

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES RELATIONS DE POUVOIR
DANS LES GROUPES DE TRAVAIL
COMPOSÉS MAJORITAIREMENT DE FEMMES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
JUSTINE JARAN-DUQUETTE

JANVIER 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire de maîtrise n'aurait été possible sans l'aide de certaines personnes que je tiens à remercier très sincèrement ici :

Ma directrice de mémoire, madame Johanne Saint-Charles, pour sa confiance, ses précieux conseils et pour toutes les conversations enrichissantes qui ont guidé la rédaction de ce mémoire. Je tiens également à souligner sa très grande disponibilité et l'intérêt qu'elle a porté à ma recherche tout au long de son élaboration.

Mes parents, pour m'avoir donné la chance d'étudier aussi longtemps, pour leurs corrections et pour leur appui moral jusqu'à la dernière ligne de ce travail.

François et Marta, pour leurs corrections, leurs commentaires stimulants et leur soutien outremer.

Un merci tout particulier à Guillaume pour sa patience et son encouragement pendant ces longs mois de rédaction.

Enfin, merci au Conseil de recherche en sciences humaines pour le soutien financier.

RÉSUMÉ

Ce mémoire présente une exploration des relations de pouvoir dans les groupes de travail composés majoritairement de femmes. La problématique met d'abord en lumière un écart entre les études sur les perceptions que l'on a de l'exercice du pouvoir par les femmes et les études sur les comportements observés des femmes en position de pouvoir. Cet écart constitue la trame de fond de cette étude qui aborde l'ambiguïté entourant le rôle de la femme en position de pouvoir.

On explore ensuite l'idée de genre, considérée ici comme une construction de l'environnement social, qui modèle les comportements et l'identité des individus tout en générant des attentes stéréotypées envers les différents sexes. Plusieurs études montrent que les attentes entretenues quant au rôle des femmes ne sont pas congruentes avec les attentes à l'égard des rôles associés au pouvoir. Cette section aborde également l'émergence des rôles et du leadership dans un groupe de travail ainsi que les obstacles à l'émergence des femmes – au prise avec les images contradictoires de la femme douce et du leader dur – à des postes ou des rôles de pouvoir.

Les objectifs de la recherche sont de comprendre comment s'articulent les relations de pouvoir dans les groupes composés majoritairement de femmes, compte tenu de cette incongruité de rôle. C'est par l'observation des rencontres de deux groupes universitaires, composés chacun de six femmes et d'un homme, ainsi que par l'analyse de leurs journaux de bord, que sont étudiés les phénomènes de pouvoir.

Les résultats de cette étude vont dans le sens de l'écart présenté dans la problématique entre les perceptions et les comportements observés des femmes qui occupent une position de pouvoir. Ils mettent en lumière le style de leadership peu démocratique de certaines femmes, alors que ces dernières nient souvent la simple existence des relations de pouvoir dans leur groupe. Les résultats révèlent également un paradoxe entre le désir et la peur du pouvoir qui ouvre la voie à un phénomène de construction sociale d'une réalité autour des groupes qui serait davantage congruente avec les perceptions que l'on entretient sur la « nature des femmes ». Ces résultats amènent une réflexion plus large sur les conséquences de l'attitude des femmes face au pouvoir qui nuit à la démocratisation de l'environnement groupal et contribue à justifier la sous-représentation des femmes aux postes de pouvoir.

Mots clés : Femme – Pouvoir – Groupe – Leadership – Attentes de rôle – Construction sociale.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE	3
MISE EN CONTEXTE	3
ÉTUDES SUR L'EXERCICE DU POUVOIR PAR LES FEMMES	4
CHEMINEMENT VERS L'OBJECTIF DE RECHERCHE	9
CHAPITRE 2 - CADRE D'ANALYSE	10
INTRODUCTION	10
<i>Approche constructiviste</i>	10
CONSTRUCTION SOCIALE DES GENRES	11
<i>Définition du mot genre</i>	11
<i>Construction sociale des genres et de l'identité</i>	12
<i>Stéréotypes de genre et concepts de masculinité et de féminité</i>	14
CONSTRUCTION ET CONGRUENCE DES RÔLES	16
<i>Attentes de rôle</i>	16
<i>À propos du pouvoir et de la féminité</i>	17
LEADERSHIP ET GROUPES DE TRAVAIL	19
<i>Le groupe</i>	19
<i>Les rôles et leur émergence dans un groupe</i>	20
<i>Le leadership et les leaders</i>	21
<i>L'émergence du rôle de leader dans un groupe</i>	22
<i>Les statuts</i>	25
FEMMES, LEADERSHIP ET POUVOIR	26
<i>Les femmes moins souvent choisies comme leaders</i>	26
<i>Invisibilité du pouvoir des femmes</i>	28
<i>Incongruité des rôles de la femme en position de pouvoir</i>	29

CONCLUSION	31
<i>Reformulation de la question générale</i>	31
<i>Questions spécifiques</i>	31
CHAPITRE 3 – DÉMARCHE DE RECHERCHE	32
NATURE DES DONNÉES ET INFORMATIONS RECUEILLIES	32
PROCÉDURE D'ÉCHANTILLONNAGE	34
MÉTHODE ET OUTILS D'ANALYSE	36
<i>Premier contact avec les données</i>	36
<i>Observation des rencontres filmées</i>	37
<i>Analyse de contenu et analyse qualitative</i>	38
<i>Analyse des questionnaires d'influence</i>	38
<i>Analyse comparative des différentes données</i>	39
LES ASPECTS ÉTHIQUES LIÉS À LA MÉTHODE	39
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	41
PRÉSENTATION DU GROUPE A	41
<i>Présentation des membres du groupe A</i>	41
<i>Présentation de la vie du groupe A</i>	43
PRÉSENTATION DU GROUPE B	57
<i>Présentation des membres du groupe B</i>	57
<i>Présentation de la vie du groupe B</i>	59
QUESTIONNAIRES D'INFLUENCE DES MEMBRES DES DEUX GROUPE À L'ÉTUDE .	72
<i>Moyennes de l'influence des membres des deux groupes à l'étude</i>	73
CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	75
PREMIÈRE QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE	75
<i>Relations de pouvoir dans les groupes à l'étude</i>	75
<i>Exercice du pouvoir par les femmes des groupes à l'étude</i>	81
<i>Réactions face au leadership des autres femmes</i>	83
DEUXIÈME QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE	85
<i>Paradoxe entre la peur et le désir de pouvoir</i>	85

<i>Dire le contraire de ce que l'on fait</i>	87
<i>Construction sociale d'une réalité autour du groupe</i>	89
CONCLUSION	92
BIBLIOGRAPHIE	96
ANNEXE 1	103
COMPORTEMENTS D'ORIENTATION DE L'ACTION	103
ANNEXE 2	104
DÉTAILS DES QUESTIONNAIRES D'INFLUENCE DES DEUX GROUPES À L'ÉTUDE ...	104
<i>Groupe A</i>	104
<i>Groupe B</i>	108

INTRODUCTION

Suite à la défaite de Pauline Marois lors de la dernière élection à la direction du Parti québécois et à la veille des présidentielles qui porteront peut-être une première femme à la tête de la République française, la question de l'insertion des femmes dans les instances décisionnelles de la société est de plus en plus discutée. Que ce soit à la chefferie des partis politiques ou à la direction des entreprises, les postes de pouvoir ont traditionnellement été occupés par des hommes et la place des femmes y est encore sans cesse remise en question.

Plusieurs études se sont penchées sur cette réticence à élire des femmes aux plus hauts postes et sur les causes du phénomène du « plafond de verre » que l'on définit comme un ensemble de barrières invisibles qui nuit au développement des carrières féminines. Dans ce mémoire, nous choisissons d'observer la situation de l'intérieur en essayant de dresser un portrait du rapport que les femmes entretiennent avec le pouvoir. Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment ce rapport influence les relations de pouvoir dans les groupes de travail composés majoritairement de femmes.

Nous retracerons d'abord ce qui nous a menée à étudier la question des relations de pouvoir dans les groupes composés majoritairement de femmes en présentant la problématique liée à ce sujet de recherche. Nous exposerons ensuite, dans le deuxième chapitre, quelques concepts théoriques y étant rattachés en commençant par démontrer en quoi la perception du genre – que nous définissons ici comme le sexe social (Delphy, 2002) – peut influencer le rapport des femmes avec le pouvoir. Puis, nous expliquerons, principalement à partir des travaux de Bormann (1975), comment la structure de pouvoir se construit dans un groupe de travail et quelle place y prennent les femmes. Nous concluons cette deuxième section par la formulation des questions de recherche qui orientent notre étude principale. À partir de ces questions, nous consacrerons le chapitre suivant à notre démarche de recherche. Nous présenterons ensuite les résultats en

racontant la vie des deux groupes qui ont fait l'objet de l'étude, en nous attardant essentiellement aux phénomènes de pouvoir y ayant émergé. Finalement, nous interpréterons et discuterons ces résultats dans le dernier chapitre et conclurons notre mémoire en proposant quelques pistes d'intervention et de recherche pour d'éventuels travaux.

Chapitre 1

PROBLÉMATIQUE

MISE EN CONTEXTE

À l'heure où la démocratie est le mot d'ordre des grandes politiques internationales, elle ne semble toujours pas être un modèle authentique pour nos politiques locales en ce qui concerne la représentation et l'égalité des sexes dans les sphères publique et privée. Aujourd'hui encore, en 2006, il y a une sous-représentation importante des femmes aux postes de pouvoir.

En observant la situation politique à travers le monde, il est clair que le pouvoir ne se partage pas de façon égalitaire et la condition des femmes est là pour nous le rappeler. Effectivement, sur le plan international, très peu d'entre elles participent à la vie politique. En 2005, la proportion des femmes parlementaires dans le monde était de 15,7% et le pourcentage de femmes chefs d'État ou chefs de gouvernement n'était que de 4,2% (Union interparlementaire, 2005). Suhbaataryn Yanjmaa a été la première femme chef d'État de l'ère industrielle. Elle est devenue présidente de la Mongolie en 1953. Au Canada, il a fallu attendre l'année 1993 pour voir une femme occuper le titre de première ministre. Kim Campbell, alors chef du parti conservateur, n'est d'ailleurs restée que quatre mois à la tête du pays.

Au Québec, grâce aux nombreuses luttes du mouvement de libération des femmes contre l'oppression de ces dernières, la condition féminine et le statut des femmes se sont grandement améliorés. Au cours des dernières années, nous avons effectivement assisté à une hausse de la présence des femmes sur le marché du travail et sur la scène politique. Malgré cette participation croissante des femmes en milieu professionnel, elles sont aujourd'hui encore loin derrière leurs confrères. En 2001, 57% des femmes contre

71% des hommes participaient au monde du travail et le quart d'entre elles occupaient un travail à temps partiel (Statistique Canada, 2006). De cette population active, 72% des gestionnaires étaient des hommes (Québec, Conseil du statut de la femme, 2006a). En politique, suite aux élections partielles du 10 avril 2006, les femmes ne représentaient que 32 % des membres de l'Assemblée nationale du Québec (Québec, Conseil du statut de la femme, 2006b). La sous-représentation des femmes en position de pouvoir et d'autorité demeure encore aujourd'hui une réalité incontestable. Il est donc toujours pertinent de s'arrêter sur la question et d'essayer de comprendre les causes possibles de ce déséquilibre.

La documentation scientifique rapporte plusieurs facteurs expliquant cette situation. On y retrouve entre autres la difficulté pour les femmes de concilier le travail et la famille (Lips, 2003), le manque de possibilités pour ces dernières d'acquérir l'expérience de travail nécessaire à leur progression hiérarchique (Bell, McLaughlin et Sequeira, 2002), les stéréotypes discriminatoires en milieu de travail dont l'idée d'une moins grande compétence des femmes (Carli, 2001 ; Landry, 1989 ; Lips, 2003) ou encore l'argument d'un style de leadership socio-émotionnel typiquement féminin (Rosener, 1990) qui ne concorderait pas avec la conception essentiellement masculine des cultures organisationnelles (Landry, 1990a). En regard de ce dernier facteur, plusieurs études, qui se sont attardées sur l'exercice du pouvoir par les femmes et de manière plus générale sur le rapport des femmes en position de pouvoir, se contredisent quant aux différences pouvant exister entre l'exercice du pouvoir des femmes et celui des hommes. Nous croyons que cette contradiction mérite d'être investiguée davantage, c'est pourquoi nous avons choisi de nous y pencher plus en profondeur dans ce qui suit.

ÉTUDES SUR L'EXERCICE DU POUVOIR PAR LES FEMMES

Les professeurs de psychologie Eagly et Johnson ont publié, en 1990, une méta-analyse des styles de leadership selon les sexes à partir d'études menées entre 1961 et 1987 à

partir d'observations des comportements des hommes et des femmes en position de pouvoir. Les résultats de cette étude révèlent que les femmes utilisent un style de leadership plus démocratique et plus participatif ; et les hommes, un style plus autocratique. L'ensemble des études recensées, à l'exception de celles réalisées en milieu organisationnel, démontre également que les hommes sont plus orientés vers la tâche et les femmes vers les relations interpersonnelles.

Dix années plus tard, Engen et Willemsen (2000) ont entrepris une étude comparative entre les recherches recensées par Eagly et Johnson (1990) sur les styles de leadership selon les sexes et les recherches faites entre 1987 et 1999 sur le même thème. Cette étude démontre qu'aujourd'hui encore des différences demeurent entre les femmes et les hommes leaders. Tout comme dans l'étude d'Eagly et Johnson, cette nouvelle recension apporte toutefois une certaine nuance. En effet, les deux études révèlent que le style de leadership varie également selon le contexte.

Dans son article « One More Time : Do Female and Male Managers Differ ? », Powell (1990) fait une recension de la littérature sur les différences entre les sexes dans les comportements de gestion. Contrairement à l'étude d'Eagly et Johnson (1990) citée plus haut, cette revue révèle que les femmes et les hommes leaders démontrent un même taux de comportements orientés vers la tâche et de comportements orientés vers les gens.

La revue de la littérature présentée dans l'article de Langford, Welch et Welch (1998) sur l'exercice du pouvoir selon les sexes dégage quant à elle une certaine opposition dans les résultats des différentes études. Certaines démontrent que les femmes et les hommes utilisent des styles de leadership différents, les hommes étant plus compétitifs et les femmes plus coopératives ; tandis que d'autres affirment que les différences se retrouvent davantage au niveau des perceptions que de la réalité. Les recherches de Langford, Welch et Welch (1998), dont les sujets étaient des diplômés en gestion provenant des États-Unis, partent de ce postulat et étudient les différences entre les

femmes et les hommes dans l'exercice du pouvoir ainsi que dans les prises de décisions. Il en ressort que le style de leadership est plus un choix basé sur des analyses de la situation qu'une réelle prédisposition des genres.

Plus près de nous, suite à l'observation de groupes restreints dans le cadre de sa thèse de doctorat à l'Université du Québec à Montréal, Simone Landry (1988) affirme qu'il y a très peu de différences significatives dans l'exercice du pouvoir selon les sexes. Les stratégies d'influence utilisées par les femmes et les hommes sont les mêmes, la différence résidant essentiellement dans la fréquence d'utilisation de ces dernières qui est plus élevée chez les hommes. Cette étude montre que les femmes peuvent également utiliser des stratégies fortes et directes qui sont fréquemment associées au pouvoir masculin (Landry, 1988).

Comme nous venons de le voir, la question de l'exercice du pouvoir selon les sexes est particulièrement complexe. Cette complexité n'est pourtant pas présente lorsqu'on regarde les études sur les perceptions qu'ont les femmes et les hommes de l'exercice du pouvoir par les femmes. En effet, comme nous le verrons dans ce qui suit, les résultats des études de ce type sont étonnamment convergents.

Une recherche de sociologie politique menée par Évelyne Tardy (1995) entre 1990 et 1992 porte entre autres sur la conception du pouvoir dans les groupes de femmes militantes de la Fédération des femmes du Québec et d'autres groupes affiliés à cette Fédération. Selon les militantes interrogées, il est clair que les femmes exercent un pouvoir différent de celui des hommes et la plupart d'entre elles semblent condamner le « pouvoir mâle ». Certaines vont jusqu'à associer les notions de *pouvoir-de* et de *pouvoir-sur* respectivement aux femmes et aux hommes, alors que Marilyn French (1985) définit « le pouvoir-de [comme] un des plus grands plaisirs à la portée des humains ; le pouvoir-sur, un des plus grands malheurs qui pèsent sur eux ». (French, 1985, p. 529). Ces militantes semblent également avoir une perception très démocratique du pouvoir. Selon quelques

participantes, le pouvoir est une « ressource à partager ou à déléguer » (Tardy, 1995, p. 138). Ces femmes condamnent le pouvoir de coercition et la compétition au profit d'un leadership démocratique et de coopération. Quelques-unes d'entre elles nient carrément l'existence de relations de pouvoir dans les groupes de femmes. D'autres demeurent conscientes que ces relations existent, mais soutiennent qu'elles se traduisent différemment selon qu'elles sont vécues par des femmes ou des hommes. Elles identifient les luttes de pouvoir comme étant une caractéristique masculine tandis que la convivialité serait davantage l'affaire des femmes.

Ce sont sensiblement les mêmes commentaires que l'on retrouve dans la recherche de Gaëtane Lemay (2001) faite auprès de vice-présidentes et vice-présidents de la Fédération des travailleurs du Québec et auprès d'autres employés de syndicats associés à la Fédération. Contrairement aux opinions des femmes relevées dans la recherche de Tardy mentionnée ci-haut, on ne note pas dans l'étude de Lemay de différence dans la conception qu'ont les hommes et les femmes de la notion de pouvoir. Toutefois, on observe encore des distinctions en ce qui concerne la perception du pouvoir exercé par les différents sexes, et ces distinctions sont amenées tant par les femmes que par les hommes.

Une autre étude d'Évelyne Tardy (Gingras, Maillé et Tardy, 1989), menée cette fois également auprès d'hommes militants, se penche davantage sur les caractéristiques associées aux femmes et aux hommes dans le militantisme. Selon cette étude, on considère les femmes plus solidaires et altruistes, plus sensibles, ayant moins confiance en elles, n'aimant pas la compétition, ayant des préoccupations sociales et une vision à long terme. Les hommes, quant à eux, sont davantage vus comme des opportunistes aimant le pouvoir, plus combattifs, froids et logiques, militant avec leur tête et cachant leurs incertitudes. Les femmes militantes au sein de l'organisation syndicale à la CSQ se perçoivent aussi comme plus douces et plus maternelles – comparativement aux

hommes qu'elles considèrent plus autoritaires et plus directs – tout en soutenant avoir connu et vécu plusieurs cas contraires à ce modèle (Saint-Charles et Bélanger, 2006).

Ces caractéristiques, amenées tant par les hommes que par les femmes, sont attribuées à des personnes militantes mais rejoignent fort bien celles d'autres milieux. Une recherche réalisée par Lyne Cantin (2000), sur les stratégies des femmes pour accéder à des postes de haute direction, présente les témoignages de cinq femmes qui occupent une position de pouvoir dans les milieux de l'éducation, des affaires et de la politique. Les répondantes, dont la politicienne Pauline Marois¹, décrivent leur style de gestion comme étant plus orienté vers « le respect des personnes, [...] la collaboration et [...] le sens du travail d'équipe » que le style de gestion des hommes (Cantin, 2000, p. 75).

L'étude d'Ann Sherman (2000) sur la marginalisation du leadership féminin a, quant à elle, été menée auprès de 21 femmes administratrices dans le milieu scolaire de la Nouvelle-Écosse. Un des objectifs de l'auteure était de connaître les perceptions que ces femmes avaient d'elles-mêmes en tant que leaders. Ce qui ressort entre autres de ces interviews est que les femmes croient utiliser un style de leadership différent de celui des hommes. Contrairement au style masculin qui, selon une des répondantes, contribue à tenir le personnel de l'école éloigné des enfants, le style de leadership dit féminin semble davantage toucher les relations, la coopération et les rapprochements avec la communauté. Les femmes sont également considérées comme ayant de meilleures aptitudes pour la communication. Un point intéressant relevé par Sherman est que, même si l'ensemble des discussions touchait la question du pouvoir, le mot « pouvoir » n'a été nommé qu'une seule fois à l'intérieur de la totalité des interviews. Les répondantes ont plutôt parlé d'« autorité », d'« influence » ou de « crédibilité ».

¹ Alors ministre d'État à la Santé et aux Services sociaux.

CHEMINEMENT VERS L'OBJECTIF DE RECHERCHE

Suite à la lecture des différentes études faites sur l'exercice du pouvoir, nous avons pu noter que les opinions et les résultats de recherche divergent en ce qui a trait à l'existence de différences entre les femmes et les hommes en position de pouvoir. Ces divergences d'opinions ne touchent toutefois pas les hommes de la même façon que les femmes. En effet, nous constatons que l'image de l'homme dans l'exercice du pouvoir demeure sensiblement la même à travers les différentes recherches. Par contre, celle de la femme varie considérablement, principalement entre les études réalisées sur les comportements et celles basées sur les perceptions.

Les résultats obtenus dans les recherches menées sur les perceptions que l'on a des femmes dans l'exercice du pouvoir font davantage ressortir les différences entre les sexes, conférant à la femme un style de leadership plus démocratique que celui de l'homme. Or, la plupart des études sur les comportements réels des hommes et des femmes en position de pouvoir démentent bien souvent l'existence de telles différences. D'ailleurs, même les études faisant état de certaines distinctions dans l'exercice du pouvoir selon les sexes (Eagly et Johnson, 1990 ; Engen et Willemsen, 2000) nuancent leurs propos en notant l'influence du contexte sur le style de leadership utilisé par les femmes et les hommes.

En dehors du débat sur les différences entre les femmes et les hommes dans l'exercice du pouvoir, on observe un écart entre ce que les études mettent en évidence quant à la pratique des femmes en position de pouvoir et la représentation qu'hommes et femmes se font réellement de ces dernières. Comment comprendre l'ambiguïté qui entoure le rôle de la femme en position de pouvoir ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans cette étude, en essayant d'approfondir le rapport que les femmes peuvent entretenir avec le pouvoir et avec son exercice dans un contexte organisationnel.

Chapitre 2

CADRE D'ANALYSE

INTRODUCTION

Le thème du pouvoir est au cœur des études féministes depuis fort longtemps. Nombre de chercheuses se sont penchées sur le sujet et plus précisément sur la question des femmes en position de pouvoir. Sans nous limiter aux écrits de ces auteures, nous nous en inspirerons fortement. Outre notre intérêt pour les mouvements féministes, il nous semble approprié d'adopter cet angle de recherche pour analyser l'ambiguïté autour du rôle de la femme en position de pouvoir et d'étudier comment la société contribue à positionner les femmes comme des intruses dans les milieux généralement réservés aux hommes. Pour ce faire, nous nous intéresserons plus particulièrement au groupe social des femmes dans un contexte organisationnel et chercherons à comprendre leur rôle en questionnant le principe de l'existence de comportements typiques appropriés à chacun des sexes, l'un des « six péchés capitaux sexistes » selon Eichler (1986). Par le biais de cette recherche, nous espérons éventuellement contribuer à une présence plus importante des femmes dans les hautes sphères des organisations de divers milieux.

Approche constructiviste

Nous adopterons également une approche constructiviste, préférant aborder le pouvoir comme un phénomène relationnel issu d'interactions entre les individus. Selon ce courant, le savoir est une représentation de la réalité émergeant d'un processus d'interactions et de négociations sociales (Marecek, Crawford et Popp, 2004). Les individus interprètent le monde à partir des ressources disponibles autour d'eux. Ces représentations de la réalité sont donc spécifiques à un temps et un lieu particuliers et changent selon les circonstances et les cultures (*Ibid.*)

Toute connaissance n'est en fait qu'une reconstruction de la réalité et nous croyons que l'ambiguïté qui subsiste autour de l'image des femmes en position de pouvoir provient de problèmes sociaux plus profonds reliés à la construction sociale d'une identité spécifique aux femmes. La théorie de la construction sociale de la réalité est un élément majeur de l'approche constructiviste. Dans le cadre de notre travail, nous voulons comprendre les processus de construction social relatifs au rôle de la femme en position de pouvoir et nous commencerons, dans le chapitre qui suit, par aborder plus largement les mécanismes de construction sociale des genres.

CONSTRUCTION SOCIALE DES GENRES

« On ne naît pas femme, on le devient »

– Simone de Beauvoir, *Le deuxième sexe*, 1949

Cette phrase célèbre de Simone de Beauvoir est aujourd'hui toujours d'actualité et introduit bien le sujet de ce présent chapitre. Avant d'aborder le thème de la construction sociale des genres, commençons par définir ce que nous entendons par « genre ».

Définition du mot « genre »

Sans doute depuis toujours, on représente les femmes et les hommes comme deux entités fort distinctes. Cette division des êtres humains vient en premier lieu des différences anatomiques visibles entre les deux sexes, mais ne s'y limite pas. Cette scission fait également référence aux réalités distinctes des hommes et des femmes, à la place qu'on leur octroie et qu'ils occupent respectivement dans la société. La signification du mot « sexe » se restreint essentiellement aux différences physiques et physiologiques des mâles et des femelles et n'inclut pas les traits distinctifs attribués aux hommes et aux femmes dans une dimension plus sociale. C'est pourquoi nous préférons,

pour parler des différences et des similitudes entre les deux sexes, l'utilisation du mot « genre » (*gender* en anglais).

Pour Unger et Crawford, « *gender* is what culture makes out of the "raw material" of biological sex » (Unger et Crawford, 1992, p. 18). Delphy ajoute que « le genre [est] ce que l'on pourrait appeler le *sexe social* » (Delphy, 2002, p. 3). Nous abordons ici le genre à partir de cette dimension plus sociale, selon l'idée que les différences entre les sexes sont culturellement construites. En ce sens, nous adoptons également la vision constructiviste dépeinte par Bohan : « The constructionist argument is that gender is not a trait of individuals at all, but simply a construct that identifies particular transactions that are understood to be appropriate to one sex » (Bohan, 1993, p. 7).

Construction sociale des genres et de l'identité

Certaines auteures ont questionné la façon dont le genre construit l'identité de chacune et chacun. Dans un ouvrage sur la psychologie des femmes, Lips (2003) se demande comment un individu devient un individu « générisé » (*gendered* en anglais) et propose une recension des différentes théories sur le sujet : les théories psychanalytique et évolutionniste ainsi que les théories de l'apprentissage, du développement cognitif et du rôle social. Plusieurs de ces théories exposées par l'auteure évoquent l'environnement social comme une importante source d'influence sur les comportements des hommes et des femmes (Lips, 2003).

Selon la théorie de l'apprentissage, l'identité de genre des enfants est justement issue d'un apprentissage. Lips (2003) définit l'identité de genre comme l'expérience personnelle du soi en tant que femme ou homme. Selon l'auteure, cet aspect se forme très tôt chez l'enfant et résiste ensuite fortement au changement. L'enfant construit sa féminité et sa masculinité en observant et en imitant les comportements des gens qui l'entourent. Il adoptera ou non ces comportements selon qu'il aura été récompensé, puni ou ignoré en

les imitant (Mischel, 1970). L'environnement social a donc un impact important sur l'assimilation chez l'enfant des rôles socialement attribués à son sexe.

La catégorisation des sexes est également très présente dans la manière dont les adultes abordent les enfants. Selon Maccoby et Jacklin (1974), les parents jouent un rôle important dans la formation de différences de comportements entre les garçons et les filles, ce qui influence parfois le développement de stéréotypes liés aux sexes. Le choix des jouets offerts aux enfants en est un bon exemple. Une étude d'Etaugh et Liss (1992) démontre que les enfants ont plus de chance de recevoir les cadeaux qu'ils désirent pour Noël lorsque ceux-ci concordent avec leur sexe.

John Condry et Sandra Condry (1976) ont réalisé une étude sur les stéréotypes reliés aux différents sexes et les impacts de la catégorisation des sexes dans l'enfance. Cette étude a été menée auprès de 204 jeunes adultes sans enfants. On leur a présenté un film d'une dizaine de minutes montrant un bébé de 9 mois qui a des réactions différentes selon les objets qu'on lui propose : un ours en peluche, un diable sortant d'une boîte (Jack-in-the-box), une poupée et une sonnerie. À partir des réactions de l'enfant, les personnes interrogées devaient s'exprimer sur les comportements émotionnels de ce dernier. On a affirmé à la moitié d'entre elles qu'elles observaient une fille et à l'autre moitié qu'elles observaient un garçon, alors qu'il s'agissait en fait du même bébé. Selon les résultats de l'étude, les commentaires sur les émotions de l'enfant ont été influencés par le sexe annoncé du bébé. Par exemple, lorsqu'on présente à l'enfant le diable sortant de la boîte, il démontre une réaction relativement négative. Ce même comportement a été considéré comme de la colère chez le bébé que l'on croyait de sexe masculin et comme de la peur chez le bébé dit de sexe féminin.

Condry et Condry (1976) concluent l'étude en se demandant si le fait de croire qu'un enfant est en colère ou qu'il est effrayé change la façon dont on le traite. Bien qu'aucune réponse ne soit apportée à cette question, il nous paraît évident que l'étude a démontré

que l'on entretient des attentes différentes envers les individus des deux sexes, et ce, dès les premiers mois de la vie d'un enfant. Il est vraisemblable que l'on construise son identité à travers ces informations stéréotypées.

Il existe des conventions culturellement construites quant aux différents genres qui se manifestent à travers les concepts de masculinité et de féminité et qui ont un impact fondamental sur la conduite des individus en société. Mais en quoi consistent exactement ces notions de féminité et de masculinité ?

Stéréotypes de genre et concepts de masculinité et de féminité

Pour les sociaux-constructivistes, le langage crée des systèmes de classification et de catégorisation qui proviennent d'une construction de sens établie dans les échanges sociaux (Marecek, Crawford et Popp, 2004). C'est à partir de la reconnaissance de ces systèmes, et donc d'un répertoire commun de significations, que nous comprenons et organisons nos comportements sociaux et que nous jugeons les gestes d'autrui (*Ibid.*). Pour mieux comprendre ces caractéristiques socialement associées aux différents genres, nous exposerons, dans ce chapitre, les concepts de masculinité et de féminité tels que définis dans les études de Bem (1974) et celles d'Eagly et Karau (2002).

Le « Bem Sex Role Inventory » (BSRI), développé par Bem (1974) au début des années soixante-dix afin de mesurer les rôles stéréotypés chez les différents sexes, a permis de dégager les traits les plus souvent associés au féminin et au masculin. Voici ce qu'il en ressort :

Traits féminins : Affectueuse, gaie, a une âme d'enfant, compatissante, ne fait pas usage d'un langage cru, empressée à alléger les peines d'autrui, accessible à la flatterie, douce, crédule, aime les enfants, loyale, sensible aux besoins des autres, timide, parle d'une voix douce, va vers les autres, tendre, compréhensive, chaleureuse, accommodante.

Traits masculins : Se comporte en leader, agressif, ambitieux, analytique, sûr de lui dans ses affirmations, athlétique, dominateur, énergique, a des aptitudes au commandement, indépendant, individualiste, prend facilement des décisions, a confiance en lui, se suffit à lui-même, a une forte personnalité, résolu dans ses prises de position, prêt à prendre des risques.

Suivant la théorie des rôles sociaux d'Eagly et Karau (2002), les croyances sur les traits distinctifs des femmes et des hommes se réfèrent à des caractéristiques *de partage* (*communal characteristics*) plus souvent attribuées aux femmes et à des caractéristiques *d'action* (*agentic characteristics*) généralement associées aux hommes. Elles qualifient les caractéristiques *de partage* selon une attention au bien-être des autres et les traits spécifiques qui y sont rattachés sont l'affectivité, la gentillesse, la sympathie, la sensibilité interpersonnelle, etc. Les caractéristiques *d'action* sont plutôt orientées vers l'autorité, le contrôle, l'assurance, l'agressivité, l'ambition, la domination, l'énergie, l'indépendance, la confiance en soi et la tendance à agir comme un leader.

Il semble évident que l'on ne peut se limiter à ces différentes classifications pour définir la réalité des hommes et des femmes et qu'il n'existe pas de scission aussi manifeste entre les deux sexes. Un homme peut adopter autant – ou même plus – de comportements *de partage*, associés aux femmes ou dits « féminins », qu'une femme et vice-versa. Cependant, selon Préjean, « on observe [encore aujourd'hui] que les productions culturelles persistent à mettre l'accent sur les attributs "masculins" chez les hommes et à considérer comme secondaires les attributs réputés "féminins" qu'affichent ceux-ci. Et inversement pour les femmes » (Préjean, 1994, p. 46).

Effectivement, bien que les rôles sociaux des femmes et des hommes se soient transformés à travers les siècles et que les différences entre eux soient aujourd'hui moins criantes – du moins dans les sociétés occidentales –, les stéréotypes qui caractérisent les deux sexes ont en fin de compte très peu changés. La télévision, le cinéma, la littérature

et la publicité ne cessent d'ailleurs de le rappeler. Combien de films mettent en scène un homme costaud et héroïque qui affronte tous les dangers pour sauver et conquérir le cœur d'une demoiselle prise entre des mains ennemies et incapable de se sortir elle-même du danger qui la menace ? Ces films sont certainement pensés pour faire rêver ceux et celles qui les visionnent – les hommes, d'aventure ; et les femmes, du prince charmant – et ils sont loin de représenter la réalité. Pourtant, bien qu'il soit peu probable que ces situations rocambolesques surviennent dans notre quotidien, les stéréotypes de vulnérabilité et de courage attribués respectivement aux femmes et aux hommes outrepassent quant à eux le rêve pour s'implanter dans la réalité et dans la représentation que l'on se fait des hommes et des femmes. Pour Lips (2003), cette « mythologie du dualisme » est devenue tellement ancrée en nous qu'il est aujourd'hui difficile de voir les genres autrement. La croyance en l'existence de qualités distinctes chez les différents sexes fait en sorte que l'on divise les hommes et les femmes selon des catégories spécifiques et, pour reprendre les termes d'Eagly et Karau (2002), que l'on perçoit les femmes comme ayant des comportements *de partage* mais non *d'action* ; et les hommes, des comportements *d'action* mais non *de partage* (Eagly et Karau, 2002). Une personne peut être catégorisée dans la classe féminine ou dans la classe masculine, mais pas dans les deux à la fois (Unger, 1992, p. 18).

CONSTRUCTION ET CONGRUENCE DES RÔLES

Attentes de rôle

À travers les traits généralement associés au masculin et au féminin, les rôles des hommes et des femmes sont ainsi fortement suggérés et ces derniers créent des attentes précises envers les différents sexes. On entretient des attentes sur le comportement idéal des femmes et des hommes qui proviennent de normes sociales et de croyances consensuelles sur les caractéristiques qu'on leur attribue (Eagly et Karau, 2002). Selon son sexe, on entretient également ces attentes de rôle envers soi-même (*Ibid.*) et on tente

ensuite d'agir en accord avec ces dernières. La transgression des normes sociales associées aux différents sexes peut engendrer des sanctions envers les individus qui s'en écartent. Nous verrons plus loin quel genre de sanctions reçoivent les femmes qui s'éloignent de leur rôle « féminin » en milieu de travail.

Les attentes de rôle associées aux genres proviennent des normes et des comportements acceptables dans une culture donnée. Par exemple, les normes nord-américaines sur la masculinité dictent aux hommes une utilisation restreinte de l'émotivité et les garçons, en accord avec ces normes, essaieront de la contrôler dans le but d'en éliminer toute manifestation (Marecek, Crawford et Popp, 2004).

Ces attentes de rôle diffèrent d'une culture à l'autre et évoluent à travers le temps. Bien que le rôle de la femme ait grandement évolué au cours des dernières décennies, il existe toujours des attentes stéréotypées à leur égard. Ces stéréotypes peuvent éventuellement freiner leur progression, notamment dans le milieu professionnel en ce qui concerne les rôles de pouvoir, comme nous le verrons dans ce qui suit.

À propos du pouvoir et de la féminité

Nous constatons dans notre problématique que, malgré une présence de plus en plus importante des femmes aux postes décisionnels, elles y sont toujours sous-représentées et le pouvoir demeure l'affaire des hommes dans de nombreux secteurs de la société. Effectivement, en dehors de la sphère familiale, le pouvoir est généralement associé au masculin (Landry, 1991 ; Lips, 1991). Ce phénomène peut s'expliquer entre autres par la théorie de la congruence des rôles d'Eagly et Karau (2002). Cette théorie s'appuie sur la notion de construction du rôle des genres et de son impact sur la perception de comportements différents selon les sexes. De la même façon que l'on entretient des attentes envers les femmes et les hommes, on a également des attentes typiques envers

les personnes à haut statut ou les leaders et, selon la théorie de la congruence des rôles, ce que l'on attend d'une femme ne serait pas congruent avec ces rôles de pouvoir.

Comme nous l'avons vu précédemment, ces mêmes auteurs (Eagly et Karau, 2002) font une distinction entre les caractéristiques *de partage* chez les femmes et les caractéristiques *d'action* chez les hommes. Puisque les caractéristiques normalement attribuées au leadership sont des caractéristiques *d'action* (autorité, ambition, assurance, indépendance, etc.), on a ainsi tendance à avoir des croyances similaires sur les leaders et les hommes et des croyances distinctes sur les leaders et les femmes. Les stéréotypes rattachés au rôle des femmes ne concordent pas avec les caractéristiques également stéréotypées du rôle des leaders.

Dans certains milieux dits plus « masculins » comme ceux de la politique et du monde des affaires, les qualifications pour les rôles de gestion et de leadership sont souvent orientées vers la compétition, le contrôle et la confiance (Lips, 2003). Les femmes sont, quant à elles, perçues comme étant principalement capables d'exprimer des sentiments doux, d'affection, de sensibilité, de vulnérabilité et de dépression ; alors que chez les hommes, on parle de sentiments durs, d'agressivité, de haine et de violence (Gemmell et Schaible, 1991). Ainsi, les rôles de leadership associés au féminin se réfèrent plus souvent aux habiletés interpersonnelles et de coopération, tandis que les rôles associés au masculin renvoient aux habiletés à diriger et à contrôler les individus (Eagly, Karau et Makhijani, 1995). Ces dernières aptitudes étant bien souvent considérées essentielles en gestion, la « masculinisation » du pouvoir en est renforcée dans plusieurs contextes et le manque de considération de la compétence des femmes dans les rôles de leaders n'en est que plus important. Une étude de Frank (1988) sur la perception qu'ont les étudiants en gestion des femmes gestionnaires démontre qu'ils voient ces femmes comme humanitaires, compatissantes et dépendantes : des qualités qui, dans d'autres études (Best et Spector, 1984 ; Garlen, 1982), ont été associées à des causes d'échecs en gestion (Burn, 1996).

Afin de mieux comprendre comment l'incongruité entre le rôle des leaders et celui des femmes peut affecter ces dernières en situation de pouvoir, il nous semble pertinent de dresser un portrait des principaux éléments rattachés au pouvoir et au leadership en milieu organisé. Nous choisissons ici de le faire en nous attardant principalement à l'émergence du leadership dans un groupe ; le leadership pouvant être compris comme l'exercice du pouvoir dans un groupe (Landry, 1988) et le groupe, comme l'unité de base dans laquelle se déroulent les différents phénomènes de communication (Frey, 1994 ; Saint-Charles et Mongeau, 2006 ; Tubbs, 2001) dont les jeux de pouvoir en contexte organisationnel.

LEADERSHIP ET GROUPES DE TRAVAIL

Le groupe

Il existe de nombreuses définitions du mot « groupe ». Dans une de ses définitions les plus larges, le groupe humain est un « ensemble de personnes ayant quelque chose en commun » (*Le Robert*, 1997). Offrant plus de nuances, Anzieu et Martin (2003) proposent une classification des groupes humains dans laquelle se retrouvent la foule, la bande, le groupement, le groupe restreint et l'organisation qui se distinguent les uns des autres sur certains critères dont la structuration qui est plus développée dans les groupes restreints et les organisations. Pour les intérêts de notre recherche, nous nous attardons exclusivement au groupe restreint qui, selon les auteurs, est également le groupe humain dans lequel les relations humaines sont les plus riches. Ce dernier peut se définir comme « un système psychosocial pouvant être composé de trois à environ vingt personnes qui se réunissent et interagissent en vue d'atteindre une cible commune » (Landry, 1995, p. 52). Il peut donc s'agir d'une équipe de bénévoles dans un centre communautaire, d'étudiantes regroupées pour rédiger un travail, d'une équipe de création dans une agence de publicité ou encore d'un groupe de musique produisant leur premier album. Les exemples de groupes restreints sont illimités.

Dans un article sur le groupe comme phénomène de communication, Mongeau, Saint-Charles et Tremblay (2006) le définissent comme « un objet communicationnel, au sens [...] d'un construit émergeant de la communication entre les membres d'un groupe de personnes réunis pour accomplir une tâche » (Mongeau, Saint-Charles et Tremblay, 2006, p. 194). Pour eux, « le groupe n'est pas un ensemble de personnes en interaction », mais bien plutôt « l'ensemble qui naît de l'interaction de plusieurs personnes » (*Ibid.*, p. 194). Les groupes sont donc tous différents et la présence ou l'absence d'un des membres du groupe peut changer complètement sa dynamique.

Tout au long de la formation d'un groupe, une structure se dessine à travers les interactions de ses membres. À partir de la reconnaissance de cette structure, il devient possible de dégager « l'émergence d'une culture groupale, de normes, de règles, de rôles, etc. » (Mongeau, Saint-Charles et Tremblay, 2006, p. 202) qui nous informent sur les phénomènes de pouvoir existants dans le groupe. Avant d'aborder l'émergence du leadership qui fait partie intégrante du système de structuration d'un groupe – et qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette recherche –, voyons tout d'abord comment émergent les rôles dans une équipe de travail.

Les rôles et leur émergence dans un groupe

Un élément fondamental de la structuration d'un groupe de travail est l'ensemble des rôles attribués aux différents membres qui composent le groupe. Nous y faisons ici référence en tenant compte de la définition suivante de Bormann : « Role, in the small group, is defined as that set of common perceptions and expectations shared by the members about the behavior of an individual in both the task and social dimensions of group interaction » (Bormann, 1975, p. 201). Le rôle est ici abordé comme émergent

des interactions entre les membres d'un groupe et non comme une position préétablie comme c'est le cas dans les groupes de travail ayant une structure formelle².

Dès l'apparition du système de structuration du groupe, c'est-à-dire dès les débuts de sa formation, des niches³ se créent pour des rôles répondant aux divers besoins de ce groupe. Ces rôles peuvent être directement liés à la tâche ou encore être rattachés à la dimension affective ou à celle du pouvoir⁴. Suivant leur expérience et leurs habiletés, les membres du groupe proposent alors des comportements correspondant aux niches vacantes et, selon la réaction de leurs collègues, ils persisteront ou non dans ces rôles. Le rôle d'un membre est donc construit conjointement par l'individu lui-même et par le groupe.

On perçoit et comprend le rôle d'une personne selon les comportements et paroles de cette dernière, mais aussi selon les attentes que l'on entretient envers elle (Bormann, 1975). Cet élément peut être déterminant dans le contexte d'incongruité entre les rôles de la femme et du leader que nous souhaitons étudier. En effet, nous pouvons croire que ce sont entre autres les attentes stéréotypées que l'on entretient envers les femmes qui les maintiennent dans des rôles subalternes au sein des organisations.

Le leadership et les leaders

Avant de nous attarder à l'émergence du rôle de leader dans un groupe, voyons tout d'abord comment le leadership se définit en commençant par le distinguer de l'influence et de l'autorité. L'influence, issue du pouvoir, est le « processus par lequel un individu produit un effet [et] suscite une réaction chez les autres » (Collerette, 1991, p. 75). Cette

² Notons par ailleurs qu'il est possible de voir émerger des rôles « informels » dans des groupes explicitement structurés.

³ Traduction de Saint-Charles (2006) du terme « role function » du modèle de Bormann (1975).

⁴ Dans son modèle sur les groupes restreints, Landry (1998) identifie ces dimensions (tâche, affection et pouvoir) comme les « trois zones dynamiques autour desquelles s'articule toute la vie du groupe » (p. 54).

influence se manifeste par l'autorité ou le leadership qui en sont les voies formelle et informelle. Une personne à la tête d'une entreprise a donc de l'autorité sur ses subalternes sans nécessairement avoir du leadership, ce dernier trait lui étant par ailleurs fort utile. Le leadership peut ainsi se définir comme « la capacité qu'a un individu d'influencer les autres dans le sens qu'il désire sans avoir à recourir, explicitement ou implicitement, à des sanctions formelles » (*Ibid.*, p. 86) ; alors que l'autorité peut, par définition, mener à l'utilisation de telles sanctions. De manière plus générale, le leadership est « l'influence exercée dans un groupe par le ou les membres qui ont le plus de pouvoir » (Landry, 1977, p. 61).

Mongeau et Saint-Charles (2005) différencient deux grands courants de recherche sur le leadership. Le premier porte sur le leadership formel et le deuxième, sur le leadership informel. Les études du premier courant s'attardent au leadership d'une personne en autorité, tandis que celles sur le leadership informel se penchent principalement sur les processus d'émergence du leadership dans les groupes sans structure formelle pré-établie, ce sur quoi nous nous attarderons dans le cadre de cette recherche. Dans ce contexte, on y définit les leaders comme « des personnes implicitement ou explicitement reconnues par les membres du groupe comme étant aptes à orienter l'action du groupe » (Mongeau et Saint-Charles, 2005, p. 112).

L'émergence du rôle de leader dans un groupe

Le leadership émerge inévitablement dans un groupe parce qu'il « répond à un besoin de cohérence et d'identité des membres [de ce] groupe » (Blanchet et Trognon, 1994). Pour mieux comprendre son évolution, nous nous attarderons principalement au modèle de Bormann (1975) qui se base sur l'étude de groupes en émergence dont la structure n'est pas établie d'avance.

Comme nous l'avons vu plus tôt, les membres d'un nouveau groupe commencent par proposer des comportements pour des rôles qui leur sont familiers. Par exemple, une personne qui travaille dans des camps de vacances sera habituée de jouer le rôle de « meneuse de troupes » et aura tendance, dans d'autres groupes, à reproduire les comportements qui s'y rattachent et éventuellement à jouer le même rôle dans des contextes différents. Une autre personne, généralement plus timide, aura plutôt tendance à ne pas trop prendre de place dans les groupes auxquels elle participe et préférera se proposer dans des rôles « d'arrière scène ». Ceci dit, les groupes ne leur permettront pas toujours de jouer les rôles pour lesquels elles se proposent. La « meneuse de troupes » n'aura peut-être pas sa place dans un groupe qui fonctionne de manière très démocratique et la « timide » devra parfois s'impliquer davantage en présence d'autres timides.

Ceci s'applique également pour le rôle de leader et vient, par le fait même, briser le mythe du « leader naturel » (Fisher, 1986). Effectivement, on constate que le leadership n'est pas quelque chose d'inné ou d'acquis, c'est un phénomène qui se construit dans la relation entre les membres d'un groupe. Ces « leaders naturels » seraient plutôt des personnes habituées à se proposer dans les rôles de leader dans certains contextes. Un individu qui prend souvent les devants en tant que superviseur d'une usine d'assemblage d'automobiles pourrait très vite perdre son « leadership naturel » s'il était appelé, par exemple, à animer un groupe d'entraide en santé mentale. L'émergence du leadership est un phénomène contextuel qui dépend de différentes variantes.

Parmi les rôles qui émergent dans les groupes de travail, le rôle de leader est sans aucun doute celui qui a inspiré le plus grand nombre d'études et certainement un de ceux qui fascinent le plus. Landry (1977) explique que le leadership est un élément majeur pour le groupe et pour les individus qui le composent puisque « en acceptant que l'un d'entre eux prenne le leadership, [ils] reconnaissent à ce membre le pouvoir légitime de les diriger » (Landry, 1977, p. 62).

Selon Bormann (1975), la sélection d'une ou d'un leader dans un groupe en émergence se fait par ce qu'il appelle « la méthode des résidus ». On ne choisit pas un individu pour le nommer leader du groupe, on procède plutôt par élimination des membres jusqu'à ce qu'il ne reste plus qu'une personne pour assumer le rôle. Cette élimination se fait par observation des comportements des autres membres dès les premières minutes de la vie d'un groupe. On commence par éliminer, généralement de façon inconsciente, les membres qui paraissent les moins aptes à assumer le leadership du groupe. Il peut s'agir entre autres des individus plus discrets et moins participatifs, de ceux qui sont actifs mais que l'on considère comme moins bien informés sur la tâche, moins intelligents ou moins compétents que les autres ou encore de ceux qui sont perçus comme trop extrêmes et trop inflexibles quant aux opinions qu'ils défendent (Bormann, 1975).

Suite à ces éliminations, une course commence entre les membres aspirants au leadership et jugés aptes à diriger le groupe. L'émergence d'une personne en tant que leader dépend de plusieurs variables dont le contexte dans lequel évolue le groupe, la nature de la tâche à effectuer par les membres, le type de gestion favorisée par le groupe ou encore le style de leadership de la personne candidate pour ce rôle. Dans une étude visant à démontrer les effets du type de leadership sur le fonctionnement du groupe, Lewin, Lippitt et White (1939) identifient trois styles de leadership : autocratique, démocratique et laissez-faire. Le style *autocratique* est celui des personnes qui dirigent le groupe de façon directe, en prenant les décisions seules sans favoriser la participation des autres membres du groupe. Les leaders qui adoptent un style *démocratique* sont des individus qui, au contraire, encouragent l'implication de leurs subalternes dans les prises de décision sans imposer leurs propres opinions. Le style de leadership *laissez-faire* suppose une faible participation des leaders et un certain désintéressement de leur part envers la tâche. On laisse les autres participants libres de prendre les décisions sans en faciliter le processus.

La course au leadership, dont les protagonistes eux-mêmes ne s'aperçoivent pas toujours, peut se conclure rapidement ou s'avérer longue et difficile. Une course au leadership qui

prend du temps à se résoudre peut entraîner des problèmes à d'autres niveaux dans le groupe. Elle peut par exemple causer des tensions entre les membres et faire stagner la tâche. Lorsqu'une personne gagne la course, qu'elle est reconnue par les autres membres comme leader, l'avancement du groupe se fait plus aisément. La personne choisie comme leader pourra toutefois se faire détronner de son rôle si elle ne répond plus aux besoins du groupe ou si ces besoins changent.

Selon Fisher (1986), le groupe ne peut être dirigé que par un seul individu. Il dément ainsi le mythe de la possible présence de deux leaders dans une même équipe : un qui s'occupe de l'aspect social du groupe ; et l'autre, de tout ce qui est relié à la tâche. Pour Fisher, l'idée de nommer plusieurs leaders pour combler différentes fonctions du groupe relève d'un leadership inefficace au sein de l'équipe. Un bon leadership impliquerait donc la capacité de gérer l'ensemble des dimensions d'un groupe.

Les statuts

Landry (1989) ajoute un élément au modèle de Bormann (1975) quant à la phase d'élimination des personnes jugées inaptes à assumer le leadership du groupe. Selon elle, cette phase s'accompagne d'un système de structuration du pouvoir en deux ou trois classes de statuts – l'idée de statut renvoie ici à la position occupée par une personne dans un groupe. D'après l'auteure, les personnes qui aspirent au leadership et celles qui les appuient font normalement partie de la première classe ; et les autres, des classes inférieures. Le système de statuts représente l'influence sociale qui se dessine entre les membres et se développe dès les premières minutes de la formation du groupe (Levine et Moreland, 1990).

Levine et Moreland (1990) expliquent la rapide formation du système de statuts dans les groupes par la théorie « des attentes de statuts » de Berger, Rosenholtz et Zelditch, (1980). Selon cette théorie, les membres se créent des attentes sur la possible

contribution de chacun d'eux à la réalisation des buts du groupe, et ce, dès les premiers instants de leur vie de groupe. Ces attentes sont basées sur les caractéristiques personnelles des membres telles que l'intelligence, la formation, le sexe et l'âge. Les personnes qui possèdent les caractéristiques les plus appropriées aux besoins du groupe suscitent des attentes plus positives et se voient ainsi assigner un plus haut statut dans l'équipe. Le statut initial peut se modifier selon la contribution réelle des membres, mais plus difficilement chez les personnes auxquelles on a initialement attribué un bas statut (Levine et Moreland, 1990).

On reconnaît les personnes à plus haut statut en questionnant les membres du groupe sur qui est la personne la plus populaire parmi eux, qui semble avoir le plus de compétences ou qui a le plus d'influence (*Ibid.*). Dans les faits, les membres au statut élevé parlent généralement plus souvent que les autres, d'une voix ferme et peu hésitante. Ils sont également plus portés à critiquer, commander ou interrompre les autres et sont ceux à qui l'on s'adresse le plus fréquemment. Ils sont aussi plus influents et ont normalement une estime de soi plus importante (*Ibid.*). Alors que les personnes les plus influentes défendent leurs idées lorsqu'on s'y oppose, les moins influentes – donc à plus bas statut – appuient les suggestions des autres et cèdent lorsqu'on n'est pas d'accord avec elles (Wagner et Berger, 1997). Ainsi, l'influence du statut altère l'indépendance dans les prises de décision ; les membres peuvent être influencés par ceux perçus comme ayant un statut plus élevé, entre autres parce qu'ils désirent s'associer à ces derniers (Schultz, 1989).

FEMMES, LEADERSHIP ET POUVOIR

Les femmes moins souvent choisies comme leaders

De façon générale, les femmes émergent moins souvent que les hommes dans les rôles de leaders au sein des groupes mixtes. En 1975, Bormann notait que dès qu'il y a deux

hommes ou plus dans un groupe, le leadership est généralement accordé à un homme. Vingt ans plus tard, Hebl (1995) constate également ce biais dans la sélection des leaders. L'auteure a mené une étude auprès d'étudiants et étudiantes que l'on a divisé en plusieurs groupes composés chacun de deux femmes et deux hommes. Une même tâche a été assignée à l'ensemble des groupes. Toutefois, pour réaliser l'exercice, la moitié de ces groupes a reçu des instructions focalisant sur la compétition ; et l'autre moitié, des instructions focalisant sur la coopération. Avant de commencer, chacune des équipes devait nommer un ou une leader parmi leurs membres pour les aider à mener leur tâche à bien. Dans l'ensemble, les hommes ont plus souvent été sélectionnés que les femmes (65 hommes choisis contre 38 femmes), mais surtout pour les activités reliées à la compétition (40 hommes choisis contre 11 femmes).

Est-ce parce qu'elles sont moins habituées à se proposer en tant que leader que les femmes émergent moins souvent dans ce rôle ? C'est une hypothèse. On a vu, avec la théorie des attentes de rôles, que les individus sont socialisés dans une culture qui les pousse à agir selon le rôle approprié à leur sexe. À l'intérieur de groupes restreints, ils répondent inconsciemment à ces attentes de rôle en reproduisant les comportements souhaités (Gemmill et Schaible, 1991). Les femmes, envers qui l'on entretient des attentes stéréotypées plus « féminines », se proposeraient donc moins dans les rôles de leaders à l'intérieur des groupes de travail.

Une seconde hypothèse, défendue par Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) et appuyée par Landry (1990b), serait le statut moins élevé des femmes qui ferait en sorte qu'elles soient moins choisies comme leaders par les autres membres de leur groupe de travail. Selon les premiers auteurs, le pouvoir est étroitement lié au statut des individus qui entrent dans un groupe (Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977). Comme nous l'avons vu plus tôt, un statut supérieur suscite des attentes de performance plus élevées chez les membres du groupe à l'égard de la personne qui en jouit. Ceci crée une perception de compétence plus grande envers cette dernière et, par le fait même, lui octroie une influence plus importante. Le

statut social est d'emblée plus élevé chez les hommes, tout simplement parce qu'ils sont des hommes (Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977 ; Ridgeway, 2001). Les femmes sont donc plus souvent perçues comme étant moins compétentes que leurs confrères (Landry, 1989 ; Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977), principalement sous le regard des hommes (Carli, 2001 ; Karakowsky, 2004), mais non exclusivement (Lips, 1991) et sont par conséquent moins souvent choisies comme leaders.

Invisibilité du pouvoir des femmes

Même lorsque les femmes émergent dans les rôles de leaders, il est difficile de les y reconnaître puisqu'il n'est pas commun de les y voir. En effet, l'histoire occidentale ne nous offre que très peu d'exemples de femmes occupant une position de pouvoir. C'est dans ce sens que Lips (2003) parle du *pouvoir invisible des femmes*. Elle avance que l'on retient moins les apports des femmes que ceux des hommes, tant historiquement que dans les situations quotidiennes de leadership. Dans une étude de Hanges, Lord, Day, Sipe, Smith et Brown (1997), les participants de la recherche étaient invités à visionner différentes vidéocassettes présentant la rencontre d'un groupe de travail composé de deux femmes et de deux hommes ayant à résoudre un problème. Une première série de vidéocassettes montre un homme qui prend d'abord le leadership du groupe et qui le perd graduellement par l'émergence de plus en plus forte du leadership d'une des deux femmes. Une autre série montre la même situation avec les rôles inversés de l'homme et de la femme. La femme prend tout d'abord les rênes de la rencontre jusqu'à ce qu'un des hommes émerge comme leader. Pendant que les personnes interrogées visionnaient les scènes, elles étaient invitées à identifier le ou la leader du groupe. Celles qui avaient observé la série commençant avec une femme leader ont remarqué le changement de rôle dès les premiers instants de l'émergence de l'homme comme leader. Les autres ont constaté l'émergence de la femme comme leader uniquement lorsque ce rôle était tout à fait visible.

Incongruité des rôles de la femme en position de pouvoir

Le phénomène que l'on appelle « congruence des rôles », dont nous parlions plus tôt, occupe également une place essentielle dans l'acceptation ou le rejet des hommes et des femmes en position de leadership et engendre parfois des sanctions envers celles qui transgressent leur rôle de femme. Selon cette théorie, on associe des rôles et des comportements particuliers aux différents sexes et on s'attend à ce qu'une femme se comporte d'une telle façon et un homme d'une autre. Le même comportement ne sera donc pas interprété de la même façon venant d'un homme que venant d'une femme. Cette dernière peut être jugée plus sévèrement, autant de la part des femmes que des hommes, si elle utilise des stratégies d'influence directes, normalement associées au masculin (Carli, 1999 ; Landry, 1990b).

Selon Lips (2003), les femmes en position de pouvoir font face à deux types d'attentes de rôle stéréotypées : le rôle de la femme chaleureuse, expressive, gentille et conciliante ; et celui du leader dur, confiant et ambitieux. C'est ce phénomène qu'elle nomme la « double contrainte »⁵. Il y a une incongruité entre ces deux rôles en ce que la femme ne peut être féminine et puissante à la fois. Celle qui adopte trop de comportements normalement associés au leadership – et donc à l'assurance masculine – ne sera pas considérée comme une vraie femme ; et celle démontrant une trop grande amabilité féminine sera considérée trop douce pour être une bonne leader (*Ibid.*).

Il est à noter toutefois que l'incongruité du rôle de la femme et du rôle de leader varie selon le contexte. L'incongruité et les sanctions pourront donc être plus fortes dans les milieux dits plus « masculins » (milieux politiques, militaires et d'affaires) et dans tout autre milieu où le regard sur le rôle de la femme est plus traditionnel. Cela ne veut par ailleurs pas dire que les stéréotypes de genre sont absents des milieux plus « féminins » (milieux de l'enseignement, des soins de santé et des services sociaux). Effectivement,

⁵ « Double-bind » (Lips, 2003)

selon une étude de Couillard (1995), cette incongruité se retrouve également dans les groupes de femmes les plus militants, qui évoluent pourtant dans des milieux plus progressistes en s'inscrivant normalement dans un mouvement féministe. Même dans ces groupes, on incite parfois les membres à se conformer à l'image figée de la femme respectueuse et à adhérer à des codes de comportements bien précis sous peine de sanctions sévères (Couillard, 1995). On y condamne les modes de communication typiquement masculins qui démontrent une certaine supériorité chez les personnes qui y ont recours (argumentation articulée, analyses rationnelles des situations, comportements colériques, etc.) et privilégient les styles plus doux qui valorisent une « certaine forme d'impuissance féminine » (éveiller l'empathie de ses consœurs pour faire valoir son point de vue, en pleurant par exemple) (*Ibid.*).

Étant donné que le mouvement féministe a toujours dénoncé l'oppression des femmes et le pouvoir que les hommes exercent sur ces dernières, il semble tout à fait naturel que les groupes de femmes cherchent à éviter la répétition des mêmes patterns de domination et qu'ils en arrivent à condamner toute forme de pouvoir. La non-hiérarchie et l'égalité entre toutes viennent donc s'inscrire dans les règles de fonctionnement de beaucoup de ces groupes. Toutefois, malgré les efforts des femmes pour éliminer les traces de domination au sein de leurs groupes, elles ne peuvent nier l'existence de relations de pouvoir entre les membres. Tout comme il ne peut y avoir de pouvoir en dehors de la relation, il ne peut y avoir de relation sans pouvoir. Comme l'écrivait Michel Foucault dans *Histoire de la sexualité 1 : la volonté de savoir*, le pouvoir est omniprésent « parce qu'il se produit à chaque instant, en tout point, ou plutôt dans toute relation d'un point à un autre » (Foucault, 1976, p. 122). Mais le pouvoir au sein des groupes de femmes demeure un sujet tabou qui contribue à alimenter l'ambiguïté dans le rapport que les femmes entretiennent avec le pouvoir.

CONCLUSION

Au commencement de ce chapitre, nous avons vu comment la construction sociale de la réalité et des genres peut produire des attentes de rôle envers les femmes et une incongruité entre leur rôle et celui de leader. Nous avons ensuite expliqué les étapes de la formation des rôles et du leadership dans les groupes de travail ainsi que les obstacles défavorisant l'émergence des femmes dans le rôle de leader. Nous avons alors compris que l'émergence de tout rôle est issue d'une construction groupale qui, étonnamment, a également une influence importante sur la vision et la dynamique du pouvoir dans les groupes de femmes, pouvoir que ces dernières ont tendance à condamner et à fuir.

Reformulation de la question générale

Nous avons ainsi dressé un portrait de ce qui cause l'ambiguïté qui entoure le rôle de la femme en situation de pouvoir et comprenons maintenant pourquoi les femmes peuvent être amenées à craindre et à refuser le leadership qui n'est socialement pas associé à leur genre. Mais puisque nous savons également que le pouvoir est omniprésent dans les relations, nous pouvons nous demander comment les femmes font face à cette réalité des relations de pouvoir dans les groupes restreints. Nous choisissons de nous attarder spécifiquement aux relations de pouvoir dans les groupes restreints puisque, comme nous l'avons vu précédemment, les relations humaines y sont particulièrement riches et la structure de pouvoir y est facilement identifiable (Anzieu et Martin, 2003).

Questions spécifiques

Étant donné le refus du pouvoir ou de certaines formes de pouvoir prôné par plusieurs femmes, comment peuvent se dérouler les relations de pouvoir et l'émergence du leadership dans les groupes composés majoritairement de femmes ? Toujours dans ces groupes, en considérant l'incongruité perçue entre le rôle de la femme et celui de leader, comment ces femmes en position de pouvoir réussissent-elles à remplir leur fonction tout en vivant le malaise de cette ambiguïté de rôle ?

Chapitre 3

DÉMARCHE DE RECHERCHE

Afin de répondre à nos questions de recherche et de comprendre comment les femmes font face aux relations de pouvoir dans les groupes, nous avons opté pour un angle d'approche qualitatif plutôt que quantitatif. Nous voulions une méthode qui puisse nous permettre de bien illustrer la construction et l'évolution de la structure de pouvoir dans les groupes afin d'interpréter avec une plus grande rigueur les comportements des femmes occupant une position de pouvoir. Cette approche qualitative, qui met l'accent sur la compréhension des phénomènes (Giroux et Tremblay, 2002), nous a donné l'occasion de bien saisir à la fois la réalité des femmes en position de pouvoir et la manière dont ces dernières la perçoivent. Une approche quantitative aurait sans doute amené plus de précision sur l'occurrence des phénomènes de pouvoir, mais ne nous aurait pas permis une compréhension aussi profonde du sujet.

NATURE DES DONNÉES ET INFORMATIONS RECUEILLIES

Les données recueillies pour cette recherche proviennent de groupes de travail naturels composés majoritairement de femmes. Il s'agit d'étudiantes et étudiants d'une université québécoise qui se rencontrent hebdomadairement, sur une période de douze semaines, dans le cadre d'un cours obligatoire de leur programme de baccalauréat. Le cours en question en est un de six crédits et se déroule sur une journée. L'avant-midi est consacré à l'enseignement théorique des phénomènes de communication dans les groupes restreints ; et l'après-midi, à des rencontres de groupe qui permettent l'assimilation de la théorie par la pratique.

Les groupes, au nombre de six, ont été formés au hasard lors du premier cours et sont composés de six ou sept membres qui resteront les mêmes tout au long de la session. Ils

ont entre autres pour mandat « d’approfondir un modèle de développement ou de fonctionnement du groupe restreint et de présenter ce modèle devant le groupe-cours »⁶. Pour ce faire, les équipes de travail se rencontrent au minimum trois heures par semaine. Afin d’assurer un suivi et d’aider chacun des groupes dans leur cheminement, la professeure ou son assistante les observent hebdomadairement pour une période d’environ trente minutes.

En plus de ces travaux d’équipe, après chacune des rencontres de groupe, les membres doivent rédiger individuellement un journal de bord d’une à deux pages dans lequel ils ont à rendre compte de l’évolution de leur groupe en trois sections. La première comporte une description des moments de la vie du groupe qu’ils considèrent les plus importants. La seconde consiste en l’analyse de ces moments à partir de la théorie vue en classe qui met en lumière différentes dimensions de l’évolution des groupes restreints, dont celle du pouvoir et du leadership. Enfin, la dernière partie des journaux présente l’expérience personnelle vécue par les membres au sein de leur équipe. À la fin de la session, les étudiantes et étudiants doivent également remettre une analyse individuelle d’une vingtaine de pages présentant globalement l’évolution de la vie de leur groupe.

Nous reconnaissons plusieurs avantages au choix de cette population. Premièrement, cet environnement d’étude nous a permis d’observer des groupes naturels dont les membres ont un réel intérêt à travailler ensemble. La réussite du cours auquel ils participent est essentielle à la réussite de leur programme d’étude ; le travail effectué en groupe représente donc une tâche importante pour chacun d’entre eux. Ce contexte naturel peut ainsi augmenter la fiabilité de transposition des résultats de la recherche sur d’autres groupes de travail. Deuxièmement, la grande majorité de femmes, soit plus de 80% de l’ensemble de la classe, a permis de mieux saisir les phénomènes liés aux relations de pouvoir chez ces dernières. Finalement, la nature des travaux exigés par le cours a facilité notre étude en favorisant une discussion sur les phénomènes de pouvoir – en groupe ou

⁶ Extrait de l’approche pédagogique décrite dans le syllabus du cours.

individuellement dans les journaux de bord – ainsi qu’en ouvrant la porte à une dimension plus personnelle qui touchait souvent ces mêmes phénomènes et qui nous a permis d’aller plus en profondeur dans notre analyse du rapport des femmes en position de pouvoir.

PROCÉDURE D’ÉCHANTILLONNAGE

Étant donné le processus exploratoire de cette recherche, nous avons choisi une procédure d’échantillonnage non probabiliste à choix raisonné, c’est-à-dire que nous avons sélectionné une population idéale qui puisse nous permettre d’observer avec plus de facilité le phénomène que nous désirions étudier (Gauthier, 2003). Puisque l’objectif de cette recherche est de comprendre comment les femmes qui occupent une position de pouvoir font face au malaise qu’il provoque, nous souhaitons observer et analyser des situations de pouvoir dans des groupes où les femmes ont une chance d’y accéder, c’est-à-dire des groupes dans lesquels elles sont en grande majorité.

Le corpus mis à notre disposition pour notre recherche a été très riche. Nous avons tout d’abord accès à l’ensemble des journaux de bord et des analyses de chacun des membres des six équipes de la classe, totalisant plus de 1500 pages. La moitié des rencontres de la session a été filmée, ajoutant une centaine d’heures de vidéo à notre corpus. Nous disposons également d’une partie des résultats d’une recherche sur les interactions pour laquelle ont participé les groupes de la cohorte que nous avons observée (Saint-Charles et Mongeau, 2004). Pour cette étude, on demandait aux étudiantes et étudiants de classer hebdomadairement les membres de leur équipe selon leur influence exercée sur le groupe pendant la rencontre.

Compte tenu de l’ampleur de ce corpus, nous avons préféré limiter notre recherche à deux des six groupes de la classe, ce qui nous a permis de suivre leur évolution tout au long de la session, de leur formation à leur clôture, et de nous attarder plus en

profondeur à l'émergence des phénomènes reliés au pouvoir. Pour faire la sélection des deux équipes, nous avons lu les trois meilleures analyses de chacun des groupes, c'est-à-dire celles des étudiantes ou étudiants ayant eu les notes les plus fortes. Ceci nous a donné la possibilité de prendre connaissance des phénomènes de groupe y ayant émergé et de choisir les équipes les plus intéressantes pour notre recherche. Nous avons tout d'abord éliminé les équipes offrant une plus faible possibilité aux femmes d'émerger comme leader, c'est-à-dire les groupes mixtes dans lesquels se trouvaient plus d'un homme (Bormann, 1975). Des équipes restantes, nous avons ensuite choisi les deux qui semblaient mettre en scène une course au leadership plus évidente entre les membres féminins.

Nous avons choisi d'éliminer les analyses individuelles de la composition de notre corpus. Ces analyses ont été écrites à la suite d'une rencontre finale avec la professeure en vue de faciliter la compréhension des phénomènes survenus dans les différents groupes au courant de la session. Le contenu de ces travaux peut donc avoir été influencé par les commentaires émis durant la rencontre et nuire à la subjectivité des réflexions des membres du groupe. De plus, contrairement aux journaux de bord hebdomadaires, les analyses finales ne comportent pas de volet centré sur le vécu des personnes, ce que nous considérons être un élément important dans notre compréhension de la relation que les femmes entretiennent avec le pouvoir.

Nous souhaitons souligner différents avantages reliés au corpus de notre recherche. Tout d'abord, le matériel mis à notre disposition nous a permis d'entreprendre une étude longitudinale des phénomènes inhérents au pouvoir. Plus précisément, nous avons pu étudier l'émergence du leadership et l'évolution de la structure du pouvoir avec une plus grande fidélité en observant les groupes de leur naissance à leur fin. Ce contexte de recherche nous a ensuite donné la chance d'étudier un même phénomène selon différents points de vue, soit ceux de chacun des membres des deux groupes. Ceci favorise une meilleure compréhension de l'enchaînement des comportements des

membres ainsi que des réactions suscitées par certains agissements. Finalement, ce contexte de recherche a grandement enrichi notre étude en nous offrant la possibilité de considérer à la fois les comportements des femmes en position de pouvoir, grâce à l'observation des rencontres, ainsi que leur discours sur le pouvoir, par la lecture des journaux de bord. Nous relevions justement, à la fin de notre problématique, un écart entre le discours sur la pratique des femmes leaders et leurs comportements réels en situation de pouvoir ; et, à notre connaissance, aucune étude n'a portée à la fois sur ces deux éléments. Cette double approche nous a permis d'aborder un même phénomène à partir de son observation directe et tel qu'il a été vécu par les sujets de la recherche.

Notons en terminant que les phénomènes vécus par les membres des deux groupes n'ont, en aucun cas, été influencés par notre recherche qui s'est réalisée quelques années après leur expérience de groupe. Aucune indication n'a donc pu leur être donnée concernant notre étude. Toutefois, les sujets se savaient tout de même filmés pour fins de recherches futures.

MÉTHODE ET OUTILS D'ANALYSE

Premier contact avec les données

Une fois les deux groupes choisis, nous avons fait une première lecture des données. Nous avons visionné les rencontres et lu l'ensemble des journaux de bord, et ce, de façon chronologique afin de bien nous imprégner de l'histoire de vie des deux équipes et de mieux comprendre les phénomènes de groupes qui y sont liés. Lors de ce premier contact avec notre corpus, nous avons également retenu les moments clés que nous désirions analyser plus en profondeur par la suite, c'est-à-dire les moments reliés de près ou de loin au pouvoir, tant dans les comportements des membres en réunion que dans les passages écrits où ils y font référence. Ce premier contact nous a permis de nous faire une idée générale de la structure de pouvoir et de l'émergence du leadership dans les

deux groupes afin de nous concentrer par la suite sur la conduite et le discours des membres en position de pouvoir.

Observation des rencontres filmées

Suite au premier contact avec les données, nous avons procédé à une observation plus détaillée des rencontres. Nous voulions identifier les comportements de pouvoir et les stratégies d'influence utilisés par les femmes des groupes à l'étude et nous souhaitions connaître les réactions que ces comportements et stratégies ont suscité chez les autres membres du groupe. Pour ce faire, nous avons entrepris une lecture sélective des manifestations de pouvoir à travers les rencontres, en nous attardant principalement aux moments d'orientation de l'action du groupe (Landry, 1988 ; Mongeau et Saint-Charles, 2005) et aux épisodes de prises de décision (Lovaglia, Mannix, Samuelson, Sell et Wilson, 2005), qui offrent un bon indice des relations de pouvoir dans un groupe.

C'est à partir de la grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints, construite par Landry (1988), que nous avons repéré les comportements d'orientation de l'action du groupe et les membres les adoptant le plus fréquemment (voir annexe 1). Ceci nous a permis de confirmer notre première impression sur l'émergence du leadership et sur la structuration du pouvoir dans les groupes à l'étude. Pour les prises de décision, nous avons observé leur déroulement en étudiant plus attentivement la façon dont s'y est exercé le pouvoir. Ceci a été accompagné d'une étude des stratégies d'influence utilisées par les participantes ainsi que des méthodes de communication entre les membres pour évaluer le droit de parole accordé à chacun d'entre eux et repérer ceux qui ont davantage dirigé les discussions.

Analyse de contenu et analyse qualitative

L'analyse de contenu est une méthode indirecte de recherche faite à partir de productions écrites, sonores ou audiovisuelles afin de mieux comprendre un phénomène (Angers, 1996). Cette méthode est souvent utilisée pour compléter les informations préalablement recueillies par observation directe (Gauthier, 2003). Dans ce cas-ci, notre recherche a porté sur des productions audiovisuelles et écrites, soit les rencontres filmées et les journaux de bord. Nous voulions y analyser le discours des femmes sur le pouvoir afin d'en dégager le sens et de mieux comprendre comment elles font face aux relations de pouvoir. Pour ce faire, nous aurions pu entreprendre une analyse systématique des moments où les femmes s'expriment sur le pouvoir et le leadership, en identifiant par exemple un certain nombre d'indicateurs liés au pouvoir par lesquels nous aurions repéré des passages plus étendus où les membres abordent le sujet. Toutefois, nous n'aurions pu nous en tenir simplement à ces indicateurs pour situer les moments clés des relations de pouvoir dans les groupes. Effectivement, plusieurs journaux et rencontres étaient tout simplement exempts de ce genre de vocabulaire, sans pour autant que les relations de pouvoir soient absentes des réunions. Le fait de ne pas parler du pouvoir alors qu'il est bel et bien présent nous apparaissait comme un indicateur tout aussi important pour notre recherche. Nous avons alors choisi de faire une analyse qualitative plus large du contenu des journaux de bord et des rencontres en repérant, notant et commentant chaque instant qui présentait un possible intérêt pour notre étude.

Analyse des questionnaires d'influence

L'analyse des questionnaires remplis par chacun des membres des deux groupes d'influence s'est faite rapidement. Nous avons commencé par compiler les réponses en 24 tableaux correspondant aux 12 rencontres de chacune des deux équipes⁷. De ces tableaux, nous avons ensuite calculé la moyenne des résultats obtenus pour chacun des

⁷ Ces tableaux sont présentés en annexe.

membres et chacune des rencontres afin de dégager une moyenne générale représentant leur influence sur l'ensemble de la session. Contrairement à la première recherche de Saint-Charles et Mongeau (2004), nous n'avons pas utilisé ces résultats dans une perspective quantitative. Nous les avons simplement utilisés dans le but d'identifier les membres les plus influents et ceux qui le sont moins.

Analyse comparative des différentes données

Finalement, nous avons fait une analyse comparative des informations recueillies par l'observation des comportements des femmes lors des rencontres, par l'analyse de leur discours en groupe et dans leurs journaux de bord, ainsi que par l'étude des réponses données à l'occasion des questionnaires d'influence. De ces comparaisons, nous avons pu mieux comprendre les relations de pouvoir dans les deux groupes à l'étude et le rapport que les femmes entretiennent avec ce pouvoir.

LES ASPECTS ÉTHIQUES LIÉS À LA MÉTHODE

Afin de respecter la confidentialité des résultats et l'anonymat des sujets de notre recherche, nous avons changé les prénoms de tous les membres des deux groupes et enlevé tout indicateur qui pourrait permettre d'identifier les participantes et participants. Nous avons également évité de préciser à quel moment les rencontres de groupe se sont déroulées.

Bien que notre étude ait eu lieu quelques années suivant la fin de la vie de ces groupes, une autorisation écrite de chacun des membres a été obtenue, nous permettant d'utiliser les informations recueillies. Au début de leur session d'étude, il leur a été demandé s'ils acceptaient que leurs journaux de bord et leurs rencontres filmées soient éventuellement utilisées à des fins de recherche. Tous les étudiantes et étudiants ont accepté et signé l'entente.

Rappelons enfin que notre question générale de recherche est de comprendre comment les femmes font face aux relations de pouvoir dans les groupes. Plus précisément, nous voulons observer l'émergence de la structure de pouvoir et comprendre comment les femmes en position de pouvoir réussissent à jouer leur rôle de leader tout en composant avec le malaise qu'il provoque. Nous sommes consciente que notre échantillon de recherche ne peut à lui seul permettre une généralisation du phénomène. Néanmoins, nous croyons que notre approche qualitative permettra d'aborder la question suffisamment en profondeur pour offrir une première explication au problème.

Chapitre 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous présenterons les résultats de manière chronologique en racontant, rencontre par rencontre, la vie des deux groupes à l'étude. L'histoire de chacun de ces groupes sera reconstruite à partir des comportements et du discours des membres observés lors des rencontres filmées ainsi qu'à partir des propos recueillis par la lecture de leurs journaux de bord hebdomadaires. Nous appuierons nos résultats de citations tirées de ces deux sources.

Pour alléger la présentation des résultats, nous utiliserons le féminin pour désigner l'ensemble des membres des deux groupes, puisque les femmes en composent la grande majorité.

PRÉSENTATION DU GROUPE A

Présentation des membres du groupe A

Le premier groupe à l'étude est composé de six femmes et d'un homme : Chloé, Nathalie, Vanessa, Julie, Christine, Karine et Martin qui quittera le groupe à la mi-session. Les membres sont âgés entre 19 et 26 ans, Nathalie, Julie et Chloé étant les plus âgées ; Karine, Christine, Vanessa et Martin, les plus jeunes. Lors de la première réunion, les participantes se présentent en révélant leurs forces et leurs faiblesses en équipe de travail.

Chloé fait un retour à l'école tout en travaillant à temps plein dans un milieu connexe à celui du programme d'études. Elle est donc plus expérimentée que ses coéquipières dans ce domaine. Dès la première rencontre, elle se présente comme une fille très organisée qui a de la facilité à coordonner les activités des autres. Au cours des semaines suivantes,

elle démontrera un grand enthousiasme pour le travail à réaliser en équipe et s'y impliquera davantage que la plupart de ses collègues.

Nathalie parle d'elle comme d'une personne qui écoute mal, qui coupe la parole et qui veut toujours avoir raison. Elle prévient ses collègues de son perfectionnisme en affirmant être capable de passer soixante heures sur un même travail : « *Je ne le remettrai pas tant qu'il ne sera pas parfait, à la virgule près* ». En se présentant, elle fait également mention de l'intérêt de sa famille pour un mouvement ésotérique, ce qui attire la curiosité de ses coéquipières. Nathalie s'impliquera beaucoup dans le travail et sera la seule à s'opposer fermement aux idées de Chloé.

Pendant la description que Nathalie fait d'elle-même, Vanessa déclare être également douée pour l'écriture et ne pas aimer voir des fautes dans un travail. Elle participera activement aux activités du groupe, sans toutefois s'opposer aux propositions des membres les plus influents.

Christine présente, quant à elle, un côté plus « bouffon ». Elle parle de son dynamisme lors des exposés oraux et se porte volontaire pour le côté artistique des présentations. À plusieurs reprises au courant de la session, elle amènera le groupe à clarifier certains concepts théoriques liés au travail en exposant sa difficulté à bien les saisir.

Sur un ton humoristique, Martin dit avoir été silencieux pendant la rencontre, mais tient à prévenir ses collègues qu'il est parfois borné lorsqu'il a une idée en tête et qu'il risque de prendre beaucoup de place pendant la session. Chose qu'il ne fera pas. Au cours des rencontres auxquelles il assistera, il fera quelques propositions pour le travail sans toutefois s'opposer à celles des autres.

Lors de cette première discussion, Julie ne se présente pas. Elle ponctue de temps en temps les présentations des autres en affirmant, par exemple, être minutieuse quant aux

tournures de phrases dans ses propres travaux écrits. Julie sera intimement liée avec la plupart des membres du groupe et deviendra la confidente de quelques-unes d'entre elles relativement aux péripéties du groupe.

Karine ne partage pas ses forces et ses faiblesses avec ses coéquipières. Elle fait quelques commentaires tout en étant plus hésitante que les autres. Elle sera vite considérée comme la « discrète » par les membres de son équipe jusqu'à ce qu'elle prenne davantage de place au cours des dernières rencontres.

Présentation de la vie du groupe A

Rencontre 1

Dès la première rencontre, les groupes font face à trois prises de décision. Ils doivent se trouver un nom d'équipe, choisir l'auteur d'un modèle du groupe restreint sur lequel ils travailleront tout au long de la session et décider d'une date pour la présentation de leur travail final devant la classe.⁸

Une fois les membres du premier groupe rassemblés, Julie propose de commencer par trouver un nom d'équipe. Quelques membres lancent des idées dont Chloé qui propose « *Les disciples de Martin* ». Alors que Chloé se reprend en disant que ça n'est pas assez professionnel, Nathalie répond quant à elle qu'elle est trop féministe pour choisir un tel nom. Chloé suggère alors de commencer par choisir un auteur et de revenir sur le choix du nom par la suite. Ce qu'elles font.

Lorsqu'elles reviennent au choix du nom d'équipe, Christine propose une idée farfelue en riant. À son grand étonnement, le nom qu'elle suggère plaît beaucoup à Julie, Nathalie

⁸ Pour fins de confidentialité, nous ne mentionnons pas ici les noms d'équipe choisis par les membres des deux groupes à l'étude ni les auteurs qu'ils ont choisi d'étudier pendant la session.

et Chloé qui s'exclame : « *Bon ben on a notre nom d'équipe, notre modèle, ...* » sans que Karine, Martin ou Vanessa ne se soient prononcés sur la décision. Le choix de la date de présentation se fait très rapidement. Martin et Karine ne sont pas consultés et personne ne réagit à la proposition de Martin de faire la présentation en avant-midi.

Un peu plus tard, Christine, qui parlait en retrait avec Vanessa, rapporte au groupe que cette dernière n'aime pas leur nom d'équipe. Vanessa réplique aussitôt : « *Ça ne me dérange pas, mais je ne trouve pas ça "concept"* ». Julie répond qu'elle trouve le nom « *super beau* » et Chloé ajoute que c'est son genre d'humour. Nathalie affirme ensuite qu'il serait compliqué de changer et se retourne vers Martin en lui demandant s'il aime le nom. Ce dernier répond que ça ne le dérange pas. Puis, elles passent à autre chose sans prendre en considération le commentaire de Vanessa et sans demander l'avis de Karine.

Suite à cette rencontre, les membres parlent des prises de décision dans leur premier journal de bord. Chloé écrit que le nom d'équipe a « *été adopté par consensus* » et que « *les membres du groupe ont fait preuve de beaucoup d'écoute* ». Nathalie affirme que le choix des dates s'est fait « *rapidement et d'un commun accord* ».

Dans leurs journaux, les membres réfléchissent également sur la place qu'ils prennent dans le groupe. En parlant du rôle qu'elle a joué lors de la prise de décision du nom d'équipe, Christine écrit : « *D'avoir visé juste pour le nom du groupe m'a surprise et j'ai immédiatement réagi aux propos de Vanessa parce que je ne voulais pas imposer mon idée à quelqu'un. [...] J'ai peur de prendre trop de place [...]* ». De son côté, Nathalie fait état des « *dualités entre [sa] volonté de [se] faire remarquer et celle de ne pas prendre trop de place, entre [son] désir de laisser aller et celui de provoquer le changement, l'action et les réactions* ». Elle ajoute : « *La présence de Chloé dans le groupe me trouble ; je me suis placée en position basse par rapport à elle et ma tête forte de fille qui veut tout contrôler m'indique que le marathon est déjà commencé !* » Pour Chloé, sa plus grande crainte est « *de ne pas avoir le contrôle de la situation* ».

Rencontre 2

Lors de la deuxième rencontre, ce sont davantage Chloé et Nathalie qui dirigent les interactions du groupe. Dans son journal de bord, Julie écrit que Chloé se démarque comme leader. Nathalie, quant à elle, parle de sa difficulté avec les membres qui n'interviennent pas beaucoup – comme Karine – et se demande si cette difficulté provient du fait que ces personnes l'amènent à se questionner sur la place peut-être trop grande qu'elle prend elle-même dans le groupe.

Rencontre 3

Encore une fois, ce sont Chloé et Nathalie qui adoptent le plus de comportements orientant l'action du groupe. Nathalie commence par suggérer un tour de table pour que chacune dise ce qu'elle a trouvé sur le modèle et Chloé propose de faire un calendrier pour le cheminement du projet. Suite à cette rencontre, certains membres rapportent les comportements de ces dernières dans le groupe : « *[Nathalie] s'assurait que tout le monde avait dit son opinion et elle prenait le temps de demander à Karine (qui est plus silencieuse) ce qu'elle pensait* », « *En faisant preuve de leadership, nous avons senti que Nathalie nous mettait dans le droit chemin* », « *J'admire Nathalie et Chloé parce qu'elles prennent davantage le temps d'écouter les autres membres de l'équipe* ».

D'autres s'expriment sur le malaise qu'elles ressentent face à leur image et à leur implication dans le groupe. Vanessa écrit : « *J'ai envie de m'impliquer dans le travail, toutefois j'ai peur de ne pas être à la hauteur des attentes de certaines personnes. [...] J'aime me sentir utile et pouvoir donner mes opinions ou mes idées aux autres* ». En parlant d'une idée de Chloé pour faciliter la prise de parole, Julie affirme : « *Je ne trouvais pas que c'était nécessaire puisqu'on avait déjà une bonne rotation pour prendre la parole, mais devant l'enthousiasme et les éclats de rire de tout le monde je n'ai pas argumenté. Je ne voulais pas briser l'ambiance* ». De son côté, Karine réfléchit sur son apport dans le groupe : « *Dans cette réunion, je ne me suis pas sentie à ma place. À*

plusieurs reprises, j'ai essayé d'émettre des propos, mais je pense que les membres de l'équipe ne les ont pas trouvés pertinents ».

Alors que certains membres ont demandé de l'aide à l'assistante de la professeure pendant la réunion, Nathalie écrit ensuite dans son journal de bord : « *Demander à une enseignante en quoi consiste un travail dont nous possédons les instructions relève pratiquement de la bêtise !* »

Rencontre 4

Nathalie arrive en retard à la quatrième réunion. Durant cette rencontre, Chloé continue de diriger les interactions du groupe et se positionne à plusieurs reprises contre les propositions de Nathalie. Chloé, qui a fait un échéancier sous forme de tableau, le distribue à chacun des membres accompagné d'autres documents utiles pour le travail. Tout au long de la réunion, elle pose des questions qui font avancer la réflexion du groupe sur le travail et explique les concepts qui semblent moins bien compris par les membres.

À un moment de la rencontre, Vanessa a une question de compréhension sur le modèle étudié. Elle regarde Chloé et demande si elle peut poser une question à l'assistante de la professeure, qui est dans la classe à ce même moment. Chloé répond « *oui* » en demandant quand même si tout le groupe est d'accord. Nathalie dit alors trouver le geste un peu bizarre comme si elles demandaient une réponse à l'assistante. Vanessa se tourne vers l'assistante et lui pose tout de même sa question.

Nathalie s'oppose de plus en plus au groupe. Elle adopte aussi des discours plus radicaux sur certains sujets qui ne vont pas dans le sens du groupe. Elle écrit dans son journal : « *J'ai tendance à vouloir provoquer des réactions chez les individus et ainsi susciter des débats avec eux* ». Puis : « *J'aime bien sentir mon pouvoir d'influence !* ».

Avant de partir, les membres font un retour sur leur réunion, une des exigences du cours qui leur permet chaque semaine de discuter des phénomènes se produisant dans leur groupe. Pour ce faire, elles amorcent un tour de table. Alors qu'elles dévient du sujet vers la fin du tour, on oublie Christine qui n'avait pourtant pas encore parlé. Les membres se lèvent et se préparent à partir quand Vanessa le leur fait remarquer. Christine dit alors que ce n'est pas grave. Toutefois, dans son journal de bord, elle écrit avoir « *caché [sa] déception et [son] sentiment de rejet à ses collègues* ».

Karine, qui normalement ne parle pas beaucoup dans les réunions, s'est davantage exprimée lors de celle-ci. Dans son journal elle affirme son enthousiasme face à la rencontre : « *Cela m'a permis de me sentir valorisée et en confiance avec ces personnes. [...] J'ai enfin retrouvé la motivation que j'avais perdu la semaine passée* ».

Quelques membres s'expriment également sur la position de Chloé dans le groupe. Julie écrit : « *Je suis très heureuse d'avoir Chloé dans l'équipe. Elle travaille fort, est intelligente et trouve des moyens très efficaces pour que tout le monde ait la même information* ». Puis : « *D'habitude je n'aime pas qu'on intervienne quand j'essaie de m'exprimer, mais Chloé le fait d'une voix douce et à de bons moments alors je ne me sens pas agressée et au contraire j'apprécie son aide* ». Martin, quant à lui, parle d'une « *forme d'émergence de leadership* » chez Chloé et dit : « *Bien [qu'elle] ne s'impose pas plus que les autres lors des discussions, elle est celle qui apporte le plus de documentation à l'équipe* ».

Rencontre 5

À la cinquième rencontre, Chloé fait une présentation à ses collègues de ce qu'elle a compris du modèle qu'elles étudient. À un moment, elle se tourne vers l'assistante pour savoir ce qu'elle en pense. Cette dernière lui répond et lui donne quelques explications. Nathalie lève alors la main et demande que le groupe arrête de se référer à l'assistante en qualifiant ce geste de « *phénomène de dépendance à un moniteur* ». Plus tard dans la rencontre, Chloé dit qu'elle ne s'est pas sentie à l'aise avec la façon dont Nathalie est intervenue.

Vanessa la seconde en disant ne pas avoir aimé sa façon de le dire. Selon ce que rapporte Nathalie dans son journal, Chloé aurait alors proposé de dorénavant se référer aux membres du groupe avant de se tourner vers une autorité extérieure.

Plusieurs membres du groupe parlent de leur malaise face à cet événement dans leur journal de bord. Chloé écrit : « *J'ai trouvé très difficile de me concentrer sur la réunion suite à l'intervention de Nathalie. J'ai senti la rougeur envahir mon visage et en un instant, je me suis sentie vraiment nulle* ». Elle ajoute : « *[...] je me console en me disant qu'il est mieux que j'aie eu à vivre ce problème plutôt qu'une autre personne du groupe qui aurait pu être très affectée (Karine par exemple)* ».

Julie est la seule à parler de leadership dans son journal de bord. Elle y note que Chloé est « *[la] plus leader dans le groupe* ».

Rencontre 6

Chloé, qui a constaté lors de la réunion précédente que toutes n'étaient pas au même niveau dans la compréhension de la théorie, arrive à la sixième rencontre avec une ébauche de résumé pour le modèle qu'elles ont à étudier. Pendant ses explications, Christine, qui écrit plus tard s'être sentie en dehors du coup face à la préparation de Chloé, s'exclame : « *Pourquoi elle comprend tout, elle ?* »⁹. Ces paroles semblent déranger Chloé qui raconte dans son journal de bord : « *Suite à l'intervention de Christine, [...] j'ai voulu vérifier la perception que les filles ont de moi : grande-gueule, ti-jos connaissant, etc. J'étais déjà mal à l'aise de me présenter à la rencontre avec une ébauche de texte* ». À cette interrogation, Vanessa répond plutôt avoir peur que Chloé s'attende à ce que les autres membres en fassent autant qu'elle. Ce à quoi Chloé répond que c'est par pur plaisir qu'elle fait du zèle.

⁹ Propos de Christine rapportés par Chloé dans son journal de bord.

Après les premières rencontres, les membres du groupe commencent de plus en plus à parler de l'émergence du leadership dans leurs journaux de bord. Vanessa, Julie, Karine et Martin voient Chloé dans ce rôle : « *Chloé semble avoir pris le poste du leader car c'est souvent elle qui démarre les réunions et qui nous dirige vers certains objectifs. C'est aussi elle qui en connaît le plus sur le sujet puisqu'elle s'implique plus que les autres, elle peut ainsi nous expliquer presque tout et contribue grandement à l'évolution du travail* ». Nathalie, quant à elle, distingue trois leaders au sein du groupe : Martin, elle-même (Nathalie) et Chloé qu'elle nomme sa « *partenaire – rivale* ». Chloé, de son côté, ne se voit pas dans ce rôle. Elle désigne Martin et Nathalie comme leaders, mais ne parle jamais de sa propre influence. Elle avance dans son sixième journal : « *Julie a mentionné que j'étais habituellement celle qui démarrait les réunions et j'ai trouvé ça drôle car je n'avais pas remarqué* ». Elle fait également part à ses collègues que si elle semble vouloir le contrôle c'est simplement parce qu'elle est très motivée par son retour à l'école.

Pour Christine, l'acceptation d'une leader au sein du groupe sera plus longue. Dans son troisième journal, elle écrit : « *J'ai été défensive auprès de Nathalie aujourd'hui parce que j'ai reçu son zèle comme un mouvement vers le leadership. Je ne veux pas qu'il y ait de leadership distinct dans notre équipe, j'aime la dynamique comme elle est* ». Suite à la sixième rencontre, elle affirme que le comportement de Chloé « *tend vers le leadership ou du moins une tentative de mettre la main sur une partie du travail* » et ajoute qu'elle ne veut toujours pas qu'une leader émerge dans le groupe. La semaine suivante, elle écrit préférer qu'il n'y ait pas de structure de rôle au sein de l'équipe. C'est seulement après la mi-session que Christine semble accepter – sous condition – le leadership de Chloé : « *Je n'ai pas peur de l'émergence de Chloé au sein du groupe parce que je la considère très brillante et elle l'a même prouvé plusieurs fois en classe avec ses déductions judicieuses. Mais j'ai tout de même remarqué que je m'assois souvent en face d'elle, comme si je voulais la surveiller de loin* ».

Rencontre 7

Vers la septième rencontre, les membres commencent à parler d'écoute et d'équité dans leur groupe : « *il y a vraiment une grande écoute entre les membres et c'est même devenu une norme d'être à l'écoute des autres* », « *Veiller à ce que tout le monde ait du plaisir et se sente intégré [aux] conversations [est une priorité dans le groupe]* ».

Après avoir dit qu'elle voyait s'ajouter Julie au trio de leaders précédemment nommé (Chloé-Nathalie-Martin), Nathalie se questionne : « *Sommes-nous à présent trop d'individus à la tête de ce groupe ? Est-ce au contraire un bel exemple de gestion participative ? L'idée d'une participation réellement égalitaire où la place de chacun compte me plaît beaucoup je dois dire... espoir nouveau en des vertus démocratiques ! Je trouve personnellement que mon groupe possède un bel "équilibre"* ».

Karine, qui s'est encore une fois impliquée davantage lors de la rencontre, écrit s'être sentie satisfaite après que ses coéquipières aient suivi une de ses propositions : « *Cette idée m'a donné l'occasion de participer et donc de me sentir valorisée et écoutée. Grâce à cela, je me suis sentie très confiante et motivée* ». La semaine suivante, elle écrira : « *Le fait que Chloé ait souligné mes opinions données lors de la réunion m'a valorisée car j'ai senti que mes propos avaient été trouvés pertinents et écoutés* ».

Entre les rencontres 7 et 8

Entre la septième et la huitième rencontre, Martin abandonne ses cours à l'université pour des raisons personnelles et quitte le groupe par le fait même. Entre temps, le travail d'équipe avance. Chaque membre a la tâche d'écrire une partie du résumé du modèle. Julie doit rassembler toutes les parties ensemble et en faire la rédaction finale. Nathalie, quant à elle, a le mandat de rédiger la critique du modèle.

Rencontre 8

Lors de la huitième rencontre, Nathalie est absente. Julie arrive avec la rédaction du résumé presque terminée et les autres, avec les corrections qu'elles veulent apporter au texte. Chloé regarde Julie et lui dit : « *Madame, vous êtes la rédactrice, je vous laisse diriger tout ça* ». C'est finalement Chloé qui commence à énumérer les erreurs du texte qu'elle aimerait voir corrigées, puis c'est elle qui donne la parole aux autres membres en leur demandant les erreurs qu'elles ont trouvées de leur côté.

Suite à cela, les membres discutent de la présentation finale qu'elles auront à faire devant la classe. Chloé propose de faire des photos de chacune et de les insérer dans le travail. Christine, qui démontre un certain enthousiasme, leur dit : « *Ah oui, on fait comme des super héros* ». Karine la regarde, mais personne ne réagit à sa proposition. Christine redit : « *Tsé, des positions de super héros ?* ». Julie et Karine la contemplent sans rien dire et Chloé continue de parler de son idée des photos sans tenir compte du commentaire de Christine. Lorsque Chloé termine son idée, Julie dit : « *Parfait* », ce qui clôt la discussion. Plus tard, Chloé propose une autre idée pour la présentation. Elle suggère de faire participer la classe avec un quiz et des prix. Julie démontre un certain désaccord avec l'idée qu'elle trouve de trop grande envergure et compliquée à gérer. Lors de la présentation, quatre semaines plus tard, elles feront un quiz avec les étudiantes de la classe et distribueront des prix pour les gagnantes. Elles présenteront également plusieurs photos des membres pendant l'exposé, mais aucune photo d'elles en « *super héros* ».

De leur côté, Vanessa et Christine parlent des méthodes de communication en groupe : « *Chacune de nous s'assurait toujours que tout le monde soit d'accord avec les décisions* », « *L'écbancier et le tour de table sont des procédés que nous suivons depuis un bout de temps* ». Puis, Chloé écrit : « *La procédure du tour de parole est implantée et j'ai pris l'habitude de demander l'avis de chacune, en l'interpellant par son nom* ».

Entre les rencontres 8 et 9

Nathalie, qui n'a pas participé aux corrections du texte lors de la huitième rencontre, envoie un courriel à ses coéquipières proposant ses propres corrections. Cette version du travail « *à la Nathalie* », comme l'écrit Chloé dans son journal, apporte des corrections majeures aux parties de ses consœurs et ne reçoit aucun écho de ces dernières à l'exception de Julie, chargée de la rédaction finale du résumé, qui se demande si elle doit remplacer le texte initial.

Rencontre 9

Suite à l'envoi de ce courriel et après en avoir discuté avec Nathalie, Chloé décide d'amener la question au début de la neuvième rencontre pour connaître l'avis de chacune sur ce qui est en train de se produire. Vanessa dit avoir reçu les corrections de Nathalie comme si son travail ne valait pas A+ et ajoute qu'elle ne distingue plus son apport au travail s'il est ainsi transformé. Julie abonde dans ce sens en disant qu'elle voit sa contribution lui « *filer sous les doigts* ». Dans son journal, elle ajoutera que cet épisode a été « *difficile sur [son] estime personnelle* ». Karine et Christine font également part de leur déception. Nathalie réplique que si les membres ne sont pas d'accord avec ses corrections, elle est prête à demander à la professeure la possibilité de lui remettre une version individuelle du travail. Cette intervention amène le groupe à laisser Nathalie apporter ses propres corrections au travail d'équipe. Dans un journal ultérieur, Julie rappelle que Chloé s'est « *proposée d'aider Nathalie dans son peaufinage [...] pour [l']empêcher de modifier les textes au complet* ».

Après cet épisode, Nathalie écrit que ses « *intérêts personnels semblent être passés outre les intérêts du groupe* » et affirme que Chloé et elle mènent « *le bal de manière presque maternelle* ». En parlant du rôle de leader, elle écrit : « *C'est un peu comme si je percevais ce rôle tellement positivement que de le mettre en évidence et de me l'approprier équivaldrait pour moi à dire aux autres* ».

qu'ils sont inférieurs et moins chanceux ?! ». Quant à Chloé, elle ne se voit toujours pas dans le rôle de leader qu'elle attribue à Nathalie uniquement.

Dans son journal, Karine avance que Nathalie a « *brisé une norme qui s'était installée dans le groupe : celle d'avoir le consensus ou l'opinion de tout le monde avant de prendre une décision qui concerne les membres de l'équipe* ». Karine, qui voit Chloé dans le rôle de leader, écrit également : « *Je suis consciente que [Chloé] contribue énormément au bon fonctionnement du groupe mais cela m'agace un peu car je trouve qu'elle prend trop de place à certains moments et j'ai l'impression qu'elle prend son rôle de leader pour acquis* ». Puis elle ajoute : « *Je trouve ceci injuste car j'aimerais bien qu'elle laisse la chance aux autres de s'impliquer autant. Enfin, son comportement me rend mal à l'aise dans certaines circonstances et je crois que c'est pour cette raison que j'ai tendance à m'effacer dans les discussions* ». Christine, qui parle également de Chloé comme la leader du groupe, écrit : « *J'ai [...] remarqué une forme de dépendance à Chloé de la part du groupe. Il attend d'elle des suggestions et la laisse souvent prendre les devants en acceptant à l'unanimité ses propositions. [...] Je commence à moins aimer le comportement de Chloé. Je ne la considère pas comme une mauvaise personne, au contraire. J'ai pourtant souvent l'impression d'être traitée en enfant de cinq ans* ».

Rencontre 10

À la dixième rencontre, Chloé, qui a l'habitude d'amorcer les réunions et de parler plus que les autres, demeure silencieuse pendant tout le début de la rencontre. Les autres membres commencent la réunion quand même et discutent des rôles que chacune occupe dans le groupe. À un moment, Chloé tente de parler et Nathalie lui coupe la parole. Chloé le lui fait alors remarquer mais ajoute aussitôt que ça ne la dérange pas puisqu'elle n'a pas envie de parler ce jour-là. Elle ne placera plus un mot jusqu'à ce que Nathalie lui demande ce qui ne va pas, une vingtaine de minutes plus tard.

Au questionnement de Nathalie, Chloé répond d'une voix basse : « *Ça ne me tentait pas de venir aujourd'hui, je suis vraiment écaeurée* ». Puis elle se met à critiquer le travail du groupe et

les relations entre les membres. Elle dit que le travail n'avance pas, qu'il y a beaucoup de retenue dans le groupe, que les membres ne se font pas confiance et qu'elles devraient essayer d'être « *plus vraies* ». Elle dit ensuite avoir travaillé fort pour arriver prête à chacune des rencontres et que les autres doivent maintenant en faire autant. Sans se prétendre leader, elle affirme qu'elle dirigeait jusque-là les rencontres volontairement, ce qui aujourd'hui ne la tente plus. Elle redit ensuite que les membres ne se font pas confiance, que Nathalie n'a toujours pas terminé sa partie et que cela la stresse. Nathalie tente de se défendre, Vanessa et Christine l'appuient. Julie dit alors qu'elle trouve « *extrêmement injuste* » ce que Chloé leur reproche. Elle rappelle qu'au départ les membres avaient dit ne pas être prêts à mettre autant de temps sur le travail que Chloé qui faisait du zèle par plaisir. Christine avoue que les commentaires de Chloé l'étonnent et la démoralisent, mais elle ajoute avoir confiance au groupe et en être satisfaite.

La discussion dure plus de vingt minutes jusqu'à ce que Chloé change de ton pour dire à ses coéquipières : « *Vous allez me trouver vraiment pas fine, mais ce que je vous ai dit ce n'est vraiment pas vrai* ». À ce moment, plusieurs relâchent les épaules, Julie laisse tomber son crayon, Christine et Nathalie laissent sortir un juron. Chloé hausse alors la voix pour dire que certaines affirmations étaient vraies comme le fait qu'elle soit vraiment débordée, mais qu'elle voulait créer une réaction chez les membres pour leur donner un surplus d'énergie en vue d'attaquer la fin du travail. Christine la coupe alors pour exprimer sa colère et les autres membres renchérissent. Fâchée, Julie affirme qu'elle n'aime pas du tout le comportement manipulateur de Chloé qui se permet d'analyser les réactions des membres de son équipe. Karine dit que Chloé a dépassé le contexte du travail et qu'elles ont maintenant perdu confiance en elle. Nathalie ajoute qu'elle ne saura plus jamais si elle dit la vérité et Christine dit qu'elle se méfie d'elle.

Chloé se défend en leur confiant qu'elle ne va pas bien et elles continuent à discuter de l'événement pendant de longues minutes. Vanessa, qui n'avait encore rien dit, affirme son désaccord envers le comportement de Chloé mais croit que ça ne sert à rien de lui en

vouloir. Elle rappelle que ce n'est pas la première fois que Chloé fait des tests sur le groupe et qu'elles ne lui ont jamais démontré leur mécontentement auparavant. Ce n'est effectivement pas la première fois que Chloé teste ses collègues. Lors d'une autre rencontre, elle avait feint de ne rien avoir à dire au moment du retour sur la rencontre pour voir quel effet cela produirait sur ses coéquipières. Une autre fois, elle avait écrit un ordre du jour au tableau pour contrer les habitudes des membres et, encore une fois, analyser l'impact que cela aurait sur le groupe. Plusieurs des membres avaient alors écrit ne pas aimer que Chloé les analyse ainsi. Cette dernière s'explique auprès de ses collègues en leur disant qu'elle est tannée du rôle qu'elle a pris dans le groupe. Elle s'excuse plus particulièrement auprès de Julie qui se met à pleurer. Elles en discutent encore un peu et prennent une pause avant de cesser de parler de cet événement.

Au retour de la pause, les membres entament une discussion sur l'émergence du leadership dans leur groupe. Nathalie demande à ses coéquipières ce qu'elles pensent de son rôle en affirmant elle-même se sentir leader. Elle leur rappelle qu'elle s'est positionnée contre le groupe à deux reprises pendant la session et qu'à chaque fois les membres se sont ralliées à elle. Effectivement, ses coéquipières ont cessé de poser des questions à l'assistante quand Nathalie s'est opposée à cette pratique et elles l'ont laissée transformer le travail final lorsqu'elle n'était pas satisfaite du leur. Christine répond à cela qu'elles se sont ralliées à Nathalie parce qu'elle était « *super émotive par rapport à ça* ». Elle ajoute en riant qu'elles ont eu peur d'elle et qu'elles lui auraient tout donné pour ne pas la perdre.

Pour le rôle de leader, Karine dit hésiter entre Nathalie et Chloé. Vanessa affirme quant à elle avoir vu principalement Chloé dans ce rôle, ce à quoi Nathalie répond qu'il peut y avoir deux leaders dans le groupe. Vanessa y consent et Julie renchérit en disant qu'il existe une relation complémentaire entre les deux. Chloé avoue ne s'être jamais considérée leader et avoir toujours vu Nathalie dans ce rôle. Elle admet ne pas avoir été capable d'assumer le rôle parce qu'il ne lui plaît pas, qu'il la rend mal à l'aise et « *tellement*

malheureuse ». De son côté, Nathalie affirme aimer être dans le rôle de leader et se tourne vers Vanessa en disant : « *Ça me rend toute triste de savoir que tu ne me voyais pas dans ce rôle* ». Puis, elle surnomme Chloé la « leader suprême ».

Suite à cette rencontre, Vanessa et Christine écrivent dans leur journal que Chloé a perdu son rôle de leader. Nathalie parle d'une course entre elle et Chloé tout en demeurant convaincue qu'il existe un partenariat entre elles. Les autres membres ne font aucune mention du leadership.

Rencontre 11

Au début de la onzième rencontre, Karine prévient ses coéquipières de son départ hâtif et leur demande de commencer le retour sur la rencontre plus tôt afin qu'elle puisse y participer. Lors de cette réunion, les membres sont moins sérieux. Ils s'écartent souvent de la tâche, ce qui contrarie Karine : « *Le fait que nous changions souvent de sujet [...] m'a fait perdre patience car je trouvais le groupe peu attentif [...], les discussions farfelues n'avaient plus de limites* ». À plusieurs reprises, elle leur demande de revenir sur la tâche, ce qui ne fonctionne pas toujours. Elle quitte la rencontre sans avoir participé au retour et partage sa déception sur le travail qui n'a pas avancé. Après son départ, les membres ont une discussion la concernant. Selon les propos de Chloé : « *Nathalie a mentionné qu'elle avait de la misère avec [Karine], que celle-ci prenait de plus en plus de place et qu'il fallait arrêter de la prendre en pitié parce qu'elle était discrète. [...] J'ai mentionné à Nathalie que je la trouvais un peu dure. Christine a dit [...] qu'elle comprenait que Karine se sente à l'écart* ».

Pour ce qui est du leadership, Julie voit encore Chloé dans le rôle de leader et affirme que la cohésion s'est renforcée au sein du groupe depuis son « grand test ». Vanessa, qui écrivait la semaine précédente que Chloé avait perdu le titre de leader, soutient maintenant que c'est cette dernière qui a le plus dirigé la rencontre, mais qu'il existe une course au leadership entre elle et Nathalie.

Rencontre 12

La dernière rencontre des membres du groupe se fait lors de la présentation finale. À cette occasion, elles présentent entre autres les normes qui ont émergé dans leur groupe au cours de la session. Elles parlent de normes d'équité et de consensus en expliquant qu'elles recherchaient l'accord de tous les membres avant de prendre une décision et qu'il était devenu naturel de faire un tour de table pour connaître l'opinion de chacune.

Pour l'analyse du leadership dans leur groupe, elles affirment qu'elles avaient toutes des attentes envers Chloé, qui prenait le plus d'initiatives, et que chacune l'avait désignée comme leader dans ses journaux de bord ; Nathalie ayant plutôt été considérée comme la « *lieutenante rebelle* » de Chloé.

PRÉSENTATION DU GROUPE B

Présentation des membres du groupe B

Le deuxième groupe à l'étude est également composé de six femmes et d'un homme : Fanny, Laura, Jasmine, Mélanie, Sonia, Véronique et Samuel. Les membres de ce groupe ont sensiblement le même âge, soit 20 ou 21 ans, à l'exception de Laura qui a 23 ans.

Dès la première rencontre entre les membres, Fanny, qui a déjà fait une première session à l'université, démontre une certaine expertise en disant connaître plusieurs auteurs à l'étude pour le cours. Elle révèle également être une personne très organisée qui a parfois tendance à contrôler les autres et invite ses coéquipières à l'avertir si elles ne sont pas d'accord avec elle.

Laura, qui est plus vieille que les autres, se présente plutôt comme ayant une grande capacité d'observation. Elle dit qu'elle écoute et regarde avant d'exposer son opinion. Laura est la seule qui s'opposera à Fanny dès la première rencontre.

Mélanie se dit ouverte aux opinions des autres. Elle affirme avoir de la difficulté avec l'organisation et la ponctualité puis ajoute en riant : « *Si vous me donnez quelque chose, je vais le perdre* ».

Véronique est à sa deuxième année de baccalauréat. Dans un de ses journaux de bord, elle affirme se sentir à part du groupe à cause de cette différence. Elle se dévoile à ses collègues comme une personne timide qui ne parle pas beaucoup. Au courant de la session, elle ne participera d'ailleurs que très peu aux conversations du groupe.

Sonia se considère comme une personne qui s'entend bien avec toutes sortes de gens. Elle se dit motivée et intéressée au travail mais doute souvent de la pertinence de ses propres opinions. Lorsqu'elle prend la parole, elle commence parfois ses phrases par : « *Je ne sais pas si j'ai rapport...* » ou encore « *C'est peut-être stupide ce que je vais dire...* ».

Jasmine affirme aimer travailler en équipe tout en dévoilant ses « *petits problèmes de ponctualité* ». Elle participera activement aux interactions du groupe et au déroulement du travail d'équipe.

Originaire d'Afrique de l'Est, Samuel est au Québec depuis peu longtemps. Il se présente d'un faible ton de voix en se décrivant comme une personne qui aime participer aux discussions de groupe, qui écoute les arguments des autres, mais qui argumente lui aussi. Pourtant, il n'en fera rien dans ce groupe. Il demeurera silencieux tout au long de la session, intervenant que très rarement et jamais pour s'opposer aux autres. Il écrira à plusieurs reprises dans ses journaux de bord désirer parler et participer davantage, ce qu'il ne réussira pas à faire.

*Présentation de la vie du groupe B***Rencontre 1**

Rappelons que pour cette première réunion, les membres du groupe ont à se choisir un nom d'équipe, un modèle du groupe restreint sur lequel travailler pendant la session et une date de présentation du modèle choisi devant la classe.

La première rencontre commence entre Laura, Véronique, Sonia, Mélanie, Samuel et Martin qui ne sera présent qu'au début de cette première réunion. Sonia introduit la discussion sur le choix d'un auteur à étudier. Les échanges se font rares et à voix basse jusqu'à ce que Fanny arrive en s'excusant de son retard et en parlant plus fort que les autres. Laura propose de faire circuler une feuille pour que chacune note ses coordonnées et Fanny, qui ne semblait pas écouter à ce moment, suggère plutôt de donner les coordonnées à voix haute, ce qui est adopté par le groupe.

Le choix de la date de présentation se fait entre quatre membres seulement. Sonia dit ne pas vouloir être la première équipe à présenter son exposé oral et ajoute qu'elle aimerait faire la présentation l'après-midi. Véronique et Mélanie acquiescent en hochant la tête et Fanny dit que l'après-midi serait un bon compromis. Cette dernière sort une feuille sur laquelle elle inscrit les noms de chacune ainsi que leur choix pour la date de présentation. Pendant cette prise de décision, Laura, Martin et Samuel se taisent et ne font aucun signe d'acquiescement.

Jasmine, une nouvelle arrivée dans le groupe, entre dans la classe. Elle donne ses coordonnées à toutes et Fanny lui demande si elle a une idée pour un nom d'équipe. Laura s'y objecte en disant qu'il faudrait trouver le sujet d'étude d'abord, ce que Sonia approuve. Laura propose alors de lire les descriptions de modèles chacune de leur côté en notant les trois qu'elles préfèrent. Une fois la lecture terminée, Fanny et Laura ne sont pas d'accord sur les procédures de vote. Fanny prend d'abord la parole et dit : « *Je sais que*

le premier [modèle] intéresse tout le monde parce que c'est de la psychanalyse ». Mélanie acquiesce et Laura les arrête aussitôt : « *Moi, je ferais vraiment un tour de table parce que le premier [modèle] ne me branche pas* ». Fanny accepte l'idée et propose d'écrire les noms des modèles pour faire un vote. Laura suggère plutôt de nommer chacune leur tour les auteurs qu'elles ont retenus, ce qu'elles font finalement. Fanny dirige la prise de décision en laissant peu de place aux autres membres et en oubliant régulièrement de demander leur avis.

Au même moment, une personne du premier groupe entre dans le local en affirmant qu'il manque un membre dans leur équipe et qu'on leur a demandé de venir en chercher un dans la leur. Après un tirage au sort, c'est Martin qui quitte l'équipe.

Fanny invite ensuite les membres à choisir un nom d'équipe. Laura propose un brainstorming et Fanny lance plusieurs mots. À partir du court brainstorming, Sonia soumet alors un nom qui, à son grand étonnement, est aussitôt approuvé par Fanny et Mélanie. Jasmine et Laura acquiescent un peu après et Fanny s'exclame : « *Bon je l'écris officiellement* » sans que Véronique et Samuel se soient prononcés.

Dans leurs journaux de bord, quelques-unes parlent du respect des membres lors des prises de décision. Jasmine affirme : « *La rencontre s'est merveilleusement bien déroulée sans doute parce que chaque membre a eu son droit de parole. Il n'y a pas eu d'imposition d'idées car chacun donnait ses choix et opinions à tour de rôle. Les plus timides ont pu s'exprimer au même titre que les plus à l'aise* ». Pour Laura, il y a eu un « *grand respect d'écoute* » entre les membres et Sonia note que « *tout le monde a fait des compromis* ».

Dès la première rencontre, plusieurs parlent du leadership au sein de leur groupe. Mélanie, Jasmine, Véronique et Samuel voient Fanny dans ce rôle : « *J'ai remarqué que dans l'équipe, Fanny se démarquait beaucoup [...] car elle semble très entreprenante* », « *[Elle] a un leadership très développé* », « *Fanny a montré des qualités de leader car elle a pris la parole et elle a décidé de prendre l'initiative* », « *Elle n'a pas peur de faire des propositions, de prendre la parole, mais*

toujours en respectant son équipe, en s'assurant que tout le monde est d'accord ». Seule Laura parle de Fanny avec une certaine méfiance : « *J'ai un peu peur d'avoir de la difficulté avec Fanny. Elle ne me semble pas confiante envers les autres...* ».

Pour Fanny, « *l'ambiance était un peu figée* » à cause de la timidité de Véronique, Mélanie et Samuel. Elle ajoute : « *Laura, Jasmine et moi étions moins gênées d'intervenir, ce qui nous a un peu placées dans le rôle des leaders. Cependant, Véronique, Mélanie, Samuel et Sonia n'hésitaient pas à exprimer leur opinion quand on la leur demandait* ». Mélanie abonde dans ce sens : « *Je dirais que Samuel, Véronique, Sonia et moi nous ne sommes pas aussi spontanés que Laura, Fanny et Jasmine, mais qu'avec le temps tout le monde sera à l'aise* ». De son côté, Sonia se dit fière d'avoir trouvé le nom d'équipe et explique : « *En général, je ne dis pas beaucoup mon opinion lorsque je ne connais pas les gens car j'ai peur d'être jugée ou qu'on rie de moi* ».

Rencontre 2

Lors de la deuxième rencontre, qui se voit écourtée par une activité externe au groupe, Véronique, Mélanie et Samuel se font plus discrets que les autres membres. Pour Véronique : « *Fanny s'est encore [...] démarquée du restant de l'équipe car elle a beaucoup participé à la discussion* ». Dans son journal de bord, Fanny écrit pourtant : « *Même si Laura et moi avons un peu plus parlé que les autres, nous ne dirigeons pas vraiment la rencontre. Tous les membres participaient beaucoup [...] Cela a donné l'impression que nous formions un groupe dans lequel tous les membres étaient sur un pied d'égalité au niveau du pouvoir et de l'influence* ».

Rencontre 3

Cette semaine, en s'inspirant d'exercices proposés aux différents groupes, les membres de cette équipe choisissent de rédiger une phrase résumant leur cible commune. Cette cible, que les membres redéfiniront quelques rencontres plus tard sous prétexte qu'elle ressemble davantage à une « *philosophie de groupe* » qu'à une cible commune, a été

retranscrite par Fanny dans son journal de bord : « *C'est par le respect mutuel, par une implication positive et équitable, par un esprit d'équipe et non de compétition que nous accomplirons un travail d'un contenu et d'une présentation dynamiques et originaux* ». En parlant de la communication au sein du groupe, Fanny écrit également : « *Chaque membre n'hésite pas à exprimer son opinion et [...] chaque membre donne la chance aux autres de le faire* ». Jasmine et Véronique abondent dans ce sens, bien que Véronique fasse remarquer que Samuel ne parle pas beaucoup.

Durant cette rencontre, Laura et Fanny font le plus grand nombre de propositions dans le groupe et prennent le plus d'initiatives en suggérant tour à tour des méthodes de travail. Pour Sonia, il semble difficile d'identifier une leader ou des candidates au leadership parmi les membres du groupe puisqu'il y a « *de très fortes personnalités [...] qui se complètent* ». Selon elle, « *il y a davantage des interactions amicales qu'une course au leadership* ».

Rencontre 4

Cette journée-là, chacune présente ses lectures sur le modèle à étudier. Seules Laura, Fanny et Jasmine distribuent des copies de leur résumé aux autres membres, ce qui insécurise Sonia qui écrit ne pas s'être sentie à la hauteur face à la préparation de ses coéquipières.

Pendant la réunion, Fanny coupe la parole de ses collègues à plusieurs reprises. Alors que Laura questionne ses coéquipières sur un élément de lecture qu'elle n'a pas bien saisi, Sonia tente de répondre à son questionnement en commençant son intervention par « *D'après moi...* » avant de poursuivre sur son interprétation du problème. Au milieu de ses paroles, Fanny la coupe en disant à son tour « *D'après moi...* » et enchaîne sur sa propre explication.

Tout au long de cette rencontre, Véronique et Samuel ne s'expriment que très rarement. Sonia, qui ne parle pas beaucoup non plus, écrit que ses deux collègues « *sont plus en périphérie* » dans le groupe. Pourtant, pour Jasmine : « *Chacun prend sa place durant la réunion et tout le monde s'exprime à son tour, ce qui démontre l'équilibre à l'intérieur du groupe et l'esprit de coopération* ».

Avant de quitter, Fanny fait un compte-rendu de la réunion à partir de l'ordre du jour qu'elles avaient établi en début de rencontre. Puis, elle suggère aux membres ce qu'ils pourraient faire pendant la semaine et élabore l'ordre du jour de la prochaine réunion sans demander aux autres si elles ont quelque chose à y ajouter.

Encore une fois, la plupart des membres (Sonia, Véronique, Samuel et Jasmine) écrivent voir Fanny dans le rôle de leader : « *Fanny a pris le dessus de la rencontre en contrôlant la discussion* », « *Elle exerce son pouvoir en parlant, en faisant des propositions. [...] Elle dit beaucoup de choses [et] semble s'y connaître à propos du travail qu'on doit faire* ». En plus de considérer Fanny dans le rôle de leader, Jasmine écrit s'y voir également : « *Les autres membres nous répondent toujours de façon affirmative et positive* ». Sans parler de leadership, Fanny décrit son rôle au sein du groupe : « *Mon rôle de secrétaire me place [...] dans le rôle de l'organisatrice des réunions ; c'est souvent moi qui fait les propositions quant à l'organisation des rencontres et qui anime les retours. [Ce rôle] me permet d'avoir un certain contrôle sur les rencontres, ce qui me sécurise un peu* ». Puis, elle ajoute : « *Je réalise que j'ai un besoin de me conformer aux normes du groupe, que je ne désire pas du tout être considérée comme différente des autres membres, déjà que j'ai mon rôle de secrétaire [...], je suis prête à ne pas exprimer tout ce que je pense pour respecter les normes du groupe* ».

Rencontre 5

Quand Laura arrive à la rencontre ce jour-là, les membres y sont déjà depuis un moment et travaillent sur une partie du modèle. Au cours de l'avant-midi, alors que Laura était

absente, elles ont décidé de commencer la réunion de l'après-midi plus tôt sans en avertir Laura qui écrit s'être sentie « *un peu à part* ».

Dans leurs journaux de bord, plusieurs membres font mention du grand respect, de l'honnêteté et de la compréhension qui règne au sein du groupe. Certaines parlent également de leadership. Véronique dit que Fanny s'est encore beaucoup démarquée « *car elle dirigeait la rencontre* ». Quant à Fanny, elle écrit : « *Mon rôle d'organisatrice me convient de plus en plus, je suis très très « stricte » (!) dans ce groupe, ce qui me permet d'être utile et d'assouvir mon désir de contrôle. [...] Un rôle d'animatrice s'est joint à celui d'organisatrice, mais je n'ai pas l'intention de le maintenir, je ne veux pas avoir trop d'importance dans le groupe* ». Pour Laura, le comportement de Fanny tend davantage « *vers le type de leader autocratique, car elle [impose] un peu plus ses idées au groupe* ». Elle ajoute : « *Pour clore le retour, Fanny a parlé au nom de l'équipe et a mentionné que nous étions un excellent groupe de travail en disant entre autres que tout le monde avait sa place, tout le monde pouvait bien s'exprimer, donner son opinion et d'autres choses dont je ne me souviens plus* ».

Rencontre 6

Au début de la sixième rencontre, les membres décident de répondre à un questionnaire sur la croissance du groupe présenté par l'auteur étudié. Cet exercice, qui les amène à s'interroger sur le fonctionnement de leur groupe, durera toute la réunion. Il comprend des questions sur la participation des membres, sur leur façon de communiquer, sur la solidarité entre les participantes et sur tout autre élément qui pourrait faire obstacle au bon fonctionnement du groupe.

C'est Laura qui anime le questionnaire. Elle pose les questions et note les réponses sur une feuille. Ce sont le plus souvent Fanny, Jasmine et Laura qui y répondent ; Mélanie et Sonia ne faisant qu'approuver ce que ces dernières affirment ; et Samuel et Véronique ne prenant la parole que sur demande des autres et toujours pour acquiescer à ce qui vient d'être dit.

La première question renvoie à la cible commune définie par le groupe lors de la troisième rencontre. Après s'être rendu compte que cette cible s'apparente davantage à une « *philosophie de vie* », elles décident de la redéfinir. Tout au long des prises de décision pour reconstruire la cible commune, Véronique et Samuel ne disent pas un mot et personne ne s'enquiert de leur avis. Une fois l'exercice terminé, elles reviennent sur la première question : « *La cible est-elle suffisamment attrayante pour canaliser l'énergie des personnes et les inciter à participer ?* » Laura répond aussitôt : « *Je vais écrire oui, maintenant que la question nous a amenées à reformuler notre cible. Si on a fait ça, c'est que maintenant on la trouve attrayante, logiquement* ».

Après avoir vaguement discuté d'une autre question, qui portait cette fois-ci sur la possibilité de retrouver des signes d'apathie dans le groupe, Fanny dit : « *Bon, la réponse c'est "non" pour moi, pour Mélanie, pour Laura. [...] On a toutes dit "non", mais j'aimerais savoir ce que Samuel et Véronique en pensent ?* » Ce à quoi ils répondent eux aussi par la négative. Jasmine et Sonia ne sont pas consultées sur cette question.

Les thèmes suivants amènent les participantes à discuter des méthodes de communication utilisées dans leur groupe. Certaines affirment qu'elles ont pris l'habitude de faire des tours de table pour connaître l'opinion de chacune. À ceci, Jasmine ajoute que, lorsqu'il y a des prises de décision, elle regarde tour à tour les membres dans les yeux pour voir s'ils sont tous d'accord. D'autres disent qu'elles ne se coupent pas souvent la parole et que chacune est libre de s'exprimer. Pourtant, tout au long de cet exercice, les tours de tables ne tiennent jamais compte de l'ensemble des membres, Véronique et Samuel ne partageant leur opinion que très rarement. Sonia le note d'ailleurs dans son journal de bord : « *Véronique et Samuel ne s'exprimaient pas, ils ne faisaient qu'acquiescer de la tête* ».

Malgré ce qui vient d'être dit par ses coéquipières, Laura soutient qu'elles pourraient tout de même améliorer leurs méthodes de communication. Elle propose de garder un temps

de réflexion après chacune des décisions pour laisser la possibilité aux membres d'y ajouter quelque chose. Jasmine affirme, quant à elle, qu'elle aimerait qu'il y ait une participation plus égale entre les membres et ajoute qu'elle apprécierait entendre Véronique et Samuel plus souvent. Sur ce commentaire, Véronique commence à expliquer pourquoi elle ne parle pas beaucoup et Jasmine la coupe aussitôt pour dire : « *Ils sont aussi impliqués que nous parce qu'ils suivent autant que tout le monde de quoi on parle* ». Plus tard, en s'adressant à Véronique et Samuel, Fanny renchérit : « *C'est clair pour tout le monde que vous êtes autant impliqués que nous, mais ça se voit moins* ». Dans son journal de bord de cette semaine, Samuel écrit : « *Chacun a le droit le plus fondamental de parler. Quand un membre parle, les autres l'écoutent [...]* ».

À la fin de la réunion, elles font un retour sur la rencontre en commençant par Véronique qui tente à nouveau d'expliquer pourquoi elle ne parle pas beaucoup dans le groupe. Elle leur confie qu'elle préfère observer parce qu'elle veut devenir psychologue. Dans son journal, elle dit plutôt : « *Je pense beaucoup avant de parler car j'ai peur de dire des choses qui ne s'appliquent pas* ». Fanny lui dit que même si elle ne parle pas beaucoup ses interventions sont toujours appropriées : « *On sent vraiment que vous êtes impliqués* ». Quant à Samuel, il dit que s'il ne s'exprime pas souvent, c'est parce qu'il ne trouve rien de pertinent à dire. Sonia écrit dans son journal : « *Samuel et Véronique sont silencieux tout en participant* ».

Alors que le retour doit normalement durer 30 minutes, Fanny affirme ne pas être d'accord avec cela en se justifiant ainsi : « *S'il y a quelque chose, on est capable de se le dire en groupe* ». Plus tard, elle ajoute : « *C'est important pour moi que tout le monde soit satisfait. J'ai peur que quelqu'un ne soit pas satisfait et qu'il ne le dise pas. Mais j'assume que tout le monde est assez grand pour le dire* ». À la fin de la réunion, Fanny propose un ordre du jour pour la semaine suivante et ne demande pas l'avis de ses coéquipières.

Dans son journal de bord, Laura parle du leadership de Fanny : « *J'ai une fois de plus observé [qu'elle] adoptait le comportement d'un leader autocratique. Elle emploie souvent le "nous" pour exprimer son opinion qui devient alors la "supposée" opinion de l'ensemble du groupe, par exemple lorsqu'elle a dit que nous avons une excellente interaction entre nous tous et qu'il n'y avait aucun problème là-dessus* ». Pour Véronique, Fanny fait preuve de leadership parce que toute l'équipe est attentive lorsqu'elle parle et parce qu'elle « *contrôle* » la rencontre.

Rencontre 7

Pour la septième rencontre, la professeure propose une activité qui permettra aux étudiantes de mieux comprendre les réseaux de communication qui se dessinent au sein de leur groupe. L'exercice de quinze minutes se fait avec une bobine de corde que l'on s'échange entre participantes comme bâton de parole. Les membres sont tenus de ne prendre la parole que s'ils tiennent la bobine entre les mains et doivent retenir un bout de corde après chacune de leurs interventions, jusqu'à ce que se dessine une grande toile d'araignée représentant les échanges des membres du groupe. À la fin de l'activité, le nombre de bouts de corde que chacun tient dans ses mains est égal au nombre d'interventions que cette personne a faites. Laura, qui expliquait quelque chose au groupe au moment de l'activité, s'est retrouvée avec le plus grand nombre de bouts de corde, suivie de près par Fanny et Jasmine. Sonia et Mélanie en tenaient quelques-uns alors que Samuel en avait très peu et Véronique aucun. Laura note que ce ne sont pas tous les membres qui font partie du cercle d'interactions. Les cordes reliaient davantage Fanny, Laura et Jasmine qui interagissaient plus souvent entre elles. Dans les journaux qui suivent cette rencontre, on parle beaucoup de Samuel et Véronique qui ne parlent que très peu, mais qui « *observent beaucoup* » et dont l'« *état d'attention et de réceptivité respectif est très présent* ». Jasmine écrit que l'exercice de la corde l'a amenée à réfléchir sur le groupe et à « *susciter [davantage] la participation des plus réservés, soit Samuel et Véronique [...] afin d'avoir leurs opinions et idées et d'utiliser le potentiel de chacun* ».

Plus tard dans la rencontre, elles choisissent de répondre à un autre questionnaire lié au modèle qu'elles étudient et Laura propose de favoriser les échanges de groupe en laissant répondre les plus silencieux avant les autres. Selon les propos de Laura dans son journal, Fanny s'y oppose tout d'abord en affirmant que cela ressemble trop à une « *procédure* ». Elle finit toutefois par accepter lorsque Laura explique son idée à nouveau et que tous les autres membres se disent d'accord pour la mettre à exécution. Toutefois, dès la première question qui suit la proposition de Laura, cette dernière remarque que Fanny ne laisse pas parler les autres et répond en premier. De plus, alors que Fanny écrit avoir levé la main pour parler durant la rencontre, d'autres (Jasmine et Laura) affirment qu'elle leur coupait la parole.

Dans leur journal de bord, l'ensemble des membres désignent Fanny ou Laura en position centrale dans le groupe. Laura parle, pour sa part, de Fanny comme d'une leader autocratique. Fanny affirme, quant à elle, se sentir « *coupable d'avoir tant d'autorité* », alors qu'à un moment de la rencontre Jasmine lui a demandé la permission pour parler.

Rencontre 8

Lors de la huitième rencontre, Fanny et Laura sont celles qui dirigent le plus les interventions. Plusieurs personnes en font mention dans leur journal de bord. Pour Véronique, une grande partie des communications de l'équipe se situe entre ces deux membres. Mélanie parle de leur leadership en disant qu'elles ne se soucient pas des problèmes des sous-groupes de travail dont elles ne font pas partie. Elle ajoute ensuite qu'elle n'a pas aimé la rencontre et qu'il y a des personnes manipulatrices dans le groupe.

Véronique se plaint également de la communication dans l'équipe. Bien qu'elle se dise satisfaite de la rencontre parce qu'elle a davantage parlé, elle écrit : « *Il est difficile pour moi de dire mon opinion car les autres parlent avant moi ou par-dessus moi* ». Effectivement, Fanny prend la parole à sa place à plusieurs reprises. À un certain moment, alors que les

membres du groupe parcourent un texte écrit par Laura, Véronique propose de changer une phrase qui, selon elle, se lit moins bien. Laura lui demande si elle a quelque chose à proposer pour modifier cette phrase – notons ici qu’il est assez rare qu’un membre sollicite l’opinion des plus silencieux – et Véronique réfléchit un instant. Fanny profite alors du silence pour suggérer sa propre correction. Plus tard, Fanny affirmera devant ses coéquipières que la participation est le trait du modèle de l’auteur que le groupe considère le plus important.

Rencontre 9

Cette semaine-là, Fanny fait un test. Sans en aviser ses collègues, elle décide de moins intervenir au sein du groupe et commence par ne pas apporter d’ordre du jour à la rencontre. C’est Laura qui prend l’organisation du groupe en main en suggérant aux membres ce qui pourrait être fait pendant la réunion.

Ce n’est qu’au moment du retour sur la rencontre que Fanny explique à ses coéquipières qu’elle a fait un test. Chacune d’elles se prononce alors sur l’effet que cette expérience a eu sur le groupe et sur elle-même. Laura dit avoir trouvé la rencontre plus calme et plus agréable et Véronique affirme que cela lui a permis de s’exprimer davantage. Elle raconte ensuite dans son journal que Fanny ne permettait pas de moments de silence avant cette rencontre et que les membres attendaient d’elle qu’elle intervienne pour les diriger. Ce jour-là, Véronique écrit avoir senti qu’elle faisait « *vraiment partie de l’équipe* ». Sonia et Samuel se disent également satisfaits d’avoir plus parlé car, selon les propos de Sonia, Fanny prenait trop de place auparavant. Fanny prend, quant à elle, conscience que son rôle d’« *organisatrice stricte* » n’est peut-être pas essentiel au bon fonctionnement du groupe et se dit fâchée de réaliser que son comportement nuisait à l’équipe. Suite à cet événement, Jasmine se remet également en question en affirmant avoir tendance à parler beaucoup et avoir peur de prendre trop de place.

Malgré le test de Fanny, les membres la voient toujours dans le rôle de leader. Mélanie fait mention de l'influence de Fanny sur le groupe et écrit que son rôle de leader est plus présent que celui de Laura. Véronique avance que Laura, qui orientait davantage le groupe, semblait parfois incertaine « *puisque'elle regardait souvent Fanny lorsqu'elle parlait* ». Elle s'exprime ensuite sur l'importance de Fanny dans le groupe : « *Sans ses interventions, on se sent un peu perdues* ». Seul Samuel voit l'émergence de Laura dans le rôle de leader.

Rencontre 10

Encore une fois, lors de la dixième rencontre, Fanny et Laura sont celles qui dirigent le plus les activités du groupe. Fanny commence la réunion en présentant l'ordre du jour, préalablement élaboré par Laura et elle, et propose de faire un tour de table pour savoir si les autres membres ont quelque chose à y ajouter. Sonia dit qu'elle souhaiterait débiter la réunion par la présentation du travail qu'elle a fait avec Mélanie, Véronique et Samuel pendant la semaine. Laura dit qu'elle aimerait mieux commencer par sa partie à elle, ce qu'elles font sans avoir demandé l'avis des autres.

Plus tard, la professeure arrive dans la classe et demande au groupe de choisir un lieu de réunion pour la rencontre finale entre les membres de l'équipe, son assistante et elle-même. Jasmine dit qu'elle aimerait aller dans un café. Laura et Fanny approuvent. Fanny propose alors un café qu'elle connaît. Sonia suggère plutôt un restaurant, ce à quoi Fanny s'oppose. Cette dernière redonne le nom du café qu'elle a choisi sans demander à ses coéquipières si elles ont une autre idée ou si elles sont d'accord avec la sienne. Seule Laura exprime son accord. La décision est prise.

Vers la fin de la rencontre, Laura présente au groupe la partie du travail qu'elle a fait conjointement avec Fanny. Mélanie et Sonia ne comprennent pas toutes les explications et demandent des clarifications. Laura répond alors rapidement sans demander si toutes ont bien compris. Plus tard, Sonia exprime à nouveau son incompréhension : « *Je m'excuse*

[...] vous allez trouver que je suis stupide [...] mais la dernière partie... je ne saisis pas très bien ». Jasmine renchérit en disant que les explications n'ont pas été très claires. Fanny se range du côté du groupe en affirmant qu'elle-même, qui a travaillé sur cette partie, n'en saisit pas tout le contenu et que Laura est la seule à réellement comprendre.

Suite à cela, Sonia écrit dans son journal : « *Je me suis [...] rendu compte que je ne me permettais pas de dire que je ne comprenais pas quelque chose par peur qu'on rit de moi [...] Le pire, c'est que c'est ce qui est arrivé lorsque Laura m'a répondu et ce, pas très poliment* ». Jasmine écrit avoir ressenti de la frustration pendant toute la réunion : « *une grande impuissance face à la tâche* ». Elle ajoute avoir eu l'impression d'être une spectatrice et non un membre. Samuel, qui affirme que le temps de parole est monopolisé par Fanny et Laura, écrit qu'il aimerait participer plus et imposer ses idées au groupe plus souvent. Ce n'est pas la première fois que Samuel écrit vouloir parler davantage lors des rencontres.

Rencontre 11

À la fin de la onzième rencontre, plusieurs membres du groupe font part de leurs insatisfactions, dont Laura et Mélanie qui affirment qu'il n'est pas toujours facile de s'exprimer dans le groupe. Suite à cette réunion, les membres se disent satisfaits d'avoir exprimé leurs mécontentements. Dans son journal de bord, Mélanie remarque que, pour la première fois, personne ne s'est coupé la parole. Puis, elle dépeint en une phrase les comportements habituels des membres : « *Fanny et Laura qui se coupent et qui parlent fort, Jasmine qui intervient parfois, Sonia et moi qui tentons de placer un mot et Samuel et Véronique qui écoutent et regardent* ».

Rencontre 12

La douzième et dernière rencontre se conclue par la présentation du modèle devant la classe. Bien que l'auteur étudié par le groupe ne parle que très peu de leadership, les

membres sont tenus d'en faire mention dans leur exposé. Elles parlent alors du leadership complémentaire de Fanny et de Laura en précisant qu'il « *n'a pas été perçu comme une lutte par les deux concernées* ». Elles affirment ensuite que Fanny a été la leader en ce qui concerne la structure ; et Laura, la leader des relations.

Après la présentation, les membres du groupe demeurent dans la classe quelques instants afin de se féliciter, mis à part Véronique et Samuel qui quittent immédiatement après l'exposé. Pour Laura : « *C'est un peu comme s'ils se sont exclus du cercle d'interaction [du] groupe* ».

QUESTIONNAIRES D'INFLUENCE DES MEMBRES DES DEUX GROUPES À L'ÉTUDE

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, chaque semaine les étudiantes devaient remplir un questionnaire sur l'influence dans leur groupe. Elles avaient à classer les membres de leur équipe, ainsi qu'elles-mêmes, selon leur influence sur le groupe pendant la rencontre – le chiffre 1 correspondant à la personne la plus influente et le 7 à la personne la moins influente.

Nous présentons à la page suivante les moyennes de l'influence des membres sur l'ensemble des rencontres ; les détails de chacune des réunions étant exposés à la fin de ce document (voir annexe 2).

*Moyennes de l'influence des membres des deux groupes à l'étude***Groupe A**

Total	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
R1	4	2,4	4,3	3,4	5	2,6	6,3
R2	3,3	1,6	4,9	4	5,4	3,6	5,3
R3	4,3	2,9	5,1	5	6,9	1,3	2,6
R4	4,5	1,7	3,7	4,8	3,8	5,2	4,3
R5	5,6	2,7	4,4	4,7	6,3	1,6	2,7
R6	3,5	1	3,3	5	5,8	3,2	6,2
R7	4,7	1,2	3,8	5,8	5,7	2,3	4,5
R8	3,2	1	3,4	4	4,2	5	
R9	4,3	1,7	4,7	4	4,8	1	
R10	5,2	1	2	4,3	4,7	3,8	
R11	3,4	2,2	5,4	4,4	2,6	3	
R12	3,6	2,2	4	4	4,2	3	
Moyenne	4,13	1,8	4,083	4,45	4,95	2,966	4,577

Groupe B

Total	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
R1	5	1,2	6,2	3,8	2	4,3	5,5
R2	5,8	1,2	5,8	5,3	2	3,2	4,7
R3	4,8	2,3	6,5	4,2	1,3	3	5,8
R4	6,4	1,3	5,6	4,7	2,7	2	5,3
R5	6	1,4	6,4	5,4	2,2	3	3,6
R6	6,2	2,2	6,2	5	2,2	3	3,8
R7	6	2,7	6,1	5	1,1	2,6	4,4
R8	5	1,2	6,4	4,6	2	4,8	4
R9	5	3,8	6,5	3,7	1	2,7	5,3
R10	5,3	2,8	6,3	4,5	1,5	3,8	3,8
R11	5	2,8	6,4	5	1	3,4	4,4
R12	5,2	1,7	6,3	4,3	1,5	4	5
Moyenne	5,475	2,05	6,225	4,625	1,708	3,316	4,633

À partir de ces tableaux, nous pouvons faire une première déduction en ce qui concerne l'influence perçue des membres dans les deux groupes à l'étude. Dans le groupe A, Chloé est considérée comme le membre le plus influent de son équipe, alors que Karine est vue comme la moins influente. Dans le groupe B, c'est Laura qui est perçue la plus influente, suivie de très près par Fanny, tandis que Samuel semblerait être celui qui a le moins d'influence sur ses coéquipières. Dans le chapitre suivant, nous verrons plus en détail comment s'est manifestée cette influence à l'intérieur des équipes et quelle place chacun des membres a occupé au sein de son groupe tout au long de la session.

Pour la présentation des résultats, nous avons exposé la vie des deux groupes de manière chronologique afin de mieux saisir l'émergence du leadership au sein des équipes. Ceci nous a également permis de mieux comprendre l'apparition et l'évolution d'autres phénomènes liés au pouvoir – et plus précisément à notre question de recherche – qui seront présentés dans ce qui suit.

Chapitre 5

INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous analyserons les résultats de notre étude à partir des questions spécifiques de recherche définies à la fin du cadre d'analyse. Rappelons que nous avons fait une lecture sélective de la vie des deux groupes principalement à partir des épisodes de prises de décision et de tout autre élément – provenant des rencontres et des journaux de bord – s'inscrivant plus largement dans les dynamiques de pouvoir. Nous avons également recueilli les données des questionnaires d'influence et comparé l'ensemble des résultats entre eux.

PREMIÈRE QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

Comment peuvent se dérouler les relations de pouvoir et l'émergence du leadership dans les groupes de travail composés majoritairement de femmes ?

Pour répondre à cette première série de questions spécifiques, nous analyserons tout d'abord les relations de pouvoir en dressant un portrait sommaire de l'émergence du leadership dans chacun des groupes à l'étude. Nous analyserons ensuite plus en profondeur la manière dont les femmes exercent leur pouvoir au sein de ces groupes et, finalement, les réactions que ce pouvoir suscite chez les autres membres.

Relations de pouvoir dans les groupes à l'étude

De manière générale, nos résultats sont en accord avec les théories abordées dans le cadre d'analyse. En considérant le vécu des deux équipes, nous ne pouvons nier l'existence de relations de pouvoir dans les groupes majoritairement féminin. La plupart des éléments que l'on observe normalement lors de l'émergence du leadership dans un groupe (Bormann, 1975 ; Landry, 1989) se retrouvent également à l'intérieur des

rencontres de nos deux équipes. Bien que les membres des groupes observés aient pu développer différents rôles au courant de la session, nous nous attarderons ici uniquement aux comportements se rapportant au pouvoir et au leadership.

Émergence du leadership dans le groupe A

La sélection d'une leader se fait par l'élimination des membres jugés les moins aptes à assumer le leadership (Bormann, 1975), mais aussi par la formation de différentes classes de statuts au sein du groupe (Landry, 1989 ; Levine et Moreland, 1990). Dans nos deux équipes, nous avons pu constater l'apparition – assez rapide – de ces classes de statuts entre les membres. Ces dernières concordent d'ailleurs parfaitement avec les résultats des questionnaires d'influence : les membres au statut le plus élevé sont également ceux perçus comme les plus influents par leurs collègues.

Dans le cas du premier groupe, nous avons identifié deux classes de statuts. La première classe est constituée de Chloé, Nathalie et Julie qui sont plus âgées que leurs collègues et qui, lors des premières rencontres, font le plus de propositions d'orientation de l'action du groupe. La seconde classe comprend les membres écartés aussitôt en vue d'une possible émergence en tant que leader, suivant en cela les facteurs d'élimination de Bormann (1975). Il s'agit de Karine, Martin, Christine et Vanessa. Karine et Martin ne parlent que très rarement. Ils participent peu lors des premières prises de décision auxquelles le groupe fait face et demeurent discrets dans les rencontres suivantes. Christine semble moins bien informée sur la tâche et démontre une plus grande difficulté à comprendre les concepts liés au travail. Quant à Vanessa, bien qu'elle soit relativement active lors des premières semaines, son influence sur ses collègues n'est pas si importante. Dès la première rencontre, elle s'oppose discrètement au reste du groupe en confiant à Christine qu'elle n'est pas satisfaite du nom choisi pour l'équipe, mais se plie rapidement à la décision de ses coéquipières lorsque son insatisfaction est révélée publiquement par sa collègue.

Bien que nous ayons inscrit Julie dans la première classe, nous croyons qu'elle oscille entre la première et la deuxième. Elle a légèrement plus d'influence que la moyenne des membres, mais possède une moins grande expertise sur la tâche que Chloé et Nathalie. Elle a également moins d'influence sur les prises de décision que ces deux dernières qui sont davantage écoutées par leurs collègues, ce qui contribue à l'écarter de la position de leader.

Chloé et Nathalie sont donc les dernières candidates à la course au leadership (Bormann, 1975). Nathalie parle d'ailleurs de cette course dès son premier journal en mentionnant que le « *marathon est déjà commencé* » entre elle et Chloé.

Plusieurs indices nous portent à croire que c'est Chloé qui gagne la course. Tout d'abord, outre sa motivation pour la tâche (Blanchet et Trognon, 1994), ses initiatives et son apport dans la structuration du travail d'équipe, elle facilite la compréhension de la théorie pour ses coéquipières. Ensuite, les membres perçus trop extrêmes et trop inflexibles quant aux opinions qu'ils défendent courent le risque d'être éliminés de la course (Bormann, 1975). C'est le cas de Nathalie qui se positionne à plusieurs reprises contre le groupe, en refusant que ses collègues se réfèrent à l'assistante de la professeure ou en les menaçant de les priver de ses compétences en remettant son propre travail à la fin de la session. Bien que cette dernière voit ces épisodes comme une preuve de son leadership sur le groupe – rappelons qu'elle affirme que ses coéquipières se sont ralliées à ses décisions les deux fois – nous y voyons plutôt un phénomène de peur et de dépendance du groupe envers Nathalie qui use d'un pouvoir de coercition sur ses collègues. Ce qui contribue à renforcer le leadership de Chloé lors de ces événements est sans aucun doute son réflexe à protéger le groupe contre les attaques de Nathalie. Le statut de Chloé en tant que leader vient donc se stabiliser par l'élimination de Nathalie dans la course au leadership et cette position se confirme dans les questionnaires d'influence où Chloé occupe la première position la grande majorité du temps.

Comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, le rôle de leader de Chloé se voit ébranlé lors de la dixième rencontre où elle fait son « grand test ». Alors que quelques membres commençaient déjà à critiquer son comportement « maternel » et son trop grand zèle pour la tâche, Chloé déstabilise ses coéquipières en critiquant l'état du groupe, puis en niant aussitôt ses propos en prétextant qu'elle faisait un test. Suite à cette rencontre, quelques-unes affirment que Chloé a perdu son rôle de leader. Pourtant, elle sera considérée comme la personne la plus influente jusqu'à la fin de la vie du groupe et sera nommée leader par ses coéquipières lors de la présentation finale.

Alors qu'il nous paraît évident que Martin n'ait pas fait partie de la course au leadership, il aura longtemps été considéré comme candidat par Chloé et Nathalie. Nous pourrions interpréter ceci en invoquant le statut social supérieur des hommes (Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977 ; Ridgeway, 2001) qui fait qu'on les perçoit comme plus compétents que les femmes et qu'on les choisit plus souvent dans les rôles de leaders (Carli, 2001 ; Karakowsky, 2004). Pourtant, seules les deux candidates au leadership, soit Chloé et Nathalie, ont affirmé voir Martin dans le rôle de leader. Nous associons donc ce comportement davantage à un malaise de la part des femmes face au pouvoir qu'à une simple question de statut. Nous analyserons ce malaise plus en profondeur dans une section ultérieure.

Émergence du leadership dans le groupe B

Dans le second groupe, la course au leadership se règle plus rapidement. On y retrouve trois classes de statuts clairement définies. Fanny, Laura et Jasmine font partie de la première classe ; les deux premières ayant un degré d'influence très élevé et comparable l'une à l'autre. La seconde classe de statuts inclut Sonia et Mélanie qui, sans avoir une influence importante sur le groupe, participent activement au déroulement des rencontres. Véronique et Samuel font partie de la troisième et dernière classe de statuts, démontrant une très faible influence sur leurs coéquipières.

La timidité révélée par Samuel et Véronique lors de la première rencontre, le manque de confiance en soi de Sonia et la moins grande compétence de Mélanie les éliminent rapidement de la course au leadership. Bien qu'elle fasse partie de la première classe de statuts, Jasmine se fait également éliminer de la course par son moins grand apport dans l'orientation de l'action du groupe (Mongeau et Saint-Charles, 2005). Jasmine a toutefois une influence considérable sur le groupe en étant la seule à oser s'objecter aux propos des deux membres les plus influents, soit Fanny et Laura.

L'élimination des membres jugés inaptes à assumer le leadership du groupe se termine avec Fanny et Laura comme aspirantes au rôle de leader. Comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, elles se font opposition à plusieurs reprises lors de la première réunion quant à l'organisation des prises de décision sur le choix du modèle à étudier et le choix du nom d'équipe. Malgré les apports de chacune d'entre elles dans l'orientation de l'action du groupe, il semble que ce soit Fanny qui se soit le plus démarquée lors de cette première rencontre. En effet, quatre des six membres parlent de son leadership dès leur premier journal. Fanny montre par la suite une plus grande implication au sein du groupe en préparant, entre autres, l'ordre du jour et en faisant des comptes-rendus à la fin de chaque réunion.

Nous considérons Fanny comme candidate élue pour le rôle de leader. Bien que, de manière générale, l'influence de Laura soit perçue comme légèrement plus importante que celle de Fanny, selon les questionnaires remplis par les étudiantes, Fanny est considérée comme la plus influente du groupe plus souvent que Laura. Également, alors que seul Samuel voit Laura dans le rôle de leader, les autres membres parlent régulièrement du leadership de Fanny.

L'émergence de Fanny en tant que leader n'affecte toutefois pas l'influence de Laura auprès du groupe. Dans les rencontres suivantes, Laura adopte un rôle d'avocate du diable et de modératrice en s'opposant régulièrement aux méthodes de travail de Fanny

et en y proposant des alternatives plus démocratiques, ce qui est généralement accepté par le groupe et par sa leader.

Suite à la neuvième rencontre, le « test d'intervenir moins souvent » de Fanny lui fait perdre un peu d'influence, avantageant sa collègue Laura. Alors que pour les huit premières rencontres Fanny était considérée comme la personne la plus influente ou la deuxième plus influente du groupe, elle descend en quatrième place suite à cette neuvième rencontre et, bien qu'elle remonte dès la semaine suivante, elle ne reviendra plus jamais à la première position dorénavant occupée par Laura. Nous ne voyons toutefois pas dans cette diminution d'influence – ou, pour plus de précision, dans cette diminution d'influence perçue par les membres – une perte de son leadership. Effectivement, elle continue à jouer un rôle fondamental dans l'avancement du groupe et dans les prises de décisions. À partir de ce moment, nous voyons plutôt la création d'une alliance entre les deux membres ; Fanny laissant plus de place à Laura qui appuie davantage les propositions de sa collègue. Nous pourrions ainsi conclure que Laura, dont la multiplication des comportements de pouvoir lors de la dixième rencontre est parfois mal perçue, devient en quelque sorte la « lieutenant de la leader ».

Dans cette équipe, malgré le statut social supérieur des hommes, Samuel n'a jamais été perçu comme candidat au leadership. Son statut d'étudiant étranger, son manque d'expertise pour la tâche et surtout sa très grande timidité l'ont éliminé de la course très rapidement.

Après avoir dépeint l'émergence du leadership dans chacune des équipes, voyons maintenant comment s'exerce le pouvoir parmi les membres de ces groupes.

Exercice du pouvoir par les femmes des groupes à l'étude

Dans la section précédente, nous avons constaté que l'incongruité entre les stéréotypes liés au rôle de la femme et ceux rattachés aux rôles de pouvoir (Eagly et Karau, 2002) n'empêchent pas les femmes d'émerger comme leader et d'orienter l'action d'un groupe de travail. Par ailleurs, et contrairement aux perceptions dégagées des études sur l'exercice du pouvoir chez les deux sexes (Saint-Charles et Bélanger, 2006 ; Sherman, 2000), la façon dont le pouvoir s'est exercé dans chacune des équipes de notre étude n'est pas toujours le style démocratique auquel on peut s'attendre chez une femme. Alors que nous relevions, dans le premier chapitre, que les individus perçoivent l'exercice du pouvoir des femmes comme ayant une plus forte tendance vers la collaboration et le travail d'équipe que celui des hommes (Cantin, 2000), l'examen des prises de décision dans nos deux groupes met plutôt en évidence une structuration des relations de pouvoir non égalitaires, favorisant les membres à statut supérieur.

Notre analyse confirme les recherches de Schultz (1989) selon qui l'influence des membres à statut plus élevé « altère l'indépendance des prises de décision » des membres du groupe. Nous pouvons ajouter, pour ce qui est de notre étude, que cette influence est souvent appuyée par l'utilisation de stratégies indirectes de la part des membres à statut supérieur qui renforce la faible implication des personnes les moins influentes.

Afin d'illustrer ce que nous avançons, voici un aperçu de quelques stratégies d'interaction utilisées par les membres à statut élevé pendant les prises de décisions.

Prendre les décisions sans consulter tous les membres

Cette stratégie est certainement la plus courante. Dans les deux groupes à l'étude, les prises de décision ne tiennent généralement pas compte de l'avis de toutes les participantes et sont normalement prises par un petit groupe de personnes faisant partie de la plus haute classe de statuts. Nous le constatons dès la première rencontre, alors que

seuls quelques membres donnent leur avis sur les choix du nom d'équipe, de l'auteur à étudier et de la date de présentation – décisions concernant pourtant l'ensemble du groupe.

De plus, une des techniques de prises de décision utilisées ouvertement par les groupes a été le tour de table visant l'expression des opinions de chacun des membres. Nous avons toutefois constaté que ces tours de table étaient bien souvent incomplets, se terminant prématurément par un changement de sujet ou une impression d'avoir fait le tour de la question, impression soulignée par un membre à statut élevé.

Interpeller les plus silencieux lorsque les décisions sont déjà prises

Nous voyons ensuite que, même lorsque les tours de table tiennent compte de chacun des membres, les décisions qui y sont prises sont généralement influencées par les membres à statut supérieur. Avant même que le tour ne commence, ces personnes ont normalement déjà donné – directement ou indirectement – leur position sur la question. La technique des tours de table, comme bien d'autres méthodes de prises de décision utilisées par ces groupes, nous semble donc davantage utilisée pour faire approuver une proposition émise par un membre influent que pour solliciter des nouvelles idées. La manière dont on suscite l'opinion des membres ne favorise pas toujours la libre expression : « *Bon, est-ce qu'il y en a qui ne sont pas d'accord avec quelque chose ?* ». On le voit aussi très clairement à la sixième rencontre du groupe B. Pour obtenir l'avis des membres les plus silencieux, qui ne se sont pas prononcés sur une question à laquelle le groupe tente de répondre, Fanny s'adresse ainsi à eux : « *On a toutes dit "non", mais j'aimerais savoir ce que Samuel et Véronique en pensent ?* ». Ces membres moins influents se positionnent alors en accord avec le discours dominant. Il serait en effet difficile pour eux, qui sont souvent plus timides et moins confiants, de s'opposer aux membres à statut supérieur.

Faire fi des opinions des membres à plus bas statut

Dans la majorité des cas, les idées et les propositions d'orientation de l'action du groupe sont introduites par les leaders et les membres de la première classe de statuts. Il n'est toutefois pas impossible de voir les autres membres proposer des idées, mais elles ne sont généralement pas prises en compte au même titre que les autres. À plusieurs occasions, nous avons vu leur contribution se faire écraser par l'apport d'une personne à plus haut statut ou tout simplement se faire refuser et même ignorer. Nous avons également vu les leaders exercer une pression sur certaines personnes pour qu'elles délaissent leur opinion déviante et se conforment à la leur. Nous pensons entre autres à Vanessa du groupe A qui n'aimait pas le nom choisi pour son équipe. Elle s'est vue refuser la possibilité de changer la décision, et ce, par différentes tactiques des membres les plus influents dont celle de Nathalie qui considérait « trop compliqué » de modifier le nom alors qu'il venait à peine d'être proposé.

Comme nous pouvons le constater, ces différentes stratégies de prises de décision engendrent des inégalités dans la structuration des relations de pouvoir entre les membres des deux groupes, favorisant quelques-uns d'entre eux au détriment des autres. Sans que nous la classions parmi les stratégies de prise de décision, la *forte implication de certains membres* contribue également à renforcer cet écart entre les individus. Que ce soit en établissant l'ordre du jour pour les rencontres de groupe ou en prenant en charge une plus grande partie du travail d'équipe, certains sujets de notre étude – normalement ceux à statut élevé – contrôlent davantage l'évolution de leur groupe et de la tâche qu'il doit accomplir.

Réactions face au leadership des autres femmes

Les résultats de notre recherche vont dans le sens des travaux de Couillard (1995) selon lesquels les groupes de femmes sanctionnent celles qui s'éloignent de leur rôle de femme

pour adopter des comportements de leadership normalement associés au masculin. Les sanctions imposées par les membres de nos deux groupes sont toutefois relativement faibles et se font parfois de manière détournée.

Dans le groupe A, le comportement de Chloé, qui se fait critiquer à plusieurs reprises dans les journaux de bord, ne se voit ouvertement puni qu'à la dixième rencontre, alors qu'elle y fait son « grand test ». À ce moment, ses coéquipières condamnent sa conduite et lui avouent avoir perdu confiance en elle. Les sanctions envers Chloé ne vont toutefois pas jusqu'à la perte de son rôle de leader – son apport cognitif au travail d'équipe étant trop important pour risquer de le perdre – mais on lui lance un avertissement pour qu'elle change son style de leadership qui ne plaît pas au groupe.

Dans l'équipe B, on punit Fanny de façon plus subtile lors de la neuvième rencontre. Sans critiquer directement ses comportements, tous les membres affirment avoir grandement apprécié la réunion alors que Fanny leur révèle avoir volontairement réduit ses interventions. Bien que relativement faible, cette sanction a un impact important sur Fanny qui modifie son comportement suite à cet événement et laisse dorénavant plus de place aux autres membres.

Nos résultats montrent toutefois que, dans nos groupes, les femmes en position de pouvoir se voient punies même lorsqu'elles adoptent des comportements habituellement associés aux femmes. En effet, le maternalisme de Chloé – stratégie normalement perçue comme féminine (Couillard, 1995) –, a plus d'une fois été critiqué par ses collègues.

DEUXIÈME QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

Comment les femmes en position de pouvoir réussissent-elles à remplir leur fonction tout en vivant le malaise de l'ambiguïté entre le rôle de la femme et le rôle de leader ?

Pour répondre à notre deuxième question, nous avons choisi d'analyser le rapport que les femmes entretiennent avec le pouvoir en comparant le discours et la pratique à travers les rencontres et les journaux de bord.

Mais avant de répondre à cette question, nous nous sommes tout d'abord demandé s'il existait réellement un malaise face à l'ambiguïté de rôle chez les femmes de notre étude. En observant l'émergence du leadership dans les deux équipes, nous nous sommes attardée sur la manière dont les femmes perçoivent les relations de pouvoir dans les groupes ; et, par l'analyse de leur discours tant à l'oral qu'à l'écrit, nous avons constaté un certain paradoxe entre la peur et le désir du pouvoir que nous associons à cette ambiguïté de rôle.

Paradoxe entre la peur et le désir de pouvoir

La peur du pouvoir est un élément récurrent du discours de la majorité des femmes de nos deux groupes : peur de prendre trop de place, de jouer un rôle plus important que les autres ou encore de paraître plus intelligente ou mieux outillée que ses coéquipières. À aucun moment, Samuel ou Martin manifestent la crainte d'être trop présents dans leur groupe. Bien que ce constat ne puisse être garant de l'assurance des hommes face au pouvoir – notre méthode de recherche n'étant pas une analyse différenciée selon les sexes –, la peur du pouvoir semble être néanmoins une tendance importante chez les femmes de notre étude, tous statuts confondus.

Le paradoxe vient du fait que la peur du pouvoir est parfois confrontée au désir de ce même pouvoir, que l'on retrouve cette fois uniquement chez les personnes à statut élevé.

Le désir de contrôler son environnement groupal, d'influencer ses collègues ou encore « d'assouvir sa soif de pouvoir » se manifeste dans les écrits des leaders et des aspirantes au leadership, mais également dans leurs gestes. Certaines, qui vont jusqu'à rejeter le pouvoir publiquement, en adoptent néanmoins les comportements. C'est ce que nous voyons chez Chloé qui montre de nombreux comportements liés au leadership, tout en niant son titre de leader. Elle justifie plutôt ses gestes de pouvoir par la motivation suscitée par son « retour à l'école » et attribue le leadership à d'autres membres, soit Nathalie et Martin, qu'elle considère pourtant moins influents qu'elle, selon ses réponses aux questionnaires de classement de l'influence des membres¹⁰.

Sans nier son propre leadership, Fanny ne l'affirme pas non plus. Dans ses journaux de bord, elle parle de ses rôles d'animatrice, d'organisatrice et de secrétaire, sans jamais mentionner celui de leader qui, dans ce cas-ci, englobe pourtant les précédents. Laura, que personne ne nomme leader mais qui a une grande influence sur le groupe, ne se considère, elle non plus, jamais comme tenant ce rôle.

La peur de prendre trop de place et de jouer un rôle plus important que les autres dans le groupe semble freiner les femmes dans leur ascension au pouvoir, ce qui les amène à nier leur leadership et parfois même à refuser le rôle. Nous interprétons le comportement de Chloé lors de la dixième rencontre comme un rejet du leadership. À ce moment, les deux membres qu'elle considérait comme candidats au leadership ont déjà été éliminés de la course : Martin, en quittant l'équipe et Nathalie en adoptant des comportements de plus en plus opposés au groupe. Alors que son rôle de leader devient plus évident, Chloé l'ébranle en attaquant son groupe et en rejetant les responsabilités qu'elle s'était préalablement attribuées.

¹⁰ Chloé va jusqu'à inscrire Martin à quelques reprises comme le membre le moins influent du groupe, alors qu'elle se voit elle-même parmi les deux personnes les plus influentes plus de 80% du temps.

Nous voyons un lien direct entre cette ambivalence des participantes face au pouvoir et la construction sociale des genres qui crée une incongruité entre le rôle de la femme et les rôles de pouvoir. Les attentes que l'on entretient envers les individus selon leur sexe modèlent le regard que l'on pose sur soi-même en tant que femme (Eagly et Karau, 2002). La peur du pouvoir, ainsi que son rejet, peuvent donc ici être compris comme la crainte de s'éloigner de son rôle de femme, ou du moins de la perception qu'on en a. Les femmes prétendant au leadership se retrouvent effectivement prises entre deux rôles visiblement non congruents. Comment font-elles alors pour exercer leur pouvoir tout en composant avec le malaise qu'il provoque ? C'est ce à quoi nous tenterons de répondre dans ce qui suit.

Dire le contraire de ce que l'on fait

Les femmes occupant une position de pouvoir semblent réussir à atténuer le malaise relié à leur rôle de leader par un phénomène assez particulier qui consiste à dire le contraire de ce qu'elles font. C'est un phénomène étonnant que nous retrouvons dans les deux groupes à l'étude.

Dans notre problématique, alors que nous recensons les études faites sur les différences entre les hommes et les femmes dans l'exercice du pouvoir, nous notons un écart considérable entre les résultats des recherches faisant mention de la perception que l'on a des femmes en situation de pouvoir et les résultats des observations faites sur leurs comportements réels en milieux naturels et artificiels. Les résultats de cette présente recherche soutiennent cette réflexion et l'enrichissent en montrant que cet écart peut également se retrouver au sein même des groupes de travail.

À travers l'observation des rencontres et la lecture des journaux de bord, nous constatons un décalage important entre le discours et les comportements des femmes en ce qui a trait aux relations de pouvoir dans leur groupe. Les femmes en position de

pouvoir ont tendance à *nier les dynamiques de pouvoir* au sein de leur équipe et les différences de statut entre les membres. On dénote effectivement une forte propension à percevoir une égalité entre tous les membres – en affirmant par exemple prendre les décisions de façon démocratique – alors que notre analyse de l'exercice du pouvoir démontre le contraire. Les femmes de notre étude semblent ainsi tenir un discours similaire à celui des répondantes des études recensées dans la problématique. Ces dernières associaient « la collaboration et [...] le sens du travail d'équipe » aux femmes (Cantin, 2000) et les luttes de pouvoir aux hommes (Tardy, 1995). Dans nos groupes, à l'exception de Nathalie qui perçoit un « marathon » entre elle et Chloé, on parle de relations d'amitié et de complémentarité entre les membres plutôt que d'admettre une possible course au leadership au sein de l'équipe.

Une autre façon de nier les relations de pouvoir dans le groupe, ou du moins de les atténuer, est de prétendre que le *leadership est partagé* entre deux ou plusieurs coéquipières. Alors qu'elles apprennent, dans les cours théoriques, qu'il y a généralement une seule personne à la tête d'un groupe, les participantes affirment qu'il y a un leadership partagé au sein de leur équipe. Les membres du groupe B vont jusqu'à expliquer l'émergence du leadership ainsi dans leur présentation finale en nommant Fanny « leader de la structure » et Laura « leader des relations ». C'est exactement ce que Fischer (1986) dénonce lorsqu'il parle du mythe des deux leaders et de la tendance des groupes à partager le leadership en deux ou trois dimensions. De notre côté, nous voyons ce phénomène comme une construction pour camoufler la réalité et éviter d'attribuer le pouvoir à une seule personne, puisque le leadership partagé est un concept qui revient uniquement dans le discours oral des membres. En effet, à l'exception de Nathalie, personne ne parle d'un partage du leadership dans ses journaux de bord, même lorsqu'il en a été question en groupe durant la rencontre précédente.

Construction sociale d'une réalité autour du groupe

Nous voyons le fait de « dire le contraire de ce que l'on pense » et de « nier les relations de pouvoir » comme des parties d'un phénomène plus large engendré principalement par les personnes à statut plus élevé, mais entretenu par l'ensemble des membres.

L'idée que les membres se font de la participation dans le groupe B illustre bien ce phénomène. Tout au long de la session, il y a une forte inégalité concernant la participation des différents membres de l'équipe, privilégiant les personnes à plus haut statut, au détriment de Samuel et Véronique en particulier. Cette inégalité est progressivement étouffée par la construction commune d'une réalité où l'implication de chacune est la même.

La participation est un élément important pour cette équipe. Nous le voyons tout d'abord par la rédaction de la cible commune dans laquelle les membres parlent d'« implication positive et équitable » et de « travail d'équipe » – rédaction à laquelle Véronique et Samuel ont par ailleurs très peu participé. Nous le notons également à travers l'ensemble des journaux de bord dans lesquels on ne manque jamais de faire mention de l'état de la participation de Véronique et Samuel dans le groupe.

Dans la présentation des résultats, nous avons vu que Fanny et Jasmine minimisent le problème de la participation dès les premiers journaux de bord en écrivant que « *chacun prend sa place* » et que les membres les plus timides « *[n'hésitent] pas à s'exprimer* ». Fanny va jusqu'à affirmer que les membres facilitent l'expression de l'opinion de chacune, alors qu'elle-même interrompt régulièrement ses coéquipières et monopolise le temps de parole.

C'est au moment de la sixième rencontre que les membres discutent plus ouvertement de la participation dans leur groupe et que le phénomène de construction sociale prend

toute son ampleur. Alors qu'elles se retrouvent confrontées à discuter du problème, Fanny et Jasmine, bientôt suivies d'autres membres, réussissent à convaincre le groupe que Véronique et Samuel sont tout aussi impliqués que les autres, alors qu'ils sont encore à l'écart lors de cette discussion. Seule Laura apporte un bémol à la situation en disant que les communications pourraient être améliorées, mais ne reçoit aucun écho à ce moment.

Ce qui est fascinant ici, c'est que la construction d'une réalité autour de la participation des membres va jusqu'à persuader Véronique et Samuel que « *chacun a le droit le plus fondamental de parler* ». Durant cette rencontre, ces deux membres vont eux-mêmes alimenter cette construction en justifiant leur faible loquacité par un désir d'observer ce qui se passe autour d'eux. Aussitôt dit, aussitôt enregistré par les membres du groupe qui utilisent dorénavant cet argument pour expliquer la plus faible participation de leurs collègues. Pourtant, dans leurs journaux de bord, Samuel et Véronique justifient plutôt la faible fréquence de leur prise de parole par la peur de dire des choses « *non pertinentes* » ou qui « *ne s'appliquent pas* ». Samuel affirme d'ailleurs vouloir s'impliquer davantage et Véronique exprime sa satisfaction dès que sa participation augmente.

La construction d'une tout autre réalité semble ici avoir été influencée par les attentes de rôle que l'on a envers les femmes. Bormann (1975) affirmait que l'on perçoit les comportements d'autrui par les attentes que l'on entretient envers lui. On aura tendance à voir les femmes de prime abord comme égalitaires et démocratiques, même si elles ne le sont pas toujours. Les membres du groupe se sont ainsi construit une réalité qui se rapproche de l'idée que l'on a d'un groupe de femmes, c'est-à-dire d'un milieu où les relations de pouvoir sont mal vues, voire absentes, et où l'égalité et le partage en sont la pierre d'assise. On a nié que les femmes pouvaient aussi être compétitives et aimer le pouvoir.

Nous supposons que tout ce phénomène de construction sociale de la réalité a été motivé par la peur du pouvoir – elle-même liée au phénomène des attentes de rôle – et plus précisément par le paradoxe entre la peur et le désir de pouvoir. La construction d'une réalité où tout le monde est égal permet à celles qui l'entretiennent d'adopter des comportements qui répondent à leur désir de pouvoir, en proclamant un discours qui réduit la peur associée à ce même pouvoir. Fanny et Jasmine, qui ont encouragé cette construction, ont toutes deux affirmé leur crainte de prendre trop de place dans le groupe. De son côté, Laura, qui n'a pas contribué à la construction de cette fausse réalité et qui a même essayé de la dénoncer, n'a jamais fait mention d'une quelconque peur face au pouvoir.

On a cultivé une tout autre réalité autour de la participation afin d'atténuer le malaise engendré par les relations de pouvoir. Mais ce qui est important de noter ici est que ce phénomène de construction d'une réalité où tout le monde est égal a grandement contribué aux inégalités à l'intérieur même du groupe et ce déséquilibre a créé de nombreuses insatisfactions chez ses membres, ce qui a nui au travail d'équipe.

CONCLUSION

Notre intérêt pour le sujet des relations de pouvoir dans les groupes majoritairement féminins vient d'un premier questionnement sur la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères de la société québécoise : une réalité qui est encore et toujours préoccupante. En investiguant les causes de cette situation, nous en sommes venue à questionner l'ambiguïté qui entoure le rôle de la femme en position de pouvoir et à nous demander comment peuvent se dérouler les relations de pouvoir entre les femmes, compte tenu de cette ambiguïté de rôle.

L'observation des rencontres des deux groupes présentés dans notre étude, ainsi que la lecture des journaux de bord de chacun des membres, nous a permis d'étudier l'émergence de la structure de pouvoir dans des groupes principalement composés de femmes et d'en faire ressortir sensiblement les mêmes points issus d'études sur des groupes mixtes (Bormann, 1975). Nous constatons alors que, tout comme les hommes, les femmes peuvent exercer leur pouvoir dans un groupe et y émerger comme leader.

Par ailleurs, la manière dont les femmes de notre étude utilisent leur pouvoir ne rejoint pas toujours le style démocratique auquel on peut s'attendre chez une femme. Nous pensons ici au style démocratique attribué aux femmes par les répondantes des études menées sur la perception des comportements des différents sexes en position de pouvoir (Cantin, 2000 ; Gingras, Maillé et Tardy, 1989 ; Saint-Charles et Bélanger, 2006 ; Sherman, 2000). On peut ainsi mettre en doute que ces études reflètent les pratiques réelles de leurs répondantes qui affirment être plus douces, plus respectueuses, plus solidaires et plus enclines à la coopération que leurs confrères. En effet, dans notre étude, le discours sur les comportements des femmes en position de pouvoir semble plutôt avoir été influencé par les attentes de rôle entretenues envers les femmes que par leurs pratiques réelles. C'est une piste qui pourrait être approfondie dans de futures recherches. Pour l'instant, nous pouvons tout de même affirmer que notre étude s'inscrit

en faux contre l'argument selon lequel ce serait le style de leadership trop doux des femmes qui justifierait leur sous-représentation aux postes de pouvoir.

Nous avons ensuite constaté, chez les femmes les plus influentes de notre étude, un rapport particulier avec le pouvoir qu'elles disent craindre et désirer à la fois. Nous croyons que c'est cette ambivalence, que nous associons à l'incongruité perçue entre le rôle de la femme et les rôles de pouvoir, qui les a amenées à construire une nouvelle réalité autour de leur groupe ; et cette réalité, qui se rapproche de l'idée que l'on se fait des relations de pouvoir entre femmes, les a poussées à nier leur propre pouvoir au sein de leur équipe.

Nous reconnaissons certaines limites à notre étude des relations de pouvoir dans les groupes majoritairement féminins, à commencer par le nombre de groupes ayant fait l'objet de notre recherche. Nous sommes consciente que l'observation de deux groupes ne permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble des relations de pouvoir entre les femmes. Toutefois, l'objectif de notre recherche étant de comprendre comment les femmes font face au pouvoir dans les groupes, ce petit échantillon nous a donné la possibilité d'analyser la situation en profondeur, en observant à la fois les comportements et le discours des femmes à l'étude, et de faire émerger une série de phénomènes que nous n'aurions peut-être pas découverts autrement.

L'environnement singulier dans lequel évoluent les deux équipes peut également constituer une limite pour notre étude. Le fait que ce soit des groupes qui réfléchissent justement sur les phénomènes de groupe – et qui sont susceptibles de bénéficier de l'aide de leur professeure à ce sujet – peut bien entendu modifier leur évolution. Les membres de ces équipes, qui étudient la dimension du pouvoir dans leurs cours théoriques, devraient être plus sensibles à l'émergence du leadership dans leur propre équipe et peut-être plus vigilants quant aux pièges qui y sont rattachés. Dans une telle perspective, nous sommes portée à croire que les relations inégalitaires observées dans ces groupes

peuvent alors facilement se retrouver dans tout autre groupe n'ayant pas ce bagage théorique et étant peut-être moins attentif aux relations de pouvoir émergeant entre les membres. C'est une piste qu'il pourrait être intéressant d'investiguer dans de prochaines études. D'un autre côté, le fait d'étudier les relations de pouvoir a peut-être amené les groupes de notre recherche à souhaiter adhérer à une structure de pouvoir idéale, ce qui aurait contribué à cultiver la fausse idée d'égalité entre les membres mise en lumière par nos résultats. Dans ce cas-ci, il serait pertinent de poursuivre l'étude dans un milieu similaire sur des groupes composés majoritairement d'hommes et sur des groupes mixtes afin de vérifier si la construction sociale d'une réalité où tous les membres sont égaux est un phénomène propre aux femmes quelque soit le milieu étudié.

Dans le même ordre d'idées, il pourrait être enrichissant d'observer des groupes de femmes de différentes cultures afin d'y étudier l'émergence et l'évolution des relations de pouvoir. Pour ce faire, il serait intéressant de comparer nos résultats avec des groupes venant de pays où les femmes occupent une place importante dans le monde politique et dans les entreprises, comme la Suède où près de la moitié des députés sont des femmes ; ou encore des pays où le rôle de la femme demeure plus traditionnel, comme l'Arabie saoudite qui, lors de la dernière année, n'a élu aucune femme au renouvellement du Parlement (Union interparlementaire, 2006).

Une autre limite à considérer dans le cadre de notre recherche est le fait d'avoir observé des groupes nouvellement formés et ayant une courte durée de vie. Bien que l'étude de leur émergence soit plus favorable à l'analyse de l'évolution du leadership, nous supposons que la dynamique engendrée par cette situation puisse différer de celle des groupes déjà formés et ayant une plus longue existence. L'étude des relations de pouvoir à l'intérieur de ces derniers groupes constituerait une autre piste de recherche.

Nous présumons par ailleurs que nos résultats peuvent être transférables à d'autres formes de groupes et à des contextes différents. Pendant la réalisation de notre

recherche, nous avons eu l'occasion de faire partie d'un groupe de femmes bénévoles ayant une structure hiérarchique préétablie, imposée par un pouvoir extérieur mais votée par les membres du groupe. Cette équipe, qui prônait la non-hiérarchie entre ses membres, s'amusait de la structure imposée par l'extérieur. Les personnes nommées aux plus hauts postes du conseil administratif refusaient publiquement de considérer leur rôle avec sérieux. Ce refus d'établir une réelle structure de pouvoir au sein de l'équipe n'a toutefois pas empêché l'émergence d'un leadership dans le groupe et son déni n'a pas aidé à le rendre complètement démocratique, malgré le milieu favorable à ce type de leadership dans lequel évoluait le groupe.

Nous croyons qu'en refusant de reconnaître leur propre leadership, les femmes renforcent la « masculinisation du pouvoir » et préservent ainsi le mythe de la femme qui ne peut gouverner, ce qui contribue malheureusement à justifier la sous-représentation des femmes aux postes de pouvoir qui faisait l'objet du premier questionnaire de cette recherche. Nous pensons également qu'en niant les relations de pouvoir dans un groupe, on risque ainsi de laisser place à l'émergence d'un leadership autocratique et non égalitaire au sein de l'équipe. Effectivement, en refusant d'admettre l'existence d'une structure de pouvoir dans le groupe, il devient impossible de la contrôler et de la démocratiser. Pour faire en sorte que la leader oriente l'action du groupe de manière à favoriser son bon fonctionnement, il faut tout d'abord admettre qu'une leader a émergé dans le groupe et c'est ce qui semble avoir gêné la plupart des membres des deux groupes à l'étude. En définissant clairement la structure de pouvoir, on peut déterminer avec la leader les comportements acceptables au sein du groupe et l'en avertir dès qu'elle s'en éloigne. Les participantes peuvent également travailler conjointement afin d'implanter des méthodes de gestion plus démocratiques qui facilitent l'implication de chacune d'entre elles. Alors que la peur du pouvoir semble avoir poussé les femmes de notre étude à nier le leadership émergent dans leur groupe, nommer les phénomènes de pouvoir nous paraît pourtant la meilleure façon de les contrôler et de ne plus les craindre.

BIBLIOGRAPHIE

- ANGERS, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. 2e éd. Montréal : Les éditions CEC.
- ANZIEU, D. ET J.-Y. MARTIN (2003). *La dynamique des groupes restreints*. 13^e éd. Paris : Presses universitaires de France.
- BELL, M.P., M.E. MCLAUGHLIN ET J.M. SEQUEIRA (2002). « Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling : Women Executives as Change Agents ». *Journal of Business Ethics*, vol. 37, no 1 (avril), p. 65-76.
- BEM, S. (1974). « The Measurement of Psychological Androgyny ». *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 42, p. 155-162.
- BERGER, J., S.J. ROSENHOLTZ ET M. ZELDITCH (1980). « Status Organizing Processes ». *Annual Review of Sociology*, vol. 6, p. 479-508
- BEST, B.J. ET P.E. SPECTOR (1984). *The Effects of Applicant Attractiveness, Managerial Attributes and Gender on Executive Employment Decisions*. Paper presented at the 30th Annual Meeting of the Southeastern Psychological Association, New Orleans.
- BLANCHET, A. ET A. TROGNON (1994). *La psychologie des groupes*. Paris : Nathan.
- BOHAN, J.S. (1993). « Regarding Gender : Essentialism, Constructionism, and Feminist Psychology ». *Psychology of women quarterly*, vol. 17, p. 5-21.
- BORMANN, E.G. (1975). *Discussion and Group Methods : Theory and Practice*. 2e éd. New York : Harper & Row.
- BORMANN, E.G. ET N.C. BORMANN (1988). *Effective Small Group Communication*. 4e éd. Edina, MN: Burgess.
- BOUTHAT, C. (1993). *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal : Université du Québec à Montréal. Décanat des études avancées et de la recherche.
- BURN, S.M. (1996). *The Social Psychology of Gender*. New York : McGraw-Hill.
- CANADA, STATISTIQUE CANADA (2006). *Emploi à temps plein et à temps partiel selon le sexe et l'âge*. (http://www40.statcan.ca/102/cst01/labor12_f.htm) (consulté le 23 novembre 2005).

- CANTIN, L. (2000). « Les stratégies de femmes face aux enjeux et contraintes du développement des ressources humaines au Québec : Cinq témoignages ». Mémoire de maîtrise inédit. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- CARLI, L.L. (1999). « Gender, Interpersonal Power, and Social Influence ». *Journal of Social Issues*, vol. 55, p. 991-994.
- CARLI, L.L. (2001). « Gender and Social Influence ». *Journal of Social Issues*, vol. 57, no 4 (Hiver), p. 725-741.
- COLLERETTE, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- CONDY, J. ET S. CONDY (1976). « Sex Differences : A Study of the Eye of the Beholder ». *Child development*, vol. 47, p. 812-819.
- COUILLARD, M-A. (1995). « À propos du pouvoir et de la féminité : Une étude anthropologique des groupes de femmes de la région de Québec ». In *Femmes et pouvoir*, sous la dir. d'Évelyne Tardy, p. 21-47. Cahiers Réseau de recherches féministes. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- DEBEAUVOIR, S. (1949). *Le Deuxième Sexe*. Paris : Gallimard.
- DELPHY, C. (1991). « Penser le genre : Quels problèmes ? » In *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes*, sous la dir. de M.-C. Hurting, M. Kail et H. Rouch, p. 89-101. Paris : CNRS.
- DELPHY, C. (2002). Le genre, sexe social (entrevue). Propos recueillis par Pauline Terminière Tiré de Rouge (hebdo de la LCR, section française de la Quatrième Internationale). (http://www.lagauche.com/lagauche/article.php3?id_article=27) (consulté le 30 juillet 2006).
- EAGLY, A.H. ET B.T. JOHNSON (1990). « Gender and Leadership Style : A Meta-Analysis ». *Psychological Bulletin*, vol. 108, no 2, p. 233-256.
- EAGLY, A.H. ET S.J. KARAU (2002). « Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders ». *Psychological Review*, vol. 109, no 3, p. 573-598.
- EAGLY, A.H., S.J. KARAU ET M.G. MAKHIJANI (1995). « Gender and the Effectiveness of Leader : A Meta-Analysis ». *Psychological Bulletin*, vol. 117, no 1, p. 125-145.
- EICHLER, M. (1986). *Les six péchés capitaux sexistes. Approches et méthodes de la recherche féministe. Actes du colloque du GREMF*, sous la direction de H. Dagenais. Québec : Les cahiers de recherche du GREMF.

- ENGEN, M.L. ET T.M. WILLEMSSEN (2000). « Gender and Leadership Styles : A Review of the Past Decade ». *Work and Organization Research Centre*, vol. 6, p. 1-33.
- ETAUGH, C. ET M.B. LISS (1992). « Home, School, and Playroom : Training Grounds for Adult Gender Roles ». *Sex Roles*, vol. 26, no 3-4 (février), p. 129-147.
- FISHER, B.A. (1986). *Leadership : When Does the Difference Make a Difference*. In R.Y. HIROKAWA, M.S. POOL ET S.P. MARSHAL (éd.), *Communication and group decision-making*, London, Sage Publications, p. 197-215.
- FOUCAULT, M. (1976). *Histoire de la sexualité 1: la volonté de savoir*. Paris : Gallimard.
- FRANK, E. (1988). « Business Students' Perceptions of Women in Management ». *Sex Roles*, vol. 19, no 1-2, p. 107-118.
- FRENCH, M. (1985). *La fascination du pouvoir*. Paris : Acropole.
- FREY, L.R. (1994). « Introduction – The Call of the Field : Studying Communication in Natural Groups ». In L.R. FREY, *Group Communication in Context*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, p. 9-14.
- GARLAND, H. (1982). « Attributions for the Success and Failure of Female Managers : A Replication and Extension ». *Psychology of Women Quarterly*, vol. 1, p. 155-162.
- GAUTHIER, B. (2003). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- GEMMILL, G. ET L.Z. SCHAIBLE (1991). « The Psychodynamics of Female/Male Role Differentiation Within Small Groups ». *Small Group Research*, vol. 22, p. 220-239.
- GINGRAS, A.-M., C. MAILLE, ET É. TARDY (1989). *Sexe et militantisme*. Montréal : Éditions du Cidihca.
- GIROUX, S. ET G. TREMBLAY (2002). *Méthodologie des sciences humaines*. 2^e éd. Montréal : ERPI.
- HANGES, P.J., R.G. LORD, D.V. DAY, W.P. SIPE, W.C. SMITH ET D.J. BROWN (1997). « Leadership and Gender Bias : Dynamic Measures and Nonlinear Modeling ». In *Dynamic systems, leadership perceptions, and gender effects*, R.G. Lord. Symposium presented at the 12th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology.
- HEBL, M.R. (1995). « Gender Bias in Leader Selection ». *Teaching of Psychology*, vol. 22, no 3, 186-188.

- KARAKOWSKY, L., K. MCBEY ET D.L. MILLER (2004). « Gender, Perceived Competence, and Power Displays : Examining Verbal Interruptions in a Group Context ». *Small Group Research*, vol. 35, no 4, p. 407-439.
- LANDRY, S. (1977). « L'animation du groupe de tâche ». In J.M. LECLERC, *Dossier sur l'enseignement : système, méthodes, techniques*. Montréal : Service pédagogique de l'Université de Montréal.
- LANDRY, S. (1988). « Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes ». Thèse de doctorat inédite. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- LANDRY, S. (1989). « Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints ». *Recherches féministes*, vol. 2, no 2, p. 15-54.
- LANDRY, S. (1990a). *De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations*. In *Changement planifié et développement des organisations, Tome II, Priorités actuelles et futures*, Y. Tellier et R. Tessier, p. 121-156. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- LANDRY, S. (1990b). « Légitimité ou imposture ? L'épineuse question du pouvoir des femmes ». In *Cahier CRF*, p. 30-46. UQAM.
- LANDRY, S. (1991). « L'exercice du pouvoir par les femmes : Une analyse psychosociologique ». In *L'égalité : les moyens pour y arriver*. Conseil du statut de la femme, p. 40-49. Québec : Les Publications du Québec.
- LANDRY, S. (1995). « Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation ». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, no 1, p. 45-62.
- LANGFORD, M., O.J. WELCH ET S.T. WELCH (1998). « Men, Women, and the Use of Power : Is it Based on the Person or the Situation ? ». *Equal Opportunities International*, vol. 17, no 1 (mars), p. 1-12.
- LE MANER-IDRISSI, G. (1997). *L'identité sexuée*. Paris : Dunod.
- LEMAY, G. (2001). « Le rapport au pouvoir des femmes et des hommes et la représentation des femmes au bureau de la fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) ». Mémoire de maîtrise inédit. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Le petit Robert 1 : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris : le Robert, 1997.
- LEVINE, J.M. ET MORELAND, R.L. (1990). « Progress in Small Group Research ». *Annual Review of Psychology*, vol. 41, p. 585-634.

- LÉVY, A. (1965). *Psychologie sociale*. Textes fondamentaux. Paris : Dunod.
- LEWIN, K., R. LIPPITT ET R.K. WHITE (1939). « Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates" ». *Journal of Social Psychoogy*, vol. 10, p. 271-299.
- LIPS, H.M. (1991). *Women, Men, and Power*. Toronto : Mayfield Publishing Company.
- LIPS, H.M. (2003). *A New Psychology of Women : Gender, Culture and Ethnicity*. 2e éd. Boston : McGraw-Hill.
- LOVAGLIA, M., E.A. MANNIX, C.D. SAMUELSON, J. SELL ET R. WILSON (2005). « Conflit, Power, and Status in Groups ». In POOLE ET HOLLINGSHEAD (éd.), *Theories of Small Groups*. Thousand Oaks : Sage.
- MACCOBY, E.M. ET C.N. JACKLIN (1974). *The Psychology of Sex Differences*. Standford, Calif. : Standford University Press.
- MARECEK, J., M. CRAWFORD ET D. POPP (2004). « On the Construction of Gender, Sex, and Sexualities ». In *The psychology of gender*. 2e éd. EAGLY, A.H., A.E. BEALL ET R.J. STERNBERG. New York : The Guilford Press.
- MEEKER, B. ET P.A. WEITZEL O'NEILL (1977). « Sex Roles and Interpersonal Behavior in Task Oriented Groups ». *American Sociological Review*, vol. 42, p. 92-105.
- MISCHEL, W. (1970). « Sex-Typing and Socialization ». In *Carmichael's Manual of Child Psychology*. 3e éd. P.H. Mussen (éd.). New York : Wiley.
- MONGEAU, P. ET J. SAINT-CHARLES (2005). « Communication et émergence du leadership dans les groupes ». In J. SAINT-CHARLES ET P. MONGEAU, *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, p. 109-130. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- MONGEAU, P., J. SAINT-CHARLES ET J. TREMBLAY. (2006). « Communication et visions du groupe ». In J. SAINT-CHARLES ET P. MONGEAU, *Communication - Horizons de pratiques et de recherche*, p. 147-190. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- MUCCHIELLI, A. (2005). *Étude des communications : approches constructivistes*. Paris : Colin.
- PATTON, B. R., K. GIFFIN ET E. NYQUIST PATTON (1989). *Decision-Making Group Interaction*. New York : Harper & Row.
- POWELL, G.N. (1990). « One More Time : do Female and Male Managers Differ ? » *The Executive*, vol. 4, no 3, p. 68-75.

- PRÉJEAN, M. (1994). *Sexes et pouvoir. La construction sociale des corps et des émotions*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- QUÉBEC, CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME. (2006a). *Population active selon le niveau de gestion et de compétence et le sexe*. Québec 2001.
(http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/cat_profs_sectr_activ/professions/recens2001/tabwebprof_juin03-2.htm) (consulté le 10 mai 2006).
- QUÉBEC, CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME. (2006b). *Députées à l'Assemblée nationale et ministres dans le gouvernement du Québec depuis 1962*.
(http://www.csf.gouv.qc.ca/telechargement/stat/indicateur_pouvoir_1.pdf) (consulté le 10 mai 2006).
- RIDGEWAY, C.L. (2001). « Gender, Status, and Leadership ». *Journal of Social Issues*, vol. 57, no 4, p. 637-655.
- ROSENER, J. (1990). « Ways Women Lead ». *Harvard Business Review*, novembre/décembre, p. 119-125.
- SAINT-ARNAUD, Y. (1989). *Les petits groupes*. 2^e éd. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal. Les Éditions du CIM.
- SAINT-CHARLES, J. ET D. BÉLANGER (2006) avec la collaboration de M. Baril, J. Jaran-Duquette, I. Lechasseur et I. Marchand. *La sous-représentation politique des femmes militantes au sein de l'organisation syndicale à la CSQ*. Rapport de recherche. Université du Québec à Montréal.
- SAINT-CHARLES, J. (2006). Communication et groupes restreints. Notes de cours. Culture groupale, normes et rôles.
(http://www.er.uqam.ca/nobel/k14461/Enseignement/COM1090/Notes%20de%20cours/Culture_normes_roles.htm) (consulté le 30 juillet 2006).
- SAINT-CHARLES, J. ET P. MONGEAU (2004). *Analysis of interactions network in workgroup*. Communication dans le cadre du XXIV^e International Sunbelt Social Network Conference, Portoro, Slovénie.
- SAINT-CHARLES, J. ET P. MONGEAU. (2006). « Fondements d'un modèle communicationnel du groupe : structures et fonctions ». In J. SAINT-CHARLES ET P. MONGEAU, *Communication - Horizons de pratiques et de recherche*, p. 191-208. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- SCHULTZ, B.G. (1989). *Communicating in the Small Group*. New York : Harper & Row.

- SHERMAN, A. (2000). « Women Managing/Managing Women. The Marginalization of Female Leadership in Rural School Setting ». *Educational Management and Administration*, vol. 28, no 2, p. 133-143.
- SMITH, C.L., J.A. NOLL ET J. BECKER-BRYANT (1999). « The Effect of Social Context on Gender Self-Concept ». *Sex Roles*, vol. 40, p. 499-512.
- TARDY, É. (1995). *Militer au féminin*. Montréal : Les Éditions du remue-ménage.
- TUBBS, S.L. (2001). *A Systems Approach to Small Group Interaction*. Boston : McGraw Hill.
- UNGER, R.K. (2001). *Handbook of the Psychology of Women and Gender*. New York : John Wiley & sons.
- UNGER, R.K. ET M. CRAWFORD (1992). *Women and Gender : A Feminist Psychology*. New York : McGraw Hill.
- UNION INTERPARLEMENTAIRE (2005). *État mondial de la présence des femmes dans les parlements et les gouvernements*. (<http://www.iup.org/press-f/gen202.htm>) (consulté le 11 mai 2005).
- UNION INTERPARLEMENTAIRE (2006). *Un parlementaire sur cinq élus en 2005 est une femme*. (<http://www.ipu.org/press-f/gen220.htm>) (consulté le 26 juillet 2006).
- WAGNER, D.G. ET J. BERGER (1997). « Gender and Interpersonnal Task Behaviors : Status Expectation Accounts ». *Sociological perspectives*, vol. 40, no 1, p. 1-32.
- WILLIAMS, J.E. ET D.L. BEST (1982). *Measuring Sex Stereotypes : A Thirty Nation Study*. Beverly Hills, CA : Sage.
- WILSON, G.L. ET M.S. HANNA (1993). *Groups in Context : Leadership and Participation in Small Groups*. 3e éd. New York : McGraw-Hill.

ANNEXE 1

COMPORTEMENTS D'ORIENTATION DE L'ACTION

1. Initier

La personne propose un nouveau thème de discussion, une nouvelle étape dans le travail à accomplir, une orientation autre que celle dans laquelle se trouve le groupe. Les propositions de procédures ne sont pas considérées comme l'initiation d'un nouveau thème.

2. Proposer

La personne fait une proposition au groupe quant à l'action qu'il doit prendre. Le ton de voix est affirmatif. La personne utilise le présent ou l'impératif, mais jamais le conditionnel.

3. Se rallier

Après s'être opposée ou avoir soutenu une position donnée, la personne renonce à cette position pour se rallier à la position d'une autre ou à celle du groupe. La personne peut se rallier très rapidement ou après une discussion soutenue.

4. Résumer

La personne fait une synthèse ou un résumé, ou bien revient sur une étape franchie par le groupe jusqu'ici, résume les arguments présentés, ou ses propres positions dans le groupe, etc. Ce résumé peut avoir trait à ce qui vient tout juste de se passer dans le groupe ou à ce qui s'est fait lors d'une rencontre antérieure. Il peut avoir pour but de faire avancer l'action du groupe, de clarifier certaines situations vécues par le groupe ou d'informer un membre de ce qui s'est passé en son absence. Le résumé est descriptif, non interprétatif, mais il peut précéder ou accompagner une interprétation. Le résumé peut être bref et ne servir qu'à boucler la boucle.

ANNEXE 2

DÉTAILS DES QUESTIONNAIRES D'INFLUENCE DES DEUX GROUPES À L'ÉTUDE

* Nous avons inscrit la note ND (non disponible) lorsque des membres ont omis de répondre au questionnaire de la semaine.

Groupe A

Rencontre 1

R1	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
Vanessa	3	5	4	1	6	2	7
Chloé	4	2	5	1	6	3	7
Julie	5	1	3	7	4	2	6
Christine	7	2	1	4	5	3	6
Karine	4	1	7	3	5	2	6
Nathalie	4	2	3	5	7	1	6
Martin	1	4	7	3	2	5	6
Moyenne	4	2,4	4,3	3,4	5	2,6	6,3

Rencontre 2

R2	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
Vanessa	2	1	3	4	7	5	6
Chloé	4	1	5	3	7	2	6
Julie	4	1	3	2	6	7	5
Christine	3	1	6	4	5	2	7
Karine	3	1	6	5	4	2	7
Nathalie	6	2	4	5	7	1	3
Martin	1	4	7	5	2	6	3
Moyenne	3,3	1,6	4,9	4	5,4	3,6	5,3

Rencontre 3

R3	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
Vanessa	4	1	6	5	7	2	3
Chloé	6	4	2	5	7	1	3
Julie	6	3	4	5	7	1	2
Christine	4	3	6	5	7	1	2
Karine	4	3	7	5	6	1	2
Nathalie	4	3	5	6	7	2	1
Martin	2	3	6	4	7	1	5
Moyenne	4,3	2,9	5,1	5	6,9	1,3	2,6

Rencontre 4

R4	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
Vanessa	6	1	2	5	3	7	4
Chloé	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Julie	3	1	2	4	6	5	7
Christine	6	3	5	4	1	7	2
Karine	4	2	3	6	1	5	7
Nathalie	6	2	4	7	5	3	1
Martin	2	1	6	3	7	4	5
Moyenne	4,5	1,7	3,7	4,8	3,8	5,2	4,3

Rencontre 5

R5	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
Vanessa	5	2	6	4	7	1	3
Chloé	4	2	5	6	7	1	3
Julie	6	2	4	5	7	1	3
Christine	4	2	7	5	6	3	1
Karine	6	7	4	3	5	1	2
Nathalie	7	2	4	5	6	1	3
Martin	7	2	1	5	6	3	4
Moyenne	5,6	2,7	4,4	4,7	6,3	1,6	2,7

Rencontre 6

R6	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
Vanessa	3	1	2	5	6	4	7
Chloé	5	1	4	3	6	2	7
Julie	3	1	4	5	6	2	7
Christine	3	1	6	5	7	4	2
Karine	4	1	2	6	5	3	7
Nathalie	3	1	2	6	5	4	7
Martin	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Moyenne	3,5	1	3,3	5	5,8	3,2	6,2

Rencontre 7

R7	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie	Martin
Vanessa	4	1	2	7	5	3	6
Chloé	2	1	5	6	7	3	4
Julie	5	1	7	6	4	2	3
Christine	5	1	2	7	6	3	4
Karine	6	2	3	4	5	1	7
Nathalie	6	1	4	5	7	2	3
Martin	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Moyenne	4,7	1,2	3,8	5,8	5,7	2,3	4,5

Rencontre 8

R8	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie
Vanessa	4	1	5	3	6	2
Chloé	2	1	5	3	4	6
Julie	4	1	2	5	3	6
Christine	2	1	3	4	5	6
Karine	4	1	2	5	3	6
Nathalie	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Moyenne	3,2	1	3,4	4	4,2	5,2

Rencontre 9

R9	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie
Vanessa	6	2	3	4	5	1
Chloé	3	2	5	6	4	1
Julie	3	2	5	6	4	1
Christine	4	1	5	3	6	2
Karine	6	1	5	2	4	3
Nathalie	4	2	5	3	6	1
Moyenne	4,3	1,7	4,7	4	4,8	1,5

Rencontre 10

R10	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie
Vanessa	3	1	2	5	6	4
Chloé	6	1	2	5	4	3
Julie	6	1	2	4	5	3
Christine	6	1	2	4	3	5
Karine	6	1	2	3	4	5
Nathalie	4	1	2	5	6	3
Moyenne	5,2	1	2	4,3	4,7	3,8

Rencontre 11

R11	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie
Vanessa	2	4	6	5	1	3
Chloé	5	2	6	3	1	4
Julie	2	1	3	6	5	4
Christine	4	2	6	5	1	3
Karine	4	2	6	3	5	1
Nathalie	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Moyenne	3,4	2,2	5,4	4,4	2,6	3

Rencontre 12

R12	Vanessa	Chloé	Julie	Christine	Karine	Nathalie
Vanessa	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Chloé	3	6	4	1	2	5
Julie	4	2	3	5	6	1
Christine	4	1	5	3	6	2
Karine	4	1	2	6	3	5
Nathalie	3	1	6	5	4	2
Moyenne	3,6	2,2	4	4	4,2	3

*Groupe B***Rencontre 1**

R1	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	2	1	7	4	3	6	5
Fanny	5	1	7	4	2	3	6
Samuel	6	1	3	4	2	5	7
Sonia	6	2	7	4	1	3	5
Laura	4	1	7	3	2	6	5
Jasmine	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mélanie	7	1	6	4	2	3	5
Moyenne	5	1,2	6,2	3,8	2	4,3	5,5

Rencontre 2

R2	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	5	1	6	7	2	3	4
Fanny	5	2	7	6	1	3	4
Samuel	5	1	3	7	2	4	6
Sonia	7	1	6	3	2	4	5
Laura	7	1	6	4	2	3	5
Jasmine	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mélanie	6	1	7	5	3	2	4
Moyenne	5,8	1,2	5,8	5,3	2	3,2	4,7

Rencontre 3

R3	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	6	2	7	4	1	3	5
Fanny	5	3	7	4	1	2	6
Samuel	2	1	4	6	3	5	7
Sonia	6	2	7	3	1	4	5
Laura	5	3	7	4	1	2	6
Jasmine	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mélanie	5	3	7	4	1	2	6
Moyenne	4,8	2,3	6,5	4,2	1,3	3	5,8

Rencontre 4

R4	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	6	1	7	4	3	2	5
Fanny	5	2	6	4	3	1	7
Samuel	6	1	5	7	2	3	4
Sonia	7	1	6	4	2	3	5
Laura	7	1	5	4	3	2	6
Jasmine	7	1	4	5	3	2	6
Mélanie	7	2	6	5	3	1	4
Moyenne	6,4	1,3	5,6	4,7	2,7	2	5,3

Rencontre 5

R5	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	5	1	7	6	2	3	4
Fanny	5	1	6	7	3	4	2
Samuel	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Sonia	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Laura	6	1	7	5	4	2	3
Jasmine	7	2	6	4	1	3	5
Mélanie	7	2	6	5	1	3	4
Moyenne	6	1,4	6,4	5,4	2,2	3	3,6

Rencontre 6

R6	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Fanny	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Samuel	6	1	3	7	2	5	4
Sonia	7	1	7	5	2	3	6
Laura	6	3	7	5	1	2	4
Jasmine	6	5	7	3	4	2	1
Mélanie	6	1	7	5	2	3	4
Moyenne	6,2	2,2	6,2	5	2,2	3	3,8

Rencontre 7

R7	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	5	3	7	6	1	2	4
Fanny	5	4	7	3	1	2	6
Samuel	6	1	3	7	2	4	5
Sonia	6	2	7	4	1	3	5
Laura	6	3	7	5	1	2	4
Jasmine	7	4	6	5	1	2	3
Mélanie	7	2	6	5	1	3	4
Moyenne	6	2,7	6,1	5	1,1	2,6	4,4

Rencontre 8

R8	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	3	1	6	5	2	7	4
Fanny	6	2	5	3	1	7	4
Samuel	6	1	7	3	2	5	4
Sonia	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Laura	5	1	7	6	2	3	4
Jasmine	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mélanie	5	1	7	6	3	2	4
Moyenne	5	1,2	6,4	4,6	2	4,8	4

Rencontre 9

R9	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Fanny	5	4	7	3	1	2	6
Samuel	3	7	4	2	1	5	6
Sonia	6	3	7	4	1	2	5
Laura	5	3	7	4	1	2	6
Jasmine	6	4	7	5	1	2	3
Mélanie	5	2	7	4	1	3	6
Moyenne	5	3,8	6,5	3,7	1	2,7	5,3

Rencontre 10

R10	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Fanny	5	4	7	6	1	2	3
Samuel	2	7	3	5	1	4	6
Sonia	6	1	7	4	3	2	5
Laura	6	1	7	4	2	5	3
Jasmine	6	2	7	4	1	5	3
Mélanie	6	2	7	4	1	5	3
Moyenne	5,3	2,8	6,3	4,5	1,5	3,8	3,8

Rencontre 11

R11	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	5	2	7	4	1	3	6
Fanny	6	5	7	4	1	3	2
Samuel	3	2	4	6	1	5	7
Sonia	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Laura	6	3	7	5	1	2	4
Jasmine	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mélanie	5	2	7	6	1	4	3
Moyenne	5	2,8	6,4	5	1	3,4	4,4

Rencontre 12

R12	Véronique	Fanny	Samuel	Sonia	Laura	Jasmine	Mélanie
Véronique	4	1	7	6	2	3	5
Fanny	6	2	7	5	1	4	3
Samuel	5	2	3	4	1	6	7
Sonia	6	1	7	4	2	3	5
Laura	4	1	7	5	2	3	6
Jasmine	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mélanie	6	3	7	2	1	5	4
Moyenne	5,2	1,7	6,3	4,3	1,5	4	5