

Les obstacles liés au développement du leadership féminin : Cas de femmes tunisiennes Chefs d'entreprises

Farah, Safa

IHEC Carthage

Safa.farah@hotmail.fr

Hefaiedh, Rafla

ESSEC Tunis

rafla.hefaiedh@gmail.com

Résumé :

L'objectif de ce papier est d'appréhender la difficulté du leadership féminin d'accéder au poste de responsabilité, souvent abordée d'une façon parcellaire, dans un contexte spécifique, celui de la Tunisie. L'intérêt de cette recherche est de comprendre ce phénomène, en identifiant les obstacles inhérents à leur développement. Le sujet étant peu abordé, une étude exploratoire s'est imposée à nous, à travers une analyse qualitative basée sur onze entretiens semi-directifs avec des femmes tunisiennes chefs d'entreprises. Pour cela des propositions théoriques relatives à ce sujet, ont été formulées. Les résultats de notre recherche montrent qu'il existe plusieurs obstacles entravant le développement du leadership féminin, fondés sur l'absence de neutralité des valeurs organisationnelles, le problème de conciliation entre vie privée/professionnelle ou encore les préjugés socioculturels qui jouent un rôle très important, étant donné que la femme se trouve aujourd'hui sanctionnée par la société avant même qu'elle ait à prouver sa compétence.

Mots-clés : leadership féminin, obstacles, préjugés sociaux, conciliation, neutralité.

Les obstacles liés au développement du leadership féminin : Cas de femmes tunisiennes Chefs d'entreprises

INTRODUCTION

L'environnement dans lequel les entreprises évoluent, désormais, est devenu plus exigeant et complexe. Un dirigeant doit être capable de guider, de mener et d'influencer les individus pour pouvoir mettre en œuvre sa vision d'une meilleure compétitivité de l'organisation.

Selon (Henriet, 1993) et (Derue & Myers, 2013), le leadership semble constituer une nécessité pour les entreprises modernes car il s'étend à toute la hiérarchie de l'organisation et fournit ainsi une vision prospective, constituant un avantage pour l'entreprise. En effet, gérer le changement dans un environnement incertain et complexe demande la mobilisation d'une multitude de personnes. D'ailleurs, la littérature met en avant une nouvelle approche 'Genre', récemment associée aux théories du leadership et à l'accès aux postes de leaders. Elle se base sur la différenciation du leadership selon le genre et par conséquent l'existence d'une certaine distinction entre un homme leader et une femme leader (Héritier, 2010). Cette différence de genre est le fruit des préjugés socio-culturels qui se réfèrent au modèle masculin et marginalise une bonne partie des compétences dans l'entreprise, à savoir les compétences féminines.

Les différentes études qui ont porté sur la relation entre le leadership et le genre n'ont pas, à notre connaissance, pu jusque là déterminer dans quelle mesure la discrimination fondée sur le genre présente des barrières particulières pour les femmes et les empêche d'accéder à des rôles de leadership (Powell, 1990 ; Oakley, 2000 et Van Engen, Van Der Leeden et Willemsen, 2001).

Dans la société, le genre attribue des positions et des pouvoirs différents aux hommes et aux femmes. Cette différence est souvent appréhendée de manière binaire en associant, par exemple, le pôle actif et productif aux hommes et l'axe passif et reproductif aux femmes (Gavray, 2004). Ainsi, la femme se trouve face à une mentalité qui continue d'associer l'homme à l'image du leadership, l'empêchant d'accéder à des postes de responsabilités.

La Tunisie, n'y échappe pas, elle prône l'ouverture tout en restant attachée à ses origines arabo-musulmanes. En effet, les relations d'entreprise n'ont pas changé depuis la révolution du

janvier 2011, voire régressé. Elles nous rappellent encore la sous-estimation des femmes Tunisiennes et donc l'entreprise tunisienne reste le lieu de ce qu'on appelle la « rationalité instrumentale » et la discrimination sexuelle malgré la convention qui a été ratifiée en 1959 pour lutter contre la discrimination dans le travail et le harcèlement moral et sexuel.

Pour l'ensemble de ces raisons, il nous semble intéressant d'étudier la situation actuelle du leadership féminin en Tunisie, essentiellement après la révolution. En Tunisie, il faut reconnaître des avancées dans l'évolution du statut de la femme africaine et arabe, mais il reste encore beaucoup de travail à faire en ce qui concerne l'égalité des droits entre les deux genres car on se rattache encore à des traditions et des coutumes qui freinent cette évolution et qui empêchent la femme d'occuper des postes de responsabilité. Aujourd'hui, le taux d'accès des femmes à des postes de responsabilité ne dépasse pas les 29.7% alors qu'il est de 70% pour les hommes (Néziha Laabidi¹, 2017). Quant au taux de chômage des femmes, il est le double de celui des hommes, malgré l'importance du taux de réussite des femmes/ filles au baccalauréat qui est à 63.6% et dans l'enseignement supérieur à 67%². Cette situation était le terreau qui a provoqué l'impulsion du peuple tunisien.

C'est ce constat qui est à l'origine de la problématique traitée dans ce travail de recherche et qui nous a amené à réfléchir au problème de différenciation entre le leadership masculin et le leadership féminin³ et à la sous-estimation des compétences féminines. Ceci afin d'identifier les obstacles qui ralentissent la progression des femmes dans les organisations, en particulier dans le contexte tunisien.

Il s'agit plus précisément de répondre à la question : Quels sont les obstacles auxquels les femmes leaders font face en Tunisie ?

Ce sujet largement abordé dans la littérature occidentale, reste un terrain en friche en Tunisie, d'où l'intérêt de l'appréhender et de tenter de mieux le cerner.

¹ La ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance.

² En Tunisie, la femme se renforce malgré le chômage et la discrimination, Webdo (2017), consulté le 10/04/2017.

³ Tout au long de cette recherche le terme « leadership féminin » désignera l'accès à des postes de leadership et non les pratiques de leadership. Celles-ci seront nommées « caractéristiques du leadership féminin ».

1. LES CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP FEMININ : SPECIFITES ET PLACE DANS L'ORGANISATION

Ce travail de recherche vise à identifier et analyser les obstacles au développement du leadership féminin. Or le plus souvent, les postes de responsabilités sont occupés par des hommes, ce qui nous amène à réfléchir sur les pratiques de leadership selon le genre. Cette approche genre a été introduite dès le début des années 1970 pour faire la distinction avec le mot sexe. En effet, le sexe se réfère au déterminisme biologique. C'est un caractère inné qui n'est pas susceptible au changement, alors que le genre met l'accent sur le caractère social des différences fondées sur le sexe: c'est un caractère acquis qui est donc apte au changement (Hurtig & Pichevin, 1985). Il est d'origine anglo-saxonne connu sous le vocable de « Gender » et qui a fait l'objet de plusieurs travaux sur les rapports sociaux de sexe ainsi que l'égalité hommes-femmes. Cette qualification se définit comme étant un ensemble du processus de construction sociale partagée à partir de l'éducation, de l'institution et de la politique, comme la stipule (Simone de Beauvoir, 1949, p 285) « *On ne naît pas femme, on le devient* ».

Le genre fait référence à la relation structurellement inégalitaire entre les sexes, telle qu'elle se manifeste au niveau micro (au sein de la famille) et au niveau macro (par exemple sur le marché du travail). Il naît à partir des valeurs traditionnelles observées au sein des sociétés. C'est un processus dynamique qui subit l'influence des mutations sociales (âge des acteurs, leur niveau d'instruction, leur religion...). Néanmoins, il possède quelque chose de commun à savoir: l'oppression universelle des femmes (Fraisie, 2010).

Selon (Delphy, 2005), l'apparition des recherches sur l'entrepreneuriat des femmes a permis d'analyser le genre comme étant une variable donnée dans les études. L'intégration de ce concept a permis de dépasser la dichotomie homme-femme pour tendre vers la considération du caractère masculin ou féminin dans l'entrepreneuriat, que ce soit au niveau du management, de la réussite, de la stratégie de développement de l'entreprise que des prises de décisions. Cependant, beaucoup de travaux sur le genre ont cherché à comparer les dirigeants et les dirigeantes, sans arriver jusqu'à présent à interpréter et à comprendre comment chacun intègre les valeurs, les codes et les comportements masculins ou féminins dans la façon de gérer l'entreprise. Ainsi, il ne s'agit plus de se concentrer sur le sexe de l'individu, mais plutôt

à la manière dont il dirige son entreprise. Ces recherches adoptent donc une approche comparative sexuée (Chabaud & Lebegue, 2013).

De nos jours, nous remarquons une augmentation de la participation des femmes dans la vie active. (Handy, 1978), considère que le leader de demain devrait avoir une approche plus féminine. Il devra convaincre plutôt que de donner des ordres.

Plusieurs études montrent qu'il n'existe aucune différence entre le leadership féminin et le leadership masculin. Il y aurait plutôt une évolution vers l'égalité des genres (Bass, 1981 ; Nieva & Gutek, 1981 et Bartal & Martin, 1986). Toutefois, d'autres comme (Parker & Fagenson, 1994 ; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995 et Duchéneaut, 1999), concluent qu'il y aurait des divergences notables entre les deux. Ceci n'aide pas face à une réalité où les femmes sont moins nombreuses que les hommes au niveau stratégique, même si la présence de leadership féminin dans la sphère du travail multiplie les recherches comparatives entre le leadership masculin et le leadership féminin.

Nous allons, dans cette première partie, commencer par identifier les caractéristiques du leadership féminin, et leur perception et acceptation au sein de l'organisation, afin d'établir l'inventaire des obstacles liés au développement du leadership féminin.

1.1. LES CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP FEMININ

Pour mieux comprendre le leadership féminin et les obstacles à son développement, il nous semble pertinent de nous attarder sur ses spécificités qui sont relatives à la spécificité relationnelle des femmes, au travail en équipe et à la résolution des problèmes. La perception et l'acceptation des pratiques de leadership spécifiques liées au genre impacteraient l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Ces caractéristiques sont en lien avec le travail en équipe, la spécificité relationnelle et la résolution des problèmes.

1.1.1. La spécificité relationnelle des femmes

(Cuerrier, 2004), constate que la dimension relationnelle est considérée comme une variable pertinente pour mieux comprendre le cheminement féminin. Celle-ci se structure autour de la capacité d'établir et de maintenir des liens avec les autres à travers la compréhension, la communication, le partage et le respect d'autrui tout en étant exigeante dans le travail (Agnès Arcier⁴, 2005).

⁴ Présidente d'honneur de Feminad (association de femmes hauts fonctionnaires).

Il semblerait ainsi que les femmes développeraient plus facilement des relations de confiance et de collaboration avec leurs collaborateurs, ce qui permettrait de favoriser le travail en équipe, une autre spécificité du leadership féminin.

1.1.2. Le travail en équipe

Une étude menée à l'échelle internationale par Hudson (2008), un des leaders du conseil en recrutement et en ressources humaines, montre que de nos jours, les femmes pourraient se révéler de meilleurs leaders dans les entreprises. (Frankel, 2008), indique que le pouvoir d'une femme ne consiste pas à exercer un contrôle sur autrui mais plutôt à prendre en main et diriger sa propre vie. En effet, dans un environnement qui se caractérise par une turbulence croissante, les niveaux hiérarchiques tendent à se réduire, alors que le travail en équipe constitue de plus en plus une nécessité.

Selon (Van Keer, 2008), la société d'aujourd'hui s'est détachée du modèle patriarcal et de ce fait offre un terrain plus favorable à l'évolution du leadership féminin puisqu'il est basé sur la sollicitation et le partage d'idées, avec un moindre recours au pouvoir dans les rapports (Solveig, 2008).

Pour confirmer qu'il existe un style de leadership féminin qui diffère du style de leadership masculin, nous revenons dans ce qui suit sur une troisième spécificité du leadership féminin, à savoir la résolution des problèmes.

1.1.3. La résolution des problèmes

La gestion des situations difficiles est un autre avantage pour les femmes cadres. Selon Boffa-Comby (2007) les femmes peuvent être une force de proposition dans des situations de crise telles que nous en connaissons actuellement. En effet, les femmes peuvent imaginer plus facilement la fameuse troisième voie d'une alternative. Face à un problème, les femmes vont, tout comme les hommes, vouloir résoudre les effets immédiats d'une crise pour sortir de l'impasse. Mais elles veulent également remonter aux origines de la situation et régler les choses en profondeur pour ne plus se retrouver confrontées à la même situation dans l'avenir. Ce qui est d'une importance primordiale en termes de gestion des difficultés.

Peut-on alors conclure qu'il existe un style de leadership féminin ? Ou plutôt que les femmes exercent leur leadership différemment des hommes ? C'est ce que nous allons étudier dans la section suivante qui porte sur l'exercice du leadership féminin.

1.2. L'EXERCICE DU LEADERSHIP FEMININ VS. MASCULIN

Beaucoup d'auteurs comme (Eagly & Johnson, 1990) et (Cherret, 2009) soutiennent l'existence de différences entre les deux types de leadership et que le leadership féminin a des spécificités qui tiennent compte de la personnalité des femmes et qui le différencient du leadership masculin. Par ailleurs, les travaux de (Martinez Ten, 2008) arrivent à la conclusion qu'il existe une différence entre le style du leadership féminin et le style du leadership masculin. Cette différence porte plus précisément sur l'organisation, le climat et le travail en équipe.

1.2.1. L'organisation

Le comportement des femmes et des hommes diffère au niveau de leur perception de l'organisation du travail. Nous pouvons dire selon (Héritier, 2010), que nous sommes en présence de deux styles différents. En effet, le leadership féminin est plus inclusif et communicatif, plus horizontal et moins hiérarchique, ce qui nous permet de dire que les femmes leaders favorisent la coopération et les relations humaines (écoute, sollicitude, etc.) et construisent des équipes de travail solides, avec des gens très impliqués dans la tâche, alors que le leadership masculin plus exclusif et discret, moins horizontal et plus hiérarchique, ce qui nous permet de conclure que les hommes leaders sont attachés au pouvoir et à la hiérarchie. Ils sont plus orientés vers le contrôle et la prise de décision unilatérale.

1.2.2. Le climat et le travail en équipe

Il est possible de faire la distinction entre le style féminin et le style masculin en se basant sur la nature du travail et le climat qui règne dans l'entreprise.

Tableau 1. Différences entre le style de management féminin et masculin selon le climat et le travail en équipe

Style Féminin	Style Masculin
Implication émotionnelle	Non émotionnelle
Importance du climat de travail	Importance majeure de la structure et des règles
Valorisation de la partie humaine des membres de l'équipe	Division des espaces marquée par la hiérarchie
Valorisation des relations en s'assurant que les personnes qui travaillent se sentent intégrées	Contrôle des fonctions de l'équipe
Consultation et soutien à l'équipe de travail	Contrôle sur l'information
Communication horizontale	Utilisation informelle de l'information

Stimulation de l'implication personnelle des membres de l'équipe	On ne prête pas attention à l'implication personnelle
Valorisation de la diversité	On ne valorise pas la diversité

Source : Martinez Ten (2008)

La différence entre le style de management féminin et masculin selon le climat et le travail en équipe, nous permet de déduire que le leadership féminin se base essentiellement sur le travail en groupe et l'écoute en prêtant attention à la partie plus humaine des gens. Le leadership masculin quant à lui, se base sur un travail plus strict tenant compte de la hiérarchie et du pouvoir. Ce style ne vise que les résultats finaux et ne donne aucune importance au processus.

Dans le même ordre d'idée (Hofstede, 1980), considère que dans le milieu professionnel les hommes seraient plus dans la recherche de l'excellence, du succès matériel, privilégieraient leur carrière et accorderaient plus d'importance à l'argent et au paraître. Alors que les femmes seraient, quant à elles, davantage dans une logique d'utilisation de l'intuition, de recherche de consensus avec des valeurs d'égalité, de solidarité, une qualité de vie privilégiée et sont dans la modestie.

Autant de spécificités dans l'exercice du leadership féminin qui devraient en favoriser le développement. En effet, le leadership féminin a des spécificités qui le différencient du leadership masculin (Eagly & Johnson, 1990 ; Cherret, 2009). Or, nous remarquons que, d'une part, il existe peu de femmes leaders dans les milieux professionnels, et que d'autre part, l'exercice du leadership par les femmes rencontre beaucoup d'obstacles et de contraintes. Ces derniers seront développés dans la deuxième partie.

2. LES OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP FEMININ

Les recherches relatives aux carrières des femmes tentent d'expliquer pourquoi la présence des femmes au plus haut sommet de la hiérarchie des organisations, tant dans les entreprises que dans les organisations publiques, reste très faible malgré les progrès réels enregistrés en matière d'éducation (Rack, 1998).

Pour une meilleure compréhension des obstacles qui empêchent l'accès des femmes aux échelons supérieurs du marché de l'emploi, nous proposons de les regrouper comme suit et de faire le rapprochement avec les travaux d'autres chercheurs.

2.1. LE « PLAFOND DE VERRE »

(Kanter, 1977), a été le premier à introduire le phénomène de « plafond de verre ». Ce phénomène représente les obstacles invisibles que la femme rencontre dans son parcours

professionnel. Ces obstacles sont liés à la culture masculine des entreprises, qui ralentissent la progression des femmes dans les organisations. Ce dernier désigne, en fait, les « *barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités* » (Marisson, White, & Van-Velssor, 1992, p. 3).

(Powell, 1999), quant à lui, a expliqué que le plafond de verre rencontré par la femme est dû, principalement, au fait que les hommes préfèrent collaborer avec le même genre et qu'ils estiment que la femme est moins compétente (Catalyst, 1998).

Selon (Catalyst, 1998), il y a une perception d'une inadaptation des femmes à la culture d'entreprise qui est basée sur la culture sociale. Ainsi, les stéréotypes culturels qui sont retrouvés au sein de l'organisation de l'entreprise rendent difficile au genre féminin d'exprimer son leadership puisqu'elles sont considérées comme étant moins ambitieuses, moins combatives et moins bien armées que les hommes pour répondre aux normes de performance (Adler & Izraeli, 1994).

Ces assertions sont confirmées par les résultats d'une enquête conduite aux États-Unis en 2002 auprès de 1000 hommes et femmes membres des comités de direction de grandes entreprises (Wellington, Brumit, & Gerkovich, 2003). Elle montre que le troisième obstacle le plus fréquemment cité est lié aux stéréotypes relatifs aux capacités des femmes. Ce même obstacle ressort des travaux de (Pigeyre & Valette, 2004). Il en est de même de la mobilité qui est très recherchée parmi les cadres à haut potentiel et qui constitue un autre facteur de discrimination. Selon (Laufer & Pigeyre, 2000), cette mobilité est souvent déniée aux femmes que l'on juge a priori moins ou pas du tout disponibles.

En fait, les frustrations liées à l'existence de ce phénomène peuvent être tellement insupportables qu'elles vont amener certaines femmes à démissionner, souvent pour créer leurs propres entreprises (Fielden & Davidson, 2004). Ces courants expliquent le plafond de verre par les stéréotypes associés à chacun des deux genres (Crompton, 1987 ; Hull & Umansky, 1997 et Adams & Harte, 1998).

Concernant la Tunisie, ce pays a connu au cours des dernières années des changements considérables qui ont permis aux femmes d'assurer aujourd'hui divers rôles dans la société contemporaine, toutefois, les conceptions culturelles de la division du travail sont restées les mêmes.

Les outils et grilles utilisés en management interculturel proviennent des travaux du psychologue néerlandais Hofstede dans les années 1960 à 1980. Selon cet auteur, il y a quatre dimensions dans une culture nationale, qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures à savoir:

- La distance hiérarchique
- Le degré d'individualisme ou de collectivisme
- Le degré de masculinité ou de féminité
- Le contrôle de l'incertitude (l'aversion au risque)

Dans notre travail de recherche, nous allons nous intéresser à la culture par rapport au genre. Rappelons que le genre se réfère aux rôles socialement construits des femmes et des hommes qui se déterminent par les rôles, les tâches, les fonctions assignées aux femmes et aux hommes dans la société.

Selon (Hofstede, 1980), bien que les deux sexes ont les mêmes caractéristiques biologiques, pour toutes les cultures d'appartenance, les attentes de celles-ci en termes de rôles et de comportements attendus, ne vont pas être les mêmes pour les femmes et les hommes qui y vivent. Ainsi, chaque société imposera les comportements adoptés par genre et ce depuis l'enfance (Hofstede, 1980). Ainsi, les comportements de chaque genre vont différer d'une culture à une autre à savoir: En Russie, la majorité des médecins sont des femmes, au Pakistan, la plupart des secrétaires sont des hommes, et en Tunisie, la majorité des hommes sont des chefs d'entreprises.

À ce stade, nous pouvons conclure que la culture agit sur les stéréotypes, c'est ce qu'on appelle stéréotype culturel puisque chaque comportement qualifié de masculin ou de féminin se confronte à la culture et traditions de son pays d'origine. Ainsi, à être un homme ou une femme, s'apprend en communauté, avec les droits et devoirs propres à chaque genre (Welzer-Lang, 2010).

Au terme de cette revue de la littérature consacrée au « plafond de verre » comme type d'obstacles que les femmes rencontrent dans le développement de leur leadership, nous pouvons formuler une première proposition qu'il conviendra de vérifier dans le contexte tunisien, puisque notre problématique porte sur le développement du leadership féminin en Tunisie.

P1 : Les préjugés sociaux et organisationnels (plafond de verre) peuvent constituer un obstacle au développement du leadership féminin.

Les propositions théoriques formulées tout au long de ce travail, vont être étudiées sur le terrain pour voir le degré de véracité de leur formulation.

2.2. LA CONCILIATION ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

Les recherches en gestion sur la conciliation des femmes entre vie privée et vie professionnelle restent faibles (Tremblay, 2004). Ce problème constitue encore dans beaucoup de milieux professionnels un obstacle à la réussite professionnelle et à l'accès à des promotions ou à des salaires plus imposants (Tremblay, 2006). En effet, la sphère privée a longtemps été considérée comme celle des femmes alors que l'action publique serait réservée aux hommes (Cornet & Dieu, 2008).

Les politiques de conciliation emploi/famille incluent l'ensemble des mesures formelles et informelles visant à aider les employés à combiner leurs responsabilités familiales et professionnelles (Simkin & Hillage, 1992). Selon (Barrère, 1992, p. 17), « *les évolutions économiques et sociales récentes, dans nos sociétés développées, ont conduit à poser différemment la question de la relation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale* ». Ainsi, le parcours professionnel des femmes semble être guidé par une logique d'anticipation d'un nouveau rôle, à savoir celui de mère (Peyrat & Merddji, 1998).

(Beaudry & Portier, 2004), montrent que l'écart salarial entre les hommes et les femmes se base sur les causes suivantes : les bébés (3 à 4%), le choix des domaines d'étude 'mous', moins spécialisés, technologiques ou rémunérateurs (4 à 5%) et la discrimination (10 à 15%).

Il existe selon (Catalyst, 1998), une autre forme de « découragement culturel », à savoir la responsabilités et l'engagement des femmes envers leurs enfants et leurs familles qui restent prioritaires. C'est pourquoi elles renoncent elles-mêmes au poste de direction afin de ne pas sacrifier sa vie personnelle (Powell, 2003). En effet, elles consacrent huit heures de moins au travail rémunéré par semaine, alors que les hommes consacraient dix heures de moins aux tâches domestiques (Descarries, 2009).

A cet effet, il est communément admis que les enfants constituent un obstacle à l'évolution professionnelle des femmes, or en 2015, une étude parue dans la Harvard Business Review et menée par 3 chercheuses en Sociologie et en Business, qui ont interrogé plus de 25.000 diplômés (Hommes/Femmes) de la prestigieuse Harvard Business School, a montré que plus encore qu'avoir des enfants, l'un des freins majeurs à la réussite professionnelle d'une femme serait d'avoir un mari qui ne coopère pas et qui laisse passer sa propre carrière et ses propres

ambitions en priorité, et donc pour éviter ce conflit elles se retrouvent à adopter le concept de « Marry-Down » qui consiste à se marier avec quelqu'un qui gagne moins que sa femme.

Cela nous a mené à formuler une deuxième proposition:

P2 : La conciliation entre vie privée et vie professionnelle peut constituer un obstacle au développement du leadership féminin.

2.3. OPPOSITION DES VALEURS MASCULINES ET DES VALEURS FEMININES

(Julien, 1997), a étudié le rôle des valeurs de l'organisation dans la sélection des femmes cadres. Il a constaté que les femmes se voient contraintes d'adopter le modèle masculin de gestion, le modèle favorisé par les organisations à savoir : le sens de la planification, l'esprit logique, l'initiative, le leadership....pour accéder aux postes de direction. Et que les organisations optent pour les valeurs dites masculines parce qu'elles se rapportent aux buts et objectifs de l'organisation, alors que les valeurs dites féminines qui concernent davantage le travail d'équipe et le relationnel, sont reléguées à l'arrière-plan.

Selon (Julien, 1997, p. 13) « *il est donc probable que les valeurs masculines....exercent des contraintes tellement importantes qu'elles empêchent les femmes cadres de laisser les valeurs féminines se manifester dans leur style de gestion, notamment une plus grande sensibilité aux relations interpersonnelles et une préoccupation marquée pour la gestion participative et consensuelle* ».

Dans cette même logique, (Davidson & Burke, 2004, p. 129), confirment cette constatation faite par (Julien, 1997), « *nous amène à insister sur l'importance d'évaluer la concordance qui existe entre nos valeurs personnelles et de travail et les valeurs prônées par les organisations susceptibles de nous intéresser* ».

En fait, nous pouvons même mettre en évidence comment de nombreuses normes et règles organisationnelles qui paraissent « neutres » sont en fait des normes et règles qui historiquement se sont calquées sur des « modèles masculins » telle que la grille d'évaluation et de rémunération qui sont appliquées de manière différente aux hommes et aux femmes (Catalyst, 1998). Et par conséquent, joue au détriment des femmes et contribue ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations (Laufer, 2004).

Ainsi, et bien que, le style de leadership féminin soit basé, principalement, sur le management d'équipe, l'implication des personnes, la compréhension de l'autre et l'intelligence

émotionnelle (Hofstede, 1980 ; Martinez Ten, 2008), opportun dans certaines situations, de nombreuses organisations imposeraient un mode de management et de leadership masculin.

Cette analyse de la littérature nous a permis de formuler une troisième proposition de recherche à savoir :

P3 : L'absence de la neutralité de genre dans les organisations, peut constituer un obstacle au développement du leadership féminin.

Après avoir étudié la littérature portant sur le leadership selon le genre, nous pouvons donc conclure, qu'il existe des divergences entre le leadership masculin et le leadership féminin (Parker & Fagenson, 1994 ; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995 et Duchéneaut, 1999). Ce qui freine l'évolution de la carrière de la femme, mais qui ne permet pas de dire qu'un style est préférable à l'autre ou qu'un genre est mieux qualifié que l'autre. En effet, et bien que le leadership féminin se base sur des valeurs adéquates aux exigences de l'environnement d'aujourd'hui, instable et turbulent, et donc qui exige des styles de leadership basés sur l'empathie, la communication et l'innovation tout en encourageant les individus vers l'atteinte des résultats voulus, le leadership masculin n'en reste pas moins le modèle le plus reconnu qui vise à diriger, structurer, contrôler et superviser tout en permettant la focalisation des individus sur les résultats finaux.

Dans la partie suivante, nous détaillons la méthodologie retenue pour répondre à notre problématique et présenter le dispositif d'enquête utilisé.

3. METHOLOGIE DE RECHERCHE ET DISPOSITIF D'ENQUETE

Toute recherche à sa propre méthodologie dictée par la nature de l'objet de l'étude et la relation sujet-objet. (Gauthier, 1997, p.9) considère que la méthodologie « *englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme* ».

La littérature sur le sujet traité dans ce papier, à savoir les obstacles au développement du leadership féminin, étant peu abondante et peu de recherches se sont intéressées à ce volet, une étude exploratoire de nature qualitative a été adoptée pour traiter notre problématique.

En effet, au cours de cette recherche, le choix de cette posture interprétativiste est justifié. Nous avons commencé à faire parler les acteurs, observé leurs comportements, afin de chercher le « pourquoi des choses » et les interpréter. Le choix du paradigme interprétativiste

nous a permis d'effectuer des allers-retours entre la littérature et le terrain de l'enquête dans le but d'assurer la validité de contenu. Dans cette perspective épistémologique, nous avons emprunté la logique d'intervention abductive. L'abduction est définie comme étant « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses...elle consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter» (Koenig, 1993, in Thietart, 2014, p. 81). Cependant, l'abduction correspond à un mode de raisonnement favorisant le repérage des comportements récurrents (Blaug, 1982, in Thietart, 2014).

Pour pouvoir apporter des réponses à notre question de recherche, nous avons exploré le terrain muni d'un guide d'entretien qui a dû être réajusté pour pallier aux réticences de certaines répondantes à nous fournir les informations recherchées. Les questions ont été reformulées au fur et à mesure. Les entretiens effectués avec des femmes tunisiennes nous ont permis également de remodeler les questions établies au départ pour garantir la richesse des données recueillies. Il est à préciser que les entretiens effectués ont été retranscrits et restitués aux interviewées pour validation de contenu.

Dans cette recherche, la méthode des entretiens individuels en profondeur semi-directifs a été donc choisie. Par la suite, l'utilisation du logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo10 nous a semblé le plus approprié. Ce logiciel participe à l'organisation d'un corpus en thèmes et en sous-thèmes (mots-phrases, paragraphes, etc.) (Stepc, 2014), le but étant de les repérer en fonction des thèmes définis au préalable pour les affecter aux catégories créées par la suite.

Cette recherche s'intéresse aux femmes leaders, 11 entretiens, détaillés dans ce qui suit, ont été menés, en respectant le principe de saturation (Glaser & Strauss, 1967 ; Yin, 2014). Ce principe de saturation consiste à ce que nous arrêtons les entretiens au moment où nous n'obtenions plus d'informations complémentaires et différentes, au delà d'un certain nombre d'entretiens conduits. À ce niveau, nous pouvons dire que la taille de l'échantillon est optimale.

Ci dessous, un tableau récapitulatif des profils des interviewées :

Tableau 2. Profils des répondantes

Répondante	Age	Profession
1	53	Présidente d'une association des droits de la femme.
2	38	Responsable d'un département de développement et de projets dans

		une entreprise pétrolière.
3	51	PDG d'un hôtel au Lac.
4	30	Coordinatrice d'un projet du british Council et de l'Union Européenne et Cofondatrice d'un projet culturel.
5	47	Directrice du centre de la femme arabe pour la formation et la recherche.
6	56	La propriétaire et dirigeante d'un atelier de pâtisserie.
7	40	Directrice d'un stéréotype culturel d'un hôtel à Sousse.
8	37	Avocate.
9	42	Manager chez une société spécialisée dans la location de matériels pour réceptions, décoration personnalisée et thématique ainsi que dans l'organisation d'événements : mariages, séminaires, congrès, lancement de produit....
10	43	Présidente et fondatrice d'une société de services en ingénierie informatique spécialisée dans l'édition et l'intégration des systèmes ERP.
11	54	Propriétaire et dirigeante d'une marque de pâtisserie

Nous avons adopté la méthode d'échantillonnage par convenance, en fonction des opportunités qui se sont présentées à nous. En effet, nous avons rencontré des difficultés à trouver des personnes qui seraient disposées à nous fournir les informations souhaitées pour l'avancement de notre recherche. La plupart d'entre elles étaient réticentes et n'étaient pas toutes d'accord pour se faire enregistrer. Pour toutes ces raisons, nous avons eu recours à la prise de notes avec la majorité, l'enregistrement avec certains et des échanges de mail à cause de l'indisponibilité d'une des répondantes. Pour atteindre les renseignements recherchés et répondre à nos interrogations, nous avons essayé de nous informer de plusieurs manières, sous forme de relances ou encore des reformulations de questions.

L'échantillon est assez hétérogène dans le sens où il renferme des femmes, d'âges différents, opérant dans des secteurs différents, et de niveaux d'expérience différents. La durée moyenne des entretiens a été approximativement de soixante minutes et l'exigence d'anonymat des personnes interviewées a été respectée.

4. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

L'objectif principal de ce travail de recherche consiste d'appréhender la difficulté du leadership féminin d'accéder au poste de responsabilité, dans le contexte tunisien. Il est, donc, impératif de faire une analyse des données collectées, plus exactement une analyse thématique de contenu.

L'analyse du contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qui a été dit par les interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible. Pour la réalisation de cette analyse, nous avons suivi le mode opératoire de (Bardin, 1977). D'abord, nous avons commencé par la retranscription intégrale de nos entretiens dans un délai ne dépassant pas 24h après chaque entretien. Cette étape nous a permis d'avoir une vue globale des données collectées. Ensuite, nous avons procédé au découpage des entretiens en des unités de sens pour faire face à la richesse des données qualitatives. Enfin, et afin d'exploiter les données collectées nous avons utilisé le logiciel Nvivo 10, qui permet l'analyse des données de manière simplifiée. Ce logiciel nous a aidés à organiser et à analyser les informations reçues selon des thèmes prédéfinis, permettant ainsi une analyse thématique de contenu et facilitant le calcul de la fréquence d'apparition des thèmes et des sous-thèmes, afin de prendre des décisions éclairées et pour arriver à comprendre le phénomène étudié.

Dans ce qui suit, nous analysons et décryptons les résultats de l'étude, thème par thème.

4.1. LES PREJUGES SOCIAUX ET ORGANISATIONNELS COMME OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP FEMININ

Ce thème porte sur la perception de la place de la femme dans la société et dans l'organisation. Nous remarquons que, le sous-thème « perception de la place de la femme dans l'organisation » semble être le plus important. D'ailleurs, cette composante a été citée par toutes les répondantes. En effet, la répondante 5 a déclaré que « *notre société et notre culture sont paternaliste, quand tu es une femme au pouvoir tu n'as pas droit à l'erreur, il y a beaucoup de jalousie de la part des hommes qui n'acceptent pas qu'une femme occupe un poste hiérarchique* ». Ceci rejoint l'idée de (Catalyst, 1998) qui a identifié les obstacles les plus importants au développement de la carrière des femmes tels que la perception d'une inadaptation des femmes à la culture d'entreprise et la réticence des dirigeants à donner aux femmes l'expérience de postes opérationnels associés à la responsabilité de centres de profits.

Ainsi, la numéro 5 ajoute que « *...la femme est perçue comme moins ambitieuse et moins compétente que les hommes et donc elle n'arrive pas à prouver sa place ni à développer son potentiel dans les milieux professionnels* ». Ceci coïncide avec les travaux de (Adler & Izraeli, 1994), qui ont mis l'accent sur les stéréotypes et les préjugés tenaces vis à vis des capacités professionnelles des femmes, considérées comme étant moins ambitieuses et moins bien armées que les hommes pour répondre aux normes de performance. La répondante 11, quant à elle, mentionné un autre obstacle en lien avec la mobilité. Ainsi, selon elle, « *...la femme est*

plus respectueuse, plus confiante mais les hommes sont plus disponibles, plus mobiles ». Ce résultat est en concordance avec l'étude de (Laufer & Pigeyre, 2000), qui avance que la mobilité est souvent déniée aux femmes que l'on juge a priori moins disponibles, voire pas du tout mobile.

À ce stade de la recherche, nous tenons à souligner qu'il n'y a, à notre connaissance, à ce jour aucune étude portant sur le lien entre la culture nationale et l'exercice du leadership féminin en Tunisie. Ainsi, un nouveau thème « l'effet de la culture nationale tunisienne (post-révolution) sur le leadership féminin » a émergé de l'investigation terrain. Ce thème n'a pas été repéré lors de la revue de la littérature effectuée car il est spécifique au contexte tunisien post-révolutionnaire et au contexte arabo-musulman, qui sont des sociétés à tendance « machiste ». Cette spécificité culturelle pourrait, également, être affectée par la montée du radicalisme religieux qui alloue à la femme une place de subordonnée par rapport à l'homme et qui est donc de nature à remettre en cause le développement de son leadership.

Il est certain cependant que la société tunisienne portait en elle-même les germes de la libération féminine pour avoir accepté et mis en œuvre les profondes réformes sociales qu'il impliquait l'égalité Homme/Femme. D'ailleurs, jusqu'en 2010 aucune régression n'a été enregistrée depuis les premières promulgations de 1956, bien au contraire, plusieurs pierres sont venues, ces dernières années, consolider l'édifice qui consacre la centralité de la place de la femme dans l'œuvre de développement national (Ben Hassine, 2010). Toutefois, depuis la révolution de 2011, et avec une certaine montée des valeurs conservatrices, la situation de la femme dans la société de manière générale et en entreprise de manière particulière a été fragilisée.

Il est d'usage depuis des millénaires de voir des hommes occupant des postes de décision, ce qui a fait d'eux une référence pour le leadership, faisant que le problème qui se pose est avant tout un problème culturel. D'après les femmes leaders interviewées, ce problème de préjugés de genre persiste encore « ...il faut changer les mentalités et ne pas se baser sur les idées pré-requises parce qu'elles ne constituent pas un critère pour évaluer les femmes » stipule la répondante 1. Ainsi, la solution consiste à changer la mentalité parce que la femme se trouve dans l'obligation d'adopter un comportement « masculin » pour progresser dans la hiérarchie (Maupin & Lehman, 1994).

Ces propos viennent conforter notre deuxième proposition de recherche à savoir :

✓ **Les préjugés sociaux et organisationnels (plafond de verre) peuvent constituer un obstacle au développement du leadership féminin**

Après avoir vérifié notre première proposition de recherche, nous enchaînons dans ce qui suit par l'étude de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle qui constituerait un obstacle empêchant la femme de développer son potentiel et de réussir sa carrière.

4.2. LA CONCILIATION ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE COMME OBSTACLE AU DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP FÉMININ

Pour clore, notre dernier sous-thème « la conciliation entre vie privée et vie professionnelle constitue un obstacle au développement du leadership féminin », permet de voir si la femme peut concilier entre vie privée et vie professionnelle et si ceci constituerait un obstacle qui ralentit son développement dans le milieu professionnel. La répondante¹⁰ a déclaré que « *oui, mais il y a des femmes qui savent gérer les deux vies mais la plupart des femmes sacrifient leurs vies professionnelles pour leurs vies privées à cause de l'homme qui n'accepte pas que sa femme travaille. C'est dommage que des femmes ayant un très bon potentiel professionnel restent à la maison pour s'occuper des enfants et des tâches ménagères* ». Ce résultat rejoint les travaux de (Powell, 2003) et la récente étude publiée à la Harvard Business Review (2015), qui montrent que les femmes décident d'elles-mêmes de renoncer aux postes de direction à cause de leurs responsabilités familiales et du conjoint qui n'accepte pas que sa femme le dépasse et donc il ne coopère pas et il passe sa carrière et ses ambitions au premier plan.

Cependant, la plupart du temps, les femmes arrivent à concilier entre leurs obligations familiales et leurs obligations professionnelles. La répondante 8 ajoute que « *la société tunisienne ne prend pas en considération la situation de la femme et lui inflige des heures supplémentaires...* ». Ceci rejoint l'idée de (Catalyst, 1998), qui montre l'existence d'autres formes de « découragement culturel » comme un environnement de travail valorisant davantage les horaires longs que les résultats réels et donc il n'encourage pas à la participation de la femme dans les milieux professionnels.

Cela nous a menés à vérifier notre deuxième proposition de recherche à savoir :

✓ **La conciliation entre vie privée et vie professionnelle peut constituer un obstacle au développement du leadership féminin**

Ainsi, de nos jours la femme peine à concilier entre sa vie privée et sa vie professionnelle, ce qui l'empêche de développer son potentiel et d'accéder à des postes de décision, que la mentalité de l'homme tunisien « macho » n'arrange pas.

Pour résumer, nous avons constaté que les femmes leaders rencontrent des obstacles qui ralentissent leurs progressions dans les organisations et ce principalement à cause des préjugés et des stéréotypes de genre qui ont pu associer aux deux genres une image bien spécifique tels que les hommes incarnent le pouvoir, alors que les femmes représentent l'affection (Marisson, White, & Van-Velssor, 1992). Ceci met l'homme en position dominante en lui accordant des rôles de pouvoir et des postes de décision dans l'organisation contrairement à l'expérience de la femme qui est perçue comme inadéquate aux futurs besoins de l'entreprise. Ainsi, il existerait une ségrégation sur le plan professionnel faite à l'instar des femmes leaders. Cette dernière fait face à une discrimination et non pas à un manque de compétence.

4.3. LE LEADERSHIP SELON LE GENRE COMME OBSTACLE AU DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP FEMININ

La littérature met en exergue une nouvelle approche « Genre », récemment associée aux théories du leadership et qui nous permet de comprendre la différence entre le leadership masculin et le leadership féminin afin de dégager les caractéristiques spécifiques du leadership féminin. Ce thème se compose de trois sous-thèmes, analysés ci-dessous.

4.3.1. Les caractéristiques spécifiques du leadership féminin

Ce sous-thème « les caractéristiques spécifiques du leadership féminin », semble être important, car il nous permet de cerner les qualités d'une femme leader afin de pouvoir distinguer entre les deux genres. En effet, la répondante 8 a déclaré que « *...les femmes sont beaucoup plus efficaces dans l'exécution et la prise de décision. Elles ont également plus de courage* ». Ce résultat rejoint l'étude de (Boffa-Comby, 2007), qui énonce que les femmes peuvent être force de proposition dans des situations de crise telles que nous en connaissons actuellement (post révolution). La répondante 7 considère que « *...de nos jours, les femmes pourraient se révéler de meilleurs leaders dans les entreprises. Car elles sont capables de gérer la complexité de l'environnement grâce à leur comportement qui est basé sur l'écoute et le travail en équipe* ». Ce résultat est en concordance avec l'étude menée à l'échelle internationale par Hudson (2008), qui montre que les femmes cadres arrivent plus aisément à s'ouvrir à une panoplie d'opinions, à être à l'écoute et à partager les idées, ce qui constitue un

atout primordial face à la complexité de l'environnement (Baudoux, 1996 et Shakeshaft, 2006).

4.3.2. Le genre par postes de décision

Le sous-thème « le genre des individus occupant des postes de décision », permet d'avoir une idée sur le genre des individus occupant des postes de décision dans le milieu professionnel. En effet, la majorité des répondantes estime être sous représentées et que la majorité des hauts responsables sont des hommes. Elles ont été unanimes autour de cette affirmation «...*principalement des hommes* ». Ce résultat rejoint l'étude de (Rack, 1998), qui avance que la présence des femmes au plus haut sommet de la hiérarchie des organisations, tant dans les entreprises que dans les organisations publiques, reste très faible malgré les progrès réels enregistrés en matière d'éducation. Ceci coïncide avec l'idée de (Julien, 1997), qui constate que les femmes se voient contraintes à renoncer leur style de management féminin et adopter le modèle masculin de gestion, modèle favorisé par les organisations pour accéder aux postes de direction. En effet, les organisations optent pour les valeurs dites masculines parce qu'elles se rapportent aux buts et objectifs de l'organisation, alors que les valeurs dites féminines se rapportent plus à l'intérêt du groupe qu'aux résultats finaux. Autant des normes et des règles organisationnelles qui peuvent, par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations (Laufer, 2004).

La conclusion que les organisations poussent les femmes, bien qu'elles aient un style de leadership qui leur est propre et qui peut répondre aux exigences de certaines entreprises, vers l'adoption d'un style de leadership différent du leur, nous a permis de vérifier notre dernière proposition à savoir :

✓ **L'absence de neutralité de genre dans les organisations, peut constituer un obstacle au développement du leadership féminin**

In fine, nous soulignons que la majorité des interviewées considèrent que le leadership féminin existe et qu'il se différencie du leadership masculin par son mode de gestion.

CONCLUSION

Dans ce papier il a été question d'appréhender la difficulté du leadership féminin d'accéder au poste de responsabilité, dans un contexte spécifique, celui de la Tunisie. Notre analyse, nous a

permis de traiter cette problématique et de comprendre en profondeur ce phénomène tout en interprétant les pensées de nos sujets de recherche.

Cependant, les études sur le leadership basées sur la nouvelle approche « Genre » sont parvenues à la conclusion que les entreprises reflètent une certaine orientation masculine (Heilman, 1983 ; Calas & Smircich, 1996 et Kark, 2004), ne portant que peu d'intérêt à l'égard de la femme.

In fine, les résultats de notre analyse nous ont permis de comprendre, d'une part, la notion de leadership, et d'autre part, la différence entre le style de leadership masculin et le style de leadership féminin afin de pouvoir cerner les obstacles qui ralentissent la progression des femmes dans les organisations et essayer dans un deuxième temps de proposer des solutions pour y faire face. En effet, parmi les solutions à envisager, la possibilité d'opter pour la flexibilité du temps de travail, la mise en place de réseaux féminins...

Toutefois, notre recherche présente certaines limites. D'abord, au niveau des outils de collecte de données, où nous nous sommes limités aux entretiens et n'avons pas pu effectuer une triangulation des outils. Nous nous sommes également limités à la conduite d'entretiens avec des femmes leaders et n'avons pas croisé leur perception avec les hommes. Ensuite, nous avons rencontré un problème de réticences de certaines répondantes à nous fournir les informations recherchées et à exprimer leurs opinions de manière complètement objective.

Afin de pallier à ses limites, il serait judicieux de poursuivre l'enquête dans le but de l'enrichir. Ainsi, plusieurs voies de recherches seraient intéressantes à explorer. D'abord, cette recherche s'est limitée uniquement à l'interview des femmes, elle pourrait, donc, s'élargir à l'interview du personnel et des hommes afin d'éviter le biais de prestige et étudier leur point de vue sur le sujet. Ensuite, utiliser d'autres méthodes qualitatives comme le focus group, l'observation ou encore l'analyse de la documentation afin de déceler de nouveaux obstacles qui émergeraient de la confrontation de leurs idées quant au développement des carrières des femmes leaders.

Enfin, il serait bénéfique d'effectuer une étude quantitative en plus de l'étude qualitative pour pouvoir exploiter leur complémentarité et généraliser les résultats en visant un échantillon beaucoup plus important.

Références

- Adams, C. A. et G. Harte (1998), The Changing Portrayal of the Employment of Women in British Banks' and Retail companies' Corporate Annual Reports. *Organizations and Society*, 781-812.
- Adler, N. J. et D. N. Izraeli (1994), *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Cambridge.
- Bardin, L (1977), *L'analyse de contenu*. France: Amazon.
- Barrere, M (1992), *La division familiale du travail, la vie en double*. PUF : Paris.
- Bartal, K. M. et D. C. Martin (1986), Women and men in task groups. *Academic Press* , 259-310.
- Bass, B. M (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Baudoux, J (1996), *Les amphores du nord-est de la Gaule*. Paris: DAF.
- Beaudry, P. et F. Portier (2004), An exploration into Pigou's theory of cycles. *Journal of Monetary Economics*, 1183-1216.
- Ben Hassine, A (2010), *Les femmes tunisiennes, des femmes (pas) comme les autres*. Observatoire : Leaders. Consulté le 20 novembre 2016.
- Blaug, M (1982), Des idées reçues aux idées de popper. *Economica* , 4-25.
- Boffa-Comby, P (2007), *Promouvoir les Talents, Hommes femmes entreprises : la combinaison gagnante*. Edition d'Organisations.
- Calas, B. et L. Smircich (1996), *The Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organisation Studies*. London: Sage Publications.
- Catalyst (1998), *Advancing Women in Business: The Catalyst Guide*. First.
- Chabaud, D. et T. Lebegue (2013), Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives, *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, 43-60.
- Cherret, A (2009), *Leadership au masculin et au féminin*. Paris: Dunod.
- Cornet, A. et S. Bonnivert (2008), *Leadership et genre*. Paris : Vuibert.
- Cornet, A., A. M. Dieu et C. Delhaye (2008), *Les femmes au foyer face au marché du travail (femmes rentrantes) : analyse des parcours de rupture et de réinsertion sur le marché du travail*. Rapports : Rapport de recherche externe.
- Crompton, R (1987), Gender and Accountancy: A Response to Tinker & Neimark. *Organizations and Society* , 103-110.

Cuerrier, C (2004), *Projeter une carrière au féminin*. Québec: Université du Québec à Montréal, Services à la vie étudiante.

Davidson, M. J. et R. J. Burke (2004), *Women in management: Current research issues*. SAGE Publications.

Delphy, C (2005), La manipulation du genre dans les pratiques discriminatoires, *Journal des Anthropologues*, 265–285.

Derue, S. et C. Myers (2013), *Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research*. Oxford Handbooks Online.

Descarries, F (2009), L'articulation famille – travail. Plus qu'une question de conciliation, une affaire de société. Université du Québec à Montréal , 1-8.

Duchéneau, B (1999), Le management féminin: émergences, spécificités et perspectives. *Gestion 2000*.

Eagly, A. et B. T. Johnson (1990), Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 233-256.

Eagly, A. H., S. J. Karau et M. G. Makhijani (1995) , Gender and the effectiveness of leader's : a meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 125-145.

Fielden, S. L. et M. J. Davidson (2004), *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. USA: Edward Elgar.

Fraisse, G (2010), A côté du genre. Sexe et philosophie de l'égalité, Le Bord de l'eau, coll.

Frankel, P (2008), *Ces filles sympas qui sabotent leur carrière : Les 101 pièges à éviter*. Pearson.

Gauthier, B (1997), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Presses universitaires: Québec.

Gavray, C (2008), Genre, emploi et marché du travail : un tableau contrasté, *in* J. Laufer & S. Belghiti-Mahut (dir.) *GRH et genre: les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris: Vuibert, 5-24.

Glaser, B. G. et A. L. Strauss (1967), *The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Amazon.

Handy, C (1978), *The Gods of Managment*. Londres: Fress Press.

Heilman, M. E (1983), Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 269-298.

Henriet, B (1993), *Leadership et Management*. Editions liaisons: Paris.

Héritier, F (2010), *Hommes, femmes, la construction de la différence*, Paris, Ed.

- Hofstede, G (1980), Culture and Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 15–41.
- Hull, R. P. et P. H. Umansky (1997), An examination of gender stereotyping as an explanation for vertical job segregation in public accounting. *Organizations and Society*, 507-528.
- Julien, G (1997), Le rôle des valeurs de l'organisation dans la sélection des. *Réseau, magazine de l'Université du Québec*, 8-13.
- Kanter, R. M (1977), *Men and women of the corporation*. New York: INC.
- Kark, R. K (2004), The Transformational Leader: Who is (s)he? A Feminist Perspective. *Organizational Change Management*, 160-176.
- Koeing, G (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4-17.
- Laufer, J (2004), Femmes et Carrières : La question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 117-127.
- Laufer, J. et F. Pigeure (2000), Et pourtant elles bougent ! À propos des mobilités des femmes. *Centre National de la Recherche Scientifique*, 75-90.
- Marisson, A., R. White et E. Van-Velssor (1992), *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* New York: Addition-Wesley.
- Martinez Ten, C (2008), Mon expérience de leadership : vers un nouveau leadership politique. *Escuela Abierta de Feminismo*, 1-25.
- Maupin, R. J. et C. R. Lehman (1994), Talking Heads: Stereotypes, Status, Sex-roles and Satisfaction of Female and Male Auditors. *Organizations and Society*, 427-437.
- Nieva, V. F. et B. A. Gutek (1981), *Women and Work: A Psychological Perspective*. Greenwood Publishing Group.
- Parker, B. et E. A. Fagenson (1994), An introductory overview of women in corporate management. *Current Research Issues*, 11-25.
- Pigeure, F. et A. Valette (2004), Les carrières des femmes à l'université : les palmes de verre du cocotier. *Revue Française de Gestion*, 173-189.
- Powell, G. N (1999), *Handbook of gender and work*. CA: Sage Publications.
- Powell, G. N (2003), *Women and Men in Management*. London: Sage Publications.
- Rack, C (1998), L'insertion professionnelle des jeunes filles. *Centre d'études de l'emploi*.
- Rajemison, S (1995), Femmes entrepreneurs et dynamiques entrepreneuriale : cas de Madagascar. *Les facteurs de performance de l'entreprise*. Ed. AUPELF-VREF, 227-236.

- Ridgeway, C. L (2001), Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 637-655.
- Shakeshaft, M (2006), *Gender and educational management*. London: Sage Publications.
- Simkin, C. et J. Hillage (1992), *Family-Friendly Working: New Hope or Old Hype?* IMS Report. Brighton: Institute for Manpower Studies.
- Solveig, J (2008), Ce que les femmes peuvent apprendre aux hommes et vice-versa. *JDN*, 1-9. Consulté le 30 novembre 2016.
- Stepc, H (2014), *Atelier de formation au logiciel Nvivo : l'analyse thématique du discours avec le logiciel Nvivo*. Formation.
- Thietart, R. A (2014), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tremblay, D.G (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Octarès: Toulouse.
- Van Engen, M. L., R. Van der Leeden et T. Willemsen (2001), Gender, context and leadership styles: A field stud. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 581-598.
- Wellington, S., M. Brumit et P. R. Gerkovich (2003), What's holding Women Back ? *Harvard Business Review*, 18-19.
- Yin, R. K (2014), *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.