

Les femmes et la gestion

Réflexion et rapport de lectures

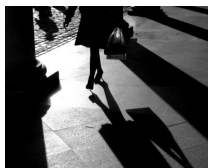
*Texte inspiré d'une conférence prononcée
à L'École des Sciences de la Gestion
UQAM
le 4 avril 2007*

Texte rédigé et imprimé pour mes proches

*Joanne Greene
avec la collaboration de
Vanessa Rouzier*

*Mars 2009,
Revu en Octobre 2011*

Les femmes et la gestion
Réflexion et rapport de lectures



Mars 2009 déjà!

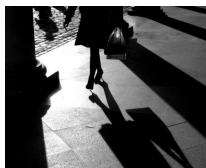
J'ai trouvé les textes, « organisé » ma pensée et présenté ce que j'ai trouvé à un petit groupe de collègues en avril 2007. Quelques personnes m'ont demandé les acétates de la présentation, j'ai plutôt préféré rendre ces contenus en texte. Vanessa Rouzier, ma fille, a écrit la version initiale de ce que je présente aujourd'hui.

Depuis ce temps, les semaines filent sans que mon document n'aboutisse. J'ai travaillé le texte en septembre 2007, en février et en juin 2008, puis en mars 2009. En octobre 2011, je change quelques mots et je corrige quelques coquilles. Moi qui pensais juste relire pour corriger des coquilles, je retravaille plutôt le texte. J'aime ce travail d'écriture mais je vois bien que je pourrais faire bien plus qu'écrire. En effet, mon texte comporte des limites méthodologiques dont je vous parle avant que vous n'avanciez dans la lecture. Plus spécifiquement, je désire vous parler de quatre choses que j'aurais pu faire, que je n'ai pas faites, qui me tracassent et, qui je l'espère, me tracasseront moins maintenant que je décide de ne pas les faire et de les nommer!

D'abord, compte tenu du temps écoulé depuis la présentation (presque deux ans) j'aurais pu actualiser les données. Je l'ai fait à certains endroits mais pas partout. J'ai décidé de garder l'essentiel de ce que j'avais trouvé en 2006-2007, parce que la situation a probablement évolué, mais rien ne me porte à croire qu'elle s'est littéralement transformée. Je partage donc avec vous ce que j'avais recueilli. Vous trouverez, dans la liste de références, les adresses de sites qui permettent d'examiner les chiffres plus récents si vous désirez le faire.

Ensuite, les travaux auxquels je réfère sont parfois isolés ou vieillots; je sais que je devrais poursuivre la recherche documentaire pour renforcer ou nuancer certains de mes propos.

Je sais aussi que quelques références sont incomplètes et devraient être précisées.



Enfin, je traite de quelques conclusions de recherches en me basant sur ce que des auteurs (souvent Hilary Lips, 2005 et 2006) en disent; je sais que je devrais les étudier moi-même.

Chers collègues et amis, je sais tout cela et le travail de recherche et d'analyse qui reste à faire m'apparaît comme une montagne, ... il m'apparaît même comme une montagne que je n'ai pas du tout envie d'escalader, du moins pour le moment ... je prends le risque de vous le présenter, même en sachant que les limites peuvent déranger.

Je présente ce texte avec ses limites, avec son caractère échevelé, en espérant qu'il saura quand même vous intéresser et contribuer à notre réflexion collective sur notre société d'affaires.

Personnellement, j'apprécie l'exercice d'écriture pour un public restreint et ami. De plus, l'exercice m'aide à réfléchir à mon offre de services en regard des femmes en gestion.

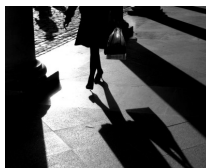
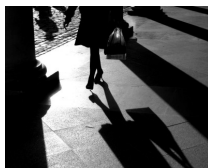


Table des matières

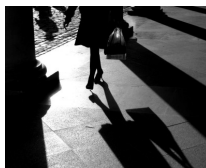
Présentation	6
Les expériences qui m'ont menée ici	6
Réflexions	8
Plan du document	12
I. Quelques chiffres sur la situation des femmes	13
L'évolution des femmes au Québec	14
Les femmes et la gouvernance	14
Les femmes et la gestion	15
Les femmes et les conseils d'administration	16
Sont-elles ailleurs alors?	18
Salaires et scolarité	19
Conclusion : de nombreuses inégalités subsistent	20
II. Recensement d'explications des chiffres	22
Les barrières sociales	22
Les barrières structurelles	25
Les barrières personnelles	26
Les barrières comportementales	28
Conclusion : les barrières affectent les femmes et les hommes	33
III. La présence des femmes dans les organisations est-elle si importante?	34
Le développement des pays passe par le développement des femmes	34
La complémentarité homme - femme	35
Des organisations qui ont plus de femmes à la direction sont plus performantes	35
Conclusion : la présence féminine est avantageuse	36
IV. Doit-on intervenir ?	37
La situation actuelle est acceptable?	37
Le temps arrangera les choses?	38
On doit intervenir?	38
Conclusion : choisir d'agir	38
V. Modes d'intervention	40
Les quotas	40
Les appuis organisationnels à la progression féminine	41
La recherche et la consultation dédiée	43
Les regroupements de femmes	45
La documentation	45
Les interventions directes auprès des femmes	46
Conclusion : des moyens sont là	47
Mon offre de service	48
Enseignement universitaire aux cycles supérieurs	48
Activités d'enseignement au premier cycle universitaire	49
Animation d'ateliers en organisation portant sur le développement professionnel	49
Lectures pour femmes occupées	50
Références	52



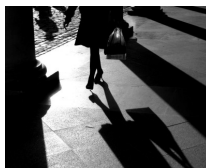
Présentation

Les expériences qui m'ont menée ici

- Responsable du dossier concernant la progression des femmes à la Banque Nationale du Canada au début des années '80
- Formation de cadres de la Banque Nationale du Canada à la direction par objectifs, au début des années '80
- Contribution, sur une dizaine d'années, au développement et à l'implantation de programmes en gestion du rendement et de la carrière pour un grand cabinet comptable
- Responsable de la mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité, à titre de directrice des ressources humaines Québec, pour Samson, Bélair / Deloitte et Touche, cabinet comptable, au début des années '90
- Formation sur l'animation de tables de consultation pour l'Association des Cercles de Fermières du Québec dans les années '90 (à ce moment, c'était le plus grand regroupement de femmes au Canada, 64,000 membres)



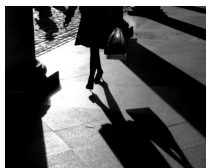
- Présidente d'assemblée lors d'un congrès d'Orientation de l'Association des Cercles de Fermières que Québec dans les années '90 (rassemblement de 1,100 déléguées)
- Enseignement sur la gestion du rendement, de la relève et des carrières au programme de baccalauréat en administration de l'Université du Québec à Montréal
- Développement d'une approche d'auto évaluation des capacités, de réflexion sur les préférences et de fixation d'objectifs de développement concrets, d'abord pour une clientèle privée en gestion de carrière, ensuite pour un groupe de gestionnaires en exercice (Formation sur Mesure UQAM), pour une équipe de formateurs de l'École de Technologie Gazière (Gaz Métropolitain) et, enfin, pour quelques cohortes d'étudiants aux premier et deuxième cycles en administration, à l'École des Sciences de la Gestion (ESG-UQAM)
- Enseignement à l'École Nationale d'Administration Publique sur les compétences de gestion et le développement de carrière, à partir de 2002
- Suggestion de l'étude de la problématique des femmes pour la présentation publique annuelle du profil Synergie (cohorte d'étudiants du baccalauréat en administration à l'ESG) en 2003 – 2004. Les étudiants travailleront, avec le Professeur Michel Séguin, les thèmes « femmes » et « jeunes » sur les conseils d'administration des Caisses Populaires Desjardins. Il est d'ailleurs bien agréable de noter que certains des étudiants et étudiantes qui ont travaillé à ce projet de présentation publique sont devenus membres de conseils d'administration et siègent toujours
- Conférences pour des groupes de femmes d'affaires, à Montréal, à Québec et à Yaoundé, sur la carrière, sur les compétences de gestion et sur le sens politique



- Participation au volet *Femmes* de la Didacthèque Internationale de l'ENAP : Formation de gestionnaires, d'aspirantes gestionnaires et de formatrices, sur la gestion de la carrière et sur les habiletés de direction, en Afrique sub-saharienne, en Amérique latine et au Rwanda
- Lectures sur les femmes et la gestion; lectures sur la culture aussi ... c'est une perspective qui aide aussi à apprivoiser les différences et à comprendre des réactions et agissements de femmes de différents coins du monde
- Participation au projet de recherche de Professeure Viviane Ondoua Biwole sur les retombées de l'entreprise de formation de la Didacthèque de l'ENAP en Afrique
- En 2006 – 2007, l'UQAM m'a accordé une bourse de perfectionnement, pour participer au projet de recherche nommé ci-dessus, pour étudier la question des femmes dans les organisations et concocter des retombées intéressantes pour la communauté universitaire.
- Recherche sur les salaires de jeunes étudiants et étudiantes universitaires

Réflexions

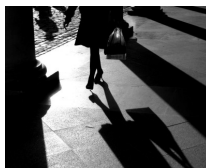
Voici quelques réflexions effectuées après quelques mois de lectures et de discussions sur les femmes et la gestion. Ces réflexions m'ont aidée à faire le point sur cette recherche personnelle *Femmes et Gestion*. Elles m'ont permis d'orienter mes lectures vers les volets qui m'interpellent davantage et de définir ce que je désire offrir. Je désire partager avec vous, mes proches, ces quelques idées, qui portent sur l'ampleur du savoir collectif et sur l'angle psychologique (qui en est étonné??) que j'ai choisi pour traiter des femmes et de la gestion.



Mon premier constat porte sur le savoir collectif. Ouf! Le savoir collectif sur la question des femmes est immense. Parmi les nombreuses informations disponibles, on retrouve des chiffres, des conseils aux femmes et aux organisations, des études sur les différences, des discussions sur les conditions de travail et l'équilibre travail - famille, des textes sur l'importance de faire plus de place aux femmes, de la documentation sur les cheminements et les étapes de carrière féminines. De plus, on trouve beaucoup d'écrits, et d'intérêt donc, pour la question du leadership et de l'entrepreneuriat féminin, pour le mentorat et pour les réseaux. Aussi, grâce à Internet, de nombreux lieux d'échange et de soutien pour les femmes ont émergé; les témoignages d'expériences positives et moins heureuses sont nombreux. Enfin, toujours sur Internet, on a accès à des regroupements régionaux autonomes, de même qu'à des groupes qui font partie de réseaux nationaux, continentaux et globaux.

Je n'ai fait qu'effleurer ce savoir collectif, en ces quelques mois. Plus je lis, plus je réalise l'ampleur du savoir collectif ... et combien le savoir d'une seule personne est petit. Étourdie, je me dis que si je désire éventuellement contribuer, il vaut mieux interrompre les lectures quelques instants pour réfléchir et rattacher ce que j'apprends à ce que je maîtrise. En définitive, il s'agit de décider de mon angle de traitement de la question. Vous pouvez soupçonner que mes passions pour la psychologie différentielle, pour les compétences de gestion, de même que pour le développement et pour la carrière, orienteront mes choix.

Ainsi, suite à ce moment de réflexion, je me suis davantage intéressée à la littérature qui traite des différences de comportements entre les hommes et les femmes. Plus précisément, j'ai orienté mes lectures sur les dimensions psychologiques, tout en demeurant centrée sur la vie professionnelle.

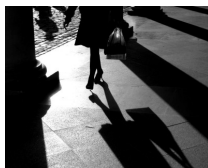


En définitive, second constat, je choisis d'aborder la question des femmes et de la gestion par son volet individuel et psychologique. Je m'intéresse plus particulièrement aux trois thèmes suivants, que je sépare ci-dessous, tout en sachant qu'ils sont plus souvent qu'autrement combinés dans la réalité de chacun et chacune.

D'abord, je m'intéresse aux différences psychologiques souvent remarquées entre les hommes et les femmes. Je m'intéresse à leurs incidences sur la manière de faire des choix tout au long de la carrière et sur les manières d'agir comme gestionnaire.

Le second thème qui m'interpelle concerne le motif de réussite et le processus de fixation d'objectifs. Je voudrais établir des liens entre, d'une part, les travaux de David McClelland (1976), David Kolb et Ralph Schwitzgebel (1974) sur le motif de réussite et, d'autre part, la question des femmes et de la gestion. Selon les auteurs, il est clair qu'à partir du moment où les personnes se font un « bon » plan, elles le mettent en œuvre. Ce que j'aime appeler le « pouvoir magique du plan » est discuté dans la littérature, mais on le voit aussi dans les suivis effectués par Viviane Ondoua Biwolé (2006 et 2007) ainsi que dans des témoignages que j'ai recueillis au fil des ans. La question qui m'interpelle toujours est celle à laquelle David McClelland a tant travaillé : peut-on « enseigner » le désir de réussir?

Enfin, je m'intéresse à la confiance et l'espoir. Je me réfère ici au travail de Martin Seligman, entre autre au texte qu'il présente à l'APA (American Psychological Association) en 1998 sur l'importance de la confiance et de l'espoir en thérapie. Je pense aussi ici à l'attitude de certains profs avec les étudiants. Ils ont confiance en leur capacité de réussir et le disent explicitement aux étudiants. Les encouragements suscitent, chez plusieurs, l'espoir de faire de belles choses; ils se fixent alors des objectifs ambitieux et à travaillent fort pour les atteindre. Enfin, les travaux en leadership, dans cette même perspective de psychologie positive, sont, eux aussi, inspirants (voir, par exemple, Peterson & Luthans 2003). Ces auteurs traitent de l'importance de la confiance



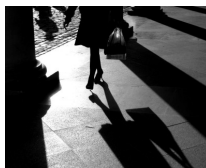
et de l'espoir, de la fixation d'objectifs (will power), du plan d'action (how power) et, enfin, de l'importance de s'approprier les objectifs.

En définitive, après lecture et réflexion sur ce que je peux apporter, je reviens à la stratégie de plusieurs, dont Richard Bolles, Daniel Goleman et quelques Québécois, dont, évidemment, Marie Michèle Guay, de L'ÉNAP. Essentiellement, ces chercheurs et praticiens s'adressent directement aux individus pour leur montrer comment travailler avec leurs forces. Je peux ajouter des exercices, je peux peaufiner du matériel, je peux ajouter ici et là avec des choses que j'ai apprises et développées sur la gestion de la carrière, les compétences de gestion et la fixation d'objectifs... mais fondamentalement, je reviens aux mêmes idées que d'autres ont développées avant moi. J'espère que mes contributions seront utiles et que j'aurai l'occasion de présenter le fruit de mes lectures à des individus et des groupes dans les organisations. J'espère que mon expérience en animation et en accompagnement sera utile pour aider des femmes à faire leurs choix et les mettre en œuvre dans le monde de la gestion.

Il est évident qu'il y a de l'intérêt pour ce thème *Femmes et Gestion* autour de moi. Chaque fois que j'ai l'occasion de parler de ce que je lis, je trouve des interlocutrices et des interlocuteurs attentifs et intéressés. J'ai vu de l'intérêt chez de très jeunes femmes, chez des femmes professionnelles ou gestionnaires, chez des personnes qui font du coaching de carrière et chez des personnes qui occupent des postes séniors en GRH.

Ce thème est toujours actuel! Dans une société où les femmes sont de plus en plus présentes à l'Université et sur le marché du travail, il est évident que ce thème est actuel! (hum, c'est Vanessa, 25 ans, qui me souffle cette phrase dans ses commentaires de relecture!)

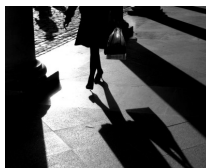
Il est clair pour moi que je veux contribuer à la réflexion sur les femmes et la gestion!



Plan du document

Le texte comporte cinq sections. La première brosse un portrait sommaire, chiffré, de la situation des femmes. La seconde section recense des explications à ces chiffres, en mettant l'accent sur les barrières que les femmes doivent franchir pour émerger dans le monde de la gestion. Cette section inclut plusieurs éléments du livre de Hilary Lips (2006), que j'ai lu avec grand plaisir. Les troisième et quatrième sections posent chacune une question : la présence des femmes dans les organisations est-elle si importante? Doit-on intervenir? Je prendrai position en faveur de l'intervention, du moins au plan personnel. Enfin, la dernière section examine les interventions disponibles et plausibles. Je conclurai sur mon offre de services.

Merci de me lire,

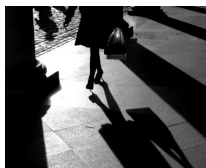


I

Quelques chiffres sur la situation des femmes

À l'échelle mondiale, les femmes accomplissent 67% des heures de travail, mais elles ne gagnent que 10% du revenu global. Les hommes occupent donc des fonctions qui sont moins exigeantes en terme de temps, mais pour lesquelles le salaire est beaucoup plus important. En outre, les femmes possèdent moins de 1% des propriétés. Enfin, les femmes constituent les 2/3 des analphabètes, ce qui laisse entendre que dès l'enfance, on offre plus de possibilités aux garçons qu'aux filles, l'instruction étant l'une de ces possibilités. (Statistiques de Nations Unies CQFD 2004, trousse Genre et Développement - voir le site [genreenaction](http://genreenaction.org)).

De la même manière, la place des femmes dans le domaine de la gestion reste à développer. Bien que les informations présentées ici soient quelques peu hirsutes (chiffres de sources et d'années différentes, parfois pour le monde, parfois pour les États-Unis d'Amérique, parfois pour le Canada, parfois pour le Québec), elles permettent d'affirmer que la place des femmes en gestion n'est pas acquise. Dans les prochaines lignes, nous commencerons avec un survol historique de l'évolution des femmes, au cours des quelques 60 dernières années au Québec; on donnera ensuite un aperçu de la place qu'occupent les femmes dans le monde politique, puis dans le monde de la gestion. Par la suite, on se questionnera à savoir si les femmes occupent d'autres postes prestigieux et on discutera des différences entre les hommes et les femmes au plan du salaire et de la scolarité.



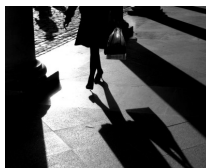
L'évolution des femmes au Québec

Au cours des dernières décennies, le statut de la femme a grandement évolué au Québec. Le droit de vote a été reconnu aux femmes en 1940. Puis, en 1960, toutes les femmes ont pu accéder à l'enseignement secondaire public et mixte ainsi qu'aux facultés universitaires. Le 14 décembre 1961, Claire Kirkland Casgrain devenait la première femme à être ministre au gouvernement du Québec.

En 1964, on a reconnu l'égalité juridique dans le mariage mais il a fallu attendre jusqu'en 1977 pour que la notion d'autorité paternelle soit remplacée par celle d'autorité parentale dans le code civil (Dickinson et Young 2003) . L'avortement a été décriminalisé en 1988. En 1989, une loi sur le patrimoine familial a été votée, réduisant le nombre de femmes qui s'appauvrissent au moment d'une séparation ou d'un divorce. Une loi facilitant le paiement des pensions alimentaires a été adoptée en 1995. Puis, en 1997, une politique d'intervention dans les cas de violence conjugale a été instaurée. Finalement, les CPE ont été mis en place en 1997. (Le Devoir les samedi 3 et dimanche 4 mars 2007 & Le Devoir samedi 10 et dimanche 11 mars 2007, la (trop) lente marche des femmes vers le pouvoir). Bien du chemin a été parcouru malgré tout, de telle sorte que plusieurs femmes d'ailleurs, dont plusieurs Africaines rencontrées dans le cadre de la Didacthèque Internationale de l'ENAP, nous envient.

Les femmes et la gouvernance

Les femmes sont encore peu présentes dans le monde politique. En 2002, elles occupaient 14% des sièges dans les parlements et magistratures du monde. Afin d'améliorer la situation, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a fixé, en 1995, un objectif de 30% de représentation féminine aux sièges parlementaires. En 2002, 11 pays avaient atteint cet objectif, soit la Suède, le Danemark, la Finlande, la Norvège, l'Islande,

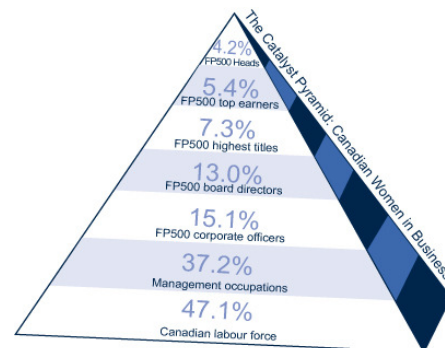


les Pays Bas, l'Allemagne, l'Argentine, le Costa Rica, l'Afrique du Sud et le Mozambique (UNIFEM, 2003). Autrement, dans les meilleurs des cas, on retrouve alors les proportions suivantes : 24% de présence féminine aux sièges parlementaires au Canada, 17,9% en Grande Bretagne, 12% aux États-Unis, 11,8% en France et 10% au Japon.

Au Québec, par contre, le cabinet constitué en mars 2007 par le premier ministre Jean Charest comporte autant de femmes que d'hommes.

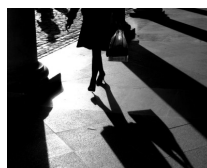
Les femmes et la gestion

La situation des femmes dans le monde de la gestion progresse, mais elle n'est pas encore reluisante. En 2006, alors qu'elles constituaient 47,1% de la main d'œuvre canadienne, les femmes n'occupaient que 37,2% des postes de cadre, 15,1% des postes de cadres supérieurs dans le FP 500 (soit la liste des 500 plus grandes entreprises canadiennes selon le revenu déclaré, choisies par le journal *Financial Post*) et 4,2% des postes de chef (chief executive officer, CEO). Autrement dit, on compte environ 70 cadres supérieurs et quelques 20 CEOs féminins dans le FP 500.



Sources:
Statistics Canada, Labour Force Survey (2006)
Catalyst, 2006 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500 in Canada (2007)
Catalyst, 2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices From the Boardroom (2008)
June 16, 2008

Aux États-Unis, peu de femmes occupent des postes de CEO dans les *Fortune 500* (c'est-à-dire les 500 entreprises américaines qui ont le plus important chiffre d'affaire). Selon l'organisation internationale du travail, on n'en comptait que 2 en 1996 et 6 en 2004. Par ailleurs, 393 des compagnies du *Fortune 500* n'avaient pas de femmes comme cadre supérieur en 2004.



En Grande Bretagne, seulement 2% des dirigeants des “100 top compagnies” sont des femmes.

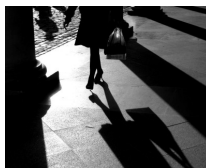
Enfin, on dit que la majorité des quelques femmes qui occupent des postes de direction ne sont pas dans les filières opérationnelles, génératrices de recettes ou impliquant des profits et pertes (Organisation Internationale du Travail, 1997). Ainsi, même si les femmes sont plus présentes dans le monde de la gestion, elles sont moins souvent au cœur des décisions que les hommes.

Les femmes et les conseils d’administration

L’évolution des nominations de femmes aux *conseils d’administration* (C.A.) demeure lente. Des études menées au Canada suggèrent que la proportion de femmes dans les C.A. varie entre 6 et 8 %. Une enquête de *Catalyst* parle de 12%. Ce pourcentage serait plus élevé parce qu’il est fondé sur les données du FP 500, qui comprennent à la fois des sociétés d’État et des sociétés privées. Aux États-Unis, on parle de 15% et, pour l’ensemble des pays occidentaux, de 7%.

Néanmoins, depuis 2002, le nombre de femmes siégeant à un conseil d’administration a progressé de 19% dans les sociétés canadiennes et de 29% dans les sociétés américaines.

En outre, on constate que plus de femmes se présentent et se font élire dans les conseils d’administration des 100 plus grandes sociétés au Canada. En effet, en 2006, 25% des nouveaux élus sont des femmes, ce qui représente une augmentation de 5% (Relevé Spencer Stuart).



Par ailleurs, au mouvement Desjardins, chaque année, il y a un roulement de 6 à 7% des élus dans les conseils d'administration et les comités de surveillance. Parmi ceux qui les remplacent, on compte désormais près de 50% de femmes. (Source: C. Turcotte, Le Devoir samedi et dimanche 10 et 11 mars 2007)

Il semble donc y avoir du progrès mais tous les experts (voir le site *Women in the Lead*) ne trouvent pas la tendance évidente.

La situation dans les 100 plus grandes sociétés canadiennes ressemble à ce qui suit : plus d'un conseil d'administration sur deux est exclusivement masculin.

30 % de ces conseils d'administration comptent une seule femme;

14 % en comptent deux;

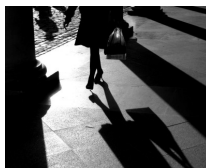
4 % en comptent trois;

1 % en compte quatre, soit la Banque de Nouvelle-Écosse (4 femmes sur 16 membres) et Sunlife;

1 % en compte cinq, soit Corus, la Banque Nationale et la CIBC (5 femmes sur 18 membres).

Généralement, il semble que plus une entreprise est grande, plus les chances sont fortes de voir des femmes au conseil d'administration. De plus, ce sont les banques qui comptent présentement le plus grand nombre de femmes sur leur conseil d'administration. (Groupe canadien *Women in the Lead*, consulté à l'hiver 2007)

En définitive, même si on constate une certaine progression de la représentativité féminine dans les instances décisionnelles, elle demeure lente et inégale selon les régions du monde.



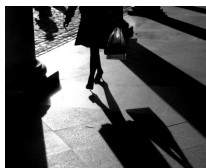
Sont-elles ailleurs alors ?

Étant peu nombreuses dans les conseils d'administrations et dans les postes de cadres supérieurs, on peut se demander si les femmes occupent d'autres fonctions prestigieuses.

On constate que très peu de femmes sont chefs de grands orchestres. Elles sont aussi rarement récipiendaires de prix Nobel. En effet, des hommes ont reçu 97% des prix Nobel en sciences et 99% des distinctions en mathématiques durant le 20^{ème} siècle. Pour ce qui est des prix littéraires, des hommes les reçoivent dans près de 95% des cas.

En ce qui a trait au monde sportif, les athlètes féminines sont moins visibles et moins récompensées que les athlètes masculins. Leurs performances sont moins médiatisées et elles gagnent beaucoup moins d'argent. Par exemple, en 2002, l'ensemble des femmes de la ligue WNBA gagnait \$12 millions, soit 56% de la rémunération annuelle du joueur étoile de la NBA, Shaquille O'Neal. Au tennis, les femmes du circuit professionnel gagnent 67 sous pour chaque dollar gagné par un homme. Au golf, Anika Sorenstam, meilleure golfeuse au monde, a gagné \$1.9 million en 2002 alors que Vijay Singh, Tiger Woods et Davis Love ont touché \$6 millions chacun grâce à leurs victoires en 2003 (Lips, 2005). Lorsque j'ai présenté ces chiffres en avril 2007, on m'a dit que certains acteurs prennent des initiatives pour diminuer les iniquités dans le monde du tennis, il faut le dire, le souligner, voire même le célébrer !

Ceci dit, les femmes ne semblent pas uniquement exclues des instances décisionnelles. Cette tendance est malheureusement généralisée à d'autres fonctions prestigieuses ou très bien rémunérées.

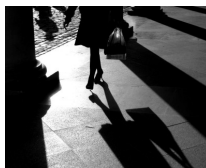


Salaires et scolarité

En ce qui concerne les salaires, on peut constater qu'en 2004, seulement 4.5% des plus hauts salariés canadiens étaient des femmes. En outre, au Québec, on dit que les femmes gagnent 70% du salaire des hommes (Bourdon 2006).

Ces différences au plan du salaire semblent émerger tôt dans le développement professionnel. C'est ce que suggère une enquête réalisée auprès de 116 étudiants de premier cycle en sciences juridiques et en administration de l'UQAM (Greene, 2007). Selon les données recueillies, les jeunes femmes travaillent un peu plus que leurs homologues masculins, alors qu'elles gagnent moins que ces derniers. En effet, en 2006, les jeunes femmes travaillaient en moyenne 16,7 heures par semaine durant la saison scolaire et 36,1 heures par semaine durant l'été. De leur côté, les garçons travaillaient en moyenne 14,6 heures par semaine durant l'année scolaire et 35,4 heures par semaine durant la période estivale. Étonnamment, le salaire annuel moyen des femmes était de 12 950\$, alors qu'il était de 15 183\$ pour les hommes; le salaire des femmes est 85.3% de celui des hommes. Si on sépare les 25 ans et moins de leurs collègues de 26 ans et plus, les différences s'atténuent chez les plus jeunes mais la tendance se maintient (10 631\$ chez les femmes et 11 446\$ chez les hommes, pour 2006 toujours; les femmes gagnent 92% du salaire des hommes. Un peu surprise, quand même, du résultat, j'ai demandé à quelques 150 autres étudiants au baccalauréat en administration de compléter le même questionnaire. Ainsi, au total, 282 personnes ont participé à l'enquête : 130 filles et 101 garçons de moins de 26 ans, ainsi que 20 filles et 31 garçons de plus de 25 ans.

Résultats? Les étudiantes qui travaillent durant l'année scolaire gagnent 88% du salaire des garçons pour un nombre équivalent d'heures de travail. Chez les moins de 26 ans, 18,5% des filles et 29% des garçons ne travaillent pas durant l'année scolaire; enfin,



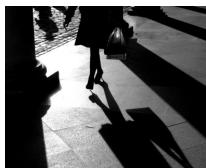
les salaires moyens rapportés pour 2005, pour 2006 et pour 2007 sont plus élevés chez les garçons.

Par ailleurs, chez les diplômés du baccalauréat, un homme gagne en moyenne 100\$ de plus par semaine qu'une femme. Avec une maîtrise, la différence est de plus de 200\$ par semaine (Bourdon, 2006). De plus, les hommes gravissent davantage les échelons promotionnels que les femmes.

Cette tendance salariale semble paradoxale quand on pense au portrait des étudiants universitaires. En effet, depuis les années 80, les femmes sont majoritaires sur tous les campus universitaires canadiens. Au Québec, seulement 35% des étudiants au baccalauréat sont des hommes. À l'UQAM, les femmes représentent 61% de la population étudiante. En outre, il y a plus de femmes dans toutes les facultés, sauf en sciences et dans les écoles de génie. Dans les facultés de médecine, on compte maintenant deux femmes pour un homme. En ce qui a trait aux facultés d'études supérieures, le nombre de femmes y surpasse celui des hommes dans plusieurs domaines. Comment expliquer les divergences entre la proportion de femmes dans les universités et celle dans les postes de gestion? L'étude des barrières s'annonce intéressante!

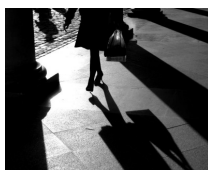
Conclusion : de nombreuses inégalités subsistent

La situation des femmes a progressé au cours des dernières décennies mais il existe encore de nombreuses inégalités entre les sexes. Les femmes sont effectivement moins présentes dans les postes décisionnels, moins récompensées, moins bien rémunérées et ce, même si elles sont en majorité sur les bancs universitaires en Amérique



Les femmes et la gestion
Réflexion et rapport de lectures

du Nord. La prochaine section présentera des explications qui pourront nous aider à mieux comprendre ces chiffres.



II

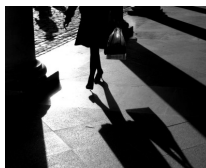
Recensement d'explications des chiffres

Plusieurs hypothèses peuvent expliquer les chiffres de la section précédente. Dans les prochaines pages, nous traiterons ces hypothèses avec le terme « barrières ». Nous décrirons donc les barrières qui peuvent nuire à la présence des femmes dans les postes décisionnels. On discutera des barrières sociales, structurelles, personnelles et comportementales. Il est important de préciser que ces catégories ne sont pas étanches; les processus présentés sont sûrement reliés et s'influencent entre eux.

Les barrières sociales

Nous traiterons des trois volets des barrières sociales : la culture, les préjugés et les attentes à l'endroit des femmes.

La *culture* constitue un premier type de barrière sociale. En traitant de culture comme barrière, nous référons aux valeurs, croyances et attitudes qui amènent des pratiques et des normes qui excluent les femmes. Dans certaines cultures, soient-elles nationales, religieuses ou organisationnelles, on considère que la place des femmes n'est pas dans les rôles décisionnels. Par exemple, selon *Catalyst* (2003) « la culture corporative dans plusieurs organisations américaines de haute technologie est exclusive et ne supporte pas le développement des femmes. Certaines de ces organisations ne sont ni stratégiques, ni objectives dans le recrutement et le développement du talent ». Bref,



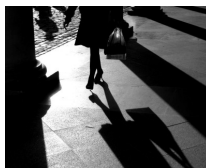
les femmes sont souvent exclues, sans que l'on se questionne sur leurs capacités, intérêts ou motivations.

Les **préjugés** constituent un second type de barrière sociale. Les préjugés les plus usuels veulent que les femmes ne soient pas assez disponibles, pas assez orientées vers les résultats et trop émotives. Ces préjugés font que des entreprises disent accepter « les » femmes, mais chacune d'entre elles, sauf exception, est exclue. C'est ce que plusieurs appellent le plafond de verre.

Les études sur l'invisibilité du leadership féminin sont bien intéressantes par rapport aux préjugés. Elles montrent la force de cette barrière sociale. Dans une étude de LaFrance, Brownell et Hahn, (1997, in Lips 2006), on donnait aux participants des descriptions de situations interpersonnelles, lesquelles variaient en ce qui a trait aux rôles et au sexe des acteurs. Dans un premier temps, on présentait une situation avec un acteur féminin dans le rôle A et un acteur masculin dans le rôle B. Dans un second temps, on reprenait la même situation (avec d'autres participants) avec un acteur féminin dans le rôle B et un acteur masculin dans le rôle A. Les résultats montrent que le sexe des acteurs détermine de manière significative le jugement des sujets. En effet, les hommes, dans les paires mixtes, sont vus comme ayant causé ou initié leurs propres actions ou sentiments plus souvent que les femmes. De la même manière, selon Ridgeway et Diekema (1992), des recherches sur le leadership dans les petits groupes montrent que les participants se comportent souvent comme si les hommes étaient plus compétents que les femmes.

Par définition, un préjugé est fort et subtil; il nous amène à voir (pré juger) les événements avec une lunette dont nous ignorons l'existence. Les préjugés sont donc bien difficiles à modifier.

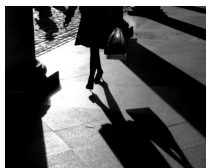
Enfin, les **attentes** à l'endroit des femmes constituent le troisième type de barrière sociale dont nous voulons traiter ici. Les femmes en position de pouvoir sont aux prises



avec des attentes contradictoires à leur endroit. D'une part, on s'attend à ce qu'elles aient des caractéristiques associées au leadership, comme la force, l'affirmation, l'ambition, etc. D'autre part, on s'attend à ce qu'elles répondent aux standards féminins en étant chaleureuses, expressives, gentilles, accommodantes, etc. Ces attentes contradictoires sont telles que la femme au pouvoir doit composer avec un répertoire de comportements acceptables bien mince. Lorsqu'elle dévie vers l'affirmation masculine, elle est accusée de ne pas être une vraie femme; lorsqu'elle dévie vers la gentillesse féminine, elle est considérée comme étant trop douce pour diriger.

La revue de littérature de Carli (2001) sur les femmes et l'influence rapporte la même idée. Il semble qu'en agissant de manière affirmative, confiante et compétente, les femmes en position d'autorité trouvent parfois leur capacité d'influence diminuée plutôt que rehaussée, et ce, particulièrement auprès des hommes. Certains réagissent même avec hostilité et tendent à rejeter ces femmes, probablement parce qu'elles violent les normes comportementales associées au genre féminin. Par ailleurs, la recherche montre aussi que ces femmes pourraient toutefois agir sur la résistance à leur influence en utilisant les « vertus féminines » de la chaleur et en adoptant une attitude de collaboration. “Être perçue comme chaleureuse et aimable augmente l'impact des femmes fortes” nous dit Carli. Nous reviendrons sur les attentes à l'égard du leadership féminin, dans la section III.

Il est évident que les contradictions entre pouvoir et féminité prennent leurs racines dans les stéréotypes masculins et féminins et qu'elles donnent peu de marge de manœuvre aux femmes dans les positions de pouvoir.



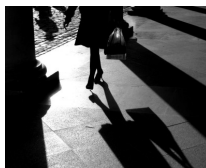
Les barrières structurelles

Les barrières structurelles réfèrent à l'exclusion réelle ou ressentie des femmes. Les exigences des rôles multiples traditionnellement assumés par les femmes et l'isolement, semblent constituer les deux principales barrières structurelles.

Les *exigences* d'un engagement important au travail et face à la carrière semblent difficilement compatibles avec l'engagement familial et les responsabilités personnelles. C'est ce que *Catalyst* conclut suite à une étude conduite dans l'industrie des télécommunications aux États-Unis, en 2003. Pour sa part, Danielle Maisonneuve (2000), de l'UQAM, a mené une étude sur la participation de femmes à des instances décisionnelles. Elle a identifié trois facteurs facilitant la participation des femmes à ces instances décisionnelles, soit l'âge de la femme, le nombre d'enfants et l'âge des enfants. Ainsi, les femmes plus âgées, qui ont des enfants de 11 ans et plus, sont plus nombreuses à prendre place dans des instances décisionnelles. Elles ont alors plus de temps à consacrer à des projets professionnels, leurs activités familiales ayant diminué et leur carrière étant déjà démarrée. Dans une autre étude, Maisonneuve a suivi des femmes et des hommes durant la pause du midi, afin d'examiner leur emploi du temps. Elle a constaté que le midi, les femmes s'acquittent souvent de tâches associées à des responsabilités personnelles ou familiales, alors que les hommes favorisent davantage des activités socio professionnelles. Bref, ces résultats suggèrent que les femmes sont plus enclines à demeurer dans leurs nombreux rôles tout au long de leur journée de travail. (Communication avec l'auteure, novembre 2006)

Ainsi, les exigences des rôles multiples semblent influencer le comportement des femmes au travail davantage que celui des hommes.

D'autre part, les femmes gestionnaires se sentent souvent *isolées*, ce qui peut être expliqué par le peu de modèles, de réseaux et de mentors qui s'offrent à elles. La réalité de cette seconde barrière structurelle est rapportée, entre autre, par *Catalyst* (2003) suite



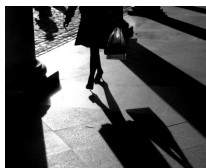
à une étude dans l'industrie des télécommunications. Maisonneuve (2000) souligne, elle aussi, le faible développement de réseaux des gestionnaires féminins.

Lips (2006), quant à elle, parle de barrières pratiques nuisant à l'inclusion des femmes dans les instances décisionnelles; elle nomme les fonds limités, l'exclusion de réseaux importants, le manque de ressources pour prendre soin des enfants, etc. Bref, le monde de la gestion ne semble pas organisé pour intégrer les femmes facilement. On peut penser que ce sont des femmes qui amènent les changements nécessaires pour diminuer les barrières structurelles. Nous verrons plus loin que des réseaux s'organisent. Nous espérons qu'ils grandiront et évolueront bien.

Les barrières personnelles : les femmes s'excluent elles-mêmes?

Plusieurs femmes préfèrent s'abstenir des lieux de pouvoir, soit à cause de l'image qu'elles ont d'elle-même ou encore à cause de leur perception des lieux de pouvoir. Ce sont ces deux principales sources de réticence à s'impliquer dans des postes décisionnels qui sont traitées dans les lignes qui suivent, sous le titre de barrières personnelles.

On observe que les femmes entretiennent plus facilement que les hommes des *doutes quant à leur capacité de réussir* en gestion. Dans l'étude sur les réticences des femmes à s'impliquer dans des activités de gestion, Maisonneuve (2000) a constaté que les femmes rapportent souvent une confiance en soi fragile et des difficultés au plan des habiletés de communication. On peut probablement faire un parallèle entre cette réflexion féminine sur la capacité de réussir et la prise de décision de poser ou non sa candidature pour un poste nouveau. Les femmes voient généralement un nouveau poste comme une occasion d'appliquer ce qu'elles savent faire; elles tendent donc à s'abstenir de poser leur candidature si elles ne sont pas certaines, convaincues, assurées de pouvoir

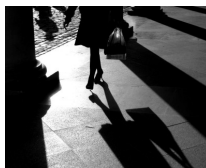


conduire de manière compétente toutes les activités exigées et possibles de l'emploi (bon, j'exagère sûrement un peu!). Les hommes, de leur côté, voient plus fréquemment ces situations comme des occasions d'apprendre ou d'essayer; ils poseront donc leur candidature même s'ils ne considèrent pas avoir exactement toutes les compétences pour le poste. Bref, les hommes, semblent davantage percevoir l'avancement comme une occasion de développer leur potentiel existant plutôt que d'exploiter uniquement des compétences acquises.

Une collègue, Marie Claude Lagacé, nous a parlé d'une étude comparative effectuée auprès d'adolescents. Les résultats iraient dans le même sens que les résultats discutés ci-dessus, montrant que les adolescentes ont une image moins positive d'elles-mêmes que les garçons du même âge. Les propos de Lips (2005) vont dans la même direction. Dans le présent texte, nous préférons référer à ces doutes et à l'image de soi avec la notion de barrières personnelles (que les femmes érigent elles-mêmes) qu'avec celle de barrières comportementales (référant à des différences psychologiques entre les hommes et les femmes). Ce positionnement est bien discutable, j'en conviens.

Le classement sous une rubrique ou sur l'autre est-il important? Je me le demande ... et je réalise que mon choix de classement repose sur la confiance que je place dans des modes d'intervention mieux arrimés avec la notion de barrière – une barrière se franchissant plus aisément, à mon sens, qu'une « différence psychologique ». Hum, intéressant de voir combien le choix de classement, le choix de rubriques, le choix de mots même ... rend une problématique davantage abordable ou, au contraire, difficile à traiter. Je pense que je fais ici essentiellement le même constat qu'ont fait certains professionnels, comme ceux de McBer, en conceptualisant leur notion de compétences (Spencer & Spencer, 1993).

En second lieu, on remarque que les femmes ont souvent des *attitudes négatives à l'égard de la progression de carrière*. Des femmes considèrent qu'elles doivent

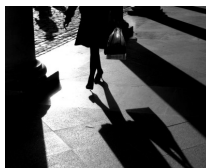


travailler plus fort qu'un homme pour être reconnues, ce qui les décourage et crée des frustrations. En outre, plusieurs femmes ont une vision négative des valeurs associées aux postes de direction. C'est ce que suggère l'étude de Eagly, Karau, Miner & Johnson, (1994, in Lips 2006). Les femmes ayant participé à cette étude obtiennent des scores plus bas que les hommes sur une mesure de motivation à la gestion. En fait, elles ont des scores plus bas sur 5 des 7 dimensions de la mesure, soit le désir d'être en compétition avec des pairs dans des jeux et des sports, le désir d'être en compétition avec les pairs dans des activités de travail, le désir d'agir de manière proactive et affirmative, le désir de dire aux autres quoi faire et le désir d'accéder à un poste très prestigieux et visible. Elles obtiennent des scores plus élevés sur deux échelles, soit le désir d'entretenir des relations positives avec la chaîne hiérarchique et le désir de faire les tâches administratives relatives au poste de gestion. Les résultats d'une étude réalisée par Margarita Sanchez Mazas et Annalisa Casini (2005) vont dans le même sens. On constate que les femmes, dans une situation simulée, désirent moins agir comme gestionnaire dans des cultures organisationnelles qui valorisent l'autocratie davantage que la collaboration.

En définitive, plus de femmes que d'hommes semblent manquer de confiance en leurs capacités et entretenir des attitudes négatives face aux activités de gestion, ce qui contribue, il me semble, à expliquer leur faible présence dans les postes décisionnels.

Les barrières comportementales

Il existe de nombreuses différences de comportements entre les hommes et les femmes. Ces différences peuvent être d'origine biologique, résulter des processus de socialisation et/ou être influencées par les attentes. Quoi qu'il en soit, elles modulent les intérêts, les motivations et la performance des femmes, ainsi que la perception qu'elles ont d'elles-mêmes.

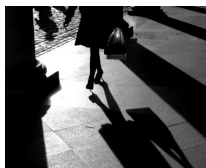


Nous traiterons ici de cinq dimensions qui m'ont aidée à comprendre « le tableau des genres » qui existe dans nos organisations, à savoir des différences entre les hommes et les femmes dans (1) les motifs, (2) la perception qu'on a spontanément de leur pouvoir, (3) l'émergence du leadership, (4) les stratégies d'influence & le style de gestion et (5) le style de négociation.

D'abord, les *motifs de réussite* semblent différer chez l'homme et la femme. On constate surtout des différences au plan des standards utilisés pour évaluer la satisfaction personnelle. Ainsi, les hommes ont des résultats plus élevés que les femmes sur l'effet moteur de la compétition et sur l'importance accordée au fait d'être meilleur que d'autres. Les femmes, quant à elles, ont des résultats plus élevés sur l'orientation vers la tâche et sur le sentiment de réussite procuré par le travail bien fait (Lips, 2006).

Ensuite, examinons la *perception de pouvoir*. Il semble que les hommes sont davantage vus comme compétents et peuvent donc miser sur un pouvoir d'expert. Ils commandent le respect, affirment explicitement leur autorité sur d'autres et auraient ainsi plus facilement accès au pouvoir légitime. (Lips, 2005).

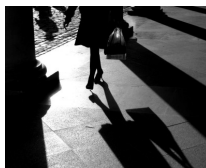
Janice Yolder (1998, in Lips, 2006) a effectué une étude intéressante. L'expérimentation consistait à placer des femmes en position de leadership avec un groupe masculin, pour accomplir une tâche typiquement masculine. L'objectif était de simuler la position de femmes qui prennent des postes de leadership dans des organisations dominées par les hommes. Pour chacune des trois conditions expérimentales, une femme était choisie au hasard par l'équipe de recherche pour diriger le groupe. Dans les deux premières conditions expérimentales, les femmes ont reçu une formation pour acquérir une expertise en regard de la tâche. Dans le premier cas, les femmes ne devaient pas dire qu'elles avaient été formées, alors que dans le second cas, un expérimentateur masculin informait le groupe que la femme-leader avait reçu une formation spéciale et qu'ainsi, elle possédait de l'information utile au groupe pour



prendre des décisions à mesure que le travail évoluerait. Les résultats de l'étude de Yolder montrent que seules les femmes qui étaient formées et légitimées comme crédibles par l'expérimentateur masculin, ont été efficaces pour influencer la performance du groupe de travail entièrement masculin. Les femmes qui n'ont pas reçu de formation ont été reléguées à des rôles de secrétariat. Celles qui ont été formées (expertise) sans le dire au groupe ont trouvé leurs tentatives infructueuses à partager leur expertise avec le groupe très frustrantes. Ainsi, malgré que les femmes nommées pour diriger possèdent l'expertise, elles n'ont pas réussi à influencer le groupe, ce dernier refusant de reconnaître l'expertise de la femme chef. Cette étude, bien qu'elle ait été conduite en laboratoire (et donc simulée) il y a plus de 10 ans, me fait réfléchir. Quand j'examine des livres écrits pour les femmes qui suggèrent des manières de se comporter pour « prendre sa place », je pense à cette étude. J'aurais aimé voir des variantes dans le protocole pour mieux affirmer les conclusions mais, quand même, je me dis que si ces résultats n'avaient pas de valeur, les livres enseignant la gestion des impressions aux femmes ne seraient peut-être pas si nombreux!

Les études sur *l'émergence du leadership* sont intéressantes aussi. Elles suggèrent que, lorsque des hommes et des femmes travaillent ensemble dans un groupe, les hommes émergent davantage comme leaders.

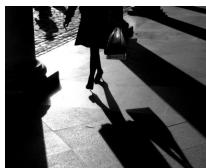
Une partie de l'explication des différences observées au plan du leadership résiderait dans le processus de socialisation, mais on pense qu'il y a autre chose en jeu dans les groupes mixtes. Selon une théorie présentée plus haut, les hommes sont considérés comme plus compétents (expertise) que les femmes. Ainsi, les femmes, autant que les hommes, s'attendent à ce que les hommes soient meilleurs. On donne donc à ces derniers plus d'occasions de contribuer. En contribuant davantage, ces derniers sont évalués plus positivement et ont plus d'influence sur les décisions que les femmes. On est donc en présence d'un processus circulaire qui est loin d'aider les femmes à avancer dans le domaine de la gestion. Des études empiriques supportent d'ailleurs le raisonnement présenté ici. En effet, on constate que lorsqu'on demande à un nouveau



groupe de réaliser une tâche, les hommes parlent davantage, donnent plus de direction et de suggestions et émergent plus souvent comme leaders que les femmes (Lockheed & Hall 1976; Wood & Karten, 1986). Ceci dit, on remarque qu'en formant les femmes, on augmente leur niveau de contribution et leur chance d'émerger comme leader. Toutefois, elles doivent avoir développé plus de compétence que l'homme pour avoir le même niveau d'influence (Lockheed, 1985). Les données rapportées ici ne sont pas récentes. On peut penser que la situation a changé, c'est à voir. Soyons attentifs et attentives à ce qui se passe dans notre environnement, cela nous aidera à nous faire une idée!

Dans un autre ordre d'idées, on peut se demander si les femmes auraient recours, plus que les hommes, à des *stratégies indirectes d'influence*. Historiquement, les femmes ont longtemps été écartées du pouvoir formel. Elles ont donc dû apprendre à utiliser des stratégies indirectes pour influencer les décisions finalement prises par les hommes. Peut-on alors penser qu'elles sont plus habiles pour « at-tirer », faute de pouvoir « pousser »? Selon certains, on voit la gestion se féminiser. En effet, on recourt de moins en moins à la contrainte, les nouvelles tactiques privilégiées étant d'inviter les employés à faire et de susciter leur engagement face à des objectifs corporatifs. Plusieurs auteurs, dont Léveillé (communications informelles avec l'auteur), Rosener (1995, in Lips 2006), Eisler et Greenhalgh (in Coughlin 2005), parlent de cette « féminisation », sans nécessairement utiliser exactement ces termes.

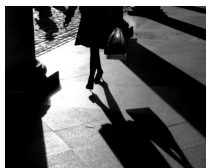
En outre, les femmes semblent avoir un *style de gestion* différent de celui des hommes. C'est ce que révèle une étude réalisée par Bass, Avolio et Atwater (1996, in Lips 2006). Ce groupe de chercheurs a demandé à des employés de divers secteurs (manufacturier, éducation, communautaire) d'évaluer les qualités de leadership de leurs superviseurs. Ils ont constaté que les femmes étaient mieux évaluées que les hommes sur trois des quatre dimensions du leadership transformateur. Ces dimensions sont (1) la reconnaissance des besoins des employés pour travailler avec leur plein potentiel, (2) la capacité à servir de modèle pour les employés au plan moral et (3) la tendance à défier



des postulats périmés. En ce qui concerne la quatrième dimension, soit d'établir une vision optimiste de l'avenir, les femmes et les hommes avaient les mêmes résultats. Les mêmes constats se dégagent de la méta-analyse de Eagly et Johannesen-Schmidt, (2003, in Lips), faite à partir de 45 études. Bien sûr, on peut penser que les stéréotypes concernant les hommes et les femmes affectent l'évaluation faite par les employés. Il est donc pertinent de demander si on a affaire à des différences réelles au plan des styles de gestion ou si ces résultats constituent plutôt un reflet des stéréotypes véhiculés dans notre société. L'effet est le même, me direz-vous??!!

Enfin, on constate aussi des différences entre les hommes et les femmes quant au *style de négociation*. Les travaux de Greenhalgh (in Coughlin et al 2005), conduits en laboratoire, suggèrent qu'en situation de négociation, les femmes ont tendance à se montrer plus empathiques, plus flexibles et arrivent plus souvent à une entente que les hommes. Ces différences pourraient être expliquées par le fait que les femmes voient l'entretien de négociation comme faisant partie d'une relation à plus long terme. Le maintien de la relation semble alors primer sur la victoire immédiate. Pour leur part, les hommes tendent à voir la situation de négociation comme un «one shot deal», où on gagne ou on perd. Ils investissent donc davantage pour sortir vainqueur de l'échange et penseront moins aux impacts relationnels de leurs actions. Bien que ces conclusions paraissent logiques, toutes les études ne parviennent pas aux mêmes résultats. En effet, la recension des écrits effectuée par Claudette Ross et Julie Cloutier (2007), de l'École des Sciences de la Gestion, montre que les études sur la négociation sont compliquées à concevoir et à conduire et que les résultats vont dans tous les sens.

Personnellement je reconnais des choses ici, je reconnais la manière plus épisodique dont les hommes, en caricature, découpent le temps et les relations, ainsi que la manière dont chaque événement tisse souvent la relation d'une femme avec son environnement humain, pour le meilleur et pour le pire. Ce sont d'ailleurs de tels éléments, je pense, qui font dire à certains que c'est plus compliqué avec les filles!



Conclusion : les barrières affectent les femmes et les hommes

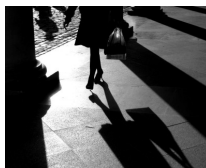
Il est essentiel de se rappeler que bien des barrières affectent la progression des femmes en gestion. De plus, rappelons que les hommes aussi peuvent se retrouver piégés à cause des croyances, attentes et stéréotypes véhiculés par notre société. Lips (2005) décrit bien cette situation et nous terminons ce chapitre en rapportant son propos, en traduction libre :

« Les barrières ont des conséquences importantes pour les groupes et les individus, femmes et hommes. Elles ont une incidence sur la capacité de ces groupes à avoir de l'impact ; elles affectent aussi la possibilité pour les hommes et les femmes d'atteindre leurs buts.

Par exemple, une femme en politique doit tenir compte du fait qu'elle est en position de minorité, et ce, qu'elle désire être associée aux causes féminines ou pas.

De la même manière, les hommes ne peuvent oublier les impacts de leur appartenance au genre masculin quand il est question de force, de pouvoir et de réussite. Les hommes ont davantage de chances d'être affectés à des postes de leadership, qu'ils les recherchent ou pas ... et les hommes qui ne réussissent pas sont évalués bien négativement, c'est-à-dire en fonction des stéréotypes de leur milieu. »

En définitive, les barrières décrites ici affectent les femmes et les hommes, de même que le succès de nos organisations. Dans la section suivante, nous nous interrogerons sur l'importance de la présence féminine dans les organisations.



III

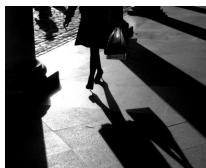
La présence des femmes dans les organisations est-elle si importante?

Cette section se penche sur l'importance de la présence des femmes dans nos organisations. Nous examinerons trois raisons pour lesquelles il semble avantageux d'intervenir pour que les femmes prennent plus de place dans le monde de la gestion. Nous traiterons d'abord du lien entre le développement des femmes et le développement du pays, ensuite de la notion de complémentarité des deux genres et, finalement, de la performance des organisations qui ont des femmes dans l'équipe de direction.

Le développement des pays passe par le développement des femmes

En premier lieu, reconnaissons que plusieurs personnes considèrent que le développement d'un pays passe par le développement des femmes. On relie le développement des femmes à la réduction de la pauvreté, à la représentativité accrue dans l'administration, à la promotion de certains thèmes sociaux et finalement, à la transparence dans le secteur économique et gouvernemental.

De plus, en s'inspirant des travaux conduits par David McClelland (1976) au début des années '60, on peut penser que si les femmes réussissent davantage, elles transmettront plus de valeurs et de comportements de réussite aux enfants, dont elles assument habituellement l'éducation. Par conséquent, selon la logique de McClelland, ces enfants auront plus de chance de réussir, ce qui favorisera la croissance économique



du pays. En conclusion, il serait avantageux pour une société de favoriser le développement de ses femmes. Facile à dire, me direz-vous!??

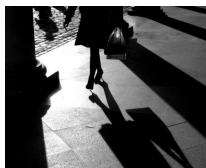
La complémentarité homme - femme

En deuxième lieu, dans plusieurs organisations nord américaines, les nouveaux modèles de leadership mettent en exergue l'importance de l'habileté à entrer en relation et à inspirer les employés. La combinaison des valeurs des travailleurs et des exigences actuelles des organisations (réaliser des projets de plus en plus complexes dans des délais très courts) appellent un leadership transformateur. Les qualités de leadership transformateur sont associées au stéréotype féminin selon plusieurs (Bass et al. 1996. Eagly, 2003; in Lips 2006). Les femmes présentent donc des caractéristiques valorisées dans les modèles actuels de gestion, ce qui suggère qu'elles aident au développement organisationnel en assumant des rôles de leaders.

Ces nouvelles valeurs organisationnelles invitent, à notre avis, à exploiter davantage la complémentarité des leaderships masculin et féminin et à réaliser que ces différents styles de gestion contribuent, chacun à leur façon, au succès des organisations.

Des organisations qui ont plus de femmes dans leurs équipes de direction sont plus performantes

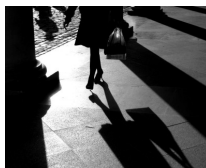
En dernier lieu, des chiffres sur les organisations prospères (Fortune 500), compilés par le groupe *Catalyst*, montrent que les organisations qui ont plus de femmes dans leurs équipes de direction sont plus performantes que les autres. L'étude couvre la seconde moitié des années '90 parce que c'est une période prospère et parce qu'il y a des données fiables sur la présence des femmes dans les postes de direction pour ces années.



L'étude porte sur 353 de ces 500 compagnies, soit sur celles pour lesquelles on avait toutes les informations nécessaires. Le ROE (return on equity) et TRS (total return to shareholder) ont été utilisés pour examiner la performance financière. On constate que le groupe d'organisations comprenant la plus forte représentation féminine dans l'équipe de direction a une meilleure performance financière que le groupe qui a une plus faible représentation de femmes. Le ROE est de 35,1% plus haut et TRS est 34% plus haut. Ce constat a d'ailleurs été confirmé par d'autres études, dont celle de Roy Adler (2001) qui s'étend sur 19 ans et d'autres, auxquelles m'a référé Micheline Renault, du département des sciences comptables de l'ESG UQAM. En définitive, les organisations qui comptent des femmes dans leur équipe de direction sont clairement plus performantes que les autres. On peut toutefois se demander si c'est la présence des femmes qui crée cette différence ou si ce serait plutôt une tierce variable, comme l'ouverture d'esprit, qui expliquerait à la fois la prospérité financière de ces compagnies et la présence des femmes à la Direction.

Conclusion : la présence féminine est avantageuse

En conclusion, les lignes précédentes portent à croire qu'il est important d'intervenir pour inclure davantage les femmes dans le monde de la gestion. En effet, leur présence semble être associée à une plus grande prospérité au plan organisationnel, tout comme au plan social. De plus, les nouveaux modèles de gestion privilégient des stratégies qui font appel à des stéréotypes féminins. Bref, la complémentarité du leadership masculin et féminin semble avantageuse pour les organisations.



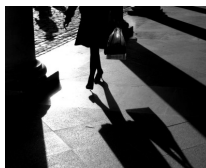
IV

Doit-on intervenir ?

Avant de compléter la réflexion, demandons-nous s'il est nécessaire et désirable d'intervenir pour que les femmes soient plus présentes dans les postes de gestion. Les prochaines lignes proposent trois hypothèses à ce sujet.

Ho1 : La situation actuelle n'a pas besoin d'être modifiée

Certains considèrent que les postes décisionnels sont accessibles aux femmes, mais que ce sont ces dernières qui choisissent de ne pas y accéder. Il y a d'ailleurs quelques indices en ce sens. Par exemple certains C.A. essaient de recruter plus de femmes, mais ont de la difficulté à trouver les personnes pour répondre à l'appel (études de Danielle Maisonneuve, 2000). Plusieurs motifs sont évoqués par les femmes pour expliquer leur faible intérêt pour les postes de gestion. En effet, certaines femmes ne voudraient pas occuper des rôles qui impliquent d'aller défendre des dossiers. D'autres se disent davantage interpellées par des causes à caractère social. Enfin, plusieurs femmes choisissent de privilégier d'autres sphères de leur vie, comme l'éducation des enfants. Bref, selon cette hypothèse, les femmes pourraient accéder aux postes de direction, mais décideraient de ne pas s'y impliquer. Ainsi, la situation actuelle correspond aux désirs des uns et des autres.



Ho2 : Le temps arrangera les choses

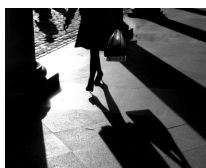
Ensuite, on pourrait penser que la situation actuelle n'est pas acceptable mais qu'elle se corrigera avec le temps. En d'autres mots, les femmes n'auraient pas accès aux postes de gestion autant que les hommes, mais il ne serait pas nécessaire d'intervenir. Il n'y aurait pas d'action à prendre pour modifier la situation. Ainsi, au cours des prochaines années, nous devrions commencer à récolter les fruits de la présence féminine dans les universités et sur le marché du travail, ainsi que celui des mesures de redressement mises en œuvre depuis un certain temps dans les organisations. Bref, selon cette hypothèse, il y a effectivement des inégalités hommes - femmes, mais les actions entreprises au cours des dernières années seront suffisantes pour les atténuer.

Ho3 : On doit intervenir

Enfin, la dernière hypothèse suppose que nous devons intervenir pour améliorer la situation des femmes dans le monde de la gestion. Au plan mondial, il semble évident que cette hypothèse est la plus plausible. Dans les pays occidentaux, la réponse dépend plus du milieu, de l'organisation. Néanmoins, selon cette hypothèse, la situation actuelle est inacceptable et des actions doivent être entreprises pour la corriger.

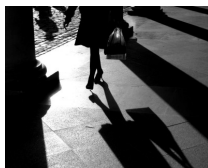
Conclusion : choisir d'agir

En conclusion, peu importe l'hypothèse retenue, il semble essentiel d'intervenir. L'hypothèse choisie ne fait qu'orienter le choix des actions qui devront être entreprises. La dernière hypothèse appelle des solutions politiques, à grande échelle, tandis que les deux autres appellent des solutions plus individualisées. En effet, même si les organisations sont prêtes à impliquer davantage les femmes, il est important que chacune



d'entre elles ait l'occasion de voir les options qui sont plausibles. Pour ce faire, on doit s'attaquer aux barrières personnelles et comportementales qui peuvent amener les femmes elles-mêmes à s'exclure des postes de gestion.

La prochaine section présente différents modes d'intervention utiles.



V

Modes d'intervention

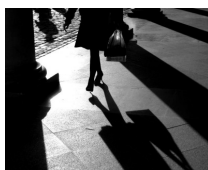
Cette section présente différents modes d'intervention existant, sans les juger ni examiner la prépondérance de leur utilisation. Mon postulat de base est que toutes les interventions sont utiles parce qu'elles affectent les barrières présentées dans les sections précédentes.

Les prochaines lignes traiteront des quotas, des appuis organisationnels, de la recherche et de la consultation, des regroupements de femmes, de la documentation féministe et, finalement, des interventions directes auprès des femmes.

Les quotas

La première approche, celle des quotas, est centrée sur les nombres. On la trouve surtout dans le monde politique. Des gouvernements l'utilisent aussi pour inciter les organisations à entreprendre certaines actions. Cette stratégie permet d'agir sur les barrières sociales.

Les quotas sont d'abord utilisés pour augmenter la présence des femmes dans diverses instances gouvernementales. Un exemple est l'objectif de 30% de représentation féminine au sein des parlements qui a été fixé par les Nations Unies en 1995. Un autre exemple est celui du Costa Rica, où on a exigé la parité, c'est-à-dire que la proportion de femmes dans certaines instances d'un parti corresponde à celui de la population. Pour ce



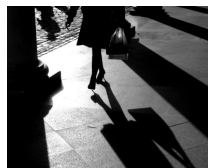
faire, les quotas imposés se sont développés en trois temps. La première phase, lancée en 1998, était plus suggestive et n'était associée à aucun chiffre précis. Puis, à la seconde phase, on a exigé 40% de femmes sur la liste de candidats d'un parti. Enfin, à la dernière phase, en 2002, on exigeait 40% de femmes dans les postes élus/éligibles des partis politiques. Au Rwanda, la constitution de 2003 parle de 30% de femmes dans les instances décisionnelles et la « vision 2020 » de ce pays invite la participation significative des femmes. Les résultats des élections de 2008 portent à penser que la vision rwandaise prend forme!

Il arrive aussi que des quotas soient imposés aux organisations. Par exemple, en Norvège, on a exigé qu'il y ait 40% de femmes dans les C.A. des organisations cotées en bourse en 2008, sans quoi les sociétés fautives seront dissoutes. Après vérification en mars 2009 (site de l'ambassade de Norvège au Canada), on apprend que la situation s'améliore et qu'aucune société n'a été dissoute. Au Québec, la mesure proposée par le ministre Audait, visant à ce qu'il y ait 50% de femmes sur les C.A. des sociétés d'État d'ici 2011, va dans le même sens. Un dernier exemple est le processus de fixation d'objectifs associé aux programmes d'accès à l'égalité au Québec et au Canada.

En bref, on peut penser qu'en influençant des macro systèmes avec les quotas, on agira sur les barrières sociales (préjugés, attentes, culture).

Les appuis organisationnels à la progression féminine

Les actions organisationnelles, quant à elles, jouent sur les barrières structurelles. Elles visent à briser l'isolement des femmes qui, nous l'avons vu, proviendrait essentiellement de l'accumulation des rôles (famille et carrière) ainsi que du manque de modèles, de réseaux et/ou de mentors.

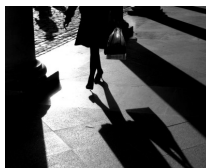


Ces actions peuvent d'abord prendre la forme de ***modifications dans les conditions d'exercice des postes***. Le SCFP (syndicat canadien de la fonction publique), dans son retour sur la création des comités femmes (voir leur site Internet), montre qu'il y a eu de tels ajustements (heures de travail, télétravail, service e garde) et qu'ils sont intéressants, autant pour les hommes que pour les femmes.

Un second type d'action organisationnelle d'appui aux femmes est la mise en place de ***programmes de mentorat et le soutien au développement de réseaux***. À ce sujet, *Catalyst* recommande de (1) rendre possible l'équilibre travail - vie personnelle, (2) identifier et gérer le talent dans l'organisation et (3) créer mentorat et les réseaux. Plusieurs organisations ont d'ailleurs suivi ces recommandations.

Par ailleurs, une historienne américaine, P. Walker Laird, a conduit une recherche et écrit un livre fort intéressant (*Pull, Networking and success since Benjamin Franklin*) dans lequel elle traite du mythe du « self made man ». Elle montre que les hommes qui parviennent à des postes élevés dans les organisations se font toujours « tirer » ... par des contacts masculins. Ce constat me porte à penser que si les femmes ont tant de difficulté à faire leur place maintenant, c'est en partie à cause de la tradition « pull » masculine, en place depuis le début des organisations. Le mentorat et les réseaux féminins sont donc une bonne façon de contrer la tendance!

Ceci dit, il m'a semblé que le mentorat est moins prisé par des femmes à qui j'ai enseigné dans des sociétés davantage collectivistes. On pourra peut-être s'attendre à ce que certains groupes soient moins charmés par l'idée de créer, ou même de participer, à des programmes d'appui, du moins dans le rôle de mentoré. Certaines personnes m'ont dit craindre la situation de dette dans laquelle on place la femme mentorée. Ainsi, on suppose que les modes d'intervention appropriés varient selon les possibilités organisationnelles et selon la culture.

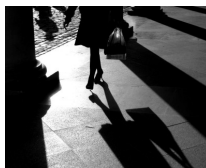


Enfin, terminons cette section sur les appuis organisationnels en traitant de Desjardins, qui propose un exemple intéressant de programme d'appui à la carrière des femmes. Depuis quelques années, cette institution financière travaille à augmenter le nombre de femmes et de jeunes dans les instances décisionnelles. Afin de réussir cette progression, on a conduit une session de consultation auprès des femmes de l'organisation. Cette opération a permis aux femmes d'exprimer qu'elles ne voulaient pas devoir leur élection à une obligation ou à un quelconque respect de quotas. Il a été convenu de former *des conseils consultatifs et des regroupements* de femmes dans les régions, afin de les informer des dossiers importants, ce qui, par la même occasion, a permis de tisser des réseaux. En étant mieux informées et en faisant partie de réseaux, plusieurs femmes se sont fait élire sur les C.A., ce qui a permis à l'organisation et à ses membres de progresser.

La recherche et la consultation dédiée

La recherche et la consultation dédiées à la cause féminine peuvent agir sur plusieurs des barrières que nous avons présentées dans le chapitre 2. D'une part, elles permettent de contrer certaines barrières sociales. Les travaux empiriques peuvent d'abord aider à dissiper des préjugés. Le portrait organisationnel tracé par les chercheurs peut, quant à lui, amener certaines compagnies à faire de l'introspection, à se remettre en question et, finalement, à entreprendre des actions pour rendre leur culture organisationnelle plus inclusive.

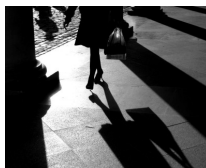
D'autre part, la recherche et la consultation dédiées peuvent jouer sur les barrières structurelles. Elles permettront d'identifier ces barrières, de suggérer des solutions et de briser l'isolement ressenti par plusieurs. *Catalyst*, entre autre, travaille beaucoup à ce niveau. *Catalyst* se définit comme un groupe de recherche et de conseil, qui vise à rendre des organisations davantage inclusives. Selon le *American Institute of Philanthropy*, *Catalyst* est le numéro un parmi les OSBL centrés sur les intérêts féminins. Un autre



groupe semblable est le *European Women Professional Network*, qui est à la fois un regroupement et un organisme qui fait de la recherche au sujet des femmes.

Enfin, plusieurs instituts universitaires s'intéressent à la question des femmes. C'est le cas de l'institut de recherche et d'études féministes de l'UQAM et de la Didacthèque internationale en management public de l'ENAP. Je connais davantage la Didacthèque. Entre 1995 et 2007, la Didacthèque a développé une expertise en matière de soutien aux femmes afin de favoriser leur participation à la prise de décision au sein des administrations publiques. Ce groupe a collaboré avec plusieurs pays, dont le Cameroun, le Niger, le Burkina Faso, la Guinée, le Maroc, le Rwanda, le Chili, le Costa Rica, le Mexique et le Vietnam. La Didacthèque internationale a travaillé à trois niveaux : Premièrement, le groupe a offert des conseils pour mettre en œuvre des programmes d'appui appropriés pour les femmes. Deuxièmement, il a supporté et hébergé des réseaux de femmes, qu'ils soient du Québec ou d'ailleurs. Finalement la Didacthèque internationale a supporté, coordonné et encadré des initiatives de formation qui visent à développer les capacités des femmes qui occupent des postes de gestion au sein de l'administration publique, à les soutenir dans leur cheminement de carrière et à promouvoir leur implication dans l'élaboration des politiques. Plusieurs de ces activités se poursuivent sous une nouvelle bannière à l'ENAP.

En agissant sur les barrières sociales et structurelles, les groupes de recherche et de consultation sont d'une aide importante pour les femmes partout dans le monde.



Les regroupements de femmes

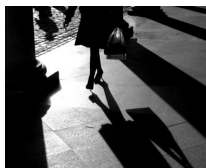
Les regroupements de femmes sont nombreux. Certains constituent des lieux communautaires ou professionnels d'entraide, d'échange ou de perfectionnement. D'autres s'activent à diminuer les préjugés et à influencer des décideurs. Ces regroupements agissent donc sur des barrières structurelles, sociales et, pour celles qui en font partie, sur les barrières personnelles.

La documentation

Une multitude de livres s'adressent aux femmes et suscitent la réflexion. Je profite de l'occasion pour partager un passage avec vous. Il est tiré du livre de Barbara Moses psychologue, consultante, formatrice et conférencière, Dans son ouvrage, *Dish: Midlife Women Tell the Truth about Work, Relationships, and the Rest of Life*, fondé sur une recherche qu'elle a menée auprès de plus de 400 dirigeantes et professionnelles, elle écrit:

« Sachez qui vous êtes et soyez qui vous êtes. Sachez ce qui a de l'importance pour vous. Conseillez-vous vous-même et suivez vos conseils. Débarrassez-vous des scénarios faits pour plaire. Enfin, pensez aux chapitres de la vie et aux principaux besoins à satisfaire au cours de chacun de ces chapitres. On ne peut pas tout avoir d'un seul coup, mais on peut tout avoir au cours d'une vie. Faites ce qui vous comble! »

La littérature est abondante !! Si vous aimez lire, je me propose de suggérer des liens vers quelques textes, quelques fois par année, sur mon site web. Si jamais vous aimez l'idée de planifier quelques rencontres pour entendre parler de textes, faites-moi signe, j'apprécierais l'occasion de présenter et de discuter.



Les interventions directes auprès des femmes

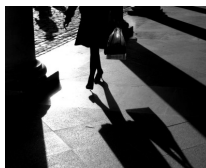
Enfin, des interventions s'adressent directement, individuellement, aux femmes. Les prochaines lignes en présentent quelques exemples.

D'abord, il existe des interventions portant sur le *développement de compétences spécifiques*. Par exemple, la professeure Danielle Maisonneuve et son équipe de l'UQAM ont développé des activités de formation pour soutenir des femmes qui désirent communiquer de manière plus percutante. Ensuite, il existe des interventions qui visent le sens politique; c'est le cas des ateliers offerts par des cabinets de consultants et certaines écoles; ces formations ne sont pas tous conçues spécifiquement pour les femmes. Néanmoins, plusieurs femmes rencontrées disent avoir bien profité d'ateliers sur le sens politique.

En outre, certains *programmes académiques*, tel celui du *JFK School of Public Management* de Harvard, ou du centre de développement *Femmes et Gouvernance*, de l'ÉNAP, visent à préparer des femmes aux fonctions de direction et de gouvernance.

Enfin, un autre type d'intervention repose sur *la réflexion et la conception d'un plan d'action personnel*. Les interventions de la Didacthèque de l'ÉNAP à l'International, constituent un bon exemple de ce type d'activité. Contrairement aux autres interventions directes nommées ici, ces interventions ciblent davantage le développement de processus de réflexion, de planification et de mise en œuvre de projets personnels. Elles permettent aux femmes de réfléchir à leurs acquis et à leurs priorités pour se constituer un plan d'action solide, ancré sur leurs motivations, leurs ambitions et leurs forces.

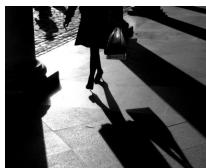
À mon sens, toutes ces interventions sont intéressantes, particulièrement si elles sont utilisées de manière complémentaire les unes aux autres. Ainsi, les activités qui



mettent davantage l'accent sur le « comment faire » (*communiquer de manière percutante* par exemple) ou le « comment arriver au but » (*sens politique* par exemple), auront un effet immense si les personnes qui les suivent sont capables et motivées à se fixer des objectifs (*réflexion et conception de plan*).

Conclusion : des moyens sont là

En résumé, on peut constater qu'il existe déjà plusieurs modalités d'intervention visant l'avancement des femmes. Toutes ces interventions ont du potentiel, puisqu'elles ont le pouvoir d'affecter les barrières sociales, structurelles et/ou personnelles. Or, en dépit de cet ensemble de stratégies, les inégalités hommes – femmes persistent dans le monde de la gestion. Il semble donc important de continuer, d'informer et d'intéresser des jeunes femmes et des jeunes hommes à la question du genre, de travailler pour que nos organisations et sociétés soient de plus en plus inclusives et d'insister pour que les talents des hommes et des femmes soient mis à profit et que tous et toutes travaillent en synergie. Je désire contribuer à cette poursuite en mettant à profit mon expérience et ma passion pour l'enseignement, l'accompagnement et le développement de compétences en gestion.



Mon offre de services :

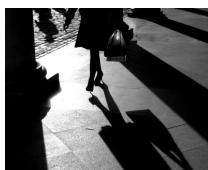
Agir pour que chaque femme bâtit ses choix

Les connaissances acquises durant mon congé de perfectionnement peuvent-elles être employées dans un format utile à la communauté des femmes et de la gestion? Cela me serait agréable. Je terminerai donc ce texte en décrivant les possibilités que j'entrevois.

Essentiellement, je veux continuer à faire ce qui m'anime depuis plusieurs années, c'est-à-dire enseigner, encadrer, encourager et accompagner des étudiants et des professionnels de la gestion - à l'ESG, à l'ENAP, à l'UdeM et dans des organisations.

Enseignement universitaire aux cycles supérieurs

J'ai la chance d'enseigner dans deux programmes de deuxième cycle et d'y accompagner des professionnels et des gestionnaires. Je vois clairement combien l'utilisation de concepts, la réflexion et la fixation d'objectifs stimulants sont riches pour les cadres, femmes et hommes; je continue de l'apprendre grâce à eux. J'espère avoir l'occasion de créer des situations d'apprentissage riches pour le développement de la relève en gestion dans nos organisations.



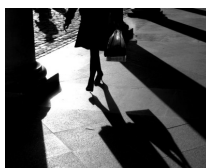
Activités d'enseignement au premier cycle universitaire

Si j'ai encore l'occasion d'enseigner au premier cycle universitaire ou d'intervenir dans les cours de collègues, j'aimerais sensibiliser les étudiants aux disparités encore actuelles entre le traitement et les actions des hommes et des femmes dans le monde du travail. J'aimerais leur parler de ce sondage que j'ai conduit auprès des 231 jeunes étudiants et étudiantes universitaires, sur leurs salaires actuels; on y voit que les garçons gagnent déjà davantage que les filles ... j'aimerais inviter expressément les jeunes universitaires à reconnaître et comprendre cet état de fait; j'aimerais les inviter à se demander s'ils désirent contribuer à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans nos organisations. À l'époque de mondialisation, il me semble que c'est une réflexion à initier chez nos étudiants en administration.

Animation d'ateliers en organisation portant sur le développement professionnel

J'aimerais animer des ateliers et des activités d'accompagnement favorisant la réflexion sur la situation professionnelle actuelle et l'avenir de chacune. De tels ateliers et le suivi individualisé qui en découle sont extrêmement utiles, je pense! Ils favorisent l'élaboration de plan et contribuent à développer la motivation essentielle à la mise en œuvre d'un plan de développement.

Le contexte économique, démographique et social est tel que nos organisations ont besoin de professionnels et de décideurs engagés, très engagés. À mon sens, une personne s'engage d'abord et avant tout par rapport à son propre sort, à son rêve de vie, à son projet professionnel, à la recherche du positionnement qui lui convient. Ainsi, l'investissement de l'organisation pour le développement professionnel de son équipe fait sa force. L'arrimage du projet personnel et du projet organisationnel découle de l'intérêt et de la capacité de la personne de se fixer des objectifs importants et de concevoir un

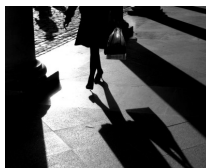


plan d'action. Cela ne peut que venir de chacun et chacune. Pour cultiver l'engagement, l'organisation a donc intérêt à proposer des activités, volontaires, portant sur l'importance du développement professionnel!

Lectures pour femmes occupées

Enfin, j'aimerais aussi cibler davantage les femmes étudiantes et professionnelles pour partager sur des lectures et réflexions. J'aimerais partager avec des femmes qui ont moins de temps que moi pour lire; j'aimerais leur présenter des résultats de recherches qui peuvent les aider à se questionner, se développer et exercer leur leadership de manière percutante. J'aimerais que ma passion pour les idées serve à des femmes d'action. Je ne sais quel nom exactement donner à un tel service produit mais, en définitive, je me vois « lire » pour quelques femmes, les recevoir ou les visiter en organisation, parler de ce que j'ai lu et animer une discussion. Il me semble qu'une demie journée de ce type par saison serait utile tout en étant agréable, voire même reposante pour des femmes à l'horaire chargé.

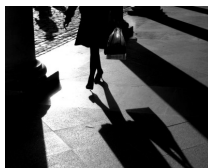
En conclusion, j'ai développé du matériel au fil des ans, j'ai fait des essais, j'ai lu, j'ai fait des projets personnels et j'ai travaillé avec des personnes et des groupes, comme Roland Foucher, Marie Michèle Guay et la Didacthèque de l'ENAP, qui s'intéressaient à des sujets connexes à ma passion pour le développement de carrière et la responsabilisation individuelle. Dans le futur, j'espère m'inspirer de ce qui existe, j'espère peaufiner, perfectionner et mettre en mes mots; j'espère apporter une contribution aux différents établissements qui me permettent de développer mon expertise et, enfin, j'espère contribuer au succès des femmes en gestion.



Les femmes et la gestion
Réflexion et rapport de lectures

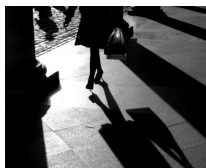
J'ai besoin de vous pour bâtir les occasions de contribuer. J'ai des idées et de l'initiative, je ne suis pas entrepreneure mais je désire contribuer ... alors faites-moi signe si la lecture vous a donné des idées de projets individuels ou organisationnels que je peux vous aider à actualiser.

Merci,

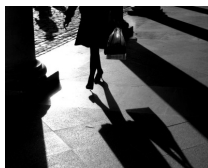
A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JL' or similar, written in a cursive style.

Références

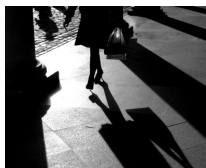
- Adler, R. D. (2001) "Women in the executive suite correlate to high profits." Glass ceiling research center Pepperdine university:
- Agocs, C. (2002). "Canada's employment equity legislation and policy, 1987 - 2000. The gap between policy and practice." International Journal of manpower **23**(3): 20.
- Avolio, B., Luthans, F., (2005). The high impact leader. Mc Graw Hill
- Bekkemellem, Karita. Règles sur la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration norvégiens. Article publié sur le site de l'Ambassade de Norvège au Canada www.amb-norvege.ca. Consulté le 27 mars 2009
- Bolles, R. N. (1995). The 1995 What color is your parachute? A practical manual for job hunters and career changers. Berkeley, Ten Speed Press.
- Bourdon, M.-C. (2006). "Université: garçons demandés." Inter- **4**(2): 3.
- Boyatzis, R. (1982) The competent manager: a model for effective performance, John Wiley
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. Journal of Social Issues, *57*, 725-741.
- Catalyst (2003). Bit by bit, catalyst's guide to advancing women in high tech companies, Catalyst. www.catalyst.org
- Catalyst (2004). The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. Catalyst.
- Catalyst (2004). Statistics Canada, labor force survey. www.catalyst.org
- Catalyst (2005). Women take care, Men take charge: stereotyping of business leaders exposed. www.catalyst.org
- Caubergs, L. (2002). "Genre et empowerment." site web genre en action: 10. www.genreenaction.net



- Coughlin, L., E. Wingard, et al. (2005). Enlightened power: how women are transforming the practice of leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
- Dickinson, John Alexander, Young, Brian J., (2003). Brève histoire socio économique du Québec. Québec, Les éditions du Septentrion
- Eisler, Riane (2003). The power of partnership, seven relationships that will change your life. New World Library
- Gagnon, Y. C. and F. Letourneau (1996). "L'efficacité des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes." Canadian Public Administration/Administration publique du Canada
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). L'intelligence émotionnelle au travail. Village mondial
- Greene, Joanne (2007). Enquête sur la rémunération d'étudiants universitaires masculins et féminins de moins de 25 ans, à Montréal. Résultats non publiés à ce jour
- Guay, M.-M. and S. Brière (2005). Développer et gérer sa carrière au féminin, ENAP.
- Harvey, R. (2007). Mission inachevée! Malgré les gains obtenus, il reste un long chemin à parcourir. Le Devoir.
- Hyde, J. S. (2005). "The gender similarities hypothesis." American Psychologist **60** (No.6): 11.
- JFK school of Government, Harvard University – programmes d'études consultés
- Lambert, T. E., L. E. Eby, et al. (2006). "Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers." Journal of career development **32**(4): 14.
- Larsan, M., Luthans F. (2006). "Developing the Psychological Capital of Resiliency" Journal of leadership and organizational studies, 13 (1) 45
- Léveillé, Robert, (2000 à 2006) ... conversations!
- Lips, H. M. (2005). Sex and gender: an introduction, Mc Graw Hill.
- Lips, H. M. (2006). A new Psychology of women: Gender, culture and ethnicity. New York, Mc Graw Hill.
- Lockheed, M.E. (1985). Determinants of student computer use : ana analysis of data



- from 1984 NAEP. Princeton, Educational testing service.
- Lockheed, M.E., Hall, K.P. (1976). Conceptualizing sex as a status characteristic : Applications to leadership training. Journal of Social Issues. 32 (3)
- Luc, Edith (2004). Le leadership partagé: modèle d'apprentissage et d'actualisation, Presses Université de Montréal.
- Maisonneuve, Danielle, Douesnard, Jacynthe, en collaboration avec le service aux collectivités (2000). Rapport de recherche – portrait des femmes membres d’instances décisionnelles, UQAM
- McClelland, D. (1976). The achieving society. New York, Irvington Publishers, Halsted Press, John Wiley.
- Ministère du revenu du Québec, b. d. l. s. (2006). Octobre, 2006.
- Moses. Barbara (2006). Dish : midlife women tell the truth about work, relationships, and the rest of life. Toronto, McClelland & Stewart.
- Ockrent, C. and contributeurs (2006). Le livre noir de la condition des femmes, XOEditions.
- Ondoua, Viviane (2006). L’impact de la mondialisation sur la progressions de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc. Rapport de recherche présenté à l’Institut d’Etudes des Femmes de l’Université d’Ottawa. Au Pauline Jewett Institute of Women Studies de l’Université de Carleton, à l’ACDI et au CRDI
- Ondoua Biwolé, Viviane, Greene, Joanne (2007). Suivi sur les formations « Carrière au féminin » et « Habiletés de direction » offertes en Afrique sub saharienne. Recherche non publiée à date
- Organisation internationale du travail (1997). La promotion des femmes aux postes de direction. Réunion tripartite sur la promotion des femmes aux postes de direction. B. i. du travail. Genève, 109 pp.
- Peterson, Suzanne J., Luthans, F. (2003) The poitive impact and development of hopeful leaders. Leadership and organization development journal. 24 (1), 26 - 31
- Powell, G. N. (2000). The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News. Women in Management: Current Research Issues. M. J. Davidson and R. J. Burke, Thousand Oaks. 2: 309.
- Rider, E. A. (2005). Our voices: psychology of women, John Wiley and Sons.



Ridgeway, C.L., Dikema, D. (1992). Are gender differences status differences? In C.L. Ridgeway, ed. Gender, interaction an inequality. New York, Springer Verlag

Ross, C. and J. Cloutier (2007). Le genre et la négociation collective des conditions de travail, Ecole des Sciences de la Gestion. UQAM.

Sanchez-Mazas, M. and A. Casini (2005). "Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet "plafond de verre"." Information sur les sciences sociales **44**(1): 32.

Seligman, M., (1998). Why therapy works. APA monitor **29**(12).

Syndicat Canadien de la Fonction Publique. scfp.ca

Schwitzgebel, R. K. and D. A. Kolb (1974). Changing human behavior, principles of planned intervention, McGraw Hill.

Shibley Hyde, J. (2005). "The gender similarities hypothesis." American psychologist **60**(6): 11.

Spencer L.M. Jr., Spencer, S.M. (1993). Competence at work. New York, John Wiley

Spencer Stuart Canada – Executive Search

Turcotte, C. (2007). La trop lente marche des femmes vers le pouvoir. Le Devoir 10 11 mars 2007.

United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). Données 2003

Walker Laird, P. (2006). Pull, Networking and success since Benjamin Franklin. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Women in the Lead – site internet

Wood, W. Karten, S. J. (1986). Sex differences in interaction style as a product of perceived sex differences in competence. Journal of personality and social psychology. Vol. 50, no.2

