

## Chapitre 1. Contexte théorique et revu de la littérature

### Les courants de recherches sur les gestionnaires femmes et le plafond de verre

#### 1.1. Définition du plafond de verre

Bien qu'elles représentent 50% de la population active et qu'en moyenne elles possèdent plus de diplômes que les hommes (Belghiti-Mahut, 2004), peu de femmes réussissent à franchir le « plafond de verre ». En effet, il est vrai que les structures organisationnelles sont dominées par des principes hautement masculin (Moss Kanter, 1977, cité par Acker 1990). Les hommes y sont considérés comme les acteurs principaux tandis que les femmes font office de support émotionnel (Horrschild 1983, cité par Acker 1990).

Le plafond de verre est défini comme suit, il s'agit d'un « ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation » (Morrison et von Glinow, 1990; US Department of Labor, 1991; BIT, 1997, cité par Belghiti-Mahut (2004). Partant de cette définition, les femmes soumises à ces barrières sont discriminées, d'où leurs sous représentations. Pourtant Cox, Harquail (1991) et Lewis (1992) ont montré dans leurs recherches que la gente féminine peut avoir plus de promotion que leurs homologues masculins, tout en restant cependant à des positions hiérarchiques inférieures. Ainsi, certains stades d'avancement de la carrière peuvent être « sauté » par les hommes et ceux-ci peuvent se retrouver à accéder plus rapidement à un poste tandis que certaines femmes bien que recevant plus de promotions n'auront pas l'opportunité de bénéficier de tels raccourcis. D'après Van Maanen et Schein (1977), la carrière réfère à « une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments, perception) » (Mahmoudi, 2014).

Aujourd'hui encore de nombreuses recherches se penchent sur la question et montrent à quel point ces obstacles demeurent toujours infranchissables pour toutes, ou presque. En effet, certaines femmes, ne représentant cependant qu'un petit pourcentage, passent au-dessus de ce plafond. Ces femmes cadre représentent rarement plus de 20% dans la plupart des pays. Dans

certaines grandes entreprises, seulement 2 à 3% de femmes occuperaient des positions de dirigeantes (Belghiti-Mahut, 2004).

Il est important de saisir que le plafond de verre n'est pas homogène ou horizontal. Plusieurs parcours sont possibles dans une carrière avec des obstacles variables en fonctions de bien des aspects (soutien hiérarchique, politique de diversité aidant la progression, ...) (Backouche, 2009).

## 1.2. Premières recherches et approche GOS

Lors des premières recherches sur les différences entre les hommes et les femmes au travail, le mouvement féministe libéral appelé *self-help* ou encore *how to* des années 70 considérait le monde organisationnel comme un espace neutre ouvert à tous. Ainsi, ce mouvement considérait la place des femmes comme de juste droit au même titre que celle des hommes et que les femmes devaient donc y prendre leur place, car elles en avaient le pouvoir (Marshall, 1984 ; Fortier, Giasson, 2007). A la suite de ce courant est né un courant que Gutek (1993) a appelé l'*individual deficit model*, qui consistait à nier tout aspect directement en lien avec la problématique sociale féminine dans les organisations comme dans la société. Dans ce même contexte, différentes études furent menées afin d'expliquer les différences et les stéréotypes propre aux genres pour justifier et ainsi légitimer l'exclusion des femmes au sein des organisations (Powell, 1988, cité par Fortier et Giasson, 2007).

Différentes approches ont été menées afin d'expliquer ce phénomène de ralentissement de carrière chez les femmes. Elles sont différenciées en genre, organisation et système. Chaque postulat suggère différentes sources aux problèmes d'avancement chez les femmes.

Pour le genre, les problèmes soulevés pour expliquer le plafond de verre sont les carences en motivations, attitudes et la personnalité. En d'autres termes, le fait que les femmes soient moins nombreuses au sein de certains postes viendrait directement de leur fait à elles, dans le sens où se sont leurs traits en général qui les empêchent d'être professionnelles et qu'elles ne possèdent que trop peu de motivation et de personnalité pour réussir dans ce domaine.

En ce qui concerne l'approche par la structure, la façon dont les femmes utilisent leur pouvoir au niveau managérial est directement remis en cause, mais ici c'est du fait de caractéristiques des organisations qui causent ces problèmes. Cela signifie donc dans ce contexte, que les organisations ne sont pas assez flexibles pour envisager l'alternative féminine.

Ainsi, les organisations ne tolèrent pas les différences propres aux genres (Kanter, 1977, cité par Belghiti-Mahut, 2004). Ces manques à différents niveaux poussent les femmes à adopter des attitudes et comportements qui pourraient être nuisibles à leur avancement hiérarchique expliquant leurs parts minoritaires dans les postes de cadres dans les organisations (Belghiti-Mahut, 2004).

Enfin l'approche par le système elle, postule que le système dans sa globalité est la cause de la discrimination féminine. Ainsi, si peu de femmes arrivent à des postes à pouvoir cela n'est pas de leur fait, mais dû à un système, lui-même, discriminant vis-à-vis du genre (Cansu Akpınar-Sposito, 2017).

De nombreuses prédictions furent formulées notamment dans les années 70 concernant l'émergence d'un monde du travail dit asexué. Cette hypothèse est cependant contredite par l'organisation du monde du travail actuel qui n'est pas asexuée puisque des discriminations et des inégalités concernant les genres subsistent. Il apparaît dans la littérature qu'à plusieurs reprises, les chercheurs se contredisent ou découvrent des résultats différents pour un même sujet de recherche et sur des mêmes phénomènes. Il apparaît évident que des limites existent et il est difficile de connaître exactement à quoi sont dû ces barrières dans la pratique étant donné que d'une organisation à l'autre des politiques de diversité et des programmes existent pour tenter d'éradiquer tout actes pouvant discriminer les femmes (Brasseur, 2009).

## Différences de genre

### 1.1. Présentation des comportements attribués au genre masculin

La façon de faire et les comportements traditionnellement attribués aux hommes valorisent l'indépendance, l'auto-suffisance, la compétitivité, le pouvoir dérivant des autorités hiérarchiques et une résolution des problèmes faite de façon analytique et impersonnelle. Les individus possédant un style de management fortement masculin préfèrent un système de valeur se concentrant sur la maîtrise plutôt que sur l'environnement général. Dans la même optique, ils préfèrent en général appliquer des objectifs et des critères décisionnels impersonnels en prenant soin d'essayer de penser comme la concurrence dans l'évaluation d'informations. Ce modèle de raisonnement les détache à la fois des individus, et donc de tout aspect personnel, et des situations tangibles qu'ils cherchent à comprendre. Ce détachement est aussi appelé *field independance* que l'on pourrait traduire par indépendance du terrain. Les individus ayant des comportements hautement développés genrés masculin ont tendance à montrer leurs forces dans la prise de décisions actives et maintiennent une apparence d'affirmation de soi, de maîtrise et de contrôle, ces compétences sont communément appelées qualités agentiques. Ces personnes sont orientées vers les tâches, excellent à l'initiation d'actions à travers des rôles ou procédures, rendent les rôles de leader et subordonnés explicites, ils ont également tendance à s'assurer que les membres de l'équipe suivent fidèlement les consignes afin de maintenir un haut standard de performance. Ils prospèrent dans un environnement et avec des personnes qui suivent correctement les directives du leader (Buckle, P., & Thomas, J. 2003).

## 1.2. Présentation des comportements attribués au genre féminin

En ce qui concerne les comportements traditionnels féminins, ils impliquent une primauté à la connexion à l'autre. Cela signifie que ces individus valorisent le partage du pouvoir et de l'information, la démocratie et la prise de décision participative sont leur crédo, et ces personnes aiment à créer un espace de travail coopératif. Leur tendance à être perçues comme des personnes encourageantes dérivent de leur façon de raisonner qui se connecte aux autres dans leurs attentes de comprendre les expériences produisant les points de vue personnels. De ce fait, ces comportements genrés féminins sont appelé *field dependant* que l'on peut traduire par dépendant de l'environnement. Ces personnes préfèrent se concentrer sur la conception de tâches par la considération des demandes du moment de tout un chacun. Les personnes ayant ce genre de comportements sont doués et concentrés sur l'empathie, le concept de mutualité, la réciprocité collaborative dans les prises de décisions et les styles de travail, et sont sensibles aux situations et contextes émotionnels. Elles font souvent preuve de sympathie, de compréhension et se montrent souvent serviables. En tant que gestionnaire, ces individus ont tendance à rechercher le bien être de leurs subordonnés, sont bon dans le développement de forts réseaux d'information et de partage du pouvoir contribuant directement au statut et pouvoir des autres. Ainsi, leurs comportements peuvent être décrit comme fortement interpersonnel. De ce fait, le raisonnement féminin opère de façon bien moins perceptible que pour les hommes dans le domaine des projets. Plutôt que d'intégrer fortement la caractéristique du contrôle, ces gestionnaires préfèrent utiliser une orientation réponse plus fluide en partageant le pouvoir qu'ils détiennent. Ainsi, ils intègrent parfaitement les différents besoins et attentes des parties prenantes ce qui améliore les probabilités de satisfaire les clients du projet. Alors que les individus tournés vers des comportements traditionnellement attribués aux hommes ont une orientation décisionnelle tournée vers des vu normatives de ce qui est et doit être impérativement fait (Buckle, P., & Thomas, J. 2003).

## Présentation de la littérature comparative sur le sujet

De nombreuses études ont été mises en œuvre pour comprendre les différences régissant les hommes et les femmes. Par exemple, des recherches et des comparaisons ont été menées concernant la taille du cerveau entre les hommes et les femmes, menant à des conclusions hâtives de la part de certains spécialistes expliquant à tort que la femme a un intellect inférieur à celui des hommes, allant même à le comparer à ceux de certaines espèces de singes tels que les gorilles (Russet, cited in Birke, 1992 ; Sadker & Sadker, 1994, Hyde, 1996 cité par Blickenstaff, 2005). Mais ces théories furent vite écartées, considérant désormais les différences de masse corporelle entre les hommes et les femmes, les deux genres ont un cerveau de même taille (Blickenstaff, 2005). Aux commencements des interprétations des recherches les femmes étaient souvent plongées dans des situations où elles n’y gagnaient jamais au change ; si elles étaient considérées comme indépendante, alors on leur diagnostiquait des tendances narcissique et sadiques alors que lorsqu’on les considérait comme dépendante, les chercheurs estimaient que leurs désirs sexuels ne faisaient qu’augmenter leur confusion et leur culpabilité (Witkin, cité par Haaken, 1996, cité par Blickenstaff, 2005).

Il est donc possible de penser que les femmes et les hommes ont des manières différentes de traiter les projets de par les comportements traditionnels qui leurs sont apposés, variant d’un genre à l’autre, comme il a été possible de le constater d’après les recherches de Buckle et Thomas (2013). Cependant qu’en est-il de la personnalité ? Il est totalement légitime de se demander si celle-ci a une influence dans la carrière et si elle est différente d’un genre à l’autre, ou si des similitudes existent peu importe le genre en gestion.

## 1.1. L'influence de la personnalité, du comportement et des valeurs

Des recherches effectuées sur la personnalité, plus précisément le test Myers Briggs Type Indicator (MBTI), par Cohen, Yuval et d'autres (2013), ont mis en lumière qu'une proportion importante de gestionnaires de projet ont des personnalités similaires. Malgré le fait qu'aucun consensus n'ai été fait concernant la constitution de la personnalité, plusieurs tests existent et plusieurs recherches ont été faites à ce sujet. En effet, la recherche de Cohen et Yuval (2013) concerne les gestionnaires de projet et a démontré qu'il y a significativement plus de personnes portées sur l'intuition ou la pensée. C'est assez logique partant du principe que les gestionnaires de projets doivent prendre des décisions rapidement, en manquant d'informations, et se basent ainsi plus que la moyenne sur leur intuition. Bien entendu le code d'éthique du centre d'application des types psychologiques (2010, Interpreting MBTI® Results, para. 3) stipule que «... personne ne devrait déclarer ou du moins croire que le profil type explique tout. La personnalité ne reflète en aucun cas les capacités, l'intelligence, les émotions ou les présumées chances de succès ou encore la normalité d'un individu. Le type ressortant d'un test psychologique est un composant complexe et important de la personnalité humaine ».

D'autres études comparatives entre les genres ont également été mises en œuvre. Elles mettent en lumière que « ce créneau de recherches n'a pas réussi à démontrer une différence significative entre les hommes et les femmes quant aux aptitudes et aux comportements servant à évaluer le potentiel pour le leadership ou la gestion » (Fortier & Giasson, 2007).

Il n'y aurait donc pas de différences significatives quant aux aptitudes et comportements nécessaires pour être un gestionnaire compétent. Pourtant une différence significative quant au nombre de cadres, dans la gestion de projet notamment, d'un genre à l'autre nous montre bel et bien qu'il y a un nombre plus important d'hommes à ces postes plutôt que les femmes. Même si les recherches sur les aptitudes et comportements n'ont pas démontré qu'un genre était meilleur qu'un autre pour la gestion, vis-à-vis des habitudes et façon de faire, il n'en reste pas moins que ce n'est pas là le seul problème. En effet, Kirchmeyer (2002) et d'autres auteurs (Heilman, 1983 et Kanter, 1977, cité par Kirchmeyer, 2002) ont démontré qu'à accomplissement équivalent, les succès sont expliqués de façons différentes selon que l'individu soit un homme ou une femme. De façon générale, le succès dans la carrière chez les femmes est bien souvent attribué à des facteurs externes tels que la chance ou l'aide de quelqu'un dans l'ascension de sa carrière. Pour les hommes en revanche, il s'agit bien plus

souvent de facteur interne, soit des facteurs propre à leurs propres capacités et habiletés. Ainsi, il est plutôt clair que de l'opinion générale les capacités des femmes ne sont pas prises au sérieux, ce qui participe aux stéréotypes et engendre des croyances ayant des répercussions sur la carrière des femmes.

D'autres études furent menées mettant en relation les caractéristiques des comportements et le statut hiérarchique. En effet, les recherches de Korabik (1990) ont prouvé que les femmes portées à évoluer dans la hiérarchie sont susceptibles de devoir adopter des comportements dits « masculin ». Tout simplement parce que l'image qui nous vient spontanément à l'esprit lorsque l'on parle d'un manager compétent et efficace est celui d'un homme sûr de lui faisant preuve de compétitivité (O'Neil, Hopkins & Bilimoria, 2008; Eagly, 2007, cité par (Cachón, 2018) ). De ce fait, les femmes sont disqualifiées d'office face à cette image qui subsiste encore aujourd'hui, car elles ne ressemblent pas au manager idéal. De plus, les recherches de Buscatto et de Marry (2009) montrent que lorsque les femmes tentent de se fondre dans cette perception en adoptant des caractéristiques masculines, elles sont considérées comme agressives, sinon « elles répondent aux stéréotypes féminins et sont perçues comme trop gentilles ou inefficaces ».

Ainsi, tout stéréotype catégorisé de « féminin » peut s'avérer nuisible aux promotions et à l'accès aux postes supérieurs (Cassell, 1998 ; Kanter, 1977, Buscatto, M., & Marry, C. 2009).

Si l'image du manager efficace est celle d'un homme affirmé, compétitif et fort, les femmes vont avoir quelques difficultés à se voir reconnaître comme des managers légitimes, voir même être victimes d'un « *double bind* » (Acker, 1990). Soit, même si elles répondent à ces demandes managériales « masculines », notamment en organisant autrement leur vie privée — absence de conjoints et/ou d'enfants, organisation atypique dans le couple — ces femmes restent perçues comme moins fiables dans le temps et ne progressent pas toujours aussi bien que leurs collègues masculins dans la hiérarchie, car elles ne ressemblent pas ou sont trop différentes du « modèle traditionnellement féminin » (Buscatto, M., & Marry, C. 2009).

Les valeurs et les attitudes varient selon les genres, les relations humaines et l'empathie entre autres, sont principalement associées aux femmes, alors que les hommes eux possèdent l'objectivité dans leur manière de gérer. « Selon Parsons et Bales, le comportement masculin s'orienterait naturellement vers l'action, l'accomplissement et le leadership, tandis que le



comportement féminin favoriserait l'expressivité, les émotions et le relationnel. Lorsque ces préjugés influencent des décisions organisationnelles – par exemple, au moment du recrutement et de l'évaluation de la performance –, ils contribuent, tel un cercle vicieux, à façonner des pratiques et des politiques qui renforceront à leur tour ces stéréotypes » (Centeno, Lapointe, & Langlois, 2013). Or, il est apparu dans la recherche de Centeno (2013) que les caractéristiques citées ci-dessus ne sont pas toutes vérifiées, bien au contraire. Les hommes et les femmes ont des scores identiques en ce qui concerne la sollicitude alors que cette caractéristique est souvent associée aux femmes. De plus, d'autres variables que le genre peuvent expliquer les différences de leadership, par exemple l'expérience personnelle, la culture, ... De plus, la sensibilité à la valeur éthique est plus grande chez les femmes que chez les hommes. Ainsi, la parité revêt une toute autre importance puisque les hommes possèdent eux-mêmes des caractéristiques qui sont souvent associées aux femmes. Ainsi, les qualités d'écoute, de patience et de sollicitude sont tout autant présentes chez les femmes que chez les hommes. Il n'y a donc pas de raison de discriminer un genre vis-à-vis d'un autre puisqu'ils possèdent les mêmes caractéristiques. Par ailleurs, il existe également des aspects auxquels les hommes seront moins sensibles, tels que cité précédemment la sensibilité à l'éthique, de ce fait, il est essentiel qu'il y ait parité dans les organisations pour entretenir un équilibre qui ne peut être que bénéfique aux organisations (Centeno et al., 2013).

De plus, la vie des femmes est influencée par leur situation familiale notamment, on peut également penser que l'éducation joue un rôle, leur comportements féminins ou plus prononcés masculins comme nous avons pu le voir précédemment peut également orienter leurs succès et leur carrière, le soutien qu'elles ont reçu de la part de leurs proches ou de collègues, ... Il apparaît évident que les stéréotypes relatifs aux genres et la vision commune générale des aptitudes requises pour être un bon manager énoncé par Legault & Chasserio (2013) « La personne idéale pour ce type de travail est un homme jeune dont la carrière remplit la vie et qui demande peu en matière de vie privée » limitent les femmes dans leur avancement. Comme l'ont énoncés Kram et McCollom (1995, cité par Fortier & Giasson, 2007). « Pas assez motivées et investies, d'une part, elles ne sont pas prises au sérieux et sont considérées comme non fiables pour des postes de responsabilité, alors qu'elles répondent ainsi aux attentes placées sur le dos de la féminité. Trop motivées et investies, d'autre part, elles deviennent une menace réelle pour leurs collègues masculins et sont punies de leur déviance de la norme féminine par l'isolement. Outre qu'elles sont étiquetées « masculines » et « dures », on leur reproche de

négliger leur vie familiale et de décevoir les attentes implicites de soutien et de disponibilité de leurs collègues de travail et de leurs subordonnés ».

D'autres études encore démontrent que l'estime de soi, aussi représenté comme la confiance en soi, est d'une très haute importance dans l'avancement propre à une carrière. En effet, selon Guillén, Mayo, & Karelaia (2018) le fait d'apparaître comme quelqu'un de confiant aurait la capacité d'augmenter l'influence qu'un individu peut exercer dans l'organisation dans laquelle il travaille. De plus, d'autres études ont montré que la projection d'un caractère confiant est un tremplin vers le succès professionnel, car considéré comme une qualité essentielle pour remplir avec succès certains rôles ou accomplir une carrière dans des domaines tels que la politique, l'expertise technique, ou encore la gestion du fait du respect que cette qualité impose. Cette appréciation est en partie due au fait que la confiance en soi et l'estime de soi sont vu et jugés comme reflétant l'influence et la confiance qu'une personne peut attribuer à une autre selon Bass (1991); Citrin & Green (1986) et Phillips (2001), cité par Guillén, Mayo & Karelaia (2018). Cependant, ce dernier point ne s'applique qu'aux hommes et n'aurait pas cet effet de tremplin chez les femmes. Ainsi, « les femmes qui avancent le plus auraient une *appréciation de soi* qui augmenterait leur avancement alors que *l'estime de leurs propres aptitudes* le diminuerait » (Belghiti-Mahut, 2004). Cela signifie que les femmes ne sont pas jugées à égal des hommes lorsqu'elles affichent une confiance en elles manifeste, elles ne sont pas reconnues comme cela est le cas pour leurs homologues masculins. Afficher une forte estime de leurs aptitudes n'aiderait donc pas la gente féminine à progresser, mais avoir une bonne appréciation de leur personne oui. Cela est dû au fait que les aptitudes managériales sont référées par rapport à des critères masculins. La plupart des femmes ont tendance à évaluer leurs propres contributions inférieures à l'évaluation que les hommes font des leurs. Peut-on considérer cela comme de la modestie ? La plupart des recherches s'appuient sur le fait que c'est un manque d'estime flagrant. Cela peut être vu comme un problème, car dans l'avancement d'une carrière, les personnes concernées sont poussées à démontrer leurs expériences et évaluer leurs compétences. Or, les femmes ont une tendance extrême pouvant aller jusqu'à accorder le mérite de leurs propres accomplissements à leurs collègues, ce qui rend difficile leur ascension si elle ne reconnaissent pas leurs propres attributions (Riker, Cohan, Chiarelli, & Assortato, 2011).

Par ailleurs, beaucoup de métiers et de profils recherchent des caractéristiques autant féminines (écoute ou intuition) que masculines (forte capacité de décision et de travail). Les

femmes démontrent souvent moins d'agressivité que leurs homologues. Un homme fait preuve de leadership, une femme faisant preuve de la même caractéristique pourra-être considérée comme autoritaire, ce qui a tendance à être péjoratif (Laufer & Pochic, 2004). Il est aussi apparu que les femmes et les hommes traitent les problèmes de façons différentes. Les femmes utilisent les deux hémisphères de leurs cerveaux, démontrent qu'elles préfèrent réfléchir plutôt qu'agir ce qui peut être vu comme un signe de passivité tandis que les hommes sont dans l'action et la résolution proactive (Riker et al., 2011).

## 1.2. La compétitivité entre femmes et le syndrome de la reine abeille

Il est important de souligner qu'une proportion de conflits hommes-femmes peut exister au sein d'une équipe de gestion de projet. Il apparaît souvent que les femmes sont assignées à des tâches que les autres ne veulent pas faire, elles sont peu écoutées ou consultées et donc marginalisées par rapport au reste du groupe, ce qui peut avoir tendance à leur faire revendiquer d'autres positions où à s'exprimer à ce propos (Landrieux-Kartochian, 2007).

Le fait que peu de femmes soient écoutées, représentées et qu'un petit nombre d'individus puisse accéder à des postes de haut niveaux hiérarchique a posé de nombreuses interrogations au cours des années. La notion de compétitivité a toujours été au cœur des observations, puisque lorsque peu de places sont disponibles pour un grand nombre de demandeurs, il y aura forcément notion d'évaluation et l'accès à ces promotions ne pourra être accordé qu'aux meilleurs. Les femmes sont souvent décrites comme étant à la recherche de l'harmonie et déconnectées de cette manière de fonctionner, contrairement aux hommes qui sont définis comme étant éminemment compétitifs (Simone Landry, 1990). Paradoxalement, bien que décrite comme non compétitives, Simone Landry (1990) constate que lorsque des femmes entrent en conflit entre elles, elles s'y engagent entièrement et cela a souvent été abordé par d'autres auteurs sous un angle particulièrement stéréotypé à savoir sous couvert de rivalité et d'absence de solidarité entre elles. De cette observation stéréotypée est ressortie la théorie du syndrome de la reine des abeilles aussi appelé Queen Bee syndrome. Ce syndrome s'explique par la relation autoritaire qu'exerce une femme au pouvoir sur les autres femmes hiérarchiquement inférieures, cette relation d'autorité est dans ce contexte décrite comme cruel et proche du sadisme. L'auteure et psychologue Houel Annik dénonce cette théorie et va plus loin dans ses observations en démontrant qu'il existe une différenciation des rivalités

masculines et féminines. En effet, les rivalités masculines sont très peu mentionnées contrairement aux rivalités et conflits entre femmes qui sont considérées comme une norme.

Pourtant bien au contraire de nombreuses études démontrent une forte solidarité entre femmes en milieu organisationnel. Certaines n'hésitant pas à faire office de mentor pour guider les plus jeunes (Guay, 1988 ; Symons, 1986 cité par Simone Landry, 1990). Houel (2014) émet l'hypothèse que l'on entend moins parler de la solidarité entre femmes, car cette solidarité est plus récente du fait de l'entrée plus tardive des femmes sur le marché du travail.

### 1.3. Stéréotypes et leadership

Ainsi comme nous avons pu le constater de nombreuses théories ayant été énoncées font aujourd'hui office de stéréotypes, tel que la théorie nommée syndrome de la reine abeille par exemple. Cependant, d'autres stéréotypes ont vu le jour concernant le leadership des femmes. Ces recherches menées par Kanter (1977) ont démontré que les femmes peu nombreuses ont tendance à être cataloguées dans un rôle défini en fonction de leurs propres comportements. Selon la « case » dans laquelle ces femmes seront placées les comportements de leurs collègues hommes à leur égard seront différents, d'un individu à l'autre selon qu'elles soient dans la même case ou dans une case différentes les attitudes des hommes pourront ainsi varier. Kanter (1977) en a décompté quatre : la mère, la séductrice, la mascotte ou sœur cadette et enfin la dame de fer.

La mère est perçue par les hommes comme la confidente par excellence. À l'écoute, bienveillante et de bon conseil, elle est reconnue pour ses capacités socio-affectives au sein de l'entreprise. Ce stéréotype peut les couper de l'autonomie qui peut mener à des prises de positions critiques de leur entourage masculin. La gentille mère peut se transformer en méchante belle-mère ou sorcière si elle s'émancipe de l'image décrite.

La séductrice est quant à elle un trophée entraînant la compétition et la jalousie au sein de l'équipe. Elle pourra par la suite devenir une prostituée si elle répond à l'avance d'un collègue ou une maîtresse lorsqu'elle recherchera le soutien d'un homme supérieurement hiérarchique à sa position. Cependant, le problème est que lorsqu'une femme est catégorisée dans un tel stéréotype tout soutien apporté pour l'appuyer pourra se retourner contre elle, les membres de son équipe auront tôt fait de la critiquer. Cette position et ce regard critique est peu

crédible dans un rôle de manager. La femme considérée comme séductrice devra faire bien plus d'effort que les autres pour être reconnu pour son professionnalisme et avoir une place à part entière au sein de l'équipe, certaines pourront souffrir de cette vision tout au long de leur carrière, car elles seront vu comme ayant atteint leur poste par des voies détournées n'ayant aucun rapport avec la reconnaissance et la qualité du travail fournit.

La mascotte aussi appelée petite sœur au Québec est perçue comme une enfant admirative des exploits de ses grands frères (collègues hommes). Bien que pouvant faire montre de comportement bienveillant envers elle, les hommes auront tendance à dénigrer ses exploits en exagérant la valeur de ses réussites. Cette position entraîne une grande difficulté pour la femme enfermée dans ce rôle à affirmer la valeur de sa compétence.

La dame de fer, enfin, est considérée comme une femme affirmée à l'ambition sans limites. Souvent considéré comme agressive et asexuée, elle répond à l'image que l'on se fait d'un manager et se comporte comme un homme. Elle répond donc à l'isomorphisme et est considérée comme menaçante par ses collègues hommes qui n'ont pas de prise sur elle contrairement aux trois autres stéréotypes. Ces femmes se trouvent directement dans la théorie de double contrainte dont nous parlerons un peu plus tard. Leur comportement va à l'encontre de ce que l'on attend d'elles, elles sont ainsi jugées sévèrement par rapport aux hommes faisant montre des mêmes comportements (Landry, S. 1990).

Les femmes sont donc dévalorisées quel que soit le rôle dans lequel on les positionne. Leurs réussites, lorsqu'elles ne sont pas prises au sérieux sont dévalorisées et progresser dans de tels conditions semble bien difficile. On pourrait penser que les femmes souffriraient moins de tels stéréotypes dans les organisations, ou les services majoritairement féminins ou professions féminines. Pourtant, tel est loin d'être le cas, ces professions ont au contraire tendance à être dévalorisées, elles sont considérées comme moins importantes (Kanter, 1977). Ainsi, on peut aller plus loin en faisant une comparaison d'actualité. Les services de ressources humaines et des relations publiques aujourd'hui majoritairement féminisée ne sont pas perçues comme aussi importants en ce qui concerne les prises de décisions et l'impact organisationnel que les autres filières d'une organisation (Huppert-Laufer, 1982, cité par Landry, 1990).

## Culture, mœurs et fausses croyances

Traditionnellement, le revenu était rapporté par le père et permettait de faire subsister toute la famille, alors que la femme était en charge des enfants et tâches ménagères. De nombreux changements dans la sphère économique, politique voir même technologique, ont généré en apparence un changement et un nouvel arrangement que les personnes ont dans la relation qu'ils ont avec le travail (Álvarez & Gómez, 2010, Cachón, C. 2018). Ce changement induit désormais un partage des responsabilités dans lequel l'homme et la femme doivent prendre en charge des tâches à la fois dans l'environnement familial et celui professionnel. Cependant, aujourd'hui encore, les stéréotypes restent présents dans les mentalités et dans certaines cultures, demeure ancré l'aspect des tâches ménagères et du soin d'autrui qui était assigné aux femmes. (Durán, 1997 ; cité par Cachón, C. 2018). Cependant, plusieurs lois existent sur le sujet et interdisent le principe même de discrimination. Par exemple, les articles 20 et 21 de la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne et les chartes Canadiennes et Québécoises des droits et libertés reconnaissent le principe d'égalité devant la loi et la non-discrimination basée sur le genre. Malgré toutes ces lois, les croyances populaires vont marquer le cheminement des carrières des femmes, car c'est la différence de genre qui détermine l'inégalité professionnel et économique entre les hommes et les femmes (Wirth, 2001; cité par Cachón, C. 2018). Ainsi, de nombreuses femmes ont choisi de renoncer à leur projet professionnel ou familial. De ce fait, la tendance actuelle montre une baisse importante des naissances, car la solution est pour les femmes de retarder le moment où elles auront un enfant, pour que cela ne constitue pas un obstacle à leur évolution professionnel, ou encore de renoncer totalement à en avoir (INE, 2016; Cachón, C. 2018).

Par ailleurs, Centeno, Lapointe et Langlois (2013) ont démontré dans leurs recherches que certaines croyances relèvent plus de fausses appréciations que de la réalité. En effet, les femmes sont souvent perçues comme faisant preuve de plus de sollicitudes que les hommes, cette caractéristique est même parfois considérée comme essentiellement féminine, or, il se trouve que les femmes comme les hommes possèdent un score identique en ce qui concerne ce témoignage d'attention.

Ces mêmes chercheurs ont par ailleurs prouvé que les pratiques différenciées du leadership féminin et masculins seraient dues à d'autres variables que le genre. Cette découverte contredit certaines conclusions apportées par Trinidad et Normore (2005) pour qui le leadership féminin était différent du leadership masculin. Cependant, il est important d'ajouter que les recherches de Centeno, Lapointe et Langlois (2013) vont plus loin, car les résultats obtenus indiquent que le genre n'a pas d'impact sur les postures éthiques des leaders. En effet, d'autres caractéristiques influencent cet aspect, il s'agit par exemple du poste en question ou de l'expérience de la personne. En revanche, il appartient de différencier les postures éthiques et la sensibilité aux problématiques liées à l'éthique. Une posture induit une prise de décision et des actions centrées sur l'éthique, tandis qu'une sensibilité démontre une compréhension des difficultés de certaines situations, mais pas nécessairement de prise de position. Il s'agit cependant d'une des composantes les plus importantes d'un processus décisionnel éthique, car c'est le point de départ de la décision éthique (Cooper 2006; Rest 1999, cité par Centeno, Lapointe et Langlois, 2013). De ce fait, leurs études ont permis de démontrer que les femmes possèdent une sensibilité éthique plus grande que les hommes, ils existent donc des différences dans certains domaines liées notamment à la prise de décision selon les genres (Centeno, Lapointe et Langlois, 2013).

Très récemment, cependant, des voix se sont élevées chez les femmes à potentiel très diplômées de la jeune génération, souvent célibataires ou sans enfants et ayant connu une progression très rapide dans leur carrière. Bien que consciente des obstacles jalonnant leur parcours et du plafond de verre que leurs homologues femmes ont pu connaître vers leur ascension à des postes à responsabilité, elles sont de plus en plus nombreuses à penser pouvoir échapper à ce phénomène et à ne pas accepter l'idée même soulevée par les nouvelles politiques de gestion de la diversité qu'elles considèrent comme des traitements de faveur pouvant minimiser leurs compétences. Cependant, elles restent critiques vis-à-vis de la domination masculine au sein des postes dirigeants. Malgré tout, ces femmes sont très rares à essayer de faire évoluer les représentations au sein des organisations ce qui peut être vu comme un paradoxe (Pochic, Peyrin, & Guillaume, 2011).

## La gestion de la diversité

Ce principe de gestion fut mis en place pour permettre de favoriser une égalité des sexes au sein des structures organisationnelles. La gestion de la diversité repose sur le principe de la méritocratie, certains points de cette approche sont communs à l'égalité, mais beaucoup divergent (Jenner, 1994, cité par Bender, 2004). Ici, l'accent est mis sur l'individu et non sur le groupe et c'est là la principale différenciation entre les deux principes (Thacker, 2002, cité par Bender, 2004). Ce système a pour objectif de favoriser des changements d'attitude et de comportement, de lutter contre les stéréotypes et d'inciter à l'écoute ( Agocs et Burr, 1996 ; Scott, 1993 ; Thornburg, 1994 ; Rosen et Lovelace, 1994, cité par Bender, 2004). Ainsi, la gestion de la diversité permettrait de légitimer et soutenir toute personne contribuant à la performance de l'entreprise. Par ailleurs, les différences de chacun sont respectées et tolérées et cela sensibilise le regard de tous au sein de l'organisation (Cassel, 1996; Cornet et Rondeaux, 1998; Vidu, 2000, cité par Bender, 2004). Ce système rend légitime tout ce qui peut catégoriser un individu ou le différencier, en allant de son genre à son orientation sexuelle, son statut social, ses croyances voire même son physique (Boudreau et Milkowitch, 1994 ; cité par Bender, 2004). L'ambition est de créer un milieu qui favorise le développement de tous les potentiels (von Bergen et al., 2002, cité par Bender, 2004).

La gestion de la diversité est souvent citée comme moyen permettant d'équilibrer les pouvoirs et les genres au travail, contribuant à une plus grande présence des minorités dans les entreprises. Bien que ce système de gestion ait été mis en place pour permettre aux femmes, comme à d'autres personnes ayant des croyances ou issues de cultures différentes, d'accéder dans un premier temps à des emplois intermédiaires (Milkovitch et Boudreau, 1994, cité par Bender, 2004), ce principe de gestion était prévu pour contrer les débordements et instaurer un équilibre. Cependant plusieurs dérives ont été observé suite à l'application d'un tel projet (Gilbert et al., 1999; Liff, 1999, cité par Bender, 2004). En effet, de par son but même, la création de la gestion de la diversité a apporté quelques effets indésirable et pourtant bel et bien présent qu'il serait important de ne pas oublier :

- La gestion de la diversité peut en venir à stigmatiser des individus du fait qu'ils sont directement désignés comme déficitaires.



- Elle peut par ailleurs instaurer des pratiques de gestions définie comme de la « reverse discrimination » ou système injuste qui discrimine les hommes blancs si les objectifs d'égalité entrent en conflit avec la norme d'équité.
- Cette pratique de gestion est également mise en cause dans l'abaissement de certains standards tels que la performance et le recrutement en choisissant d'embaucher quelqu'un vis-à-vis du fait qu'il représente une minorité plutôt que parce qu'il a des compétences et expériences nécessaires gage de son potentiel.
- Elle génère également l'opposition pour les groupes non considérés comme minoritaire qui peuvent se sentir menacé par un tel système, soit en général une opposition de personnes de sexe masculin et de couleur blanche. Ce revirement peut s'exprimer par une dévalorisation voir du « bashing » et du harcèlement à l'encontre des personnes sensées bénéficier de cette pratique de gestion (Cokburn, 1991, cité par Bender, 2004).
- Elle peut également amener une perte de vue d'enjeux d'égalité, notamment concernant les femmes, souvent reprochée en noyant leurs importances sous des différences anodines (Cornet, 2002 ; cité par Bender, 2004).

Ces pratiques, si, mal employées, peuvent ainsi stigmatiser d'autant plus leurs bénéficiaires ce qui pourtant aurait dû être le contraire. Le fait est que des lois ont été édictées en faveur des femmes et des personnes issues de minorités afin d'exiger une équité de traitement entre salariés (Thomas et Ely, 1996 ; von Bergen et al, 2002 ; cité par Bender, 2004), mais les moyens à employer pour y arriver restent assez flou.

Une étude menée par Bender (2004) interrogeant des entreprises sur le sujet des carrières des femmes a démontré que 93% des 54 entreprises interrogées ont reconnu que des barrières existent et viennent freiner les carrières féminines. L'égalité professionnelle est un sérieux sujet pour 38 des entreprises interrogées. De plus, seulement 20 d'entre elles ont commencé à mettre en place des actions dans ce domaine. Cette recherche démontre un attentisme certain de la part des entreprises, ce qui ne facilite pas l'accession des femmes aux postes de cadre.