B sont ainsi déterminées par celle de A. L'individu B devient un agent qui agit (Clegg *et al.*, 2006; Hauggard et Clegg, 2009). Cette définition réfère au « pouvoir sur », à la relation dominant-dominé, c'est-à-dire qu'il y a un rapport de force ; un gagnant et un perdant.

Certes, le concept de domination ajoute au malaise et à une vision négative du pouvoir (Clegg *et al.*, 2006, Clegg et Bailey, 2008; Pinto, 1996). En effet, selon Lainey (2017), il peut être vu comme un instrument de contrôle sur autrui. Tandis que l'objectif est plutôt de façonner le comportement de manière flexible et contextuelle sans forcément être perçu négativement. Dans sa perspective, Lainey (2017) démontre qu'il existe des conceptions du pouvoir orientées et centrées davantage sur l'adaptation et la relation contextuelle que sur la domination.

En fait, l'opérationnalisation du pouvoir passe par sa transformation en influence et nous pouvons l'observer à travers les comportements des individus qui subissent l'influence (Lainey, 2017). Pour sa part, l'influence est un pouvoir visible et observable dans le processus décisionnel ainsi que dans les comportements des individus envers les autres (Gaventa, 2006 ; Hardy, 1996). Elle peut être qualifiée de « pouvoir épisodique », car elle est observable dans une situation précise (Lainey, 2017). L'influence est avant tout, cette définition promeut le point de vue de celui qui exerce le pouvoir, car il est question de ses capacités d'influence sur les autres et de ses perceptions de changements (French et Raven, 1959 ; Rickley, 2023).

Pinto (1996), distingue l'influence et le pouvoir, même si ces concepts ont le même objectif : le modelage de comportement. Il définit le pouvoir comme étant diffus dans les relations tandis que l'influence est directe et dans une situation spécifique. Nous pensons que la définition de Pinto (1996) rejoint la théorie de l'agentivité, parce que, comme mentionné ci-dessus, le pouvoir s'opère et se transforme en influence observable à travers des comportements des individus qui subissent l'influence (Lainey, 2017).

Par ailleurs, la définition du pouvoir comme une habileté à influencer est la plus utilisée dans les études en management. Selon Rickley (2023), il existe plusieurs définitions du pouvoir dans la littérature et selon les disciplines. Dans sa revue systématique sur le pouvoir dans le leadership global, l'auteure mentionne quatre thèmes dans la définition du pouvoir :

- 1) le pouvoir comme une habileté à influencer
- 2) le pouvoir selon la nature de la relation entre les agents et les sujets, ce qui permet d'explorer les points de vue des dominés et dominants
- 3) le pouvoir comme le contrôle sur les ressources, ce qui suppose une asymétrie dans le contrôle des ressources.
- 4) le pouvoir comme une perception, ce qui est défini comme la réponse que l'individu engendre sur les autres, en particulier ses caractéristiques individuelles.

Selon l'auteure, le choix de la définition est important pour la conceptualisation et l'opérationnalisation du pouvoir dans les recherches. Cette revue de littérature est pertinente pour notre recherche, car elle s'intéresse à la question du pouvoir dans la gestion dans un contexte international, qu'elle définit ainsi :

« as the process and actions through which an individual influences a range of internal and external constituents from multiple national cultures and jurisdictions in a context characterized by significant levels of task and relationship complexity» (Reiche et al., 2017, p.556 dans Rickley, 2023).

Ceci est directement lié à notre définition du rôle du gestionnaire de projet en coopération internationale, ainsi qu'aux défis que le gestionnaire doit soulever, notamment : 1) contexte sociopolitique complexe, 2) objectifs ambigus et 3) multitudes d'acteurs impliqués.

2.1.3 La définition du pouvoir proposée

Pour le cadre conceptuel de notre recherche, nous préférons combiner la théorie structurelle et la théorie de l'agentivité. Nous définissons donc le pouvoir comme une capacité d'influencer les autres (un agent qui exerce le pouvoir) et une structure qui influence autant celui qui influence que celui qui est influencé (perception du pouvoir). Nous arguons une relation dialectique en ce sens que la dualité agentivité-structure se complète parce que les relations produisent et reproduisent les caractéristiques structurelles et la structure influence les interactions sociales et les caractéristiques des acteurs (Lister, 2000 ; Walsh *et al.*, 1981). Dans cette perspective, les relations de pouvoir sont dialectiques entre les individus, groupes, organisations et institutions où l'influence est exercée entre les uns et les autres, ce qui n'exclue pas le fait que les rapports de pouvoir supposent une asymétrie de l'influence entre deux acteurs donc un en domine un autre (Colliot-Thélène, 2016). Les auteurs s'entendent pour dire que prendre en compte les multiples dimensions du pouvoir est nécessaire pour véritablement saisir comment les individus perçoivent, le pratiquent et le subissent (Allen, 2022; Clegg *et al.*, 2006; Pettit et McGee, 2020, introduction; Rickley, 2023). Mais au lieu de se limiter à comprendre comment le pouvoir contraint, les individus peuvent aussi agir; dans ce sens, la perception du pouvoir est importante, car elle réfère à l'interprétation des dynamiques de pouvoir et comment les gens se comportent dans la relation face à l'entité, c'est-à-dire institutionnelle (vie sociale), organisationnelle ou interpersonnelle, qui exerce un pouvoir sur eux. Ainsi, la théorie de l'agentivité explique comment les individus adoptent et adaptent leur comportement pour répondre à l'influence, c'est-à-dire au pouvoir de l'autre. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons dire que le pouvoir s'applique aux agents qui ont une capacité d'influence et aux différentes structures (sociales et organisationnelles, en particulier) qui modèlent la façon de voir le monde. Ces influences sont véhiculées à travers les dynamiques de pouvoir et elles peuvent être perçues ou réelles. En somme, il s'agit de pratiques de pouvoir, qui se

manifestent à travers une conceptualisation, une intériorisation et une action spécifique dans le cadre des dynamiques sociales.

Nous avons vu que le pouvoir est un concept large et qui peut être exploré sous différentes facettes, dans le cas de notre recherche, nous voulons comprendre l'expérience des femmes gestionnaires de projet en lien avec les relations de pouvoir dans le contexte de PCI. Notre choix a été, premièrement, d'expliquer l'essentiel du concept du pouvoir et de présenter également les rapports de pouvoir Nord-Sud comme toile de fond de la coopération internationale. Deuxièmement, notre choix a été de caractériser le contexte sociopolitique dans lequel les femmes gestionnaires de projet subissent les rapports de pouvoir liés au genre et exercent leur pouvoir en tant que gestionnaires de PCI. Pour ce faire, nous nous attardons à la perception et l'exercice du pouvoir. D'après notre définition du pouvoir proposée, la perception du pouvoir renvoie aux interprétations et aux réponses qu'ont les individus face à l'influence de la structure et des autres. Quant à l'exercice du pouvoir, il s'agit de l'ensemble des stratégies sur lesquelles un individu appuie sa capacité d'influencer et qui servent à mettre en pratique cette influence.

2.2 La perception du pouvoir

Les capacités d'influence de l'agent et de la structure amènent à faire des choix et à agir d'une certaine façon. Il existe de multiples formes de vérités pour les sociétés et régimes culturels (Clegg et Bailey, 2008). C'est-à-dire qu'il y a des structures mises en place qui forgent des normes ancrées qui influencent les comportements et la vision du monde. La force d'influence des structures mises en place passe inaperçue, car elle est intangible et peut être ancrée (Allen, 2022 ; Clegg et Bailey, 2008 ; Pettit et McGee, 2020, introduction). En explorant les relations entre les acteurs, il est possible de faire ressortir leurs réponses à l'influence. Pour notre recherche, nous nous intéressons aux relations liées aux différents défis mentionnés plus haut, notamment :

- 1) La complexité du contexte sociopolitique : le contexte Nord-Sud dans un système capitaliste
- 2) L'ambiguïté des objectifs : des tensions entre des objectifs ambigus et des résultats tangibles dans le cadre de projet
- 3) La multitude d'acteurs: des acteurs qui ont des enjeux et des caractéristiques différentes et multiples.

Ces défis révèlent des situations où les femmes gestionnaires de projet adoptent des comportements et des réflexions qui les amènent à faire des choix dans leur gestion de PCI. Comme mentionné auparavant, le pouvoir est diffus et est présent partout, néanmoins, pour réussir à bien saisir, nous illustrons ici, à travers un tableau, les différentes relations de pouvoir au cœur de la gestion de PCI.

Tableau 2.1 Les relations à travers les PCI: leur niveau et leur contexte géographique

Niveaux d'analyse et position géographique	Nord	Sud
	Projet de coopération internationale	
Institutionnel	Bailleurs de fonds	Gouvernements
Organisationnel	OCI	ONGS
Individuel	Gestionnaire de projet	Bénéficiaires

Certes, le fait que nous nous intéressons aux femmes gestionnaires de PCI, signifie que le genre des gestionnaires participant dans notre recherche est un élément d'influence sur le pouvoir ressenti et exercé par les femmes.

2.2.1 La perception du pouvoir et les perspectives féministes

Il est possible d'observer les influences sur certains groupes selon des caractéristiques précises : la race, le genre, les classes sociales, le sexe et l'orientation sexuelle (Bilge, 2009 ; Bilge et Hill Collins, 2023). Les inégalités systémiques se manifestent à travers des pratiques résultant en expériences asymétriques face à des groupes, comme les femmes par exemple. La pensée féministe reconnaît que le sexe et le genre influencent les relations sociales, les divisent et les hiérarchisent (Allen, 2022 ; bell hooks, 2021 ; Clegg et Haugaard, 2009 ; Ollivier et Tremblay, 2000), cette dimension sexuée des relations sociales fait référence à la manière dont l'identité de genre et les attentes sociétales concernant les rôles de genre façonnent et influencent les interactions, la dynamique du pouvoir et les structures sociales. C'est ainsi, on peut constater comment les capacités d'influence de l'agent et de la structure amènent à faire des choix et à agir d'une certaine façon, résultant en multiples formes de vérités selon les sociétés et les régimes culturels (Clegg et Bailey, 2008).

Dans le cadre de notre recherche, nous définissons le genre comme une construction sociale qui se traduit par les comportements et pratiques qu'ont les individus dans leurs quotidiens. C'est-à-dire que les catégories de ce qui est féminin et masculin varient dans le temps et les cultures et ne sont pas uniquement basées sur l'analyse du sexe biologique (Aumais, 2021 ; West et Zimmerman, 1987). Cela signifie que les traits masculins et féminins ne sont pas des traits statiques. C'est-à-dire, ils évoluent au fil du temps et de la vie des individus, variant en fonction de la classe sociale, de la race, de l'occupation, de l'organisation, de l'âge et des conditions individuelles (Billing et Alvesson, 2000; Claes, 2000). Le choix de cette définition inclusive permet de sortir de la catégorisation binaire des identités de genre (Bereni *et al.*, 2020). Dans ce mémoire, lorsqu'il est question de femmes, nous incluons les femmes cisgenres et les personnes s'identifiant au genre féminin. Cette définition nous aide à situer notre contexte face à cette catégorisation des femmes

et à inclure les identités de genre dans notre recherche. Plusieurs recherches en management et en gestion de projet ne font pas de référence au genre, à la race et à la sexualité des individus, ce qui ne permet pas d'approfondir toutes les facettes des enjeux de pouvoir (Ashcraft, 2012 ; Acker, 2006). Nous avons choisi de définir le genre comme un élément construit, donc qui est situé dans un contexte spécifique.

Les questions féministes ont deux objectifs : 1) descriptif : révéler les inégalités évidentes et subtiles entre les hommes et les femmes; 2) orienté vers le changement : réduire ou éradiquer ces inégalités (bell hooks, 2021; Martin, 2003). En effet, elles proposent une analyse des rapports de pouvoir genrés, c'est-à-dire qu'un genre est avantagé par rapport à un autre et que le genre influence les relations sociales (Bereni *et al.*, 2020 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Pilcher et Whelehan, 2004). Les perspectives féministes ne critiquent pas seulement les relations de pouvoir, elles ont un objectif émancipateur, car elles cherchent à rendre les rapports entre les genres plus égalitaires (bell hooks, 2021 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Martin, 2003). Notamment, la perspective féministe a l'objectif de visibiliser les situations et les paroles des femmes, ce qui fait en sorte qu'elles prennent leurs places (leurs pouvoirs ; il ne s'agit donc pas que de comparer les genres entre eux, mais plutôt d'analyser le pouvoir comme un concept central (Ollivier et Tremblay, 2000). Nous utilisons donc des concepts des perspectives féministes afin de visibiliser la situation des femmes et d'interpeller à la communauté en gestion de projet sur la place du genre dans la pratique et la recherche dans ce domaine. Il est possible d'identifier deux façons dont les féministes ont conceptualisé la perception du pouvoir : 1) comme ressource à (re) distribuer ; 2) comme une domination (Allen, 2022). Nous les élaborons brièvement.

Les approches féministes libérales⁶ envisagent le pouvoir comme une ressource, un bien social positif, qui est réparti de manière inégale entre les hommes et les femmes. Pour ce courant, il s'agit de redistribuer cette ressource afin que les femmes aient autant de pouvoir que les hommes. « C'est une chose que les individus peuvent posséder en plus ou moins grande quantité » (Young, 1990a, p.31). Cette perspective peut être pertinente en gestion, pour illustrer le pouvoir exercé par les gestionnaires sur les employés dans les organisations, car elle met en évidence les dynamiques de contrôle, par exemple. Cependant, elle néglige les structures sociales et institutionnelles plus vastes qui influencent les relations de pouvoir. De même, elle voit le genre comme une variable robuste (et non construite quotidiennement).

⁶ Allen (2022) soulignent les travaux suivants s'insérant dans les approches féministes libérales : Kanter, 1977; Mill 1970; Orkin, 1989; Young, 1990a

Contrairement, aux féministes libérales, qui considèrent le pouvoir comme une ressource, le féminisme radical⁷ le définit comme une relation de domination et de subordination (Allen, 2009 ;2022). Ce courant considère que le patriarcat, ou système de domination masculine, qui produit l'oppression spécifique des femmes en fonction de leur sexe et genre (Allen, 2009 ; 2022 ; Clegg et Haugaard, 2009 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Young, 1990b, p.21). Tandis que le mode de production et les relations de classe créent une oppression de classe et une aliénation au travail pour une majorité des femmes (Young, 1990b, p. 21). Ces féminismes se sont inspirés du marxisme comme modèle méthodologique pour développer leur propre perspective théorique et revendiquent un changement révolutionnaire (Allen, 2009).

Ensuite, les approches poststructuralistes féministes⁸, fortement inspirées par les travaux de Foucault, remettent en question la concentration du pouvoir entre les mains du dominant et des institutions, ainsi que la binarité de certaines catégories (comme « homme»/«femme» ou «pouvoir»/«oppression») (Allen, 2009 ;2022). Ces catégories sont des constructions sociales plutôt que des données naturelles, et elles varient en fonction des cultures, des époques historiques et des contextes sociaux (Allen, 2009). En effet, elles s'intéressent à la manière dont les normes et les attentes sociales façonnent les femmes et créent des individus marqués par leur genre (Allen, 2009 ; 2022). L'approche intersectionnelle tend d'aller plus loin que la simple catégorie de sexe et vise à examiner comment les différentes formes d'oppression (genre, âge, culture, handicap, niveau d'éducation. etc.)⁹ se combinent et s'influencent mutuellement dans les dynamiques de pouvoir. (Bilge, 2009 ; Bilge et Hill Collins, 2023).

Les perspectives féministes fournissent des outils pour mieux comprendre le pouvoir en tant que concept complexe, influencé par les structures sociales, les relations de domination et des normes. Si bien que cela suggère une vision plus nuancée des dynamiques de pouvoir dans les différents cadres institutionnels, organisationnels et interpersonnels. Dans le cadre de notre recherche, nous reconnaissons qu'il existe des normes sexistes et genrées qui influencent les interactions sociales, organisationnelles et interpersonnelles des femmes cisgenres et des personnes s'identifiant comme femme, gestionnaires de projet. Jusqu'à maintenant, nous avons abordé les différentes définitions possibles et notre conception du pouvoir. Ensuite, nous avons mentionné la perception du pouvoir en lien avec les défis de la gestion de PCI et l'apport de

⁷ Il s'agit des travaux de Frye (1983); MacKinnon (1989); Pateman (1988) (Allen, 2009; 2022).

⁸ Allen (2009;2022) mentionne les travaux des autrices suivantes : Butler, 1990; Bordo, 1993; Fraser, 1989;di Stefano, 1991; Hawkesworth, 1997; West et Zimmerman, 1987.

⁹ Pour plus d'informations, voir la roue du pouvoir et du privilège de Sylvia Duckworth : <https://ccrweb.ca/en/power-wheel-update>

certaines perspectives féministes pour notre analyse de la perception du pouvoir. Nous poursuivons avec l'exercice du pouvoir en lien avec la gestion de PCI.

2.3 L'exercice du pouvoir

Notre définition de pouvoir implique la capacité d'influence c'est-à-dire d'arriver à avoir un effet souhaité sur quelqu'un d'autre, et pour ce faire, il est nécessaire d'avoir des stratégies pour y arriver. Ces stratégies sont basées sur l'acquisition d'éléments mis en place par la structure et sur des caractéristiques individuelles. Nous vous présentons des classifications des bases de pouvoir reconnues et nous les lierons aux compétences nécessaires aux gestionnaires de PCI.

2.3.1 Les typologies des bases du pouvoir

Nous voulons mobiliser la typologie de French et Raven (1959) qui identifie deux bases de pouvoir : 1) personnel 2) positionnel. La première provient de l'individu lui-même, tandis que le deuxième fait référence aux canaux formels de l'organisation, par exemple la hiérarchie. Ensuite, ils déclinent cinq bases de pouvoir, c'est-à-dire la source qui permet d'exercer son pouvoir ou la perception qu'ont les autres que l'individu possède. Donc, l'objectif est de s'en procurer et conserver pour augmenter et étendre son pouvoir (Lainey, 2017). Bien que les bases positionnelles proviennent de sa position au sein de l'organisation, l'individu a moins le contrôle dessus. Tandis que les bases personnelles reviennent à l'individu de se les approprier et d'agir en conséquence. Voici les cinq bases :

- 1) de récompense : la capacité à offrir des avantages matériels (augmentation de salaire, promotion) ou immatériels (reconnaissance)
- 2) de coercition : est similaire à la base de récompense, mais repose sur l'idée de la possibilité de punir ou la menace de punition pour influencer. Les personnes disposant d'un pouvoir coercitif peuvent imposer des conséquences négatives.
- 3) de légitimité : découle de la position au sein de l'organisation. Il repose sur la croyance que certaines personnes ont le droit d'exercer une influence et de prendre des décisions en raison de leur autorité légitime. C'est-à-dire selon les normes et valeurs culturelles en accord avec le statu quo, car il n'est pas possible d'imaginer une autre alternative (Harding, 1996). Par ex. l'autorité.
- 4) de référence : découle des caractéristiques personnelles et des perceptions qu'ont les autres. Ceci repose sur l'identification des qualités et de traits désirables que possède l'individu (pris en référence). Il est souvent question de statut et de charisme.
- 5) d'expertise : repose sur les connaissances, les compétences ou l'expertise de la personne. Les personnes disposant d'un pouvoir d'expert sont considérées comme des sources d'information crédibles et de connaissances nécessaires. Parfois, il arrive qu'on parle de pouvoir de l'information, c'est-à-dire du sentiment de détenir ou de pouvoir obtenir des renseignements indispensables pour réussir.

Lainey (2017) mentionne deux autres bases de pouvoir qui se retrouvent à l'intersection des cinq bases de pouvoirs de French et Raven (1959): l'affiliation et le pouvoir de groupe. Ce sont des bases qui peuvent être à la fois formelles et informelles. Le pouvoir d'affiliation se définit par le réseau de contact de la personne, donc de son association avec certaines personnes, par exemple les réseaux professionnels ou les rencontres sociales. À ceci s'ajoute le pouvoir de groupe qui concerne le pouvoir collectif, d'autres auteurs (Gaventa, 2006; VeneKlasen et Miller, 2002) mentionnent de « pouvoir avec » : la construction d'une force collective à travers la collaboration et des partenariats. En trouvant un terrain d'entente avec différents intérêts et basés sur un support mutuel, la solidarité et les alliances. Cela signifie la capacité de travailler en équipe et de réussir à créer des coalitions (Lainey, 2017).

Les bases de pouvoir sont nécessaires pour construire ses capacités d'influencer et ainsi étendre et faire durer son pouvoir (French et Raven, 1959 ; Lainey, 2017; Lui et Fang, 2006). L'objectif est d'arriver à faire accepter son pouvoir et à rendre l'autre susceptible de faire ce qu'on lui demande. C'est une relation d'échange et pour que la relation réussisse et produise des impacts positifs, la relation doit être basée sur le respect mutuel et la confiance. Cependant, il est possible d'avoir des impacts négatifs, ce qui entraîne de la résistance et l'influence en vient à être neutralisée (Lainey, 2017). Pour être habile politiquement, il est nécessaire de saisir les enjeux selon les bases du pouvoir. La quantité n'est pas garante de succès. La qualité passe par l'usage adéquat selon le contexte et les impacts positifs. En effet, la compréhension du pouvoir et de ses bases permet d'éclairer l'importance des habiletés politiques et relationnelles pour les femmes gestionnaires de projet de développement international.

Tableau 2.2 Les bases du pouvoir et les stratégies positives et négatives

Catégorie	Bases	Stratégies positives	Stratégies négatives
Positionnel	Récompense	Offrir des récompenses équitablement	Récompenser pour son gain
	Coercition	Utiliser la coercition en dernier recours	Sanctionner
Personnel	Légitimité	Exercer son autorité au moment opportun	Microgestion Contrôle des processus
	Référence	Entretenir des relations honnêtes et authentiques	Répandre des rumeurs et des informations fausses
	Expertise/Information	Partager son expertise et l'information Développer son expertise projet	Garder de l'information critique
Positionnel et personnel	Affiliation	Développer des réseaux de contacts et entretenir	Ne pas maintenir son réseau
	Groupe	Encourager le travail d'équipe	Ne pas travailler en équipe

2.3.2 Les bases et stratégies en gestion de projet de coopération internationale

Selon Pinto (2000), le gestionnaire de projet n'a pas de base de pouvoir stable (statut élevé ou d'autorité) ce qui l'amène à cultiver son influence et trouver différents processus pour sécuriser les ressources ; dans cette perspective, les projets existent à l'extérieur de la structure fonctionnelle, ce qui fragilise leurs positions. L'autorité ne peut être une base valide de pouvoir, car elle ne permet pas d'être légitime dans ce contexte. Le statut élevé est reconnu lorsqu'il est question de la notoriété du projet : la nature, la visibilité et l'importance. La plupart de gestionnaires de projet travaillent dans l'ombre ce qui fait que le statut comme forme persuasive de pouvoir est mis de côté (Pinto, 2000). Les femmes gestionnaires de projet, quant à elles, sont sujettes à des stéréotypes de genre et des expériences différentes (Auclair *et al.*, 2019 ; Cartwright et Gale, 1995 Fortier et Harel Giasson, 2007), ce qui fait en sorte qu'elles doivent trouver des stratégies différentes de leurs collègues masculins. Dans ce contexte, utiliser habilement son pouvoir signifie de saisir des occasions pour valoriser les bases du pouvoir personnelles et les habiletés relationnelles, en d'autres mots. Pour y arriver, les femmes nécessitent des stratégies d'ouverture et de collaboration rapprochée, afin de réduire la distance sociale et créer un climat de confiance (Rickleby, 2023). Ce qui va dans le sens des compétences importantes pour les gestionnaires de PCI (Brière *et al.*, 2015). Le tableau 2.3 ci-dessous présente les compétences que nous mettons en lien avec les bases du pouvoir.

Tableau 2.3 Les compétences du gestionnaire de PCI en lien avec les bases du pouvoir

Compétences	Comportements	Liens avec les bases du pouvoir
Adaptabilité	Trouver des solutions adaptées	Légitimité, expertise
Large étendue d'aptitudes	Avoir une expertise variée	Expertise
Compétences en gestion	Gérer des projets, les échéanciers, les ressources humaines et financières	Légitimité, expertise, récompense, coercition
Compétences en communication	Savoir communiquer clairement à l'oral et à l'écrit être sensible à la communication interculturelle	Référence, expertise
Qualités personnelles	Faire preuve d'humilité, gérer son stress	Référence
Compétences interpersonnelles	Négocier en contexte interculturel, écoute active	Référence, groupe
Leadership	Engager les équipes, les personnes, avoir une vision stratégique	Référence, affiliation
Éthique	Comportement irréprochable, gestion financière transparente	Référence
Utilisation des capacités locales	Créer des alliances et des réseaux locaux	Affiliation, « pouvoir avec », groupe
Renforcement des capacités	Comprendre le mode de fonctionnement, la vision, les limites des organisations	Récompense

	partenaires et la capacité à déléguer	
Gestion du changement	Réagir activement et être transparent lors des changements	Référence, groupe

(Adapté de Brière *et al.*, 2015)

Les enjeux sont variés pour utiliser son pouvoir et ses différentes bases. Les raisons sont personnelles et organisationnelles. Ces enjeux sont liés à la maximisation et la minimisation des gains et pertes personnels et organisationnels. L'exercice du pouvoir s'observe à travers l'utilisation de tactiques politiques (Lainey, 2017 ; Rickley, 2023), et Rickley (2023) catégorise les tactiques selon les relations interpersonnelles et l'influence en général. Lors de relations interpersonnelles, les gestionnaires utilisent des stratégies coercives et collaboratives. Notamment, pour les stratégies coercives, il s'agit de sanctionner, « microgérer », retenir et manipuler de l'information. Pour ce qui est des pratiques d'influence en général, il s'agit de contrôle sur les processus, sur l'embauche ainsi que sur les communications entre le siège social et les satellites. Pourtant, il y a des pratiques non coercitives au niveau interpersonnel, il s'agit de tactiques collaboratives : réduire la distance sociale, accueillir et entretenir des relations de confiance. Tout comme pour l'influence en général, il s'agit de rassembler les gens, de les aider à s'affranchir et de réduire les obstacles linguistiques au sein des équipes. Certes, les pratiques sont nombreuses et variées. Pinto (1996) en distingue trois des plus courantes en gestion de projet : 1) élargir son réseau de contacts et établir des alliances ; 2) contrôler les prises de décisions ; 3) développer son expertise en gestion de projet. Premièrement, il est plus efficace de travailler en réseau dans l'ombre que d'avoir un conflit ouvert où il sera nécessaire de se défendre seul. Par exemple, les coalitions sont favorables pour des alliances et réussir à gagner des ressources pour le gestionnaire de projet. Dans un deuxième temps, le contrôle des prises de décisions consiste à imposer une décision pour qu'elle soit conforme aux souhaits du gestionnaire de projet, par exemple en diffusant certaines informations et en approfondissant certaines questions. Troisièmement, projeter son expertise, c'est-à-dire de faire en sorte que les autres perçoivent que la personne a de l'expertise, ce qui fera en sorte d'augmenter son statut et sa légitimité au sein de l'organisation. Dans ce sens, il est à noter que Lainey (2017) mentionne que les partages de l'expertise et d'information sont importants pour créer des relations transparentes et renforcer le pouvoir d'expert des individus.

Pour conclure, les gestionnaires de PCI nécessitent d'influencer différents types d'acteurs, et pour ce faire, elles doivent utiliser différentes stratégies. La reconnaissance des facteurs sur lequel le pouvoir s'appuie permet de choisir les meilleurs moyens pour réussir. Il s'agit en effet de reconnaître et de s'adapter en conséquence en fonction de ses facteurs, ce qui équivaut à être habile politiquement. Jusqu'à maintenant, nous avons abordé notre conception du pouvoir, de ses fondements et de ces stratégies d'exercices en lien

avec la gestion de PCI. Les nombreuses dynamiques de pouvoir peuvent être caractérisées par des rapports inégaux donc la recherche d'un équilibre des rapports s'avère pertinente.

2.3.3 Le renforcement du pouvoir (*empowerment*)

Le renforcement du pouvoir (*empowerment*) est un concept indissociable des pratiques d'exercice du pouvoir. Tout comme le pouvoir, il est débattu et analysé selon les disciplines et peut être politique, collectif et individuel (Bacqué et Biewener, 2013). En management, il existe une classification d'approches : 1) structurelle, 2) motivationnelle, 3) de leadership (Menon, 2001). Premièrement, le renforcement du pouvoir est compris comme l'attribution du pouvoir et l'autorité de prise de décisions, ceci en lien avec la définition du pouvoir des auteurs qui le définissent comme le pouvoir structurel : imprégné dans la structure organisationnelle (hiérarchie). Deuxièmement, l'approche motivationnelle implique un processus de renforcement du sentiment d'efficacité personnelle par l'identification des conditions qui maintiennent l'impuissance et agir sur les pratiques organisationnelles qui favorisent l'efficacité. Dans ce sens, certains auteurs mentionnent le « pouvoir de » : la conscience de son potentiel d'agir, avoir la capacité d'agir, être un agent de sa propre vie et s'émanciper (VeneKlasen et Miller, 2002 ; Gaventa, 2006). Troisièmement, l'accent est mis sur l'autonomisation et l'émancipation des subordonnés. Le gestionnaire a le potentiel de donner les moyens d'agir pour offrir une vision de l'avenir, et il encourage la participation au processus de transformation de l'organisation. D'ailleurs, cette vision du renforcement du pouvoir rejoint celle de la définition du « pouvoir d'être ». C'est-à-dire, le sens de l'estime de soi et de la connaissance de soi, l'habileté de reconnaître les différences individuelles en respectant les autres et la capacité d'avoir de l'espoir (VeneKlasen et Miller, 2002 ; Gaventa, 2006). Dans ce sens, certaines perspectives féministes présentent une alternative pour reconceptualiser le pouvoir qui a été autrement masculiniste et oppressif (Allen, 2022 ; Clegg et Haugaard, 2009 ; Ollivier et Tremblay, 2000). En effet, il s'agit de comprendre le pouvoir comme une capacité d'émanciper ou de transformer. Il ne s'agit pas seulement de tenter de façonner le comportement ou de dominer l'autre. Il s'agit de pouvoir transformateur ou même de « pouvoir féminin » (Allen, 2022 ; Caputi, 2013, chapitre 1). Dans ce but, il est question de la transformation et à la mise à niveau égalitaire des rapports de pouvoir. Ces changements peuvent survenir lorsqu'il y a un mouvement d'un nombre suffisant de personnes qui en discutent et qu'il les reconnaisse, comme par exemple, les stratégies collectives féministes sont reconnues pour la justice sociale (Pettit et McGee, 2020, introduction). En fin de compte, le renforcement du pouvoir est une stratégie qui se définit selon des approches et les définitions du pouvoir. L'approche structurelle rejoint la théorie qui voit le pouvoir comme intégré dans la structure tandis que les autres approches se rapprochent de la théorie de l'agentivité. Si bien que dans le cadre de cette recherche, nous percevons l'*empowerment* comme une forme d'exercice du pouvoir. Voici un tableau récapitulatif de la classification du renforcement du pouvoir.

Tableau 2.4 Les classifications du renforcement du pouvoir

Classification	Définition
Structurelle	Attribution et du pouvoir et l'autorité de prise de décisions (imprégné dans la structure)
Motivationale (pouvoir de)	Renforcement du sentiment d'efficacité personnelle
De leadership (pouvoir transformateur, pouvoir féminin)	L'autonomisation et l'émancipation des subordonnés.

En bref, le contexte de gestion de projets internationaux implique plusieurs dynamiques de pouvoir que les gestionnaires de projet expérimentent. Le concept du pouvoir nous permet de porter un regard sur les relations que les femmes gestionnaires de PCI vivent dans ce contexte. Leur définition et leur vision de ces relations de pouvoir entraînent des comportements et l'adoption de stratégies pour les femmes gestionnaires de PCI. Dans le tableau 2.5, nous présentons les principales relations que nous voulons aborder.

Tableau 2.5 Les relations approfondies dans cette recherche: leur niveau et leur contexte géographique

Niveau et contexte géographique	Nord	Sud
Institutionnel	Bailleurs de fonds	
Organisationnel	OCI	Partenaires
Individuel	Gestionnaire de projet	

2.4 Les objectifs et les questions de recherche

La conceptualisation du pouvoir révèle qu'il existe des facteurs structurels influençant les normes aux niveaux social, organisationnel et individuel. En effet, la structure a un effet sur la capacité d'action des groupes et des individus. Comment arriver à naviguer dans un tel environnement ? Lorsque les rapports sont inégaux, comment réussir une collaboration satisfaisante ? Comment déconstruire le malaise entourant les relations de pouvoir ? Quels effets les défis structurels exercent-ils sur les pratiques ? Le contexte des projets de coopération internationale constitue un environnement riche, où les actions, décisions et comportements des gestionnaires de projets sont façonnés par les dynamiques de pouvoir et relationnelles. Dans ce sens, l'expérience vécue par les gestionnaires de PCI est pertinente pour aborder ces aspects (Cicmil *et al.*,2006).

Les processus politiques sont nombreux et complexes pour réussir en gestion de projet. Pour plusieurs auteurs, le succès des projets repose sur les compétences relationnelles du gestionnaire de projet (Brière *et al.*, 2015 ; Diallo et Thuillier, 2005 ; Ika *et al.*, 2010 ; 2012 ; Ika et Donnelly, 2017). Bien que la littérature abonde sur les échecs des projets, il est important de s'intéresser aux individus qui vivent cette gestion de projet et d'aller au-delà du projet (Cicmil *et al.*, 2006 ; Gerald et Söderlund, 2018). Avec cette recherche, nous voulons élargir notre compréhension des dynamiques de pouvoir dans les PCI à travers l'expérience des femmes gestionnaires de PCI.

Les femmes gestionnaires de projet se retrouvent à l'intersection de plusieurs relations avec différents acteurs (institutionnel, organisationnel et interpersonnel) où elles doivent utiliser des habiletés politiques et interpersonnelles pour arriver à leurs objectifs. Comme notre sujet a été peu abordé par la recherche, raison pour laquelle nous adoptons une recherche de nature exploratoire, et la principale question de recherche est la suivante : Comment les femmes gestionnaires de projets de coopération internationale relèvent les défis structurels de leur profession ?

Nos sous-questions sont les suivantes :

- 1) Comment les femmes gestionnaires de PCI perçoivent-elles leur pouvoir avec les acteurs ? C'est-à-dire les bailleurs de fonds, les partenaires et les membres de leur organisation.
- 2) Quelles stratégies utilisent-elles pour influencer les acteurs clés de leurs projets ?

Conclusion

Nous avons relevé de plusieurs conceptions du pouvoir, comme celle structurelle et celle qui relève de l'agentivité. En les combinant nous avons proposé une définition pour notre recherche. De plus, en s'intéressant aux groupes des femmes gestionnaires de PCI, nous avons ressorti l'apport des perspectives féministes qui permettent d'explorer la complexité et les nuances des dynamiques de pouvoir dans les différentes sphères de la vie des femmes gestionnaires au sein des OCI. Dans ce sens, ces perspectives ressortent que les femmes subissent certains désavantages dus à leur genre mais que nous devons aller au-delà de la comparaison entre les genres. Bref, le pouvoir reste un concept débattu et conceptualisé selon plusieurs facettes. Ensuite, nous avons décortiqué les bases du pouvoir qui sont à la source des pratiques parce que ce sont elles qui dictent ce qui est recherché pour réussir à influencer. Il en ressort que les habiletés politiques et les compétences relationnelles sont primordiales pour initier, entretenir et favoriser les relations basées sur le respect mutuel et la collaboration. Pour comprendre l'expérience des femmes gestionnaires de PCI, le concept du pouvoir nous offre des possibilités d'analyser les dynamiques de pouvoir entre les

acteurs-clés d'autant plus la position privilégiée et cruciale du gestionnaire de projet. Ensuite, les organisations de coopération internationale canadiennes offrent un cadre où il existe une culture et des normes organisationnelles particulières, ce qui fait en sorte que les femmes gestionnaires de projet se doivent d'être habiles politiquement pour réussir à naviguer dans cet environnement empreint de dynamiques de pouvoir. De plus, dû à son rôle, la gestionnaire de PCI requiert d'utiliser des stratégies spécifiques pour mener à bien ses projets. Finalement, avec son apport transformateur, les perspectives féministes prennent en compte l'expérience des femmes dans le contexte des PCI. Peu explorée en gestion de projet, notre problématique est originale et veut initier la réflexion sur le statu quo dans ce domaine. Dans ce sens, il nous faut aller à la rencontre de ces femmes.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique de notre recherche, qui adopte une approche qualitative, exploratoire, inductive, avec une perspective critique et féministe. Après avoir rappelé nos objectifs et questions de recherche, nous détaillons les principales étapes de la recherche, incluant l'échantillonnage, les outils de collecte de données (notamment les récits narratifs et le guide d'entretien), ainsi que le traitement des données par codage et l'émergence des thèmes. L'approche exploratoire vise à élargir le champ de la recherche en gestion de projet, en ouvrant de nouvelles pistes d'analyse. Enfin, le chapitre met en évidence les efforts réalisés pour garantir la qualité et l'éthique de la recherche, en tenant compte de la positionnalité de la chercheuse.

Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons la démarche méthodologique que nous avons suivie pour notre recherche. Dans un premier temps, nous abordons la nature de la recherche. Nous rappelons nos questions et nos objectifs de recherche et abordons notre méthodologie. Ensuite, nous poursuivons, avec l'échantillonnage, les outils de la collecte de données et le traitement de ces données. Nous définissons le codage utilisé et nous concluons avec la qualité et l'éthique de la recherche.

3.1 La nature de la recherche

3.1.1 Une recherche qualitative inductive et exploratoire

Nous croyons qu'un devis qualitatif s'applique davantage à notre sujet car il permet d'approfondir notre sujet. La recherche qualitative « [...] sert à comprendre le sens de la réalité sociale dans laquelle s'inscrit l'action [...] [et] tend à faire ressortir la signification que le phénomène revêt pour les personnes » (Fortin et Gagnon, 2016). Pour ce faire, nous optons pour l'approche inductive qui consiste à faire émerger des situations personnelles (de nos données brutes) des explications plus précises de notre phénomène étudié (Fortin et Gagnon, 2016; Thomas, 2016). Comme mentionné auparavant, notre sujet a été peu abordé dans la recherche en gestion de projet, donc nous adoptons un devis exploratoire afin d'arriver à clarifier un phénomène plus vaste, dans notre cas les dynamiques et rapports de pouvoir dans les PCI pour les femmes gestionnaires de projets (Trudel *et al.*, 2006).

3.1.2 Une recherche critique en gestion de projet

Comme discuté auparavant, nous voulons sortir du cadre de la recherche traditionnelle en gestion de projet dite plus prescriptive et utilitariste (Cicmil et Hodgson, 2006; Morris, 2006). Par ailleurs, la tradition en recherche en gestion de projet n'a pas beaucoup considéré l'élargissement du rôle des gestionnaires de projet à celui d'acteurs politiques et sociaux (Cicmil et Hodgson, 2006). En effet, nous voulons contribuer à une meilleure compréhension des aspects sociaux, organisationnels et interpersonnels des projets de coopération internationale, en complément des perspectives techniques plus traditionnelles. Nous voulons prendre en compte les implications plus larges des PCI sur la société, les organisations et les individus (Hodgson et Cicmil, 2006; Smith, 2011 ; Svejvig et Andersen, 2015). En effet, les PCI peuvent servir de levier pour un changement social transformateur (Lindgren et Packendorff, 2006 ; Picciotto, 2020). Le contexte de la coopération internationale renforce notre recherche en gestion de projet en mettant de l'avant l'importance aux leçons apprises de ce domaine. De plus, dans la pratique, la combinaison d'approches disciplinaires s'avère être un atout pour les gestionnaires de projets (Ika *et al.*, 2018 ; Picciotto, 2020). Notre intérêt pour les femmes gestionnaires de projet s'inscrit dans cette optique critique pour inspirer le champ de la recherche en gestion de projet et de mettre en lumière ces gestionnaires de projet comme des membres actives de la société et ayant un potentiel émancipateur (Cicmil et Hodgson, 2006).

L'expérience des femmes est marquée « [...] des rapports sociaux, des forces historiques et l'empreinte durable de la culture. » (Caron, 2017). Identifier les déséquilibres auxquels font face les femmes, en particulier les femmes gestionnaires de PCI est une occasion de comprendre leur expérience en matière de gestion de PCI. Pour ce faire, nous croyons que l'approche critique est celle qui permettra d'atteindre notre objectif général d'explorer les expériences de pouvoir des femmes gestionnaires de PCI. Bien qu'elle ne soit pas traditionnelle, la perspective critique est bénéfique en gestion de projet. Notre recherche, qui sort du cadre dominant des études prescriptives, se concentre plutôt sur les contextes locaux et les expériences individuelles, mettant en évidence les expériences variées des divers acteurs, y compris celles des femmes gestionnaires. Cette démarche tente de déclencher une réévaluation profonde de la manière dont ces personnes perçoivent leurs rôles sociaux, expriment leurs opinions et influencent leur milieu. Ce processus s'inscrit dans le nouveau courant de *project studies* (Cicmil et Hodgson, 2006 ; Galdi et Soderlund, 2018; Hodgson et Cicmil, 2006).

3.1.3 Une lunette féministe

Nous situons notre recherche avec une lunette féministe qui s'inscrit sans contredit dans le courant critique de la recherche (Aumais, 2021 ; Caron, 2017 ; Ollivier et Tremblay, 2000). Dans le cadre de notre recherche, nous comprenons la perspective féministe comme « un champ pluridisciplinaire de production de

connaissances, qui fait appel à divers outils conceptuels et problématiques pour analyser la dimension sexuée des rapports sociaux à la lumière des conditions symboliques, matérielles et sociales de leur reproduction. » (Descarries, 1998 ; Ollivier et Tremblay, 2000). En effet, les perspectives féministes proviennent des mouvements sociaux des femmes au XIXe siècle. Les femmes luttent contre l'oppression de leurs conditions sociales. Les questionnements féministes ont alimenté les luttes sociales, ce qui fait que la perspective féministe cherche à transformer les rapports sociaux en plus de la production de connaissances (Auclair, 2021 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Pilcher et Whelehan, 2004). Selon Ollivier et Tremblay (2000, p.19)

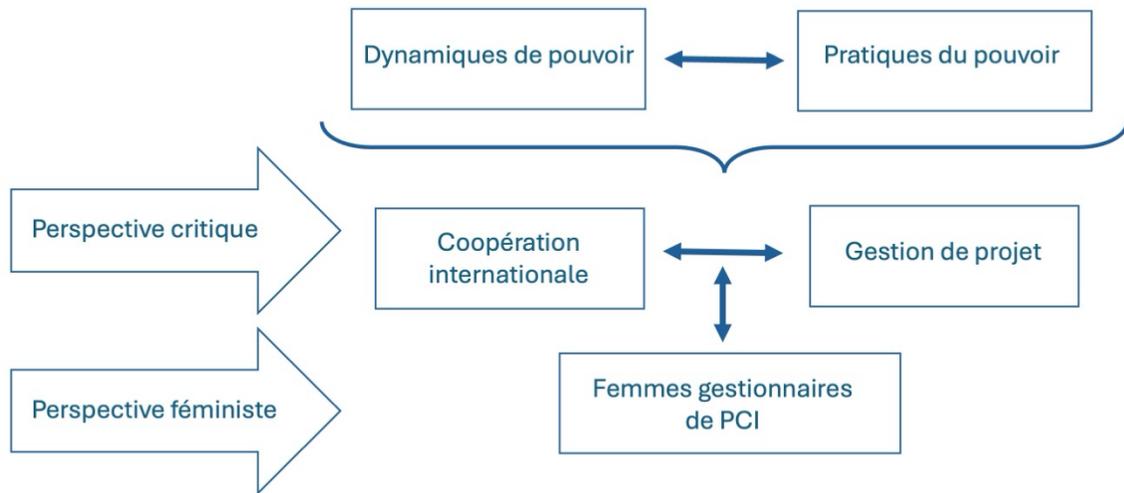
« La méthodologie féministe se distingue avec dix caractéristiques : « [1] le féminisme est une perspective, non une méthode de recherche; [2] la recherche féministe recourt à plusieurs méthodes de recherche; [3] elle se veut un regard critique au sein des disciplines; [4] elle est guidée par les théories féministes; [5] elle tend vers la pluridisciplinarité; [6] elle se préoccupe de changement social; [7] elle s'efforce de reconnaître la diversité parmi les femmes et d'en tenir compte; [8] elle sollicite l'engagement de la chercheuse en tant que personne; [9] elle invite aussi à l'engagement des participantes à la recherche; [10] elle favorise l'engagement du lectorat. » Comme nous voulons que porter un éclairage féministe, nous portons une attention particulière à quelques-unes des caractéristiques. Nous voyons le féminisme comme mettant en perspective les rapports de pouvoir genrés, c'est-à-dire qu'un genre est avantagé par rapport à un autre et qu'il influence les relations sociales (Bereni *et al.*, 2020 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Pilcher et Whelehan, 2004). En outre, une lunette féministe cherche à examiner avec un regard critique les situations existantes, remettant en question le statu quo. Cette démarche s'inscrit dans l'approche critique en gestion de projet que nous avons mentionnée plus haut (Ollivier et Tremblay, 2000 ; Geraldi et Söderlund, 2018). De plus, nous favorisons les croisements multidisciplinaires qui enrichissent les connaissances et offrent des lunettes différentes sur l'étude des projets (Geraldi et Soderlund, 2018 ; Ika *et al.*, 2020 ; Lindgren et Packerdoff, 2006 ; Picciotto, 2020 ; Soderlund, 2011). D'ailleurs, cela remet en question l'androcentrisme dans la production scientifique et la neutralité des chercheurs (Caron, 2017; Ollivier et Tremblay, 2000). En effet la recherche en gestion de projet a peu abordé l'expérience des femmes et l'a fait de façon quantitative (Baker et French, 2018; Bielińska et Osbert-Pociecha, 2018; Cartwright et Gale, 1995; Gale et Cartwright, 1995; Geraldi et Soderlund, 2018; Henderson et Stackman, 2010). D'ailleurs, la définition du genre que nous avons retenue, fortement inspirée par les approches poststructuralistes, vise à remettre en question l'androcentrisme, ce qui signifie de dépasser la dichotomie simpliste des identités de genre (Bereni *et al.*, 2020), afin de favoriser les femmes dans toutes ses diversités. Le tableau 3.1 reprend les principaux concepts de notre recherche et les définitions sous lesquelles nous les traiterons dans ce mémoire.

Tableau 3.1 Les principaux concepts et perspectives de la recherche

Concepts et perspectives choisis	Définitions retenues
Développement et coopération international	Le développement international étudie les rapports de pouvoir entre le Nord et le Sud à l'intersection de plusieurs disciplines. « Il s'agit d'étudier des interventions faites sur les sociétés en fonction d'objectifs à atteindre qui sont autant de critères normatifs (ce que ces sociétés devraient être, et comment les transformer en ce sens) et d'examiner les dynamiques qui leur sont associées. » (Beaulieu et Rousseau, 2011).
Gestion de projet de coopération internationale	C'est la gestion de projet qui visent à contribuer, directement ou indirectement, à la réduction durable et équitable de la pauvreté et à l'amélioration du niveau de vie dans les pays du Sud. Cependant, elle se distingue de la gestion de projet traditionnelle selon trois défis principaux spécifiques à la gestion des PCI: un contexte sociopolitique complexe, des objectifs ambigus et une multitude d'acteurs impliqués (Brière <i>et al.</i> , 2021 ; Ika et Donnelly, 2017 ; Munro et Ika, 2020).
Pouvoir	Une capacité à influencer les autres (un agent qui exerce le pouvoir) et une structure qui influence autant l'agent qui influence que la personne influencée (perception du pouvoir) (Auteure).
Perspective critique en gestion de projet	L'analyse du rôle des gestionnaires de projet comme des acteurs politiques et sociaux (Cicmil et Hodgson, 2006).
Perspectives féministes	« Un champ pluridisciplinaire de production de connaissances, qui fait appel à divers outils conceptuels et problématiques pour analyser la dimension sexuée des rapports sociaux à la lumière des conditions symboliques, matérielles et sociales de leur reproduction. » (Descarries, 1998 ; Ollivier et Tremblay, 2000). Selon certaines approches féministes, le pouvoir est perçu comme une ressource à (re)distribuer, des structures et des normes dominantes (Allen, 2009 ; 2022).

La figure 3.1. ci-dessous, illustre les relations entre ces concepts pour clarifier davantage notre démarche méthodologique.

Figure 3.1 Les relations entre les concepts de la recherche



3.2 Un rappel des objectifs et questions de recherche

Notre conception du pouvoir permet d'explorer les expériences des femmes dans le contexte de gestion de PCI à deux niveaux : 1) leur perception du pouvoir dans leurs relations avec les différents acteurs, 2) les stratégies qu'elles adoptent face à ces derniers. Le regard sur le contexte des PCI souligne les impacts des normes et de la culture de ce secteur sur les femmes gestionnaires de projets. Ensuite, sur le plan individuel, le point de vue des femmes gestionnaires de PCI enrichit notre compréhension sur leurs pratiques du pouvoir. En ce sens, notre recherche s'efforce de combler un vide dans la recherche en gestion de projet en introduisant les perspectives critiques et féministes.

Notre objectif principal est de comprendre la gestion du pouvoir par les femmes gestionnaires de PCI. Ceci nous amène à évoquer de nouveau nos questions de recherche. Notre principale question de recherche est la suivante : Comment les femmes gestionnaires de projets de coopération internationale relèvent les défis structurels de leur profession ? Ainsi que des sous-questions :

1. Comment les femmes gestionnaires de PCI perçoivent-elles leur pouvoir avec les principaux acteurs de leur contexte immédiat ? (C-à-d les bailleurs de fonds, les partenaires et l'équipe au siège de leur OCI).
2. Comment arrivent-elles à influencer ces acteurs clés ? Quelles stratégies utilisent-elles ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi une méthode qualitative inductive, qui s'avère la plus pertinente parce que cette méthodologie nous permet d'approfondir le vécu des individus et d'en ressortir le sens que les événements ont pour eux (Blais et Martineau, 2006 ; Fortin et Gagnon, 2010). Dans le cadre de cette recherche, cela implique d'explorer l'expérience de femmes en tant que gestionnaires de projet, ce qui nous permettra de mieux comprendre comment le contexte, notamment les relations de pouvoir au niveau macro, méso et micro, affectent leurs vécus, leurs décisions et leurs stratégies. Ainsi, notre recherche adopte cette approche sous l'angle critique et féministe. En effet, nous désirons éclaircir et mettre en évidence le phénomène des dynamiques et des rapports de pouvoir des projets de coopération internationale, en examinant comment ils évoluent et sont influencés par les pratiques des femmes gestionnaires de projet.

3.3 Les étapes de la recherche

Nous vous présentons les étapes de notre recherche, lesquelles en réalité n'ont pas dessiné un processus linéaire, mais au contraire, il y a eu de nombreuses itérations et des aller-retours, typiques de notre approche qualitative inductive.

Tableau 3.2 Les étapes de la recherche

Étapes	Actions	
Conceptualisation	Recension des écrits sur le contexte et la problématique Choix du sujet de recherche Élaboration de la question de recherche Approche de recherche choisie	
Planification	Définition de l'échantillonnage Choix de l'outil de la collecte de donnée; grille d'entrevue	
Collecte et analyse de données	Collecte	Conduite d'une entrevue-test – révision de la grille d'entrevue Conduites et enregistrement des entrevues Retranscription des entrevues
	Organisation des données	Retranscription des entrevues Appropriation des données : résumés Plusieurs codifications avec NVivo Codification avec des post-it
	Analyse des données	Analyse des données / codification
Validation	Interprétation des données	
Diffusion	Rédaction du mémoire	
	Présentations : ACFAS 2024 (mai), BAM 2024 (sept), Colloque étudiant des cycles supérieurs ESG UQAM (en attente)	

(Adapté de Fortin et Gagnon, 2016)

3.4 Le choix des répondantes

Tout d'abord, l'homogénéité est une caractéristique importante de notre échantillon et comme nous voulions un « portrait global » des femmes gestionnaires de PCI, il a été important d'assurer la diversification interne comme le mentionne Poupart (1997). Étant donné que nous explorons une thématique du genre, c'est le genre qui est notre caractéristique homogène. Donc, il a été important de diversifier les récits en tentant d'interroger des femmes et des personnes s'identifiant au genre féminin n'ayant pas toutes les mêmes caractéristiques selon leur âge, expérience, ethnie, etc. Nous avons débuté notre choix d'échantillon par choix raisonné, ce qui signifie que l'on a sélectionné des individus en se fondant sur des critères d'inclusions définis (Fortin et Gagnon, 2016) tels que le genre féminin et le titre d'emploi de gestionnaire de projet dans une OCI canadienne. Afin de nous assurer de la fiabilité interne, nous reprenons les critères proposés par Bertraux (1997) dans Bah *et al.* (2015, p.79-80) que nous représentons dans le tableau 3.4 plus bas.

Nous avons approché ces femmes grâce à notre réseau de contacts et ceux de notre directrice de recherche. Également, grâce à des groupes féministes : le Réseau féministe en solidarité internationale et le comité québécois femmes et développement de l'association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). Également, nous avons contacté des gestionnaires de projet sur le réseau social *LinkedIn* en recherchant les termes : gestionnaire de projet, développement international et coopération.

Ensuite, l'effet boule de neige nous a servi, étant donné que le contexte de notre recherche est un « petit milieu », et certaines participantes nous ont recommandé d'autres de leurs collègues. L'avantage de l'effet de boule de neige est qu'« [...] il peut ainsi parvenir rapidement à toucher de nouveaux répondants et se faire une compréhension de plus en plus précise du phénomène étudié. » (Bah *et al.*, 2015, p. 79).

Au total, nous avons réalisé 14 entretiens. Voir le portrait de nos participantes au tableau 3.5, ci-dessous.

Tableau 3.3 Les caractéristiques de l'échantillon

Échantillon	Critères	Justification théorique
Femmes gestionnaires de PCI	<ul style="list-style-type: none"> • Femmes et personnes s'identifiant au genre féminin • Travaille ou a travaillé pour une OCI canadienne • Exerce ou avoir exercé gestion de PCI, présentement ou en majorité c.-à-d. ne travaille pas au moment de l'entretien pour des projets d'urgence humanitaire ou d'aide humanitaire ou à travers des titres d'emploi comme : <ul style="list-style-type: none"> • Directeur de projet/programme, • Administrateur de projets de coopération, • Agent de projet en développement international, • Chef de mission humanitaire, • Coordonnateur de programmes/projet 	<ul style="list-style-type: none"> • « [...] permet de parvenir à recueillir des perceptions plurielles de la réalité et de ne pas tomber dans l'homogamie culturelle. » (Bah <i>et al.</i>, 2015, p. 21)
Variété des témoignages	<ul style="list-style-type: none"> • Âge • Ethnie • En fonction ou retraitée • Diversité d'expériences : en Afrique, Amérique latine ou Asie 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la distinction entre les parcours et les expériences (Bertaux, 2010, p.28 ; Poupard, 1997)
Saturation	<ul style="list-style-type: none"> • Viser au moins 10 entrevues ou jusqu'à la saturation empirique (maximum 15 dû à la contrainte de temps) 	<ul style="list-style-type: none"> • Point de redondance : moment où aucune nouvelle information n'ajoute à la compréhension du sujet à l'étude. (Fortin et Gagnon, 2016, p.278-79) • « [...] assurer l'exhaustivité et la validité des analyses produites. » (Bah <i>et al.</i>, 2015, p. 21)

Tableau 3.4 Le portrait des participantes

Participant	Âge	Années d'expérience en développement international	Régions d'intervention	Type d'organisation pour laquelle, elle a géré ou gère actuellement des projets
A (test)	25-30	10	Internationale	Acteur du secteur privé, OCI
01	25-30	5	Afrique	Acteur du secteur privé, OCI
02	20-25	5	Amérique du Sud, Afrique	Acteur du secteur privé, OCI
03	50 et +	30	Internationale	Acteur du secteur privé, OCI
04	25-30	7	Internationale	OCI
05	30-35	11	Internationale	OCI
06	50 et +	35	Internationale	Acteur du secteur privé, Organe étatique, OCI
07	25-30	3	Internationale	Acteur du secteur privé
08	35-40	9	Internationale	Acteur du secteur privé, Organe étatique, OCI
09	50 et +	25	Internationale	Banque multilatérale de développement, OCI, Acteur du secteur privé
10	40-45	20	Internationale	Acteur du secteur privé, Organe étatique, OCI
11	35-40	20	Internationale	Acteur du secteur privé, Organe étatique, OCI
12	35-40	14	Amérique du Sud	Organe étatique, Acteur du secteur privé
13	40-45	15	Afrique	Acteur du secteur privé, OCI

3.5 Les outils de la collecte de données

Nous avons fait des entrevues semi-structurées d'une durée de 45 à 90 minutes qui se sont déroulées en visioconférence; étant donné la facilité d'utilisation et le fait que certaines participantes étaient dans d'autres villes. Le choix de cet outil s'insère dans la méthodologie et rejoint les avantages que le récit narratif offre : « L'adaptation à la faible disponibilité des acteurs, souple, peu invasif » (Bah *et al.*, 2015, p. 39). L'utilisation de la plateforme Zoom s'est révélée être une option gagnante en raison de sa facilité d'utilisation, tant pour la chercheuse que pour les participantes. L'enregistrement vidéo était utile pour analyser le non verbal. Notre rôle s'est limité à encourager les répondantes à parler de leur expérience, à créer un climat de confiance, à être à l'écoute et, au besoin, à démontrer de l'empathie (Joyeau et al, 2010). À la demande d'une participante, nous avons réalisé une entrevue téléphonique en prenant des notes et en réalisant des mémos.

Notre échange a débuté par un pacte d'entretien « officieux », une manière d'établir une relation de confiance et de respect mutuel en énonçant des principes tels que le libre choix des récits et le fait qu'il n'y a pas de récits «bons» ou «mauvais». Cette façon de faire, selon Aktouf, 1987 dans Bah *et al.*, 2015, p.84 « [...] est déterminante pour l'authenticité, donc la qualité scientifique du matériau recueilli [...] ». Dans ce sens, cela nous a permis de réduire la distance sociale et le rapport hiérarchique entre la chercheuse et les participantes en favorisant notre approche féministe. (Ollivier et Tremblay, 2000). Nous avons commencé avec des questions sur les éléments biographiques (parcours de carrière) et nous nous sommes dirigés vers des questions sur les deux éléments des dynamiques de pouvoir que nous voulons explorer : la perception et l'exercice du pouvoir en gestion des PCI. Nous nous sommes concentrés sur les trois défis retenus dans ce mémoire: 1) le contexte Nord-Sud 2) l'ambiguïté des objectifs et 3) la multitude d'acteurs impliqués en particulier : les bailleurs de fonds, les partenaires du Sud, l'organisation (l'équipe au siège, c.-à-d. les collègues), et nous avons ainsi fait des liens avec les trois niveaux d'analyse du pouvoir: 1) niveau macro : un contexte historique et structurel de relation de pouvoir entre les pays du Nord et du Sud, 2) niveau méso (organisationnel) : des expériences asymétriques pour les femmes et un malaise et une incompréhension de la politique dans les organisations et 3) niveau micro (personnel) : l'importance des compétences relationnelles et politiques pour naviguer dans cet environnement. Nous présentons ces concepts et les questions d'entrevues dans le tableau suivant. C'est ce tableau qui nous a servi de guide d'entrevue.

Tableau 3.5 Les thèmes en liens avec les questions d'entrevue

Thèmes	Sous-questions	Relation avec les concepts	Questions d'entrevue
Débuter l'enregistrement		Réduction des rapports hiérarchiques entre la chercheuse et la participante	Le libre choix des récits et qu'il n'y a pas de récits «bons» ou «mauvais».
Brise-glace			Expliquez-moi brièvement votre expérience en coopération internationale
Perception du pouvoir	Comment les femmes gestionnaires de PCI perçoivent-elles leur pouvoir avec les acteurs ? C'est-à-dire les bailleurs de fonds, les partenaires et l'équipe au siège.	Théories sur le pouvoir : agentivité, structurelle, en gestion de projet, féministes Macro : relations Nord-Sud, système patriarcal, cadre de gestion axée sur les résultats Méso : expériences asymétriques au sein des OCI et en gestion de projet Micro : multitude d'acteurs impliqués donc de relations	Qu'est-ce que le pouvoir en gestion de PDI pour vous ? Comment voyez-vous votre rôle de gestionnaire de projet en lien avec ce pouvoir ? Quels sont les défis que vous avez vécu en lien avec votre pouvoir dans votre rôle de gestionnaire de PDI ? Est-ce que les enjeux de pouvoir sont différents pour chacun des acteurs ? Avez-vous des exemples avec les bailleurs de fonds, votre organisation, vos partenaires du Sud et l'équipe? Est-ce que le fait d'être une femme a des effets positifs ou négatifs dans votre relation avec les acteurs ? Avez-vous des exemples ? Quel est l'impact de la politique d'aide internationale féministe du Canada sur vos partenaires du Sud ? Devez-vous l'imposer, la négocier ?

<p>L'exercice du pouvoir</p>	<p>Comment arrivent-elles à influencer ces acteurs clés ? Quelles stratégies utilisent-elles ?</p>	<p>Particularités de la gestion des PDI : 1) contexte complexe 2) ambiguïté des objectifs 3) multitude d'acteurs impliqués Bases du pouvoir Compétences nécessaires</p>	<p>Avez-vous des relations avec les bailleurs de fonds, autrement dit dans votre travail devez-vous répondre aux bailleurs de fonds ? Est-ce que vous avez déjà eu l'expérience de négocier avec les bailleurs de fonds Sur quels sujets ? Comment faites-vous pour négocier avec les bailleurs de fonds Comment arrivez-vous à négocier avec vos partenaires du Sud ? Au sein de l'équipe, comment voyez-vous votre rôle ? Au tout début du projet, comment intégrez-vous votre équipe ? Lors de conflits, comment arrivez-vous à négocier ? Comment voyez-vous votre influence au sein de l'équipe?</p>
<p>Conclusion</p>			<p>Est-ce que l'entrevue a suscité d'autres réflexions que vous aimeriez partager ? Remerciements</p>

Nous avons réalisé une entrevue-test en juin 2023 afin de tester la fluidité de notre questionnaire et de nous exercer une première fois. Les données recueillies n'ont pas été prises en compte dans notre analyse. En fait, notre façon de réaliser les entretiens a évolué et s'est transformée au fil de notre expérience, de notre confiance en nos questions et de nos réponses. Après chaque entrevue, nous avons fait un retour sur notre expérience afin de noter les améliorations et les erreurs. Cette stratégie vient enrichir la collecte de donnée et stimule l'approfondissement du phénomène à l'étude (Rondeau *et al.*, 2023) Les entretiens ont eu lieu de juillet à septembre 2023, et notre corpus de données est composé de 270 pages de données.

3.6 L'organisation et analyse des données

Nous avons rédigé les verbatims des entrevues, dans les heures suivant l'entrevue, en portant une attention particulière sur les caractéristiques non verbales afin d'en dégager le plus possible d'information. Pendant les entrevues, nous prenions des notes et à la suite des entretiens, nous avons fait un résumé selon les propos et notre ressenti. À la lumière de notre approche inductive, nous avons procédé comme Blais et Martineau (2006) le proposent : 1) préparation des données brutes : nous avons intégré nos verbatims au sein du logiciel *NVivo* ; 2) lecture attentive et profonde : nous avons lu à plusieurs reprises les verbatims pour nous familiariser avec le contenu ; 3) identification et description des premières catégories : nous avons analysé nos verbatims selon la requête de fréquence de mots et fait ressortir une soixantaine de thèmes émergents dans *NVivo* ; 4) révision et raffinement des catégories.

Lors de notre première codification, nous avons fait ressortir 61 codes (qui se retrouvent à l'annexe A). Nous avons repris ces catégories et les avons classées selon les propos textuels, c.-à-d. au mot à mot. Ensuite, afin de nous approprier concrètement nos données, nous avons procédé à visualiser nos données, avec l'aide d'autocollants (*post-it*) collés sur un mur ; ce qui nous permettait de nous imprégner davantage de l'analyse de nos données. Nous avons regroupé les codes en fonction de leurs relations avec les acteurs et de leur lien avec la perception et l'exercice du pouvoir (pour l'arborescence détaillée, voir l'annexe B). Voici une photo des autocollants en question.

Figure 3.2 L'appropriation des données et de l'analyse



Cette classification a été réalisée en regroupant les données selon des grandes catégories inspirées notamment de notre mise en contexte et de notre cadre théorique. Nous avons regroupé les éléments intégrant la perception et l'exercice du pouvoir, c.-à-d. le ressenti et le comportement. Dans le tableau suivant, nous présentons l'arborescence de nos codes.

Tableau 3.6 L'arborescence de la codification

Influence du contexte sociopolitique et des institutions de la coopération internationale
Capitalisme
Rapports Nord-sud
Patriarcat
Bailleurs de fonds
Structure organisationnelle
Renforcement du pouvoir : avoir de l'impact
Stratégies d'influence générale et relations interpersonnelles
Réflexivité face à la question du pouvoir
Pouvoir féminin
Importance des relations interpersonnelles
Relations avec les partenaires
Relations au siège
Rôle d'intermédiaire
Stratégies et habiletés relationnelles

Ces codes nous ont servis pour conclure notre analyse finale que nous présenterons dans le chapitre suivant.

3.7 La qualité et l'éthique de la recherche

Avec notre démarche nous tentons d'atteindre la plus grande qualité possible. Nous avons établi notre positionnement critique féministe et circonscrit notre problématique à l'expérience des femmes comme gestionnaire de PCI au sein d'OCI canadiennes. Nous avons porté attention à l'assurance de la véracité des résultats. Les choix précis que nous avons faits pour notre échantillon permettent d'assurer une fiabilité. Par ailleurs, nous avons appliqué les critères de Bertaux (1997) dans Bah *et al.* (2015, p.79-80) pour renforcer la fiabilité interne. La description claire de nos choix fait en sorte de rendre accessibles les données brutes et traduit une transparence. Les enregistrements, les notes et les verbatim seront conservés pour une période de 5 ans, comme preuve de la démarche entreprise.

Le récit narratif a des limites et en utilisant une méthode inductive, il y a une question de choix à faire pour l'analyse (Bah *et al.*, 2015). Dans ce sens, la chercheuse est consciente et nomme, ici, la possibilité de biais inconscient. La question de la réflexivité n'est pas négligeable d'autant plus que la chercheuse est du genre féminin et a un intérêt pour la recherche critique. La rédaction d'un mémoire exige un niveau d'implication substantiel, donc l'importance d'explorer une problématique qui nous intéresse est essentielle. De plus, la lunette féministe suggère d'être consciente de l'importance d'interroger notre statut comme chercheuse et les possibilités de rapports de pouvoir avec les participantes. De plus, le contexte actuel dans lequel se situe notre recherche : postpandémie mondiale, été 2023.

Les récits de narratifs impliquent une relation d'une plus grande intimité que d'autres méthodes. Notre recherche avait pour problématique les relations de pouvoir dans l'expérience de femmes comme gestionnaire de PCI. Les expériences professionnelles dans notre contexte de recherche impliquent des sentiments, émotions et expériences subjectives donc il est important de porter une attention particulière à la dignité et au respect de nos participantes. Dans ce sens, nous avons fait les démarches afin que notre recherche soit approuvée par le comité institutionnel d'éthique et respecter leurs normes. Ensuite, nous sommes assurées du respect du consentement libre et éclairé de participantes. Lors du recrutement, nous avons rédigé une lettre avec les informations relatives à notre recherche : la thématique, les objectifs, le déroulement, les conditions de l'entretien, la durée de l'entrevue, la confidentialité, etc. (Voir Annexe C). Le processus de recrutement a débuté qu'à la suite de l'approbation du comité éthique institutionnel (Voir Annexe D.) Tandis que la collecte de donnée a été entreprise lorsque les participantes ont signé le formulaire de consentement (Voir Annexe D).

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons abordé les approches de recherche choisies : qualitative exploratoire inductive avec une approche critique et une lunette féministe. Une approche critique avec une lunette féministe vient illuminer une façon d'aborder la gestion des projets en coopération internationale d'une façon rarement étudiée. À la suite, d'un rappel de nos objectifs et questions de recherche, nous avons présenté les principales étapes de notre démarche de recherche. Nous avons poursuivi avec la présentation de notre échantillon. Nous avons choisi le récit narratif pour réussir à recueillir le plus de données possible et nous avons dévoilé notre guide d'entretien. Ensuite, nous avons abordé notre démarche d'organisation et d'analyse des données avec l'émergence des thèmes. En effet, comme notre approche est exploratoire, notre démarche analytique veut élargir le champ de la recherche en gestion de projet avec de nouvelles avenues à explorer. Pour conclure, nous avons présenté nos efforts pour s'assurer de la qualité et l'éthique de notre recherche en misant sur la prudence face à notre positionnalité. Dans le prochain chapitre, nous continuons avec la présentation de nos résultats et la discussion de leur analyse.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre présente les résultats et l'analyse des entretiens menés avec quatorze femmes gestionnaires de projets en coopération internationale (PCI). Les participantes ont identifié diverses dynamiques de pouvoir influençant leur pratique. Le contexte sociopolitique et les relations Nord-Sud impactent significativement leurs comportements et décisions. Face à ces rapports inégaux, les femmes adoptent des stratégies. Deux mécanismes essentiels ont émergé : la reconnaissance des dynamiques et la réflexivité, qui jouent un rôle central dans la gestion du pouvoir. Ces résultats nous éclairent sur les questions politiques au sein des PCI et mettent en évidence la manière dont les femmes s'adaptent à un contexte structurellement complexe.

Introduction

Les entretiens se sont révélés riches en données et nous ont permis de survoler l'expérience de quatorze femmes gestionnaires de PCI. Dans ce chapitre, nous dévoilons les résultats de notre analyse en alternant entre la présentation des résultats et de notre analyse. Nous présentons nos résultats et notre analyse de ceux-ci selon les thèmes abordés dans le chapitre précédant : l'identification des dynamiques de pouvoir et le renforcement du pouvoir. Nos données ont révélé plusieurs mécanismes qui permettent de mieux cerner la gestion du pouvoir pour les femmes gestionnaires de PCI. En effet, des liens peuvent être soulevés avec nos concepts tandis que d'autres sont nuancés et devraient être approfondis. Dans ce sens, nous reconnaissons des limites à notre recherche et présentons des pistes pour de futures recherches.

4.1 L'identification des dynamiques de pouvoir

Les participantes ont identifié et reconnu des dynamiques et des rapports de pouvoir dans leur contexte de gestion de PCI. Nous avons repéré dans le discours des participantes l'influence des institutions, de leurs poids dans leurs décisions et leurs actions. Il est possible de clairement identifier la présence des rapports Nord-Sud inégaux dans les données. Cependant, il est possible d'identifier certaines malaises qui révèlent le désir des participantes de modifier ces injustices.

4.1.1 Les rapports Nord-Sud

Les données suggèrent que les participantes reconnaissent les rapports entre les pays du Nord et du Sud : il s'agit de conséquences du capitalisme et du contexte sociopolitique :

C'est une industrie qui est très politique [...] il y a 20, 25 ans, quand on parlait d'aide internationale, écoute, on avait la prétention de partager les valeurs du Canada. (P09)

L'apport de ressources financières est un levier important dans les relations de pouvoir dans la coopération internationale. En effet, d'autres participantes le mentionnent :

[...] le pouvoir vraiment c'est l'argent [...] (P05)

C'est moi qui a ce pouvoir-là qui malheureusement dicté par l'argent là souvent [...] Ben il peut avoir des forces conservatrices ou des forces progressistes qui vont vouloir influencer nos décisions c'est où je veux dire je pense que dans d'autres ONG ça serait tout simplement se faire influencer par un gros donateur qui dit « Ben moi j'ai un million de dollars puis je veux que ça aille pour tel organisme dans tel pays » alors que c'est pas là qu'il a le plus de besoins ou c'est pas là qu'on veut travailler donc ça nous est déjà arrivé ça mais il y a aussi en plus toutes les décisions liées à la politique derrière le courant de XXX. (P10)

On veut qu'on aille une relation égalitaire, mais encore là, souvent, on se retrouve dans une position où c'est nous qui avons l'argent. Tu sais, c'est difficile, c'est nous qui avons l'argent. On doit rendre des comptes à Affaires mondiales Canada. (P12)

Les données révèlent que les participantes reconnaissent que le pouvoir repose largement sur la possession des ressources et elles perçoivent les effets persistants du colonialisme. Elles expriment un certain malaise face à cette situation, la nomment clairement et aspirent à adopter des pratiques visant à atténuer les dynamiques de pouvoir Nord-Sud :

C'est d'essayer d'avoir des approches qui ne sont pas coloniales, qui sont pas coloniales, des approches antiracistes, anti-oppression. Autant dans nos façons de travailler, mais dans le langage qu'on utilise justement là tu sais essayer d'éviter certains vocabulaires. (P12)

On vit vraiment dans un système déjà un peu quoi...Regardes justement ce secteur du développement international est loin d'être idéal. Enfin, dans le sens idéal, qui correspond à des idéaux plus, tu sais, ne faut pas être hypocrite non plus. (P08)

On avance vraiment moins rapidement qu'on voudrait dans notre évolution mais en même temps c'est au bénéfice de tout le monde tu sais c'est à moi de parler d'égalité homme-femme dans ma tête c'est inacceptable on devrait parler d'égalité de genre mais en même temps ce terme-là ne sera même pas considéré écouté entendu dans certains pays donc il faut aussi voir tu sais comment on repositionne ça mais je pense que des c'est des référents les différences culturelles tout toujours en se disant que le référent c'est pas l'Occident non plus le but c'est pas que tout le monde abore éventuellement à la terminologie féministe ça veut dire que dans ta tête pour rejoindre un développement tout doit être basé sur ce que toi en tant que personne au Canada vit puis c'est pas ça du tout je trouve ça intéressant parce que une fois que tu comprends ça tu te rends compte que le développement peut être non colonial aussi voire même

décoloniales c'est ce qui est-il faut face de manière publique externe tu peux pas le verbaliser. (P04)

[...] donc on parle beaucoup de décolonisation ces temps-ci de changer les relations de pouvoir. Je pense que ça, mais on était très très engagé dans le changement de relations de pouvoir, puis le partage de pouvoir. Remettre les décisions à la meilleure place, mais il reste qu'il faut toujours quand même reconnaître qu'il a de l'argent et l'argent, c'est un pouvoir. (P03)

Lorsque les participantes nomment les relations avec les bailleurs de fonds, elles identifient qu'ils détiennent les ressources financières et définissent le fonctionnement de la coopération, adoptant ainsi une approche descendante (Beaulieu *et al.*, 2022; Kootz et Newig, 2014). Les participantes l'expriment explicitement :

[...] c'est des projets de mettre en place en fonction des visions et des objectifs de chaque bailleur de fonds. (P02)

D'ailleurs, moi, je disais toujours que mes employés étaient le prolongement de nos bailleurs de fonds. On les a formés pour devenir des petits fonctionnaires qui répondent aux grands fonctionnaires. Donne l'argent, c'est ça quand tu travailles dans un siège. (P06)

[...] les orientations d'AMC dictent un peu, qu'est-ce que tu mets en œuvre et avec qui. Ouais, puis c'est toujours le dilemme aussi des organisations, c'est de dire à quel point je suis ma planification stratégique, puis je n'en déroge pas. Puis, même s'il y a des opportunités qui se présentent, ce n'est pas complètement aligné. (P12)

Ben nos partenaires locaux, ça va vraiment être eux qui vont comme s'exprimer, les besoins, puis tout ça. Mais ça reste que tu sais des orientations plus générales viennent un peu d'en haut, là tu sais. [...] on est un petit peu constamment influencé par les politiques là du gouvernement canadien. (P05)

D'ailleurs, certaines participantes ont mentionné le schisme entre les politiques canadiennes d'aide au développement sous les gouvernements conservateur et libéral :

Je pense pas qu'on aurait eu une politique féministe sur Harper là. Puis je me rappelle que l'État était dur là quand c'était que le gouvernement conservateur, puis il y avait, tu sais, moins de financement à l'aide au développement, plus au développement économique, il y a beaucoup d'organisation justement dans le domaine des droits des femmes qui ont fermées. (P12)

Là, c'est pas comme un climat méfiant ou quoi que ce soit qu'on a peut être vu un petit peu plus dans le passé sous Harper, sous le gouvernement conservateur, mais maintenant c'est des relations transparentes, puis cordiales. [...] Vous savez, maintenant, on peut plus facilement discuter par rapport à des opportunités, par rapport à des recommandations pour s'améliorer, des choses comme ça, on peut plus facilement entrer en contact avec les fonctionnaires qu'avant que pendant la période conservatrice, là où c'était plus comme. Un mystère un peu là, tu sais, les financements, les mécanismes, les communications. (P05)

Encore une fois, l'analyse des données révèle l'approche descendante qui persiste dans ce marché. Néanmoins, comme le mentionne une participante, les bailleurs institutionnels offrent plus d'opportunités :

C'est un des objectifs que l'on aimerait développer à au fur et à mesure, à partir de l'année prochaine, en tout cas de se rapprocher d'un peu plus de bailleurs de fonds institutionnels qui peuvent nous soutenir sur plusieurs années. (P03).

Cependant, cela exige des efforts supplémentaires. Plusieurs participantes évoquent la lourdeur bureaucratique imposée par les bailleurs institutionnels. Nous considérons cet aspect comme structurant (Cliche, 2014; Freeman et Schuller, 2020 ; Navarro-Flores, 2006).

C'est vraiment lourd, c'est sûr. Ça met aussi un frein à plusieurs organisations d'aides financées par AMC. Parce que tu sais devoir remplir des documents comme ça, même en amont, les projets actuels, le lancement officiel, ça a été début juin passé, ça fait plus de 2 ans qu'ils ont commencé à travailler dessus là. Ça veut dire que pendant une couple d'années, il y a beaucoup de travail qui a été fait sans aucune rémunération, fait que y a beaucoup d'organisations, ils peuvent pas se permettre de faire ça. Puis de tu sais de s'essayer à tout bout de champ. Oui, c'est souvent des gros montants qui sont financés pour des projets d'AMC, mais c'est pour tout le temps des grosses organisations qui peuvent se le permettre que ça garde un peu, je trouve le financement dans les mêmes grosses organisations tout le temps. Puis tu sais alors que, en contraste, quand c'est le MRIF (ministère des Relations internationales et de la Francophonie du gouvernement du Québec), Ben ça met plus de place justement pour les petites organisations. Puis ça vient un peu équilibrer le la machine. (P01)

Mais c'est moins, c'est moins normé aussi ici, parce que bon, on fait pas affaire avec les bailleurs de fonds du gouvernement ou tu sais très strict là dans la mesure où nos partenaires sont plus souples. (P07)

Les participantes ont facilement nommé le poids institutionnel des bailleurs de fonds et l'influence qu'ils exercent sur leur gestion de projet. Elles reconnaissent la réalité des rapports de pouvoir et des dynamiques inégales :

C'est une dynamique entre 2 personnes ou 2 structures où il y a une plus grande capacité d'action et plus de privilèges [...] accès à des financements, accès à des connaissances, accès à de la technologie [...] (P08)

Un rapport de pouvoir là parce qu'une des 2 entités qui tient les bourses du cordon, puis ça l'apporte une relation de pouvoir, même si Affaire Mondiale Canada aime dire qu'on est ses partenaires, tu sais, il y a quand même un rapport de force là fait que tu sais à ce niveau-là. (P12)

Il reste beaucoup de colonialistes dans la mentalité et le colonialisme en lui n'est pas féministe parce que ça reste une relation de pouvoir déséquilibré [...] (P03)

Le but c'est pas que tout le monde abhorre éventuellement à la terminologie féministe, ça veut dire que, dans ta tête, pour rejoindre un développement tout doit être basé sur ce que toi en tant que personne au Canada vit puis c'est pas ça du tout je trouve ça intéressant parce que une fois que tu comprends ça tu te rends compte que le développement peut être non colonial aussi, voire même décolonial. (P04)

Les participantes caractérisent les dynamiques de pouvoir par l'asymétrie du contrôle des ressources (Rickleby, 2023) ce qui les place dans un rapport avantage face aux partenaires, mais inférieur face aux bailleurs de fonds. La reconnaissance de ces dynamiques s'inscrit dans un processus de transformation, car elles veulent arriver à influencer les acteurs. En fait, il s'agit d'un exemple de l'opérationnalisation du pouvoir (Lainey, 2017). En effet, nous pouvons observer ce pouvoir dans le processus de décision et les comportements (Gaventa, 2006; Hardy, 1996). D'ailleurs, nous le ressortons des propos de nos participantes :

Mais on était très très engagé dans le changement de relations de pouvoir, puis le partage de pouvoir. Remettre les décisions à la meilleure place, mais il reste qu'il faut toujours quand même reconnaître qu'il a de l'argent et l'argent, c'est un pouvoir. Donc je pense que bon, la seule chose qu'on peut dire c'est le mettre sur la table. (P03)

Ben c'est pour reconnaître que oui, il y a une relation de pouvoir, mais je pense que c'est premièrement, d'en prendre conscience pour essayer, peut-être tu sais, de faire en sorte que ça teinte le moins possible. Ce sont les relations de travail, les relations interpersonnelles. (P12)

Ensuite, les participantes reconnaissent une position privilégiée :

[...] me réapproprier le pouvoir qui a été enlevé à tellement de femmes c'est pas le pouvoir qu'on a enlevé à moi parce que moi juste d'être dans cette position-là j'en ai en tabarouette du pouvoir c'est comme de pouvoir avoir fait des études, de pouvoir travailler dans le domaine que je veux c'est comme quel privilège là, mais je pense que c'est une chose : je me réapproprie le pouvoir aussi puis je sais que je peux avoir une influence, puis des fois c'est sûr que c'est je suis pas PDG ou j'ai pas le poste le plus important dans l'organisation, mais je sais que j'ai ma place, je vais parler pendant 2 min il y a quelqu'un d'autre qui va parler pendant 20 je vais utiliser tu sais, je vais réfléchir à comment je vais communiquer puis à comment je vais passer mon message, mais je sais puis là je le vois que j'ai un pouvoir d'influence de plus en plus. (P08)

Moi, je suis très très reconnaissante d'avoir pu avoir un emploi aussi stimulant, très intense, très exigeant, très difficile, beaucoup d'imprévu, des coups durs à chaque semaine, et c'est une industrie qui est très politique, donc c'est le défi, c'est de garder la ligne de tir [...] (P09)

Ceux qui travaillent dans les organisations du Nord commencent à prendre de plus en plus conscience justement de ce privilège. Et puis, maintenant, on arrive à le nommer. (P08)

Je pense que bon, la seule chose qu'on peut dire c'est le mettre sur la table. Là tu dirais entre nous : Ben écoute, on sait qu'il y a l'argent qui est là, c'est un pouvoir, c'est ça le déséquilibre. Le pouvoir, c'est moi, j'emmène 10000000, puis toi t'amènes 10000. Ben c'est pas pareil. Donc, mais une fois qu'on a dit ça, ben on peut dire : créons des structures de décisions dans le programme ou le projet qui vont permettre aux gens d'avoir leur mot à dire, puis d'exercer une influence sur ce pouvoir qu'octroie l'argent peut être. (P03)

[...] j'ai la réponse qui est la réalité, donc le pouvoir vraiment c'est l'argent en fait c'est vraiment, puis de l'autre côté, ce que j'aimerais répondre en fait ce que j'aimerais croire c'est que le pouvoir c'est de l'influence c'est et aussi la représentation ou la participation je m'explique il y a plein d'éléments; le développement international à la base c'est colonial, soyons, disons les vraies choses-là. (P04)

Ça reste que tu amènes un pouvoir parce que l'argent et tout ça derrière, puis à la colonisation, l'histoire, [...] (P03)

Les données révèlent que les participantes identifient clairement des relations inégales qui s'inscrivent dans un contexte sociopolitique Nord-Sud et elles remarquent qu'elles sont dans des positions privilégiées.

4.1.2 La structure organisationnelle

Un aspect supplémentaire qui émerge de l'analyse des données et qui affecte les décisions est la structure organisationnelle. Les participantes ont des expériences variées au sein d'OCI canadiennes. Les expériences englobent une grande diversité de modèles organisationnels : institutionnels, d'ONG internationale et d'entités privées. Pour débiter, la taille de l'organisation constitue un facteur favorable à la prise de décision et au sentiment de pouvoir, puisque cela permet une plus grande flexibilité.

[...] j'ai beaucoup plus de pouvoir si on veut ici de de de décision. [...] Est-ce que tu crois que ça se fait différent dans une grosse organisation ? (Interviewer) Je crois que oui, ouais. Ouais, je crois que ce serait beaucoup plus encadré. (P07)

[...] tu sais c'est de la gestion, donc ouais des fois y a de la paperasse et de la bureaucratie, puis des fois ça me fâche parce que je suis en écoute là je dois aller chercher une signature là puis une information là tout ça peut, ça fait durer le temps pendant ce temps-là je me dis il y a des gens qui attendent. (P10)

Les données précisent que les processus organisationnels régissent le fonctionnement, et influencent la perception du pouvoir des femmes participantes, comme le montrent ces propos :

Oui, la hiérarchie est importante et oui et tu vois que parfois, justement, il y a la personne qui est à la tête d'une équipe, mais les membres de son équipe ont plus d'expérience [...] (P04)

Tu pouvais pas t'en sortir si t'avais pas ça : la capacité de travailler en latéral. C'est d'influencer tes collègues du même niveau, puis moi je l'avais là, mais on a dû se séparer d'autres personnes qui étaient extraordinaires en termes de talent, mais incapable de travailler en latéral. C'était toujours à la verticale. Un problème avec ses collègues, on faisait remonter la patente, on escalade. Puis c'est l'autorité, c'est toujours l'autorité qui gère. Y a pas une boîte comme ça, fait que l'influence là pour répondre à ta question était aussi comme ça en latéral. (P09)

J'ai quand même un certain pouvoir par rapport aux chargés de projet internationaux sous ma supervision. Parce qu'étrangement, là en développement international, ou, en tout cas c'est culturel, j'imagine, mais le fait d'avoir un titre de direction, les gens vont vraiment plus t'écouter ou te faire confiance en fonction de ça. (P05)

Dans les petites organisations, la hiérarchie semble plus diffuse :

Plus une relation. Oui, qu'il [directeur] est là pour répondre à nos questions, puis nous accompagner au besoin, mais que, sinon on est pas mal libre. C'est le cas pour tout le monde. Puis c'est un petit peu plus horizontal, même s'il se voit pas très hiérarchique, ouais, c'est à peu près égal. Puis, même lui, il dit qu'on est ses collègues, donc tu sais des collègues puis, mais qu'il est là pour nous apporter un encadrement au besoin. (P07)

Est-ce que tu dirais qu'il y a une hiérarchie entre vous 2 ou vous êtes... [chercheuse] Ben oui bah par rapport à nos titres, mais si je pense qu'on travaille quand même ensemble. (P02)

Au sein de la structure organisationnelle, les données révèlent que le pouvoir découle de cette dernière. Les femmes n'ont pas le contrôle sur cette source de pouvoir; elles soulignent son impact positif et négatif. De même, selon leurs expériences, les participantes mentionnent l'importance et le soutien de la gouvernance :

[...] avoir un bon appui de ta gouvernance ou de ta direction, ça aide vraiment on n'est pas laissée, moi en tout cas, je ne suis laissée à moi-même parce que je suis peut-être pas le cas pour tous les départements, quand même je suis vraiment accompagnée, je me sens en sécurité aussi dans mon travail. (P04)

C'est sûr que les plus difficiles [décisions] je vais consulter mon directeur parce qu'on veut faire ça en équipe, puis souvent on va en parler ensemble. (P07)

Moi je suis très leadership participatif là fait que ça me dérange pas, tu sais je le sais qu'il y a personne de prime abord dans un domaine. Comme toutes les collègues ont vers la moyenne des personnes a dans la cinquantaine, leur expérience de vie, je veux pas me faire accroire qu'ils pensent que j'ai du pouvoir sur eux ou c'est moi qui gère quoi que ce soit, je vais bien faire mes affaires, puis je vais être à mon affaire. Je vais continuer d'avancer [...] C'est quand il y a des choses à réfléchir ou à faire participer le monde, pas juste comme quand je demande quelque chose à quelqu'un. Ben tu sais, toi, qu'est-ce que t'en penses? Comment tu penses qu'on devrait faire ça? Comment t'as est-ce que t'as déjà vécu cette situation-là? Puis tu serais capable de de fournir ton point de vue puis c'est ça d'ouvrir la discussion [...] (P01)

J'ai une influence super positive là sur la motivation au quotidien sur une ambiance de travail dynamique, positive, constructive. [...] Je pense que j'ai une influence positive sur les collègues. Il y a pas vraiment un haut taux de roulement, en tout cas au niveau de mon équipe [...] (P05)

Ce support positif, qui provient de la structure, c-à-d les normes organisationnelles, a aussi un effet émancipateur que les participantes trouvent positif. Au contraire, une participante mentionne sa responsabilité dans un climat organisationnel qui s'avérait malsain :

Là dans un domaine où les gens sont super passionnés et tout, tu sais souvent, les gens travaillent vraiment beaucoup, mais moi, personnellement, je le fais moins, surtout que j'ai réalisé quand même l'impact que je peux avoir là justement quand on parle de pouvoir, là tu sais avant que j'aie mes enfants, je réalisais que tout le monde dans mon équipe travaillait vraiment beaucoup le soir, le weekend. Je me suis rendu compte que c'est peut être moi qui avait instauré même ce climat de travail. (P05)

D'autres données mettent en évidence l'influence que peut exercer le contexte organisationnel sur les gestionnaires :

On est quand même biaisé par nos organisations. J'étais très critique sur la coopération internationale, mais quand t'es un patron, ben il faut quand même que tu fasses, attention à ce que tu dis. (P06)

En discutant et justement en ayant des relations saines de travail et puis tu es à l'écoute, en se remettant toujours en question à tous les niveaux [...] à nommer quand ou à dire j'aurais bien aimé faire partie de la décision. Bon après, après, ça crée une petite révolution, mais faut quand même le faire, en pousseur quoi. (P08)

Les propos des participantes mettent en évidence l'influence des mécanismes organisationnels sur leur gestion du pouvoir. Nous identifions une pression organisationnelle : la P06 souligne une certaine autocensure, tandis que la P.08 souligne l'importance d'une approche collaborative pour créer un environnement propice à une communication collaborative. Nous poursuivons avec l'influence des caractéristiques individuelles.

4.1.3 Les caractéristiques individuelles

Au plan personnel, les participantes ont décrit des situations de discriminations liées à des caractéristiques individuelles, tel que le genre et à l'âge tant dans leur milieu de travail qu'avec les partenaires:

[...] puis ma voix n'a clairement pas beaucoup d'influence et pas nécessairement au début, elle n'était pas reconnue comme j'ai pas peur de le dire ... on me traitait d'une manière et puis une personne jeune qui arrive, t'a plus juste le fait d'être une femme, même si tu travailles pour l'égalité et les femmes tu sais les discriminations, on les ressent toujours. (P04)

Ils ont une réaction assez spéciale quand ils réalisent que je suis une femme [...] je pense que ça a pris plus de temps avant qu'ils me prennent au sérieux si j'avais été un collègue masculin je pense que j'ai dû faire mes preuves, plus tu sais j'ai dû leur montrer que j'étais sérieuse (P10)

[...] là je ne suis pas naïve qu'on a de moins gros salaires, mais moi, je me rappelle déjà d'avoir demandé une augmentation de salaire puis de me faire refuser une augmentation de salaire. [...] Mais c'est clair que les femmes avec des hommes, on doit être meilleure pour être à la place où on est. (P06)

J'arrive aussi en tant que femme blanche à côté de juste comme d'un autre homme blanc qui mettons le chargé de projet de l'autre organisation. Là, il y a aussi comme le pouvoir, c'est pas moi qui l'avais là, c'est le Monsieur. (P01)

C'était peut-être ma posture au niveau de mon âge et puis j'ai vraiment vu c'est quoi prendre ma place, parler, me faire entendre, demander des projets, puis même si ça a été difficile, il y a toujours une ouverture claire et sinon j'aurais pas pu avancer assez rapidement. (P04)

Ces situations décrivent clairement du sexisme et des expériences différentes et inégales pour les femmes dans un système patriarcal. Ces données illustrent des défis qu'ont rencontrés les participantes liées à leur genre, mais aussi à d'autres aspects intersectionnels, comme l'âge et l'ethnie (Bilge, 2009; Bilge et Hill Collins, 2023). Hormis quelques participantes qui n'ont pas remarqué d'expériences asymétriques :

Le fait d'être une femme. Non ? Ben je pense pas vraiment là par rapport à ça. (P05)

Ça va bien, puis bon aussi, c'est il y a un homme au-dessus de moi. (P07)

Tandis qu'avec les partenaires, elles mentionnent les différences interculturelles et comme le mentionne la participante 04, elle est plus consciente et accepte davantage, lorsqu'elle est à l'étranger, les comportements stéréotypés et discriminatoires.

Mais dans plusieurs cultures, c'est pris pour acquis que l'homme, c'est normal qu'il a le poste [...] (P03)

Je n'ai pas vu de résistance de mes collègues. J'avais vraiment une réelle collaboration avec mes collègues, autant masculin que que féminin. [...] Avec les partenaires oui, OK, des cultures extrêmement machistes, comme on a eu de grands projets en Algérie, je ne suis jamais allée, mais c'est pas moi qui négociais, c'est pas moi qui est au front [...] Moi je me suis fait dire par un vieux président africain, je venais d'être nommée, puis il m'avait pris à part, il était en visite ici. Puis il m'avait dit : hey, ils doivent gérer par quota pour vous avoir. (P09)

Ah oui de la prise de parole, il y a plein de petites affaires comme ça. Là on est un nouvel exécutif syndical on est juste des femmes c'est la première fois à XXXX que c'est 100% femmes il a fallu qu'on nomme que quelqu'un homme dise Ah c'est juste des femmes, mais on ne devrait même pas avoir à le mentionner c'est ça quand il y a une diversité au niveau des directions, je

te dirais peut-être une dizaine de directions c'est très varié c'est homme-femme, mais les directions qui ont le plus d'influence le plus de pouvoir c'est des hommes. C'est quand même plein de micro-agressions que tu vis dans ton quotidien quand même, mais que c'est vraiment ... mais je me disais Ah quand même ou de me faire discriminer par d'autres personnes, ça m'arrive vraiment souvent, mais oui, le fait d'être jeune et femme. Dans un deuxième temps parce que je ne l'avais pas réalisé au début, mais je le vois de plus en plus de plus, c'est différent parce qu'à l'international je veux dire culturellement on est différent donc c'est sûr que j'ai beaucoup plus de tolérance avec ce que je vis à l'international, puis je te dirais que les gens sont tellement plus alertes par rapport à ça, mais c'est tellement culturel. Absolument, tandis que des gens de Montréal pour moi ça passe pas parce que vraiment comme il y en a je sais pas comment l'expliquer, mais on baigne dans les mêmes éléments constamment donc on le sait tous les deux que c'est inacceptable c'est pas comme si moi je veux dire pour la première fois : Ah ben tu sais dire ça pour moi ça vient me chercher. La personne de répondre : oh mon Dieu, je savais pas je suis désolée. Ce n'est pas la même dynamique, puis qu'on soit à l'international non plus du fait que tout le monde est super comme même nous, là on fait plein de micro-agressions là avec nos collègues à l'international parce qu'il y a plein de choses qu'on pense que c'est correct, puis que dans une autre culture ça fonctionne pas. Je suis pas mal certaine que j'ai fait plein de malaise plein de fois ! (P04)

Les témoignages des participantes illustrent des discriminations subtiles et la complexité des relations interculturelles dans les PCI. En effet, nous pouvons distinguer des malaises vécus par les participantes, ce qui souligne l'importance des compétences interculturelles pour atténuer ces tensions.

Les propos des participantes révèlent que la gestion de PCI se retrouve dans un contexte sociopolitique particulier. Elles identifient les rapports Nord-Sud (Beaulieu *et al.*, 2022 ; Beaulieu et Rousseau, 2011 ; Ika et Donnelly, 2017 ; Sondarjee, 2022) et reconnaissent que le contexte s'est construit sur des rapports de pouvoir inégaux et qu'elles sont avantagées dans ces rapports (Lister, 2000, Navarro-Flores, 2006). Nos discussions révèlent le poids des bailleurs de fonds : ils distribuent, régissent et implantent des normes. Nos participantes rapportent l'importance de politiques gouvernementales en matière d'aide au développement. De plus, comme souligné dans la littérature (Audet et Navarro-Flores, 2014; Tiessen, 2019), elles ont exprimé des craintes et les schismes entre les approches des différents gouvernements conservateur et libéral.

Nous détectons un malaise chez les participantes, car elles ne souhaitent pas contribuer à un domaine qui ne correspond pas à leurs attentes. Ces sentiments rejoignent les tensions mentionnées par Beaulieu *et al.* (2022) et Savard (2024) qui parlent de la proposition de la localisation de l'aide et d'approches plus inclusives. En effet, le fait d'accepter davantage les comportements stéréotypés dus à leur genre en contexte interculturel révèle bien leur positionnalité face aux acteurs des Suds. Bien que nous puissions souligner la sensibilité interculturelle comme habileté (Brière *et al.*, 2015), nous mettons l'emphase sur l'existence de rapports de pouvoir dus au contexte sociopolitique.

L'expérience des participantes révèle qu'elles ont perçu davantage d'inégalités dues au fait d'être femme en contexte interculturel qu'au sein de leur organisation. À plusieurs reprises, elles rapportent des anecdotes avec des stéréotypes et des comportements de genres. Cependant, nous soulignons que plusieurs rapportent que leur patron est un homme, ce qui indique une sous-représentation persistante des femmes dans les titres d'emploi décisionnels dans le domaine de la coopération internationale (Auclair *et al.*, 2019; 2022). Les données exposent clairement des expériences discriminatoires face à leur âge. En effet, bien que les femmes ne voient pas ces expériences reliées à leur genre, il est possible de caractériser ces discriminations comme de l'âgisme genré, c'est-à-dire à l'intersection des discriminations de genre et de l'âge. Certains auteurs rapportent que les femmes sont plus sujettes à vivre de la discrimination due à leur âge (Krekula *et al.*, 2018). Ces données permettent d'offrir un regard sur une meilleure compréhension de la situation des femmes comme membres actives du marché du travail et du domaine de la coopération internationale. L'influence du contexte sociopolitique et des institutions fait partie intégrante de l'expérience de gestion des PCI des femmes gestionnaires. Nos discussions ont soulevé que les participantes perçoivent bien le pouvoir de ces entités : la vie sociale (capitalisme, patriarcat, rapports Nord-Sud) et les institutions (bailleurs de fonds).

Le processus de reconnaissance des dynamiques va plus loin que le simple fait de nommer et d'identifier les situations. Elles prônent les compétences relationnelles (Brière *et al.*, 2015) et favorisent les bases de pouvoir personnelles (French et Raven, 1959; Lainey, 2017). Selon l'approche en management de Menon (2001), elles cherchent à offrir des outils ou des moyens pour (re)donner du pouvoir. Cependant, nous croyons que le renforcement du pouvoir va au-delà de l'attribution de pouvoir seulement. Il y a des processus de changements social, organisationnel et interpersonnel qui sont importants pour les femmes gestionnaires de projet de PCI lorsqu'elles offrent des outils, des opportunités et prennent en compte les relations pour que les acteurs acquissent des capacités d'agir (Bacqué et Biewener, 2013). Un autre élément qui nous permet de croire qu'elles reconnaissent les relations de pouvoir, c'est qu'elles arrivent à distinguer des subtilités selon les situations par ex. avec l'expérience d'acceptation des stéréotypes en contexte organisationnel et interculturel. Cette comparaison confirme qu'elles peuvent apporter des nuances, ce qui enrichit la démarche de reconnaissance des dynamiques.

4.2 Le renforcement du pouvoir

À travers les discussions, les données soulignent l'importance de la répartition de la prise des décisions avec les différents acteurs, en particulier avec les partenaires. Les participantes reconnaissent l'existence des rapports de pouvoir, donc elles cherchent à les niveler, donc à agir sur ces conditions, qu'elles jugent inégales. Dans ce sens, nous rapportons et décrivons différentes stratégies : elles misent sur le contact

interpersonnel pour développer et maintenir des relations de confiance et de collaboration saines. L'importance des relations interpersonnelles s'impose et implique des défis.

Les participantes mentionnent l'évolution du domaine de la coopération (Navarro-Flores, 2006). En effet, elles insistent sur le fait que les décisions soient partagées, codéfinies et coconstruites avec ces derniers.

C'est pas un transfert d'expertise, c'est un partage d'expertise [...] (P09)

C'est qu'on fait pas du renforcement de capacité. En fait c'est du corenforcement de capacité parce qu'on attend, on apprend autant de nos partenaires qu'ils peuvent apprendre de nous [...] (P05)

De faire attention à ne pas apporter des solutions sur place, à des besoins qui nous appartiennent à nous. (P02)

[...] Au fil du temps, l'implication est de plus en plus importante. Je veux dire, il y a 20 ans, nous définissions les projets. Maintenant, c'est plus ça, là c'est au minimum, c'est codéfini. (P09)

Comme mentionné auparavant, les propos de la participante P08 reflètent des attentes idéalisées qui mettent en évidence des tensions chez les professionnels de la coopération et qu'en fait son domaine ne semble pas être équitable :

Moi, je vois que mon idéal est qu'il soit partagé, OK. C'est quelque chose que je porte, que je porte très très fort dans mes projets. [...] Puis, là je travaille beaucoup en partenariat. Enfin je suis beaucoup en contact avec des partenaires locaux aussi. Et puis, c'est vraiment quelque chose que j'essaie de pousser, puis que j'arrive à faire aussi. Je sais pas, je sais pas comment, mais j'arrive vraiment à avoir une bonne relation en général avec les partenaires, j'arrive à vite avoir une relation de confiance [...] (P08)

Les données révèlent que, dans ce contexte de rapports de pouvoir, les participantes misent sur les relations interpersonnelles pour réduire les écarts d'influence :

Le nerf de la guerre, c'est ça, c'est vraiment le contact personnel, quand on a l'interpersonnel, ça passe par le contact interpersonnel des acteurs, selon eux. Mais après ça il te faut que l'institution apporte un background signifiant une valeur ajoutée signifiante, parce que ça les exigences sont de plus en plus élevées. Donc pour répondre à ta question, les plus grands défis c'est ça, c'est la qualité du contact [...] (P09)

Oui faut être humain comme il ne faut pas oublier qu'il y a des gens derrière puis en fait qu'on a tendance à être justement dans nos blocs tu sais c'est de la gestion, donc ouais des fois y a de la paperasse et de la bureaucratie, puis des fois ça me fâche parce que je suis en attente, je dois aller chercher une signature là puis une information là tout ça puis ça fait durer le temps pendant

ce temps-là, je me dis il y a des gens qui attendent, puis il y a des humains derrière donc oui c'est primordial de garder son côté humain c'est pour ça aussi d'être à l'écoute comme tu sais les gens vivent des situations vraiment difficiles [...] (P10)

Les propos des participantes décrivent les relations de partenariat qu'elles souhaitent avec les partenaires. Ces relations visent l'équilibre des rapports de pouvoir (Navarro-Flores, 2006). Ces relations sont variées : elles vont de l'échange, de la conciliation et de la collaboration, cela révèle le rôle d'intermédiaires des femmes gestionnaires de PCI entre les bailleurs de fonds et les partenaires. D'ailleurs, les données soulignent les défis à arrimer ces relations avec les multiples acteurs. Comme discuté auparavant, les participantes reconnaissent l'existence de rapports de pouvoir et ressentent une tension à se retrouver à cette intersection :

Le pouvoir à ce moment-là, c'est un pouvoir partagé. Mais on ne peut pas ignorer l'éléphant dans la pièce qui est l'argent, donc on parle beaucoup de décolonisation ces temps-ci de changer les relations de pouvoir. Je pense que ça, mais on était très très engagé dans le changement de relations de pouvoir, puis le partage de pouvoir. Remettre les décisions à la meilleure place, mais il reste qu'il faut toujours quand même reconnaître qu'il a de l'argent et l'argent, c'est un pouvoir. (P03)

[...] puis c'est sûr que le contexte structurel nous empêche de pleinement pouvoir avoir une approche collaborative ou du moins avoir vraiment comme une relation d'échange, de partage, je pense que la structure entourant le développement aussi et en fait, honnêtement, je pense que c'est vraiment ce qui empêche de... je dirais que j'ai encore beaucoup de choses à apprendre au niveau de mon approche professionnelle et de ma personnalité parce que je voudrais vraiment entendre sur ça constamment, mais je veux aussi j'ai aussi c'est beaucoup beaucoup de tâches [...] (P04)

Il y a un gros défi, c'est la conciliation. (P11)

Puis, pour être sûr, que, si jamais y a des affaires que t'as pas réussies, faut comme tu le twistes pour être sûr que tu l'aies réussi quand même. (P01)

4.2.1 La traduction et la collaboration

Le rôle d'intermédiaire place les participantes dans une position où elles doivent composer avec plusieurs éléments : la pression pour la livraison des résultats et d'une autre par les contraintes imposées par leurs partenaires, comme leur incompréhension des processus. D'ailleurs, ceci reflète les défis qu'apporte l'ambiguïté des objectifs. Dans ce sens, les données soulignent l'importance d'utiliser des processus et des habiletés relationnelles, telles que la conciliation et la négociation. En effet, les femmes gestionnaires de PCI s'efforcent de minimiser l'impact du contexte sociopolitique et de la structure de la coopération internationale en misant sur les relations et les contacts interpersonnels. Cette concentration sur le contact humain écarte la pression du contexte qui comporte des rapports de pouvoir. Elles cherchent à redonner du

pouvoir à leurs partenaires dans un système qui leur est défavorable. En effet, elles doivent constamment s'adapter, les propos de la participante P12 résument bien comment les femmes gestionnaires de PCI y arrivent face aux différents acteurs :

Tu t'adaptes à des gens avec qui tu côtoies. Ben il y en a qui le font pas là, mais non, tu le fais inconsciemment, puis tu sais, ça dépend aussi c'est quoi les objectifs, mais qu'est ce qui est au cœur de cette relation-là ? Tu sais dire la relation que t'as avec ton bailleur de fonds ? Bien c'est ton objectif, c'est que tu veux rencontrer des objectifs communs, tu veux respecter ton contrat, tu veux maintenir une bonne relation, une bonne réputation, tu veux assurer ton financement futur fait que tu sais quand dans tes relations avec le bailleur, ben tu sais, tu gardes tout ça en tête justement parce que t'as vis-à-vis cet acteur-là tandis que avec un partenaire, ben les objectifs sont autres et avec tes employés, les objectifs sont autres. Tu sais je veux dire tu t'adaptes un peu en fonction de pourquoi t'es en relation avec une telle partie prenante, puis c'est, c'est pas, c'est pas négatif, j'allais dire tu ajustes un peu tes stratégies, t'ajuste ta façon de faire parce que justement tes besoins mutuels ou tes objectifs communs sont différents là d'une partie prenante à l'autre. (P12)

Comme la participante P09 l'exprime, il s'agit d'un défi :

C'est un défi de connexion réel, le vis-à-vis pour qu'il y ait un contact, qui a une certaine authenticité. [...] C'est la qualité de contact, puis c'est institutionnel, mais ça passe par des individus donc ça nous renvoie aussi au choix des gens qu'on envoie sur le terrain, qui doivent être des experts avec une valeur ajoutée, mais qui ont un relationnel extrêmement authentique et qui ont envie de d'être en contact avec l'autre. (P09)

Par ailleurs, les propos des participantes suivantes révèlent que la distance est un enjeu important avec les partenaires :

Ça aide déjà de rencontrer quelqu'un en personne, de pouvoir serrer une main, puis que pas juste du zoom ou juste des courriels. (P07)

C'est ça aussi l'enjeu, c'est de créer une relation de confiance à distance. Alors comment je fais, Ben c'est sûr que je travaille beaucoup avec des femmes, donc j'arrive à à trouver des points communs. Entre ce qu'on vit, c'est que ce soit la réalité familiale, puis et puis du coup de tu sais de montrer que bah. C'est notre réalité de femme, peu importe où on est. Qu'qu' on a en commun ouais, donc c'est : la gestion travail-famille, trouver du temps pour soi, pas se laisser déborder par le travail, même si on est passionné par ce qu'on fait, arriver à mettre une limite. Donc c'est ça peut-être que ma porte d'entrée. (P08)

En tout cas, moi, personnellement, je pense que le social devient important quand on est là, on visite le monde, c'est de sortir avec les gens, de partager des repas. Ben ça développe ce lien de confiance qui permet, après d'avoir des discussions plus franches, puis d'aller au cœur des enjeux. (P03)

Les données montrent que, lorsqu'elles s'impliquent activement dans la relation, les participantes arrivent à collaborer et le lien devient significatif :

Une collaboration d'abord c'est de l'écoute, une collaboration c'est le souci de l'autre parce que toi, tes intérêts tu vas toujours pouvoir les accomplir, tu vas toujours pouvoir les communiquer, mais collaborer avec quelqu'un, il faut que tu puisses lui apporter quelque chose aussi ce qu'on a besoin généralement on est capable de bien le faire, c'est facile donc soit la première étape pour moi c'est de l'écoute et puis, moi j'adore cela c'est vraiment particulier de travailler en collaboration puis, de manière participative, mais j'aime vraiment ça puis tu sais souvent la collaboration on pense qu'il faut arriver à un consensus moi je le vois plus comme arriver à un consentement [...] (P04)

Les liens de confiance qu'on peut créer ensemble, c'est ce qui va faire qu'on va réussir à atteindre nos objectifs ensemble. Donc ça dépend des gens. Mais moi c'est comme ça, je le vois. Donc si on a de bonnes relations, on a développé une relation de confiance, puis de collaboration avec une organisme avec qui on veut atteindre un objectif en Haïti par exemple. (P03)

Quand il y avait quelque chose qui fallait qui soit fait, je le faisais. Ils étaient souvent là, donc à un moment donné, tu gagnes confiance aussi. Les gens savent qui tu es si tu bouges pas. Je n'ai jamais cherché mes défauts non plus, je savais mes limites, puis je me disais, tout est bon là-dedans, j'ai besoin de toi, moi je ne suis pas capable de faire ça, donc tu es meilleur que moi, j'ai besoin de toi (P06)

Les données révèlent que les participantes emploient des tactiques collaboratives : réduire la distance sociale, accueillir et renforcer des relations de confiance (Rickley, 2023). Certaines nomment que c'est un gage de succès pour les projets de coopération:

La relation de confiance que tu as avec les partenaires, c'est ça qui fait tout en fait le succès de ton projet. (P08)

Je sais pas comment, mais j'arrive vraiment à avoir une bonne relation en général avec les partenaires, j'arrive à vite avoir une relation de confiance parce que justement j'essaie d'éviter tout jugement, je me mets à la même place. J'essaie d'avoir beaucoup d'empathie et j'essaie d'avoir leur vision des choses. Tu sais quand tu leur proposes quelque chose et au lieu que ça arrive tout cru, qui n'est pas juste, qui est invalide, c'est vraiment qui amène une contribution; il faut leur laisser leur espace, leur temps de concertation aussi pour qu'ils retournent dans leurs équipes, pour pouvoir offrir une réponse structurée de pas mettre à prendre au dépourvu. Pas tu sais de respecter le temps des organisations que nous on fonctionne sur tu sais on a l'impression du bailleur de fonds vu que. Vite, mais tu. C'est une autre réalité chez les partenaires locaux, donc faut. Faut respecter ça aussi. (P08)

Le maintien de ses relations s'avère un aspect important que les données font ressortir. Les femmes gestionnaires de PCI se retrouvent à l'intersection de différents enjeux entre les acteurs, elles doivent arriver à maintenir les relations :

J'y crois vraiment. Je pense que les gens disent le réseautage est fondamental. Le développement des relations. (P03)

En effet, comme nous l'avions mentionné, élargir son réseau de contacts et construire des alliances sont des tactiques politiques les plus communes en gestion de projet (Pinto,1996). Les participantes utilisent des stratégies basées sur l'affiliation et elles usent des compétences, comme l'écoute active et l'empathie pour entretenir la confiance. Elles doivent réussir à maintenir la relation malgré l'influence du contexte, qui met de la pression sur les acteurs et fait en sorte que la relation soit inégale. Les tactiques utilisent et traduisent les enjeux des partenaires pour les bailleurs de fonds et ceux des bailleurs de fonds pour les partenaires :

Tu vas modifier un petit peu, tu vas pas utiliser les mêmes mots, tu vas diminuer un petit peu le risque, en l'exposition aux risques, surtout pour les partenaires pour ne pas les mettre en danger. (P08)

Quand on parle au bailleur, on adapte notre langage un peu, puis, quand on parle avec nos partenaires, on s'adapte aussi là. Mais, en gros on peut dire la même chose. (P12)

Puis, pour être sûr, que, si jamais y a des affaires que t'as pas réussies, faut comme tu le twistes pour être sûr que tu l'aies réussi quand même. Puis que tu sais que tu réponds aux standards, tu sais qui sont peut être en réalité pas nécessairement ce que ça a donné sur le terrain, mais toi faut que tu le reformules un peu puis essayer tu sais pour que ça atteigne les standards que tu t'étais donné au début. C'est dans le fine tuning [...] tu te réajustes puis que tu fais tes trucs alors que tu fait que là c'est moins immédiat parce que c'est plus médiation, genre t'assurer que ceux qui sont tes partenaires, ils fournissent bien les données, puis là toi les mâcher tu sais le directeur du projet, tu sais, c'est vraiment beaucoup ça là, quand on fait des rapports, chacun met sa partie, mais lui, chaque fois, il faut qu'il remâche tout ça, puis qu'il mette sa dans le langage, puis de ce qui va plaire à AMC. Puis ce qu'il va même pas plaire, ce qui va pas les déranger. (P01)

4.2.2 La négociation du pouvoir

Les propos des participantes révèlent que, parfois, cette traduction nécessite des aller-retour et une certaine flexibilité dans les règles. Les participantes définissent la négociation comme suit :

Je pense qu'il faut avoir une capacité à négocier des choses, mais il faut démontrer que l'on connaît ce qu'on fait. [...] Mais les relations de négociation, oui, surtout durant COVID, là ça a été vraiment quelque chose de négocier des mesures flexibles pour pouvoir continuer à livrer les programmes tout en respectant la réalité des partenaires. (P03)

Ben c'est là qu'on a le bon bout du bâton, hein. Alors, ça peut craquer. Mais généralement, ils ont besoin de fonds, donc ils se plient, mais en même temps on peut nous aussi se plier avec eux puis s'adapter. Il y a comme des règles qu'on peut pas qui sont immuables, il y en a d'autres qu'on est capable de jouer. C'est une négociation, beaucoup. (P06)

On va être en contact, en discussion avec eux quand on prépare un projet là et après ça une fois qu'on sait que ça passe par un une proposition initiale, ensuite il nous demande pour une proposition complète. Ensuite, quand la proposition complète est acceptée, bien là on va négocier, ils vont nous poser des questions, on va réviser notre budget, on va négocier l'accord de contribution. Une fois que qu'on signe l'accord de contribution, bien on démarre le projet. AMC vont comme approuver le plan de mise en œuvre, les plans de travail, le rapport annuel, puis nous de faire nos demandes d'avance. (P05)

J'ai le bailleur de fonds qui me dit faite attention à ça donc puis c'était correct c'est comme je dis tout est une question de faire l'analyse des genres, donc on a fait une analyse, puis on a vu c'est où les espaces dans lesquels on pouvait travailler comme les espaces dans lesquels on pouvait insérer ça culturellement c'était correct. (P10)

La négociation renvoie à un échange entre deux parties (Fisher, 1983). L'analyse des données l'a démontré, les femmes gestionnaires de PCI doivent gérer des projets au cœur des besoins des partenaires des Suds et des exigences des bailleurs de fonds. La négociation implique la distribution du pouvoir, ce que les participantes tiennent en partageant les décisions et les responsabilités avec leurs partenaires pour, ainsi, réaliser les projets. Elles possèdent des intérêts communs avec 1) les bailleurs de fonds pour recevoir des ressources, 2) avec leur organisation pour distribuer les ressources, 3) avec les partenaires pour l'organisation et la réception des ressources. Le marché de la coopération internationale est structuré pour que les OCI exécutent et les partenaires reçoivent (Roth, 2012). Comme mentionné auparavant, les femmes gestionnaires de PCI reconnaissent l'existence de relations de pouvoir et veulent agir sur ces dynamiques pour atteindre leurs objectifs. Les approches collaboratives et participatives sont mises de l'avant afin que chaque acteur participe aux processus. Même auprès de leur équipe, avec des pratiques transparentes et conciliatrices, les gestionnaires de PCI veulent faire en sorte que leur équipe puisse arriver à prendre des décisions libres et éclairées. Hormis dans certaines situations, elles doivent traduire certaines informations pour accroître leur efficacité. En effet, elles recherchent les gains organisationnels et personnels (Lainey, 2017; Rickley, 2023). Ces gains s'acquièrent comme nous l'avons répertorié à différentes stratégies d'exercices du pouvoir des femmes gestionnaires de PCI. Comme mentionné plus haut, nous avons recueilli le point de vue de femmes, qui sont en position de pouvoir, il serait pertinent et révélateur d'explorer l'expérience des autres acteurs. En effet, comme le mentionne Rickley (2023) le point de vue interrogé apporte des dimensions supplémentaires à l'étude du pouvoir.

4.2.3 Les nombreuses stratégies d'influence

La traduction et la collaboration correspondent à des tactiques d'influence bien spécifiques, en revanche, les participantes ont nommé une diversité de stratégies pour arriver à entretenir des relations significatives avec les acteurs et leur redonner du pouvoir. À travers nos discussions, nous avons relevé plusieurs pratiques d'exercice du pouvoir qui peuvent s'inscrire dans la catégorie de l'influence en général et des relations interpersonnelles de Rickley (2023) : le contrôle des processus, sur l'embauche, les communications entre le siège social et les satellites, connecter les gens, les amener à s'émanciper et limiter les barrières de langues au sein des équipes. Voici des pratiques nommées par les participantes :

Je préfère m'entourer de gens très forts dans leur domaine, plus fort que moi, parce que mes directeurs, directrices principaux sont spécialisés dans leur domaine, que ça soit finances, programmes, donc avoir des gens. Puis moi je me vois comme une personne-ressource une fois que t'as quelqu'un de fort qui a beaucoup d'expériences, moi je suis là pour t'offrir des opportunités, répondre à tes questions, t'appuyer au besoin, prêter le nom de direction pour faire avancer un dossier, ça prend quelqu'un qui regarde. Le pouvoir, là. Ouais et puis encourager les gens à prendre des initiatives et créatives, moi je pense, c'est ça qui est un nous donner en fait. Moi, je trouve que donner un grand terrain de jeu aux gens compétents, c'est toujours. Puis leur dire, Ben si vous voyez que ça peut être risqué, Ben là discutons en équipe, puis on va, c'est pour les appuyer mutuellement. (P03)

L'ajustement de la stratégie de projet, c'est une façon d'améliorer ce contact-là. (P09)

Mais c'est surtout de dire, on est des alliés, oui, d'inviter les personnes à la réflexion. C'est-à-dire je viens ici pour apprendre, alors je vais apprendre. Vous allez apprendre et on va partager. On va collaborer et on va voir de quelle façon on pourrait devenir un lien et collaborer pour améliorer. (P11)

Les discussions sur les politiques de coopération du gouvernement canadien, comme la PAIF a permis d'approfondir les propos des participantes. Cela relève bien l'importance de l'impact des enjeux politiques sur les stratégies (Savard, 2024). Ces propos révèlent que développer ses compétences en gestion de projet s'avère crucial pour arriver à bien maximiser les gains organisationnels. Tandis que la réussite du projet augmente les gains interpersonnels (Lainey, 2017; Pinto, 1996; Rickley, 2023). Les propos suivants illustrent bien les raisons soulevées pour utiliser ces tactiques :

J'aime beaucoup consulter mes équipes pour avoir un peu les opinions de tout un chacun là par rapport à une décision à prendre, une orientation à prendre et je dirais pas que je suis complètement participative, puis que je cherche pas à tout prix à avoir un consensus là. Mais tu sais, c'est important pour moi d'écouter les membres de mon équipe, puis de prendre le pouls là pour orienter mes décisions. C'est que dans ma prise de décision, en fait, j'essaie toujours de concilier les besoins organisationnels avec les besoins des équipes. (P12)

Un autre élément important dans le maintien des relations, nommé par les participantes, est la continuité dans les relations. En effet, entretenir des liens avec des personnes clés et réseauter sont des stratégies qui permettent aux relations de perdurer, selon elles :

Il fallait qu'on ait des alliés, puis il y avait des gens là-dedans, c'est ça, c'est ceux qui amenaient une certaine continuité dans l'organisation. C'était des gens très aidants, ceux qui sont pas là longtemps qui iront dans leur prochain *posting* d'ambassade, d'ambassadeur. Ça, c'était pas aidant. (P09)

Je trouve que c'est de développer des relations avec certaines personnes clés d'utiliser toutes les opportunités de prise de parole, de partager son opinion puis sa vision aussi souvent. Il y a plein d'alliés qui sont là, il y a plein de personnes qui pensent de la même façon que c'est juste de comme créer un mouvement positif. (P04)

Le Conseil [d'administration] pour moi, c'était un instrument très important dans cette stratégie-là de faire accepter de nouvelles stratégies. Parce que notre vie à nous est extrêmement risquée. On prenait des risques, puis ça pouvait être des gros échecs ou des gros succès, donc il fallait que le Conseil suive. [...] Pour moi c'était très important d'éduquer les conseils. (P09)

Le réseautage est fondamental. Le développement des relations. Puis c'est vrai parce que cette personne-là, on a nourri la relation longtemps. On l'a mis en valeur aussi parce que des fois on est là, on demande au gouvernement, on demande, mais il faut aussi penser, mais qu'est-ce qui va aider cette personne à avancer ? Son propre mandat. Donc, moi, cette personne-là, je l'avais invité à venir parler à notre Assemblée générale sur la nouvelle politique féministe, par exemple. Donc, ça la mettait en valeur un peu sa connaissance, elle a beaucoup apprécié. (P03)

En effet, les propos des participantes soulignent bien l'importance de reconnaître la position de certains acteurs qui peuvent les aider à atteindre leurs objectifs, soit d'accomplir ce qu'elles désirent. En effet, les précédents propos de la participante P03 soulignent une autre pratique observée : l'émancipation. Les femmes gestionnaires de PCI cherchent à renforcer le pouvoir des acteurs :

Alors, pour nous, c'était super important d'accompagner les organisations et il y avait un côté de renforcement des capacités techniques pour l'accompagnement de la présentation légale. Mais il y avait aussi le renforcement des compétences. (P11)

Les propos de la participante P09 appuient ce point de vue en mentionnant *qu'il faut rester dans un mode de transmission de coaching. Il faut qu'au bout du cadre que le partenaire aime*. Elle renchérit :

Les meilleurs accompagnateurs, c'était du monde qui suivait le projet, puis assez intelligent pour comprendre une discipline, ils ne sont pas experts. Mais qui comprennent les enjeux de livraison, les difficultés. (P09)

De plus, les données mentionnent les pratiques qui réduisent les rapports de pouvoir entre les acteurs:

Il [le gestionnaire] ne respire pas dans notre coup. Ouais le micro, il place beaucoup de pouvoir, puis de liberté dans ce qu'on fait. Puis c'est un plus en fait, il nous accompagne un peu comme un conseiller, parfois on va le voir plus pour poser des questions quand on a des doutes, des choses comme ça, non, il nous laisse aller. C'est une gestion plus souple. (P07)

Tu sais, moi, je suis vraiment plus là pour les accompagner, leur donner des conseils, répondre à leurs questions. Je rencontre chacun de mes employés minimalement une heure par deux semaines pour les orienter, discuter avec eux de leur dossier, voir comment je peux les appuyer. Je révise aussi tous les rapports narratifs et financiers qu'on soumet à nos bailleurs de fonds ou les propositions de projets. Donc je m'assure de la qualité, je fais des recommandations, etc., mais c'est vraiment plus une relation de collégialité. (P05)

Avant on avait moins de communication par rapport, par exemple aux opportunités de financement ou par rapport à tu sais pourquoi un projet est refusé. Vous savez, maintenant, on peut plus facilement discuter par rapport à des opportunités, de par rapport à des recommandations pour s'améliorer, des choses comme ça on peut plus facilement entrer en contact avec les fonctionnaires qu'avant que pendant la période conservatrice. (P05)

La transparence permet d'avoir accès à l'information, donc les acteurs se retrouvent à pouvoir prendre des décisions éclairées. Ainsi, cette prise de décision renforce leur sentiment d'efficacité personnelle (Menon, 2001). Comme discuté auparavant, le développement de l'expertise en gestion de projet s'avère pertinent pour arriver à maximiser les gains. En effet, les données soulignent que l'expertise constitue la base du pouvoir que les femmes gestionnaires de PCI utilisent pour convaincre :

Avec de bons arguments logiques. Un peu étudié, tu sais, pour que ça soit comme bien argumenté, basé sur des faits. Puis que c'est ça que ça soit logique qu'on soit capable de me démontrer justement pourquoi c'est plus avantageux d'aller vers là que d'aller vers là. (P12)

Il faut que je sente que la personne elle connaît son dossier tu sais, j'aime pas ça sentir que quelqu'un improvise ou n'a pas vraiment réfléchi plus loin que quelques pages de ce qu'on voit, j'aime ça qui a une analyse plus approfondie, donc c'est comme ça que je me fais convaincre c'est quand je vois que la personne, je peux être pas nécessairement tout à fait d'accord avec tout, mais quand je vois qu'elle a fait le tour de la question, puis qu'elle a bien monté son projet, même si c'est pas nécessairement comment moi je l'aurais fait je respecte comment elle le présente, puis comment elle a monté c'est ça, je me base sur quelque chose de plus approfondi. (P10)

Je pense que c'est fondamental si tu veux bien faire ton travail personnellement là parce que, si tu dis juste à cocher des cases, je suis pas sûre que ton projet ou ton programme ou ton travail va être au maximum de ce qui pourrait être, puis je pense que tu passes à côté de plusieurs choses donc faire ressortir le meilleur des gens avec qui tu travailles (P10)

J'ai dû m'adapter à être moins directive, à créer des comités de discussion, être plus à l'écoute, à accepter. J'étais très aussi douée, donc je m'immisçais dans tous les dossiers. J'ai dû démontrer que je leur faisais confiance. Laisser aller aussi, choisir mes batailles. Puis dire bon,

je laisse faire ça, ouais. C'est choisir nos enjeux pour créer une équipe qui a confiance en toi, c'est pas facile, pas facile. (P06)

Le rôle d'accompagnement et l'importance d'inclure les équipes dans les processus décisionnels signifient d'offrir des opportunités de s'émanciper pour les membres de l'équipe. En effet, les données révèlent que les participantes cherchent à ce que les membres de leur équipe s'impliquent activement et deviennent efficaces dans la structure organisationnelle (Menon, 2001). En effet, pour aller bien comprendre son potentiel d'agir, comme l'a mentionné précédemment la participante P06, elle a dû s'adapter et elle réitère :

En même temps d'être clair quand tu prends une décision de savoir prendre des décisions, de protéger ton équipe aussi quand il y a eu des décisions qui ont été mauvaises, de savoir leur dire, mais de te mettre toi à l'avant pour prendre la responsabilité. Je pense que c'est important pour protéger ton équipe. Tu dois être un backup leur faire confiance. De leur donner les outils aussi que quand tu vois que ça marche pas de leur donner des chances. Mais de leur donner des outils. C'est ça. [...] C'est important aussi la transparence, je pense que c'est ça qui fait qu'on est un bon gestionnaire quand on est honnête avec nos employés, avec nous-mêmes, hein, qu'on est transparent. (P06)

Tandis qu'une autre mentionne :

En fait, je pense, la transparence tout le temps dans la gestion on peut pas tout dire. Bien sûr, il y a des choses que tu peux pas, mais le plus de transparence que tu mets devant le plus que les gens comprennent la raison derrière les décisions, ils ne peuvent pas être d'accord, mais au moins c'est qu'ils comprennent le rationnel. (P03)

La transparence exige une profonde compréhension du contexte et la reconnaissance des atouts des collaborations potentielles (Brière et al., 2021; Gaventa, 2006; VeneKlasen et Miller, 2002; Rickley, 2023). Dans ce sens, les propos des femmes gestionnaires de PCI invoquent que la collaboration constitue une caractéristique des relations entre les acteurs au sein du domaine et qui se traduit au sein de leurs organisations:

On va faire du plaidoyer ensemble avec des données. Je pense que c'est une des particularités du milieu de la coopération qu'on a l'habitude. On a l'habitude de collaborer comme ça, de dire : Ben écoute, on va faire avancer si on y va tous ensemble, tu sais. (P03)

Au moment de lancer notre nouveau programme de financement, on a fait une comme une veille des organismes [du pays] qui travaillaient, bah qui évoluaient sur l'autonomisation des femmes et l'éducation des enfants. Donc, on a contacté des organismes québécois, canadiens qui travaillent en XXX pour savoir s'ils en connaissent. Si c'est le cas. Comment est-ce qu'ils travaillent ensemble ? Ensuite, échanger les contacts avec eux pour qu'on puisse les contacter de notre côté, je pense qu'on travaille pour la même cause, donc c'est parfait pour tout le monde.

Ouais, de faire des ponts, de travailler en synergie avec les organismes ici et puis locaux sur place aussi, je pense. Une collaboration, je dirais. (P02)

L'approche participative collaborative clairement que la direction a un droit de gestion, mais, selon moi, quand tu as une organisation avec autant de personnes motivées impliquées d'emblée, tu veux qu'ils participent, qu'ils comprennent qu'ils sont impliqués, qu'ils soient motivés pour appliquer ce genre de de changement ou de décision [...] (P11)

Je dirais très participatif parce que, comme je dis j'aime pas imposer, mon ton assez ferme dans tu sais comme dans les paramètres que j'ai là, tu sais j'ai pas le choix, il y a des limites que j'ai pas le choix que de travailler avec, mais à l'intérieur de ça j'espère que ça, c'est le plus participatif possible. (P10)

Ces situations décrivent le « pouvoir avec », soit la construction d'une force collective à travers des collaborations et partenariats (Gaventa, 2006; VeneKlasen et Miller, 2002). L'AQOCI est un exemple concret de pouvoir de groupe (Lainey, 2017). Nos données révèlent que la structure organisationnelle a un rôle d'influence sur les gestionnaires de PCI.

En effet, offrir un espace pour que les acteurs puissent s'exprimer s'inscrit dans une transformation des rapports (Gaventa, 2006; VeneKlasen et Miller, 2002) . De plus, les témoignages des participantes révèlent que stimuler et encourager le travail d'équipe apportent de l'innovation :

En tout cas, moi, je vois d'autres choses que d'autres ne voient et je me dis qu'il y a les autres, ils voient des choses que je ne vois pas non plus ou qui ont des informations que je n'ai pas parlé. Donc oui, plusieurs fois, on n'a pas été d'accord sur des trucs. Il y a un moment pour revendiquer son point, lâcher prise si on voit qu'il n'y a d'issue possible ou trouver un compromis. (P08)

C'était comme mon moyen à moi de les convaincre. C'était le fait d'être ensemble, puis de se parler, puis là tu vas voir est-ce que tout le monde est confortable avec ça : on l'essaies-tu, on est prêt à prendre tel risque. Ah, on va pogner ça de même, et ensuite tu finis tu améiores l'idée là. Donc ça là c'était plus en travaillant ensemble. (P09)

C'est peut-être ouvrir la porte à d'autres discussions que tu sais, on peut échanger des idées. Tu sais s'il y a des gens qui n'avaient juste jamais pensé comme ça. (P01)

Les participantes apprécient l'expertise et en faire preuve arrive à les influencer. Elles ne décrivent pas l'expertise comme la maîtrise des aspects de la gestion de projet. En effet, elles soulignent l'apport des habiletés relationnelles et politiques. Nos données permettent de faire ressortir que ces compétences apportent du pouvoir. En offrant l'espace à leurs collaborateurs, les gestionnaires de PCI renforcent le pouvoir de ces derniers :

C'est important aussi pour moi que mes employés puissent me convaincre. J'étais capable d'entendre. (P06)

Je suggère quelque chose qu'ils ne jugent pas pertinent, ils ne seront pas gênés de me challenger. Puis j'apprécie ça aussi. (P05)

Sans compter qu'au plan personnel, les femmes gestionnaires doivent prendre possession de cet espace politique :

Pour que les gens retiennent et comprennent vraiment ton message tu as juste besoin d'être direct puis d'avoir un élément qui est différent un petit peu des autres, mais oui au niveau quand t'es une jeune femme que tu vis des discriminations ou que tu sais que ta place et ta parole est moins entendue c'est sûr que tu vas choisir les mots que tu vas utiliser, tu vas vraiment réfléchir à ton idée parce qu'il faut que tu saisisse les opportunités, il faut que ça soit ça réussisse en fait je peux pas me permettre des choses autant que les autres. (P04)

Il faut s'écouter en premier voir ses propres limites parce que personne ne va mettre les limites pour toi, ça c'est une chose que j'ai apprise. Il faut que tu puisses te détacher de ta vie professionnelle et ta vie personnelle, même s'il y a le chevauchement de tes valeurs, mais il faut vraiment mettre nos propres limites savoir dire non sélectionnez aussi sur quoi tu veux travailler. (P04)

Cette prise de l'espace exige de l'humilité. En effet, cette aptitude revêt une importance capitale dans la perception du pouvoir personnel, pour la prise de décision et le sentiment d'efficacité personnelle. À ce stade de notre analyse, nous pouvons considérer l'humilité comme une ressource à posséder (Young, 1990a, p.31). Nous poursuivons avec ces éléments.

4.2.4 La capacité d'agir

Les données sont unanimes : les participantes souhaitent avoir de l'influence, être actives et dans l'action dans la gestion des PCI :

C'est d'avoir le pouvoir de se faire entendre, de pouvoir émettre des idées, puis de se faire écouter, d'avoir mon point de vue pris en compte, puis de sentir qu'il y a une possibilité que ça se concrétise, puis que c'est pas juste : oui, oui, on va y penser là, c'est surtout ça. Sinon, le pouvoir de prendre des décisions, peut-être par moi-même. Donc, sans toujours aller voir mon patron pour chaque petit courriel ou des choses comme ça, donc ouais, pouvoir décisionnel. (P07)

Mon influence, je pense qu'on m'écoute quand j'ai quelque chose à dire. Est-ce que ça influence; oui et non, là je pense que je sais pas si j'ai jamais vraiment répondu à la question là, mais j'espère j'ose croire que quand je m'exprime, ben les gens prennent ça en considération (P10)

Je pense que ça c'est une grosse responsabilité parce que je sais que tu ne peux pas, ce n'est pas des choses, c'est comme la vie d'une personne du jour au lendemain, ça va prendre

beaucoup d'années, mais si tu peux prendre ton budget et faire quelque chose de très réaliste, tu pourras dire, moi j'ai pu contribuer à faire quelque chose, alors le pouvoir pour répondre à ta question; c'est la possibilité de contribuer, à avoir un impact soit sur la vie, sur la vie d'une personne ou d'une communauté ou sur un système, soit de protection des droits, de préventions des violences. Alors c'est ça [...] Les plus importants, la valeur ajoutée et c'est pas juste de décider : OK, qu'est-ce que...qu'est-ce qu'on va faire ? Je pense qu'on pourrait avoir de gros budgets, mais le fait, c'est qu'il faut bien identifier quel est le résultat ultime et toutes les actions qu'on va faire. (P11)

C'est de ne pas se faire dire quoi faire par d'autres et pour moi le plus important c'est d'écouter ceux qui participent au projet les participants des projets ceux qu'on aide, donc si je suis capable de répondre à leurs besoins, je suis capable de mettre en œuvre un projet ou un programme qui me dit ça a eu vraiment un impact c'est une forme de ça et le résultat escompté puis, pour moi c'est le pouvoir. (P10)

Tu sais, faut pas être hypocrite non plus. Maintenant, moi j'arrive à rester dans ce secteur-là en me donnant bonne conscience. Qu'au moins, on arrive quand même à changer les vies, on y arrive quand même à avoir un impact. Puis à faire grandir des organisations qui vont aller plus loin dans les pays qui vont avoir leurs propres revendications. Moi, c'est la seule chose qui me maintient en fait dans ce système-là. (P08)

Les discussions révèlent leurs espoir et désir d'avoir un impact auprès des acteurs. Nous distinguons le « pouvoir d'être », car elles souhaitent un avenir enthousiasme (Gaventa, 2006; VeneKlasen et Miller, 2002). Nous proposons qu'elles recherchent une alternative pour reconceptualiser leur vision de la coopération internationale. En effet, elles reconnaissent les rapports de pouvoir dans leur domaine. Certes, elles expriment un profond engagement pour la cause de la coopération internationale :

[...] Le côté angélique, tu ne peux pas avoir ça dans ce secteur-là parce que tu n'es pas efficace. Je l'adore, mais c'est tough; il y a de la manipulation, il y a de la politique, il y a de la corruption et pour continuer à croire à ce que tu fais et puis amener des réalisations réelles (silence) ah oui, c'est de l'abnégation, abnégation. (P09)

Ça prend des gens qui ont une fibre de solidarité internationale, de solidarité, de vouloir s'engager qui ont des valeurs humaines quand même assez fortes (P05)

C'est d'avoir des relations interpersonnelles harmonieuses, des gens qui sont sensibles aux différences culturelles ou aux différences tout cours. Des gens qui sont ouverts, tu sais avec qui on peut discuter avec qui on peut avoir des discussions franches. Les gens qui sont engagés aussi pour la mission. (P12)

Je vois mon rôle comme étant très militant sans être problématique parce que moi je travaille dans ce domaine-là parce que j'ai des convictions profondes, puis j'ai j'ai des valeurs qui sont chères je pourrais pas travailler dans un domaine qui m'allume pas (...) mon militantisme je l'ai adapté à ce que je peux faire réalistement, puis pour que ma santé mentale avec le fait de travailler pour une ONG pour moi c'est une forme de de militantisme parce que je peux être

rémunérée pour le faire en partant de cette énergie et je peux me permettre de prendre toute ma journée pour travailler là-dessus. (P04)

Une personne qui n'est pas engagée dans les droits humains qui travaille dans ce milieu-là, c'est pas logique pour moi. (P11)

Il y a une volonté d'aider, de connecter, puis là tu sais, après tu sais par-dessus ça, t'as la personnalité qui est curieuse, qui est sympathique, qui aime rire, qui aime écouter, qui aime entendre, qui aime expliquer. (P09)

C'est facile de se faire « avaler » dans un domaine où les gens sont super passionnés et tout, tu sais souvent, les gens travaillent vraiment beaucoup, mais. Moi, personnellement, je le fais moins, surtout que j'ai réalisé quand même l'impact que je peux avoir là justement quand on parle de pouvoir. (P05)

Le pouvoir d'agir correspond au concept de renforcement du pouvoir. Nous avons déjà abordé le concept du « pouvoir d'être ». De plus, nous pouvons associer les propos des participantes à la définition du « pouvoir de » présentée plus tôt. Cela signifie être conscient de ses capacités d'action, posséder la capacité d'agir, être un agent de sa propre vie et s'émanciper (VeneKlasen et Miller, 2002; Gaventa, 2006). En effet, il est intéressant de noter que les participantes perçoivent leur pouvoir comme une capacité d'agir dans une optique d'idéal personnel et social. Dans ce sens, il est important de souligner que l'objectif ultime de la coopération internationale est l'amélioration des conditions de vies des populations vulnérables (Diallo et Thuillier, 2005; Ika *et al.*, 2018). Nos discussions permettent de déchiffrer que le renforcement du pouvoir passe par la vision d'actions tangibles, ce qui est relié à l'exercice du pouvoir.

4.2.5 La réflexivité du pouvoir

L'humilité est une compétence que les participantes ont identifiée comme essentielle dans le contexte de la gestion de PCI. Certes, leur vision du pouvoir est reliée à la prise de conscience de la réalité du contexte et de leurs limites organisationnelles et personnelles. D'ailleurs, certaines identifient cette capacité au pouvoir féministe :

Bah le pouvoir féministe...L'idée du féminisme, c'est d'arriver à insuffler un changement, en tout cas systémique, politique, structurel. En fait, c'est donc que ton pouvoir soit étendu jusqu'à ce que tu puisses vraiment créer un changement pour d'autres femmes. Je le verrai comme ça rapidement, ce serait ma première réflexion. [Plus tard dans la discussion] Le mot féministe est important pour moi. C'est-à-dire qu'on dit rien pour moi sans moi. Ça veut dire que si je travaille avec des gens, il faut qu'ils soient impliqués. Puis ils ont leur mot à dire, ça veut dire qu'on collabore avec d'autres, ça veut dire qu'on reconnaît qu'on n'a pas toute l'expertise qu'on a besoin des autres. Ça veut dire qu'on valorise la diversité. (P08)

C'est juste d'accepter que tout le monde a une vision différente que toutes les femmes ont vécu des choses, qu'elles viennent de parcours différents que tous les féministes sont bons à plein de niveaux : tu peux être une femme et vivre dans un mariage polygame qui est super féministe dans ton approche parce que toi ton but c'est de devenir médecin fait que t'as pas le temps de fonder une famille fait que tu vas être une deuxième femme pour accomplir tes rêves professionnels, mais, comme moi tu m'aurais dit ça voilà une couple d'années j'aurais vu ça comme un problème, ça marche pas ! C'est d'être confronté en fait à des choses que t'as jamais vécues que t'as jamais ressenti, puis tu t'es jamais posé la question parce que ce n'est pas ta réalité aussi c'est ça qui influence en fait qui peut évoluer. (P04)

Ces participantes ont explicitement nommé le caractère féministe. Cette caractérisation féminine nous a surpris. D'un côté, cela démontre la plus-value d'un regard féministe sur la question du pouvoir. De l'autre, nous pourrions approfondir davantage les normes féminines. Les remises en question et la reconnaissance des limites comme des caractéristiques de modestie qui constituent le pouvoir :

C'est vrai que les milieux dans lequel je travaillais, c'est pas un milieu de très facile (violences sexuelles) Je sais que je peux travailler dans les milieux des droits humains et dans d'autres contextes, mais ce domaine n'est plus pour moi [...] tout ça pour te dire qu'il faut mettre des limites. (P11)

Mais j'ai mes limites, puis toi, tu vois mes limites. Je pense que ça, c'est important. Pour se sentir valorisé. (P06)

Notre pouvoir à nous, il est là, je pense, et puis aussi de savoir faire preuve d'humilité parce qu'on a aussi beaucoup, beaucoup, beaucoup à apprendre avec les personnes avec lesquelles on travaille je pense. Ouais non, notre pouvoir, il est là. (P02)

Je le vis souvent avec de jeunes stagiaires que c'est leur première expérience-là qui pensent qu'ils vont aller sauver le monde, puis fait qu'après ça ils prennent une petite cuillère d'humilité quand ils se rendent compte qu'ils ont beaucoup à apprendre avant de penser qu'ils vont pouvoir avoir un impact, puis c'est de relativiser tout ça, en revenir à bien moi comme individu, qu'est-ce que je peux faire. (P12)

Ces propos rejoignent la définition du « pouvoir de » c'est-à-dire la recherche de son potentiel d'agir pour s'émanciper soi et les autres (VeneKlasen et Miller, 2002 ; Gaventa, 2006). Également, les stratégies de reconnaissance de ses limites personnelles et des différences entre soi et autrui rallient des éléments de la définition du « pouvoir d'être » (VeneKlasen et Miller, 2002 ; Gaventa, 2006). Par ailleurs, les pratiques collaboratives mentionnées s'alignent avec les stratégies de justice sociale féministe (Pettit et McGee, 2020, introduction). Ces résultats soulignent les similitudes avec la littérature féministe donc l'apport de ces perspectives peut être justifié pour enrichir la recherche en gestion de projet et sur le pouvoir. Nous constatons que l'exercice du pouvoir se traduit par l'utilisation de stratégies qui sont basées sur les caractéristiques ou les habiletés personnelles. Nous avons repéré un grand nombre de pratiques de

renforcement du pouvoir, ce qui expose l'importance de l'équilibre des relations de pouvoir. Certes, le féminisme s'intéresse aux rapports de pouvoir et a un objectif émancipateur (Allen, 2009; 2022; bell hooks, 2021; Martin, 2003). Ce concept nous sert à jeter un regard sur la situation des femmes gestionnaires de PCI. Néanmoins, ces résultats nous font réfléchir à élargir notre réflexion sur la pertinence de la place du féminisme dans les recherches en gestion de projet. Aussi, nous saisissons cette occasion pour nous questionner sur notre propre position, celle de chercheuse de genre féminin, que nous discuterons ultérieurement. La capacité d'être humble requiert une remise en question personnelle. Ensuite, les participantes ont largement mentionné l'importance de réfléchir à sa propre situation :

C'est un métier qui demande beaucoup d'humilité (P09)

Mais la gestion de notre milieu va demander des gestionnaires, vraiment une grande humilité et une capacité de s'adapter et d'évoluer beaucoup. (P03)

S'ouvrir sur le monde la journée qu'on va comprendre à quel point c'est important de s'ouvrir sur le monde, mais aussi d'aller plus loin que notre nombril on est tellement socialisées pour juste voir c'est quoi nos petits besoins notre petit intérêt, moi ma famille c'est tout alors qu'on fait partie d'un tout, puis on le réalise pas assez selon moi, puis la journée qu'on va comprendre que tout est interrelié aussi ça va tellement nous aider. (P01)

Notre pouvoir à nous, il est là, je pense, et puis aussi de savoir-faire preuve, je dirais d'humilité parce qu'on a aussi beaucoup, beaucoup, beaucoup à apprendre avec les personnes avec lesquelles on travaille, je pense. Ouais non, notre pouvoir, il est là. (P02)

Être un leader féministe, c'est une certaine humilité à la base. (P03)

Un dernier point à soulever concerne l'apport de la conversation sur le sujet du pouvoir pour le renforcement du pouvoir personnel des participantes. En effet, dès le début de notre discussion, les participantes ont manifesté des réactions significatives : la réflexion et l'émancipation. À la suite de la question sur le profil démographique et l'expérience, notre première question était la suivante : Qu'est-ce que pour vous le pouvoir en gestion de projet de coopération internationale ? Toutes les participantes sans exception ont pris un moment de silence pour réfléchir. Tandis que certaines ont manifesté des réactions non verbales flagrantes. Dans ce sens cela signifie que la question suscitait de la réflexion. Par exemple une participante a mentionné :

(Silence) oh, qu'est-ce que le pouvoir ? Oh, c'est une grosse question [...] (P03)

Mais le pouvoir, mon Dieu, c'est une grosse question, là, qu'est-ce que c'est le pouvoir en gestion de projet en développement international [...] (P05)

Nous présumons que le recul que doivent prendre les participantes signifie que cette question mérite une réflexion parce que le pouvoir s'avère un concept difficile à articuler (Haggard et Clegg, 2009). Les silences et hésitations sont utiles afin de dénoter des difficultés pour exprimer sa pensée (DeVault, 1999 dans Harding, 2018). Comme mentionné auparavant, le pouvoir est un concept qui est difficile à définir (Haggard et Clegg, 2009). Bien que la première question fût explicite, les visions du pouvoir se sont révélées au cours des discussions.

Enfin, pour conclure l'entrevue, nous proposons de révéler si la discussion avait suscité d'autres réflexions et les données révèlent :

Là, c'est vraiment un sujet de recherche important. Je pense que ça va ouvrir les yeux à plusieurs personnes aussi quand ils vont lire ça ou en prendre connaissance. Je trouve que c'est vraiment le genre de truc que ce n'est pas tous les jours que tu t'assois, puis tu te mets à réfléchir là-dessus et en discutant puis après tu sais j'imagine que ton projet de recherche c'est de voir toutes les perspectives différentes puis voir tu sais comment les autres pensent. Puis ça fait avancer les réflexions-là, je trouve ça vraiment le fun. (P01)

Ouais, ça m'a permis de comme réfléchir à tout ça aussi, des fois à voir autre chose on dirait. Oh tout seul, tu sais, dans le quotidien, on ne réfléchit pas à ça. (P07)

Bien que nous voulions intégrer une lunette féministe, nos discussions ont permis à certaines participantes de prendre un moment pour réfléchir à une facette de leur profession comme gestionnaires de projets ainsi qu'à leur impact comme citoyennes, c'est-à-dire dans la société. Nous croyons que notre démarche a eu un léger effet émancipateur de leur offrir ce moment, ce qui va dans la direction de la recherche féministe (bell hooks, 2021; Ollivier et Tremblay, 2000).

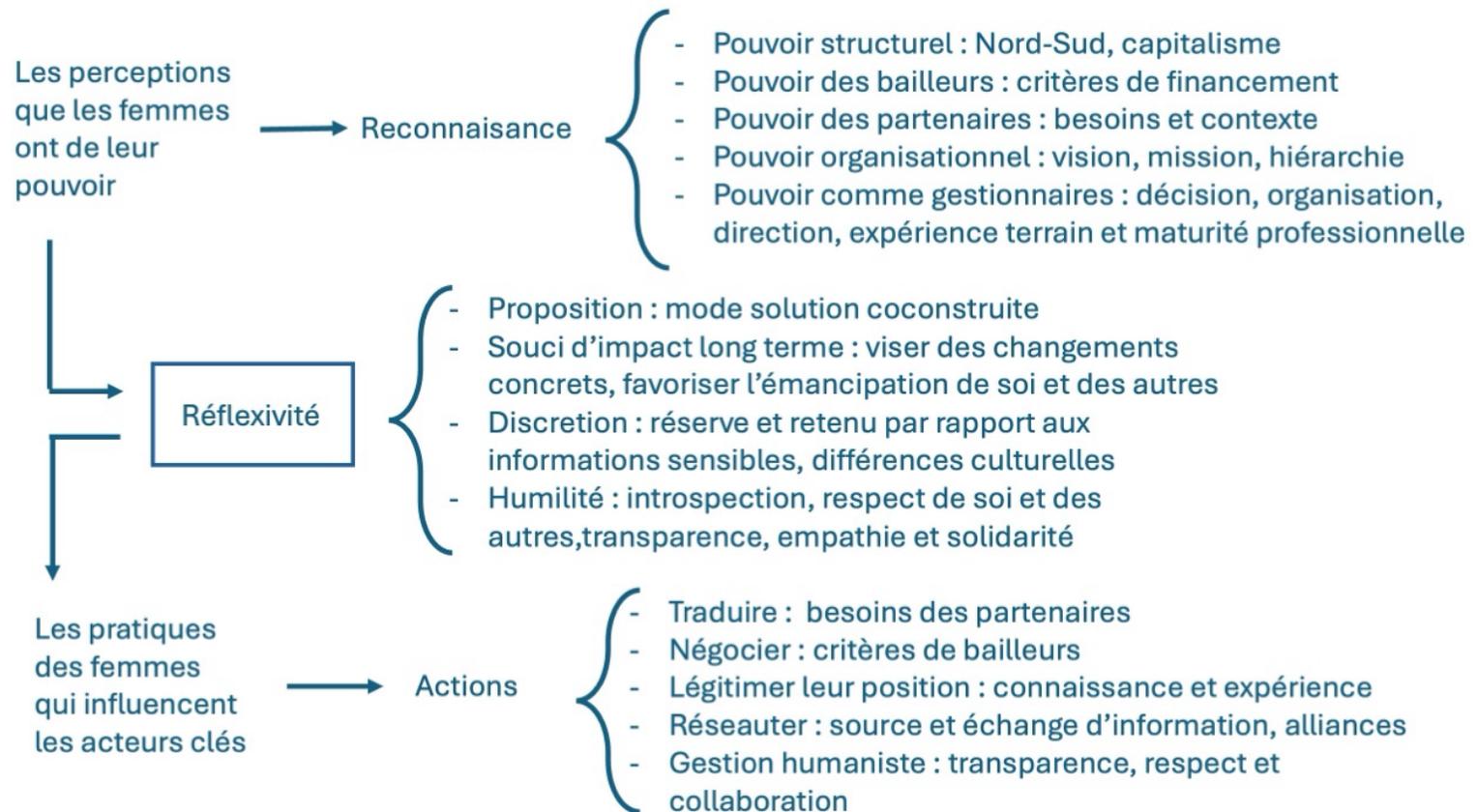
La question du pouvoir mène à une réflexion sur les façons de gérer les relations avec les différents acteurs, comment les normes et la structure influencent les comportements, les décisions et nos propres limites individuelles. L'importance de s'approprier du temps et de l'espace pour réfléchir est ressortie des discussions avec les participantes de notre recherche. Notre revue de littérature avait mis l'accent sur le rôle des compétences relationnelles et politiques pour les gestionnaires de PCI (Brière *et al.*, 2015). Nous avons remarqué que, si l'humilité figure parmi les qualités personnelles, l'esprit critique n'en fait pas partie. En effet, ce sont des traits qui s'apparentent au renforcement des capacités et du pouvoir (Brière *et al.*, 2015; Gaventa, 2006; Menon, 2001; VeneKlasen et Miller, 2002). Par conséquent, si ce processus conduit à un renforcement, c'est-à-dire à un gain, un déséquilibre invisible exige-t-il des femmes gestionnaires de projet à s'émanciper ? Ceci devient une piste à explorer. D'ailleurs, Clegg *et al.* (2022) proposent une nouvelle classification du pouvoir, le pouvoir intérieur : la capacité d'être critique et réflexif face aux pratiques face

aux autres et à soi-même. En effet, certaines participantes ont nommé cette capacité d'humilité et de critique comme féminine. Bien que l'émancipation soit une caractéristique du pouvoir des femmes, effectuer une comparaison avec les hommes deviendrait-elle légitime ? Comme nous le rappelons, notre approche se distingue par son absence de comparaison et vise à visibiliser l'expérience des femmes qui a été négligée en particulier en recherche en gestion de projet. Les femmes gestionnaires de PCI sont confrontées à de nombreux enjeux et défis. Leur rôle central les positionne au centre d'un important réseau de relations qu'elles reconnaissent, négocient et saisissent.

4.3 Les pratiques du pouvoir des femmes gestionnaires de PCI

Dans cette étude, nous avons cherché à répondre à la question centrale : Comment les femmes gestionnaires de PCI relèvent-elles les défis structurels de leur profession ? Pour ce faire, nous avons analysé plus en détail la manière dont elles perçoivent leur pouvoir vis-à-vis des différents acteurs à travers la sous-question suivante : Comment les femmes gestionnaires de PCI perçoivent-elles leur pouvoir avec les acteurs ? Les acteurs sont, notamment, les bailleurs de fonds, les partenaires et les membres de leur organisation. Nos résultats montrent que les femmes gestionnaires de PCI perçoivent leur pouvoir de manière complexe et nuancée, influencée par plusieurs facteurs. Elles reconnaissent les dynamiques de pouvoir issues des rapports Nord-Sud, en particulier avec les bailleurs de fonds et les partenaires du Sud. Le contexte sociopolitique façonne un environnement où l'accès aux ressources et au financement est central, les plaçant dans une position de pouvoir par rapport aux partenaires du Sud, mais moins face aux bailleurs de fonds. Par ailleurs, elles reconnaissent l'impact de la hiérarchie et des processus organisationnels sur leur position, et sont conscientes des limites imposées par le contexte de la coopération internationale, telles que la tension entre les besoins réels des partenaires et les exigences des bailleurs de fonds. Pour surmonter ces défis structurels, les femmes gestionnaires adoptent diverses stratégies. Ce qui nous amène à notre deuxième sous-question : Comment arrivent-elles à influencer ces acteurs clés ? Quelles stratégies utilisent-elles ? Les femmes gestionnaires de PCI parviennent à influencer les acteurs clés en utilisant une variété de stratégies relationnelles et politiques adaptées au contexte et aux dynamiques de pouvoir. L'une des stratégies centrales repose sur l'importance du contact humain et interpersonnel, en encourageant le développement et le maintien de relations de confiance. Elles encouragent les prises de décision partagée, coconstruite et codéfinies avec les acteurs, ce qui leur permet de diminuer les tensions ressenties.

Figure 4.1 Les perceptions et pratiques des femmes gestionnaires de PCI: une approche réflexive du pouvoir



Elles exercent également un contrôle sur certains processus organisationnels, s'appuyant sur leur expertise pour affirmer leur autorité. Enfin, elles adoptent une posture d'accompagnement et d'écoute, marquée par une humilité qui leur permet de se remettre en question et d'ajuster leur approche en fonction des acteurs et des contextes. Ces stratégies sont guidées par deux mécanismes clés : la reconnaissance des dynamiques de pouvoir et la réflexivité, qui permettent aux femmes gestionnaires d'adapter leur comportement et de renforcer leur pouvoir tout en prenant en compte les spécificités des relations et des contextes. La figure 4.1 illustre les conclusions de notre analyse.

À la lumière de notre analyse, nous avons identifié deux mécanismes que les femmes gestionnaires de PCI utilisent pour surmonter les défis structurels de leur profession : 1) la reconnaissance des dynamiques de pouvoir ; 2) la réflexivité, ce qui oriente leurs actions. Le pouvoir est un concept complexe et multifactoriel qui demeure central dans les pratiques de gestion de PCI (Hauggard et Clegg, 2009; Rickley, 2023). Les femmes gestionnaires de PCI jouent un rôle actif dans ces dynamiques, en tant qu'actrices politiques et sociales (Cicmil et Hodgson, 2006).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats et leurs analyses découlant des entretiens avec nos participantes. Nous avons constaté qu'elles avaient identifié diverses dynamiques de pouvoir entre les différentes structures, soit le contexte Nord-Sud, la structure organisationnelle et l'influence des caractéristiques individuelles sur leur perception du pouvoir. L'influence du contexte sociopolitique et des rapports Nord-Sud exercent un certain pouvoir sur les comportements et les décisions des femmes gestionnaires de PCI. Cette reconnaissance des dynamiques déséquilibrées entraîne l'adoption de stratégies spécifiques, comme l'emphase sur le contact interpersonnel et la négociation à travers les relations avec les acteurs, en particulier les partenaires et l'équipe organisationnelle. Nous avons identifié deux mécanismes au cœur des pratiques du pouvoir dans les PCI : la reconnaissance et la réflexivité. Ces constats offrent l'occasion de mieux comprendre et expliquer le phénomène des enjeux politiques dans les PCI et de révéler comment les femmes gestionnaires de projet jonglent avec les défis structurels sur leur pratique.

CONCLUSION

La gestion de projet de coopération internationale (PCI) comporte plusieurs enjeux et défis. Les gestionnaires de projet sont confrontés à des relations de pouvoir complexes avec différents acteurs et à un environnement difficile où le sociopolitique joue un rôle critique. Cette recherche qualitative s'est intéressée aux pratiques du pouvoir dans les projets de coopération internationale. Son objectif principal consiste à mieux comprendre les dynamiques de pouvoir et les stratégies relationnelles pour les femmes gestionnaires de projets au sein d'organisations de coopération internationale canadiennes. En nous appuyant sur les expériences vécues de quatorze femmes gestionnaires de PCI, nous avons recueilli leurs témoignages lors d'entretiens semi-structurés. Cette étude, nourrie par une lunette féministe, visait à analyser comment ces professionnelles naviguent à travers des défis structurels et historiques, et comment elles gèrent les dynamiques et rapports de pouvoir qui émergent dans un contexte souvent marqué par des inégalités de genre.

Le cadre de cette recherche a été établi à travers une mise en contexte de la coopération internationale en présentant les trois défis principaux : un environnement sociopolitique complexe, une ambiguïté quant aux objectifs et une multitude d'acteurs ayant des intérêts et besoins variés. Au plan organisationnel, la littérature a révélé des expériences asymétriques pour les femmes dans les organisations de coopération internationale canadiennes. Au niveau interpersonnel : la revue de littérature a mis en lumière l'importance des compétences relationnelles et politiques des gestionnaires, qui jouent un rôle clé dans les succès de ces projets.

Dans cette étude, nous avons cherché à répondre à la question centrale : Comment les femmes gestionnaires de PCI relèvent-elles les défis structurels de leur profession ? Pour ce faire, nous avons examiné en profondeur la manière dont ces femmes perçoivent et exercent leur pouvoir vis-à-vis des différents acteurs clés (bailleurs de fonds, partenaires, membres de leur organisation et elles-mêmes). La première sous-question était : Comment les femmes gestionnaires de PCI perçoivent-elles leur pouvoir avec les acteurs ? C'est-à-dire les bailleurs de fonds, les partenaires les membres de leur organisation. Notre analyse démontre que la perception du pouvoir par les femmes gestionnaires de PCI est complexe, influencée par une combinaison de facteurs sociopolitiques, organisationnels et interculturels. Elles reconnaissent la présence de dynamiques de pouvoir liées aux rapports Nord-Sud, notamment dans leurs relations avec les bailleurs de fonds et les partenaires du Sud. Dans ce contexte, l'accès aux ressources et au financement devient un facteur déterminant qui les place dans une position de pouvoir vis-à-vis des partenaires du Sud, mais réduit leur pouvoir face aux bailleurs de fonds. En outre, elles sont conscientes de l'influence des hiérarchies

organisationnelles et des processus qui régulent leur autorité, tout en reconnaissant les limites imposées par les enjeux de la coopération internationale, tels que la tension entre les besoins réels des partenaires et les exigences des bailleurs.

Afin de surmonter ces défis structurels, les femmes gestionnaires de PCI mettent en œuvre diverses stratégies adaptées aux spécificités de leur environnement. Cela nous amène à la deuxième sous-question : Comment parviennent-elles à influencer ces acteurs clés ? Quelles stratégies mettent-elles en œuvre pour naviguer dans ces dynamiques de pouvoir ? Les données révèlent que ces femmes recourent à une série de stratégies relationnelles et politiques pour influencer les acteurs clés. Une stratégie centrale consiste à privilégier les relations humaines et interpersonnelles en établissant des liens de confiance avec leurs interlocuteurs institutionnels, organisationnels et interpersonnels. Elles encouragent la prise de décision partagée, coconstruite et codéfinie avec les différents acteurs, ce qui leur permet de réduire les tensions et de mieux gérer les conflits. Par ailleurs, elles exercent un contrôle sur certains processus organisationnels, en mettant en avant leur expertise pour renforcer leur autorité. Elles préfèrent davantage une posture d'accompagnement et d'écoute active. La reconnaissance des dynamiques et leurs pratiques sont caractérisées par une humilité qui leur permet de se remettre en question et d'adapter leur approche en fonction des acteurs et des contextes spécifiques. Ces stratégies sont guidées par deux mécanismes clés : la reconnaissance des dynamiques de pouvoir et la réflexivité. La reconnaissance permet aux gestionnaires de PCI d'identifier et de comprendre les dynamiques de pouvoir en jeu, tandis que la réflexivité leur permet d'adapter leur comportement et leurs pratiques en fonction des contextes sociaux et organisationnels. La réflexivité souligne une approche introspective et stratégique, favorisant des solutions coconstruites, une discrétion face aux sensibilités culturelles, et adopter une posture humble qui valorise l'émancipation collective, la transparence et la solidarité. Enfin, ces perceptions et réflexions se traduisent en actions concrètes, telles que la traduction des besoins des partenaires, la négociation avec les bailleurs, la légitimation de leurs positions par leur expertise, et l'établissement de réseaux favorisant collaboration et respect. Ainsi, ces mécanismes leur permettent non seulement de renforcer leur propre pouvoir, mais aussi de favoriser une gestion plus équilibrée et plus inclusive des relations de pouvoir au sein de la coopération internationale. Cette analyse ouvre la voie à une compréhension plus nuancée du rôle des femmes dans ces projets. Elle les positionne non seulement comme des gestionnaires de projet, mais également comme des actrices politiques et sociales essentielles, capables de redéfinir les contours de leur fonction.

Par ailleurs, ajouter et s'intéresser au point de vue des autres acteurs des relations de pouvoir permettraient de valider les récits et perceptions des participantes tout en enrichissant les données avec d'autres dimensions. La compréhension du pouvoir est multidimensionnelle et elle est définie selon la position

occupée dans la relation de pouvoir (Rickley, 2023). Les points de vue des bénéficiaires, partenaires et participants des Suds viendraient approfondir les connaissances. Tous ces apports ajouteraient de la diversité de points de vue. Bien que nous voulions qu’instiller les perspectives féministes dans la recherche en gestion de projet, l’apport d’une approche critique s’avère pertinent et enrichissant pour le champ de recherche. Dans ce sens, notre recherche a eu pour objectif de comprendre, grâce à la perspective féministe et critique, l’expérience des femmes gestionnaires de PCI et de cerner les concepts importants pour approfondir la compréhension de la gestion des relations de pouvoir dans les PCI. Comme mentionné auparavant, le concept du pouvoir est débattu et engendre un malaise. Notre recherche est une opportunité de comprendre les dialogues sur ces enjeux dans le cadre de projets de coopération internationale. Bien que ce contexte soit spécifique, le mode de travail par projet implique des enjeux de pouvoirs. L’approfondissement de cette problématique dans d’autres industries s’avèrerait approprié. D’autant plus que le mode par projet est un phénomène global (Clegg *et al.*, 2022 ; PMI, 2017 ; Nieto-Rodriguez, 2021).

Nous avons choisi d’éviter de reproduire les cadres traditionnels d’analyse des rapports de pouvoir dans cette recherche, en effet, nous avons cherché à mettre en lumière les spécificités et les apports de l’expérience féminine dans la gestion de ces projets. Ce faisant, nous avons obtenu plusieurs résultats émancipateurs : enrichir et approfondir les connaissances de la recherche en gestion de projet, développer une meilleure compréhension des dynamiques au sein des projets de coopération internationale, contribuer à la valorisation des expériences des participantes, et, enfin, offrir au lectorat des clés pour repenser les pratiques de gestion de projet en tenant compte des enjeux de pouvoir et de genre.

ANNEXE A
THÈMES ÉMERGENTS APRÈS LA PREMIÈRE CODIFICATION

Nom
Autorité, vertical.
Bailleurs de fonds
Caractéristique de l'industrie politique
Changer les mentalité
Citation importante
Co-construction
Confiance
Conflit
Consultation-collaboration
Continuité institutionnelle
Convaincre
Culture
Défis de gestion
Empowerment
Engagement envers l'aide internationale
Exemple de pouvoir
Fait d'être femme
Gestion axée sur les résultats
Grosse organisation
Historique de l'aide internationale canadienne
Humanité
Humilité
Importance information
La relation avec le partenaire
Leader féministe
Localisation de l'aide
Membres de l'équipe
Négociation avec bailleurs
Objectif de l'aide
ONG

Nom
Organisationnel (niveau)
PAIF
Partenaires
Pouvoir
Pouvoir avec partenaires
Pouvoir bailleur de fond
Pouvoir en coopération
Pouvoir féministe
Pouvoir gestionnaire
Pouvoir positionnel
Pouvoir structurel
Pratique de pouvoir
Pratique pouvoir
Pratiques de gestion
Conflit
Pression -stress
Relation authentique
Relation avec Bailleurs de fonds
Relations de pouvoir
Relations Nord-Sud
Relations partenariales
Rôle
Solution conflit
Structure
Style de gestion
Style de gestion humain
Taille organisation
Terrain vs siège
Transparence
Âgisme
Être sur place

ANNEXE B

TABLEAU DE L'ARBORESCENCE DE LA 2^E CODIFICATION

Perception du pouvoir : comportement et discours face à l'entité
Contexte sociopolitique de la coopération internationale
Système capitaliste
Rapports Nord-Sud
Rapports de pouvoir
Relations avec les bailleurs de fonds
Relations avec les partenaires
Relations au siège : l'organisation et l'équipe
Relations individuelles
Humilité-remise en question
Exercice du pouvoir
Stratégies et habiletés relationnelles
Relations interpersonnelles
Influence générale
Renforcement du pouvoir
Notes du non verbal

ANNEXE C
LETTRE D'INVITATION

Bonjour,

Je suis étudiante à l'École des Science de la Gestion de l'UQAM et suis actuellement candidate à la maîtrise en gestion de projet. Je suis actuellement en réalisation de mon projet de recherche sur l'expérience des femmes gestionnaire de projet dans les projets d'aide au développement. Il s'agit d'explorer votre expérience dans vos relations avec les nombreux acteurs. L'objectif de ma recherche est d'offrir une vision de l'expérience des gestionnaires de projet en contexte de coopération internationale selon une perspective féministe.

Dans ce contexte, je vous invite à participer à cette recherche en échangeant avec moi au sujet de votre parcours. Votre participation prendrait la forme d'un entretien d'approximativement 60 minutes, enregistré avec votre accord. Nous discuterons de votre parcours et de vos expériences, cela prendrait la forme d'une échange ouvert et consenti. Vous êtes entièrement libre d'accepter de participer et de choisir ce que vous voulez me partager. À n'importe quel moment, vous pouvez refuser de répondre ou d'arrêter l'entretien. Dans ce cas, les données collectées seront détruites. Tout le processus est confidentiel et je vous transmettrai un document de consentement à cosigner qui garantira la confidentialité. Les données recueillies sont exclusivement réservées à moi et à ma directrice de recherche, Olga Navarro-Flores. Je vous transmettrai mes résultats de ma recherche lorsque j'aurai terminé ma recherche.

Je vous remercie sincèrement de l'intérêt que vous portez à ma requête. Je vous transmets mes coordonnées, n'hésitez pas à me contacter pour de plus amples informations.

Cordialement

Amélie Gaudreau
Candidate à la MGP ESG-UQAM- 2023
amelie.gaudreau@gmail.com
+ 1-514-210-4970

ANNEXE D

CERTIFICATION ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **Une perspective féministe sur les relations de pouvoir dans les PDI : l'expérience des femmes gestionnaires de projet.**
- Nom de l'étudiant : **Amélie Gaudreau-Sauvé**
- Programme d'études : **Maitrise en gestion de projet (avec mémoire)**
- Direction(s) de recherche : **Olga Navarro-Flores**

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-12-15**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme

Pour **Caroline Coulombe**,

Vice-Présidente CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, Département de management



Signé le 2022-12-15 à 16:32

ANNEXE F

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

Une perspective féministe sur les relations de pouvoir dans les projets d'aide au développement : l'expérience des femmes gestionnaires de projet.

Étudiant-chercheur

Amélie Gaudreau-Sauvé, maîtrise en gestion de projet, profil mémoire

(514) 210-4970, gaudreau-sauve.amelie@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Olga Navarro-Flores, professeure au département de management- ESG-UQAM

(514) 987-3000, poste 1204, navarro-flores.olga@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique d'être interrogée sur votre expérience de travail et de vie. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Le présent projet vise à recueillir les récits d'expériences de gestionnaires de projet dans le contexte de projets d'aide au développement en abordant les relations entre le gestionnaire de projet et les principaux acteurs. L'étude utilise un cadre théorique féministe donc il s'intéresse aux expériences des individus s'identifiant comme femmes. Ce projet est réalisé dans le cadre d'une maîtrise en gestion de projet qui sera déposé en 2023. Une dizaine de femmes gestionnaires de projet travaillant pour des organisations de coopération internationale seront interrogées sur les relations avec leurs partenaires. Plusieurs éléments dont le contexte sociopolitique a un impact sur les relations partenariales dans les projets d'aide au développement. Le projet vise à recueillir les récits d'expérience de femmes gestionnaires de projet concernant leurs relations partenariales dans le contexte d'aide au développement.

Nature et durée de votre participation

Vous serez invitée à participer à une entrevue individuelle d'une durée d'environ 60 minutes. Nous vous poserons des questions sur la gestion des relations dans vos projets. L'entrevue se déroulera par Zoom ou en personne à un moment qui vous convient. Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée (image et son ou son seulement.)

Acceptez-vous que l'audio de l'entrevue soit enregistrée ?

Oui Non

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de la science.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque et avantage ne sont liés à la participation à cette recherche.

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront numérotées et seuls les chercheurs auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clef durant la durée de l'étude.

Utilisation secondaire des données

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine ?

Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées dans le futur par d'autres chercheurs à ces conditions?

Oui Non

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Amélie Gaudreau-Sauvé verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet: Olga Navarro-Flores, (514) 987-3000, poste 1204, navarro-flores.olga@uqam.ca; Amélie Gaudreau-Sauvé (514) 210-4970, gaudreau-sauve.amelie@courrier.uqam.ca

Des questions sur vos droits? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE: cerpe-pluri@uqam.ca

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

BIBLIOGRAPHIE

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/089124320628949>
- Aktouf, O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* dans Bah et al. (2015) *Les récits de vie en sciences de gestion :Orientations épistémologiques et méthodologiques*. EMS Editions
- Allen, A. (2022) Feminist perspectives on Power dans Zalta, E.N. et Nodelman, U. (dir.) *The Stanford encyclopedia of philosophy* (Edition Fall 2022)
<https://plato.stanford.edu/archives/fall2022/entries/feminist-power/>>.
- Allen, A. (2009). Gender and power. dans. Clegg, S. R. et Haugaard, *The Sage handbook of power*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857021014>
- Angeloff, T. (2016) L'expertise du développement à l'épreuve du genre : une professionnalisation, Working Papers 20160006, UMR Développement et Sociétés, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Institut de Recherche pour le Développement.
- Ashcraft, K. L. (2013). The glass slipper:« Incorporating » occupational identity in management studies. *Academy of management review*, 38(1), 6-31. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0219>
- Auclair, I., Brière, S., St-Georges, J. et Maltais, S. (2022). Réduire les inégalités de carrière dans les organisations de coopération internationale canadiennes: vers une approche collective pour des pratiques équitables et inclusives. *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/02255189.2022.2047014>
- Auclair, I., Tanguay, D., Maltais, S. et Saint-Georges J. (2019) Chapitre 5 : La carrière des femmes en coopération internationale : un parcours démystifier dans Sophie Brière (dir.), *Les femmes dans les professions traditionnellement masculines, au Québec* (p.87-110) Presses de l'Université Laval.
- Audet, F. et Navarro-Flores, O. (2014). Virage dans la gestion de l'aide canadienne publique au développement: tensions et dynamiques d'une nouvelle idéologie. *Canadian Foreign Policy Journal*, 20(1), 61-72. <https://doi-org./10.1080/11926422.2014.906354>
- Aumais, N. (2021) La construction de l'identité managériale et la pratique du genre : le contexte de transition professionnelle. [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/14630/>
- Bacqué, M. H., et Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation 1?. *Idées économiques et sociales*, (3), 25-32. <https://doi.org/10.3917/idee.173.0025>
- Bah, T., Ndione, L. C. et Tiercelin, A. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion: orientations épistémologiques et méthodologiques*. EMS Editions.

- Baker, M. et French, E. (2018). Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 799-812. doi: 10.1108/EDI-03-2017-0061
- Barnett, M., et Duvall, R. (2005). Power in international politics. *International organization*, 59(1), 39-75. <https://doi.org/10.1017/S0020818305050010>
- Bazin, M., Fry, A., et Levasseur, P. (2010). L'aide humanitaire internationale non-gouvernementale: un monopole occidental. *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*, (24).
- Beaulieu, J., Robitaille, K., Laganière-Bolduc, R., Farley, S. et Ladry, N. J. (2022). Lunettes féministes intersectionnelles pour envisager une localisation de l'aide inclusive et sensible au genre. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 43(4), 530-549. <https://doi.org/10.1080/02255189.2022.2100747>
- Beaulieu, E. et Rousseau, S. (2011). Évolution historique de la pensée féministe sur le développement de 1970 à 2011. *Recherches féministes*, 24(2), 1-19. <https://doi.org/10.7202/1007749ar>
- Beckett, M. H. (2020). *A Phenomenological Qualitative Study on the Concrete Ceiling for Women of Color in the Workplace* [Thèse de doctorat, University of Phoenix] ProQuest 2020.2802677
- Bereni, L., Chauvin, S., et Revillard, A. (2020). *Introduction aux études sur le genre* (Vol.2) De Boeck Université.
- Bertaux, D. (1997) L'enquête et ses méthodes : Le récit de vie, 1ere édition Armand Colin dans Bah, T., Ndione, L. C. et Tiercelin, A. (2015). Les récits de vie en sciences de gestion: orientations épistémologiques et méthodologiques. EMS Editions.
- Bertaux, D. (2010) Le récit de vie 3e édition. Armand Colin
- Bertand, Y. (1991) Culture organisationnelle. Presses de l'Université du Québec
- Benjamin, C., Cosaque, C.C. et Lapointe, D. (2019) La positionnalité et la recherche critique: Diversité de construction d'un même objet et émergence de la critique dans Bélanger, H. et Lapointe D. *Perspectives critiques et analyse territoriale* (p. 165-183) Presses de l'Université du Québec
- Bielińska, N. et Osbert-Pociecha, G. (2018). Women as project managers. *Project Management Development - Practice and Perspectives*. Récupéré de <https://www.wir.ue.wroc.pl/info/article/WUT470db7d0541045088afcd6028e0be90a/Women+as+project+managers>
- Bilge, S., et Hill Collins, P. (2023). *Intersectionnalité. Une introduction*. Éditions Amsterdam
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogene*, n° 225(1), 70-88.
- Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Brière Sophie, Conoir, Y., Poulin, Y., Maltais, S. Auclair, I. (2021). *Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire 2e édition*. Presses de l'Université Laval.

- Brière, S. et Auclair, I. (2020). Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches. *International Journal of Project Management*, 38(8), 500-514. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.004>
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N. et Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
- Buckle, P. et Thomas, J. (2003). Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines. *International Journal of Project Management*, 21(6), 433-441. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00114-X
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives*, 8, 7-36.
- Calás, M.B. et Smircich, L. (2006). From the ‘Woman's Point of View’ Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies dans S. R. Clegg, C. Hardy, T.b. Lawrence et Walter R. Nord (dir.) *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2e éd., p.284-346) Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608030>
- Calàs M.B. et Smircich, L. (1999) From ‘the Woman's’ Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. dans S. R. Clegg et Hardy. C. (dir.), *Studying Organization: Theory & method*. (p.212-250) Sage Publications <https://doi.org/10.4135/9781446218556>
- Caputi, M. (2013). *Feminism and power: the need for critical theory*. Lexington Books
- Caron, C. (2017). La recherche qualitative critique: la synergie des approches inductives et des approches critiques en recherche sociale. *Approches inductives*, 4(2), 49-78. <https://doi.org/10.7202/1043431ar>
- Cartwright, S. et Gale, A. (1995). Project management: different gender, different culture? : A discussion on gender and organizational culture – part 2. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(4), 12-16. doi: 10.1108/01437739510089058
- Cicmil, S. et Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122. <https://doi.org/10.1177/875697280603700311>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., et Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International journal of project management*, 24(8), 675-686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Clegg, S., Simpson, A. V., Cunha, M. P., et Rego, A. (2023). From ‘leadership’ to ‘leading’: Power relations, polyarchy, and projects. *The Sage handbook of leadership*, 2. <https://doi.org/10.4135/9781529781892>
- Clegg, S., et Kreiner, K. (2013). Power and politics in construction projects. Dans Drouin, N., Müller R. et Sankaran, S. (Dir.) *Novel approaches to organizational project management research: Translational and transformational*. 268–293. Copenhagen Business School Press.

- Clegg, S. R et Bailey, J. R. (2008). . Power dans Clegg, S. R et Bailey, J. R. (dir.) *International Encyclopedia of Organization Studies* (Vols. 1-4). SAGE Publications
<https://doi.org/10.4135/9781412956246>
- Clegg, S. R. et Haugaard, M. (Dir.) (2009). *The Sage handbook of power*. Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9780857021014>
- Clegg, S. R., Courpasson, D. et Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781446215715>
- Cliche, P. (2014). *La coopération internationale solidaire: plus pertinente que jamais*. Presses de l'Université du Québec.
- Collette, P., Denormandie, N. et Tintinger-Hagmann, A. (2010). La femme est-elle l'avenir de l'humanitaire? *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*, (25).
- Collins, P. H. (2000). Gender, black feminism, and black political economy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 568(1), 41-53. <https://www.jstor.org/stable/1049471>
- Colliot- Thélène, 2016, Pouvoir Dans *Dictionnaire de la Sociologie Les dictionnaires Universalis*
 Récupéré le 19 décembre 2023 de <https://web-s-ebsohost-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEyNTI4MzlfX0FO0?siid=6bb12b9b-6cf3-4af1-b67e-15edf072d506@redis&vid=0&format=EK&lpid=navpoint-205&rid=0>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *U. Chi. Legal f.*, 139.
- Cunliffe, A. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: questions and possibilities. *Humans Relations*, 56 (8). 983-1003
- Descarries, F. (1998). Le projet féministe à l'aube du XXIe siècle: un projet de libération et de solidarité qui fait toujours sens. *Cahiers de recherche sociologique*, (30), 179-210.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Di Maggio P.J. et Powell W.W. (1983) The iron cage revisited:institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160. <https://doi-org/10.2307/2095101>
- DeVault, M. (1999) *Liberating method: Feminism and social research*. Philadelphia, PA: Temple University Press
 DANS Harding, N. (2018). *Feminist Methodologies*. Dans Cassell, C., Cunliffe, A.L. et Grandy, G. (Dir.) (2018). *The Sage Handbook of qualitative business and management research methods*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526430236>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789-808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)

- Escobar, A. (1995). *Encountering development: the making and unmaking of the third world*. Princeton University Press
- Dados, N. et Connell, R. (2012). The global south. *Contexts*, 11(1), 12-13. <https://doi.org/10.1177/153650421243647>
- Dechaufour, L. (2008). Introduction au féminisme postcolonial. *Nouvelles Questions Feministes, Vol. 27(2)*, 99-110.
- Fisher, R. (1983). Negotiating power: Getting and using influence. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 149-166. <https://doi.org/10.1177/00027648302700200>
- Fincham, R. (1992). Perspectives on power: processual, institutional and 'internal' forms of organizational power. *Journal of Management Studies*, 29(6), 741-760. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00687.x>
- Fleming, P. et Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 237-298. doi: 10.5465/19416520.2014.875671
- Fortier, I. et Giasson, F. H. (2007). Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1. <https://doi.org/10.7202/016114ar>
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016) *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* 3^e édition. Chenelière Éducation
- French, J.R.P. et Raven, B. (1959) The basis of social power dans Cartwright, D. (dir.) *Studies in social power* (150-167) University of Michigan Press
- Freeman, S. et Schuller, M. (2020). Aid projects: The effects of commodification and exchange. *World Development*, 126, 104731. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104731>
- Gale, A. et Cartwright, S. (1995). Women in project management: entry into a male domain? A discussion on gender and organizational culture – part 1. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 3-8. doi: 10.1108/01437739510082262
- Gaventa, J. (2006). Finding the Spaces for Change: A Power Analysis. *IDS Bulletin*, 37(6), 23-33. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>
- Gedro, J. (2010). The lavender ceiling atop the global closet: Human resource development and lesbian expatriates. *Human Resource Development Review*, 9(4), 385-404. <https://doi.org/10.1177/1534484310380242>
- Geraldi, J. et Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
- Gerwel Proches, C. N. (2013). Leadership styles deployed by women project managers. *Gender and behaviour*, 11(2), 5663-5672.
- Gouvernement du Canada (2021, 24 août) *Canada's Feminist International Assistance Policy*. The official website of the Government of Canada https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/policy-politique.aspx?lang=eng

- Greer, T. W. et Carden, L. L. (2021). Exploring the gender wage gap among project managers: A multi-national analysis of human capital and national policies. *International Journal of Project Management*, 39(1), 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.004>
- Grisham, T. W. (2010). *International project management: leadership in complex environments*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470624395>
- Gutheil, L. (2021). Adaptive project management for the civil society sector: towards an academic research agenda. *International Development Planning Review*, 43(3).
- Hansen, A. M. (2011). SEA effectiveness and power in decision-making: a case study of aluminium production in Greenland. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
- Harding, N. (2018). Feminist Methodologies. Dans Cassell, C., Cunliffe, A.L. et Grandy, G. (Dir.) (2018). *The Sage Handbook of qualitative business and management research methods*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526430236>
- Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. *British Journal of Management*, 7, S3-S16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00144.x>
- Hauggard, M. et Clegg, S.R. (2009) Introduction : Why power is the central concept in social sciences. Dans Clegg, S. R. et Haugaard, M. (Dir.) (2009). *The Sage handbook of power*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857021014>
- Henderson, L.S, Stackman R.W. et Koh, C.Y. (2013). Women project managers: the exploration of their job challenges and issue selling behaviors. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6 (4), 761-79
- Hodgson, D. et Cicmil, S. (2006). *Making Projects Critical*. Bloomsbury Publishing.
- hooks, bell. (2021). *Tout le monde peut être féministe : une politique du cœur*. Paris : Éditions divergences
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T. et Landoni, P. (2020). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.005>
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., et Landoni, P. (2018). When project management meets international development, what can we learn?. *International Journal of Project Management*, 2(36), 331-333. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004>
- Ika, L. A. et Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63. <https://doi.org/10.106/j.ijproman.2016.10.005>
- Ika, L. A. et Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>

- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project management Journal*, 43(4), 27-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Ika, L. A. et Lytvynov, V. (2009). RBM: A Shift to Managing Development Project Objectives JGBA Oct. 2009 Voll1, No. 1; 55-76. *Journal of Global Business Administration*, 1(1)
- Ika, L. A. (2005). The management of development assistance projects: past, present and future. *Perspective Afrique*, 1(2), 128-153.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., et Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines: principes, portée, limites. *Revue management et avenir*, (4), 14-39.
- Kanter, R. (1977) *Men and women of corporation*, Basic Books.
- Karch, D. M. (2012). *Gender-based comparison of project manager leadership behaviors: A quantitative study* [Thèse de doctorat, Capella University] ProQuest 2012.3490748
- Khang, D. B., et Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project management journal*, 39(1), 72-84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>
- Kuokkanen, R. (2022) *Épilogue. La mondialisation comme violence racialisée et genrée*. dans Sondarjee, M. (Dir.) Perspectives féministes en relations internationales : Penser le monde autrement. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Krekula, C., Nikander, P., et Wilińska, M. (2018). Multiple marginalizations based on age: Gendered ageism and beyond. *Contemporary perspectives on ageism*, 33-50.
- Kootz, T. et Newig, J. (2014) From planning to implantation: top down and bottom up approaches for collaborative watershed management. *Policy Studies Journal*, 42 (3), 416-442. doi : 10.1111/psj.12067
- Lainey, P. (2017). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*, 3e édition. Editions JFD.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, 102(3), 31-44.
- Laufer, J. (2003). Entre égalité et inégalités: les droits des femmes dans la sphère professionnelle. *L'Année sociologique*, 51(1), 143-173. <https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2003-1-page-143.htm>
- Legault, M.-J. et Chasserio, S. (2012). Professionalization, risk transfer, and the effect on gender gap in project management. *International Journal of Project Management*, 30(6), 697-707. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.11.004

- Lelechenko, A., Lebedinska, O., Somin, S., et Dynnyk, I. (2020). Critical analysis of the achievements of the global millennium development goals and new approaches to sustainable development management. *E3s Web of Conferences*, 211. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021101028>
- Lindgren, M. et Packendorff, J. (2006). What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work. *Journal of Management Studies*, 43(4), 841-866. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00613.x
- Linehan, M., et Walsh, J. S. (2000). Work–family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*, 11, S49-S58. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.5>
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of International Development*, 12(2), 227-239. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1328\(200003\)12:2<227::AID-JID637>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1328(200003)12:2<227::AID-JID637>3.0.CO;2-U)
- Liu, A. M. et Fang, Z. (2006). A power-based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics*, 24(5), 497–507. <https://doi.org/10.1080/0144619060056794>
- Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Geraldi, J. et Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3-17. <https://doi.org/10.1111/emre.12568>
- Marshall, N. (2006). Understanding power in project settings. dans Hodgson, D. et Cicmil, S. (dir.). *Making Projects Critical*. Bloomsbury Publishing. pp. 207-231.
- Martin, J. (2003). Feminist theory and critical theory: unexplored synergies. In *Studying Management Critically* (p. 66-91). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446220030>
- McGee, R., et Pettit, J. (2020). Introduction Dans McGee, R. et Pettit, J. (Dir.). (2020). *Power, empowerment and social change*. Routledge.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Munro, L. T. et Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: Comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice*, 30(7), 934-952. <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1766421>
- Narayanaswamy, L. (2016). Whose feminism counts? Gender(ed) knowledge and professionalisation in development. *Third World Quarterly*, 37(12), 2156-2175. <https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1173511>
- Navarro-Flores, O. (2011). Organizing by projects: A strategy for local development—The case of NGOs in a developing country. *Project Management Journal*, 42(6), 48-59. <https://doi.org/10.1002/pmj.20274>
- Navarro-Flores, O. (2006). *Les relations de partenariat Nord-Sud- du paradoxe au compromis - une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/9736/>
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). The project economy has arrived. *Harvard Business Review*, 99(6), 38–45.

- Niewiadomski, C. (2019) Récit de vie dans Delory-Momberger, C. (Dir.) *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique*. Éres, 136-139.
- OECD (2023) *Official development assistance (ODA) in 2022, by members of the development assistance committee*. <https://public.flourish.studio/story/1882344/>
- Ollivier M. and Tremblay, M. (2000). *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*. L'Harmattan.
- Paré, C. (2016) *Pratiquer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations : étude de cas des ONG au Mali* [Thèse de doctorat, Université de Montréal] Papyrus <https://doi.org/1866/16000>
- Patel, P., Meagher, K., El Achi, N., Ekzayez, A., Sullivan, R., et Bowsher, G. (2020). «Having more women humanitarian leaders will help transform the humanitarian system»: challenges and opportunities for women leaders in conflict and humanitarian health. *Conflict and health*, 14, 1-15. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13031-020-00330-9>
- Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>
- Pilcher, J. et Whelehan, I. (2004) *50 keys concepts in gender studies*. Sage Publications
- Pinto, J. K., Patanakul, P. et Pinto, M. B. (2017). "The aura of capability": Gender bias in selection for a project manager job. *International Journal of Project Management*, 35(3), 420-431. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.004>
- Pinto, J. K., Patanakul, P. et Pinto, M. B. (2015). Gender Biases in Hiring Project Managers: Perceptions of Trust and Likeability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(3), 325-334. <https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2415251>
- Pinto, J. K. (2000). Power and Politics in Project Management, Project Management Institute: *International Journal of Project Management*, 18(2), 85-91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)
- Pinto, J.K. (1996) *Power and Politics in Project Management*, Project Management Institute.
- Poupart, J. (1997). *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. G. Morin.
- Project Management Institute (March 2023) *The state of women in project management, 2023*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/women-in-project-management-2023>
- Rao, S. et Tiessen, R. (2020). Whose feminism(s)? Overseas partner organizations' perceptions of Canada's Feminist International Assistance Policy. *International Journal*, 75(3), 349-366. <https://doi.org/10.1177/0020702020960120>
- Reiche, B.S., Bird, A., Mendenhall, M.E. et Osland, J.S. (2017) Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48 (5), 552-572 dans Rickley, M. (2023), «A systematic review of power in global leadership» dans Osland, J.S., Reiche, B.S., Mendenhall, M.E. and Maznevski, M.L. (Dir.) *Advances in Global Leadership*, (Vol. 15), Emerald Publishing Limited. 3-35. <https://www.jstor.org/stable/45149375>

- Rickley, M. (2023), «*A systematic review of power in global leadership*» dans Osland, J.S., Reiche, B.S., Mendenhall, M.E. and Maznevski, M.L. (Dir.) *Advances in Global Leadership*, (Vol. 15), Emerald Publishing Limited. 3-35. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320230000015001>
- Rivière, C. (2000). *Anthropologie politique*. Armand Colin.
- Rodríguez P, Montequín V.R, Morán H, et de Arriba, L. (2017). Gender influence in project management: analysis of a case study based on master students. *Procedia Computer Science*, 121, 461–468. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.062>
- Rondeau, K., Paillé, P. et Bédard, E. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 42(1), 5-29. <https://doi.org/10.7202/1100242ar>
- Roth, S. (2012). Professionalisation trends and inequality: Experiences and practices in aid relationships. *Third World Quarterly*, 33(8), 1459-1474. <https://doi.org/10.1080/09700161.2012.698129>
- Savard, M-C. (2024) Le « management » du féminisme en tant que stratégie canadienne d'aide au développement: la nouvelle apparence d'un modèle vieillissant? Dans N. Aumais & L. Dorion (Eds.), *Féminisme et management: état et enjeux de la recherche francophone* (p. 389–410). Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/jj.12446693.22>
- Scharnitzky, P. et Stone, P. (2018). *L'inclusion dans les organisations: de la posture à la pratique*. AFMD, Association française des managers de la diversité. Dans Auclair, I., Brière, S., St-Georges, J. et Maltais, S. (2022). Réduire les inégalités de carrière dans les organisations de coopération internationale canadiennes: vers une approche collective pour des pratiques équitables et inclusives. *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/02255189.2022.2047014>
- Service du développement professionnel de l'Université Laval (octobre, 2020) Portrait du marché en gestion du développement international et action humanitaire. <https://www.sdp.ulaval.ca/analyses-marche-emploi/fsa/developpement-international-action-humanitaire>
- Smith, C. (2011). Understanding project manager identities: a framework for research. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 680–696. <https://doi.org/10.1108/17538371111164074>
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- Sondarjee, M. (Dir.) (2022). *Perspectives féministes en relation internationales: Penser le monde autrement*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Sondarjee, M. (2020). *Perdre le Sud*. Écosociété.
- Steinke, A. (2020) Professionalization dans De Lauri, A. (Dir.) *Humanitarianism Keywords*. Brill.167-169. https://doi.org/10.1163/9789004431140_078
- Still, L. V. (1997). Glass ceilings, glass walls and sticky floors: barriers to career progress for women in the finance industry. <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/6882/>

- Sturm, R. E. et Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136-163. <https://doi.org/10.1177/0149206314555769>
- Svejvig, P., et Andersen, P. (2015). Rethinking project management: a structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Thomson, J. et Sondarjee, M. (2022). La politique étrangère peut-elle être féministe? Dans Sondarjee, M. (Dir.) (2022). *Perspectives féministes en relation internationales: Penser le monde autrement*. (p.143-150) Les Presses de l'Université de Montréal.
- Tiessen, R. (2019). What's new about Canada's feminist international assistance policy and why 'More of the same' matters. *The School of Public Policy Publications*.
- Tiessen, R., et Swan, E. (2018). Canada's feminist foreign policy promises: an ambitious agenda for gender equality, human rights, peace, and security. *Justin Trudeau and Canadian foreign policy*, 187-205
- UNOCHA. (2019) *On Tenth Anniversary of World Humanitarian Day, the UN Pays Special Tribute to Women Humanitarians*.
<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Press%20Release%20-%20World%20Humanitarian%20Day%20-%202019%20August%20-%20WITH%20EMBARGO%20.pdf>.
- VeneKlasen, L., et Miller, V. (2007). A new weave of people, power and politics: the action guide for advocacy and citizen participation, Practical Action Publishing
<https://practicalactionpublishing.com/book/1481/a-new-weave-of-power-people-and-politics>
- VeneKlasen, L., Miller, V., (2002) Power and empowerment. *PLA Notes*, 43: 39-41
<https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/G01985.pdf?>
- Verschuur, C., Guérin, I. et Guétat-Bernard, H. (Dir.). (2016). *Under development: gender*. Springer.
- Verschuur, C. (2010). Diversité des mouvements de femmes, des pratiques et des théories féministes: la contribution des études de genre aux études de développement. dans Verschuur, C. *Genre, postcolonialisme et diversité des mouvements de femmes*. Cahiers genre et développement. N, 7, 15-24. 10.4000/books.iheid.5857
- Vincent-Ponroy, J. et Chevalier, F. (2018). Chapitre 9. Les récits de vie. Dans les méthodes de recherche du DBA (p. 158-175). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0158>.
- Youker, R. (2003). The nature of international development projects. Dans *PMI® Global Congress 2003—North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute*
<https://www.pmi.org/learning/library/nature-international-development-projects-7663>
- Young, I. M. (1990a). *Justice and the politics of difference*, Princeton: Princeton University Press
- Young, I. M. (1990b). *Throwing like a girl and other essays in feminist philosophy and social theory*, Bloomington: Indiana University Press

- Walsh, K., Hinings, B., Greenwood, R., et Ranson, S. (1981). Power and advantage in organizations. *Organization Studies*, 2(2), 131-152 <https://doi.org/10.1177/01708406810020020>
- West, C., et Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & society*, 1(2), 125-151. <https://doi.org/10.1177/0891243287001002002>
- Wynn, C., Smith, L. et Killen, C. (2021). How power influences behavior in projects: A theory of planned behavior perspective. *Project Management Journal*, 52(6), 607-621. <https://doi.org/10.1177/87569728211052592>
- Zhang, L. et Qian, Q. (2017). How mediated power affects opportunism in owner–contractor relationships: The role of risk perceptions. *International Journal of Project Management*, 35(3), 516-529. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.12.003>