



Mémoire

Le parcours des femmes en gestion de projet

Dans le cadre de la maîtrise en gestion de projet

Par :

ROQUAND Pauline (ROQP09559708)

Année 2020

**Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en
Gestion de Projet**

I. Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord à Monsieur Eric Jean, mon directeur de recherche. Sans ses précieux conseils et ses recommandations avisées, ce projet n'aurait pu aboutir.

Merci à mes professeurs de gestion de projet qui ont su répondre à mes questions et m'apporter leurs soutiens.

Merci enfin aux femmes ayant participé à l'étude, ce travail leur est dédié.

II. Avant-Propos

Il m'apparaît important d'énoncer quelques faits avant de commencer la présentation de ce projet et travail qui me tenait à cœur. Tout d'abord ce mémoire, bien qu'ayant une portée féministe impossible à nier, ne se veut pas une critique des genres ou un dénigrement d'un genre par rapport à un autre. Le but ici, est de s'appuyer sur des faits concrets et la littérature scientifique. Mon avis personnel ne rentrera nullement dans ce processus et le traitement du sujet se fera de la manière la plus objective possible en s'appuyant sur des expériences et des observations scientifiques ainsi que des témoignages. Il est évident que le témoignage ne pourra être considéré comme objectif puisqu'il s'agira de l'avis propre à une personne sur son parcours individuel. Cependant, nous tenterons de retranscrire le plus fidèlement possible les émotions, sentiments et avis retransmis par ces individus sans émettre de jugements ou d'opinions sur leurs expériences.

III. Résumé

Le monde organisationnel, considéré comme un monde au genre neutre aujourd'hui, apparaît dans les faits, plus complexe qu'il n'y paraît. Le plafond de verre défini dans les années 1990 est encore loin d'avoir disparu. Bien que les femmes soient autant présentes que les hommes sur le marché du travail, d'importantes différences subsistent. Le domaine de la Gestion de Projet ne fait pas exception à la règle. Cependant, force est de constater que malgré que les femmes soient peu nombreuses à avoir la possibilité d'évoluer dans les hautes sphères des organisations certaines y parviennent en dépit de ce que l'on pourrait penser comme difficilement surmontable. Cette recherche se veut une observation et un témoignage de professionnelles de la gestion de projet sur leur parcours professionnel.

Table des matières

I.	Remerciements	2
II.	Avant-Propos	3
III.	Résumé.....	4
1.	Introduction.....	7
Chapitre 1. Contexte théorique et revue de la littérature.....		8
Les courants de recherches sur les gestionnaires femmes et le plafond de verre		8
1.1.	Définition du plafond de verre.....	8
1.2.	Premières recherches et approche GOS	9
Différences de genre		11
1.1.	Présentation des comportements attribués au genre masculin.....	11
1.2.	Présentation des comportements attribués au genre féminin.....	12
Présentation de la littérature comparative sur le sujet		13
1.1.	L'influence de la personnalité, du comportement et des valeurs	14
1.2.	La compétitivité entre femmes et le syndrome de la reine abeille	18
1.3.	Stéréotypes et leadership.....	19
Culture, mœurs et fausses croyances		21
La gestion de la diversité.....		23
La sous-représentation des femmes dans le monde du management		25
Spécificité de la gestion de projet.....		28
Chapitre 2. Méthodologie.....		33
Problématique de recherche		33
Les sujets et la recherche		36
Méthode		37
Chapitre 3. Analyse des témoignages.....		41
Hier		43
Aujourd'hui		47
Demain.....		52
Chapitre 4. Discussion		61
L'Isomorphisme		62
La culture.....		63
La confiance		64
Le plafond de verre.....		66
La gestion de projet.....		68
Le parcours des femmes		69

Limites de l'étude	73
Conclusion	74
Perspectives de recherche et retombées	75
Références	76
Annexe	82
Fiche de profil Marie Gérard.....	82
Fiche de profil Clotilde Henry	83
Fiche de profil Karène Ledoublic	84
Fiche de profil Prudence Dupont	85
Approbation éthique	86

1. Introduction

Le monde organisationnel a bien changé de ce qu'il était au début du siècle dernier. Le domaine de la gestion de projet ne fait pas exception à la règle, et a bien évolué depuis ses premiers pas recensés dans les années 1952-1953 dans l'US Air Force et s'est ensuite démarqué lors de la conquête spatiale (Morris, 2013). Aujourd'hui, la gestion de projet est une partie intégrante du monde organisationnel. Au départ, peu de femmes étaient représentées dans la gestion de projet, ce domaine spécifique de la gestion s'est petit à petit ouvert et accueille désormais les deux genres. Cependant, il est à noter que proportionnellement, même s'il n'est plus rare de voir des femmes travailler en gestion de projet, les femmes sont moins présentes que les hommes en gestion de projet, contrairement à d'autres domaines de la gestion qui sont même hautement féminisés, par exemple : le marketing, les ressources humaines ou encore la communication. Bien que la gestion de projet soit peu féminisée, il apparaît important d'ajouter un bémol à ce point en expliquant que, comme dans la plupart des autres spécialités citées ci-dessus, la proportion de femmes est encore plus rare dans les hautes fonctions de gestion. Il apparaît même qu'elles éprouvent de la difficulté à accéder aux postes de cadre (Maruani, 2000; Laufer, 2004, cité par (Landrieux-Kartochian, 2007)). En effet, la plupart des femmes cadre occupent des postes d'expertise plutôt que des postes de management. Cela les empêche donc d'accéder à la direction directe des organisations (Laufer & Pochic, 2004). Aujourd'hui, et ce depuis toujours, les hommes occupent une place importante dans le monde de l'organisation. En termes de places au sein des postes de cadres, peu d'entre eux sont libres ou accessibles à des femmes. La plupart des recherches s'appuient sur le principe que les organisations sont des structures de genre neutre. Pourtant certaines recherches ont prouvé que ce n'était pas le cas (Acker, 1990). Les premières critiques féministes ont commencées par dénoncer la structure hiérarchique créée par les hommes et une domination de contrôle ayant pour résultat d'oppresser les femmes (Acker, 1990). Ce sujet est relativement récent et les premiers écrits à ce niveau remontent aux années 70 (Rosabeth Kanter, 1977, cité par Acker 1990). La gestion de projet est d'ailleurs vu comme un domaine hautement discriminatoire pour les femmes, étant un métier concurrentiel, il est à savoir que les conditions de travail sont exigeantes tous comme les impératifs propres à cette profession. Même si des études ont été menées pour comprendre les différences qui opposent les genres dans le monde du travail, nous nous intéresserons ici plus particulièrement, à la gestion de projet.

Chapitre 1. Contexte théorique et revu de la littérature

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

1.1. Définition du plafond de verre

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

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

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

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

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

1.2. Premières recherches et approche GOS

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

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

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

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

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

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

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

Différences de genre

1.1. Présentation des comportements attribués au genre masculin

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

1.2. Présentation des comportements attribués au genre féminin

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

Présentation de la littérature comparative sur le sujet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Stéréotypes et leadership

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

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

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

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

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

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

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

Culture, mœurs et fausses croyances

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

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

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

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

La gestion de la diversité

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

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

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

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

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

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

La sous-représentation des femmes dans le monde du management

De nombreuses études ont démontré que les postes de travail se sont féminisés au cours du temps. Dans le sens où, peu de femmes travaillaient dans des bureaux au début des années 1900, et aujourd'hui il n'est pas rare de trouver des femmes à des postes administratifs, et même de voir des femmes cadres à ces fonctions (Laufer, Fouquet ; 2001). Cependant, les chiffres publiés par l'INSEE en France (2004) démontrent une différence notable sur le nombre de femmes présentes à ces postes qui représentent seulement, 25 %, voire moins des cadres administratifs. Les femmes ne sont pas sous représentées dans tous les domaines. Elles sont par exemple très présentes aux postes sociaux, infirmière, communication et ressources humaines. Elles sont très sous représentées par ailleurs dans la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques. Les études ont, à ce propos, démontré que les femmes ont autant de capacité dans ce domaine que les hommes, il ne s'agit pas d'une impossibilité pour elles de travailler ou d'un manque de compétence. (NCES, 2001, Cronin and Roger ,1999, cité par Blickenstaff, J, C, 2005). Ces professions font face à un réel challenge à attirer plus de femmes, car il y a peu de modèles de femmes auxquelles les jeunes étudiantes peuvent se référer. De plus, une faible proportion de femmes dans certains domaines tend à véhiculer l'idée que cette discipline n'est pas attractive pour les femmes et qu'elles doivent éviter cette carrière particulière, ce qui renvoie à un certain concept que la science est un domaine masculin, Farah Alibay en témoigne dans l'article publié par le Huffpost. Cette ingénieure québécoise déplore le manque de modèles féminins auxquels les jeunes filles pourraient s'identifier et déclare que spontanément certaines professions catégorisées comme masculine, ne sont pas proposées aux jeunes filles.

Peu de femmes accèdent à des postes élevées, mais il existe quelques exceptions qui peuvent surprendre. Les domaines professionnels très masculins comme la police et le génie civil font exception (Bourdieu, 1998, cité par Buscatto, M., & Marry, C, 2009). De fait depuis les années 2000, nous pouvons observer qu'il y a plus de femmes commissaires de police que brigadiers (Pruvost, 2007, Buscatto, M., & Marry, C. 2009), ainsi que chez les ingénieurs en génie civil et les architectes que chez les maçons (Marry, 2004, Buscatto, M., & Marry, C. 2009).

La gestion de projet est un domaine particulièrement touché par les inégalités qui peuvent survenir entre les hommes et femmes et ne fait pas parti des exceptions précédemment citées. Nous en expliquerons les spécificités plus loin, il apparaît important de mettre quelques chiffres concernant les discriminations qui ont pu être observées en gestion de projet jusqu'à maintenant.

L'étude de l'APEC (l'Association pour l'emploi des cadres) dirigée en 2007 (Cristol, 2012) démontre une différence de traitement manifeste. En effet, sur plus de 3000 cadres la moyenne des équipes projets dirigées par des femmes sont entre 1 et 4 personnes, soit de très petite taille contrairement aux hommes qui encadrent des équipes dont les tailles peuvent varier de 5 à 19 personnes, soit jusqu'au quadruple de ce qui est généralement observé chez la gente féminine.

Le fait est qu'il est possible d'observer une certaine ligne directrice dans de très nombreux pays, à savoir que les femmes sont employées dans des domaines se concentrant sur les secteurs à la personne (infirmières, relations sociales, ...), aux services et aux premiers niveaux de management. Le fait même d'être un manager, aussi appelé gestionnaire, fait partie d'un processus comprenant une manière de se comporter attendu par la société et un choix personnel de composante constitutive pour devenir selon son propre jugement un bon manager. Ce dernier point découle d'un désir de se démarquer et l'obligation d'être performant (Aubert, 2006, cité par Cristol, 2012). Et pourtant, pourquoi si peu de confiance envers les femmes alors que McKinsey (2009) a démontré que les entreprises employant au moins 3 femmes dans les postes décisionnels étaient plus performantes financièrement et organisationnellement.

Les femmes n'ayant pas vraiment ou très peu de modèles managériaux à proprement parler, elles doivent s'adapter et essayer de construire leur image de gestionnaire à contre-courant de ce qui est habituel, à savoir un gestionnaire homme. En effet, la réflexivité ou l'isomorphisme sont des pratiques courantes de formation personnelle pour se fondre dans l'environnement et appliquer les pratiques organisationnelles pour se faire accepter. Cependant, les femmes sont discriminées lorsqu'elles adoptent des comportements masculins. Comment pourrait-il en être autrement étant donné que peu de femmes ont la chance de réussir et de se situer à ce genre de poste. Les modèles et les normes même de ce métier constituent des

barrières pour l'accès du genre féminin. La femme n'est pas considérée comme légitime, car le portrait naturel du gestionnaire de projet est un homme ce qui la disqualifie d'office et l'empêche de participer et de montrer l'étendue de ses compétences pour la seule raison qu'elle n'est pas un homme. A compétence et diplôme égal il y a plus d'hommes, il est donc manifeste que les diplômés ne sont pas considérés comme part la plus importante pour ce type de poste. Pour réussir et étant donné qu'il lui est impossible de transformer son environnement Cristol (2012) explique dans ses recherches que pour se faire accepter la femme doit, tout comme les hommes, se plier aux rites de passage qui pourront éventuellement l'amener à se faire respecter en tant que gestionnaire. Les normes de statut social sont très importantes dans ce milieu et certaines étapes sont particulièrement importantes et non négligeables tel que la prise en main d'une première équipe dont il est possible de voir l'importance au travers des enjeux sociaux et personnels que la tâche représente. L'édification de ces gestionnaires se fait par la reconnaissance de leurs mentors, les ressources affectives sollicités et l'appartenance à un réseau plus ou moins important. Évidemment, il ne faut pas oublier que chaque personne est différente et que chaque carrière est propre au milieu et à l'organisation concernée ainsi certaines femmes ne connaîtront jamais certains enjeux et leur carrière seront perceptible comme une continuité sans grand accros tandis que d'autres auront une ascension plus compliquée parsemée de jalons décisifs. Le genre est ainsi révélateur de la construction sociale du rôle de gestionnaire (Cristol, 2012).

Il a été observé que les femmes, particulièrement dans le monde organisationnel, ont tendance à être marginalisées malgré le fait qu'elles soient tout autant qualifiées, et même plus parfois, que les hommes. Yoder et Kahn (1992) ont démontré dans leurs recherches que les femmes sont plus susceptibles d'élever les employées, dans le sens encourager et prendre conscience de leurs capacités. Les femmes recherchent l'encouragement, la reconnaissance et la coopération tandis que les hommes ont tendance à rechercher le pouvoir sur autrui. De plus, les femmes sont moins susceptibles de mettre à l'écart des groupes orientés masculin que l'inverse (ElKhouly, El Sedfy, & Marwan, 2014)

Il existe aujourd'hui encore des croyances selon lesquelles les hommes sont de meilleurs gestionnaires, car plus qualifiés que les femmes, ou encore que les femmes soient moins présentes à ces postes, car plus encline à travailler à la maison et à s'occuper des enfants (ElKhouly, El Sedfy, & Marwan, 2014)

Spécificité de la gestion de projet

La gestion de projet est souvent décrite comme une profession de « macho ». En nous intéressant à la littérature, nous pouvons nous rendre compte que dans la pensée commune les attitudes et comportements masculins sont considérés comme hors de portée voir inapproprié pour la gente féminine. Dans le même sens, les comportements féminins sont considérés comme hors de capacité des hommes. Pourtant, la structure même de l'organisation tend à imposer certaines caractéristiques telles que l'isomorphisme. C'est un procédé selon lequel des individus, pouvant évoluer dans des environnements variés, sont amenés à se comporter et à penser de manière similaire au sein d'un même environnement. Ces similarités augmentent du fait des croyances populaires existantes au sujet des gestionnaires de projet. En effet, la communauté de la gestion de projet a produit de nombreuses publications sur le sujet, comprenant des interprétations systémiques modélisant la façon de se conduire des professionnels. Dans l'objectif de définir et de promouvoir les compétences professionnelles propres à ce domaine, la communauté adopte certains comportements et décourage certaines attitudes dans la même optique. Même si les hommes et les femmes ont tendance à exprimer différemment leurs pensées, leur leadership et leurs aptitudes, il est important d'assimiler que chacun des genres est capable de se comporter et de s'exprimer de manière masculine ou féminine. Même si aucun comportement ne devrait logiquement être qualifié de féminin ou masculin, il est possible d'observer la tendance de certains systèmes logiques de souligner les comportements des femmes et des hommes à travers le temps et de les référer au genre masculin ou féminin (Buckle, P., & Thomas, J. 2003).

Par ailleurs, le PMBOK (Project management body of knowledge), connu pour être un guide de management de gestion de projet très précis, s'appuie sur les définitions de Pfeffer, Eccles et al. (1992) pour le pouvoir à savoir : « amener un individu à faire une action qu'il ne ferait pas autrement » (Buckle, P., & Thomas, J. 2003). Ainsi, le pouvoir est clairement défini comme induisant des actions agentiques, reconnu pour être fortement employées au masculin. L'approche féminine du management de projet dans le sens d'une « action collective » ou d'un « agir avec » est ainsi très peu présente. Pourtant, ces acteurs de la gestion de projet ayant des comportements typés féminins ont un intérêt important et une envie de répondre aux changements environnementaux pour déterminer comment ces changements pourraient interagir avec le projet. Les subtilités et complexités des progrès du projet sont mis en avant et bien pris en compte de cette façon (Buckle, P., & Thomas, J. 2003).

La gestion de projet est spécifique, puisque les conditions de travail sont différentes de bien d'autres domaines et exigent de nombreuses heures de disponibilité et de flexibilité pour mener à bien les projets (Barley et Kunda 2004 ; Child et McGrath 2001; Robertson et Hammersley 2000, cité par (Legault & Chasserio, 2013). Un tel système défavorise les femmes, car plusieurs études ont mis en relation l'impossibilité qu'elles ont à être aussi flexible que les hommes et la responsabilité des enfants, alors que cette pression d'ordre familiale est loin d'être déterminante chez les hommes. Comme cela entretiens une norme selon laquelle il est important de consentir et de se plonger dans des heures supplémentaires pour avancer avec l'équipe de projet, cela assure une bonne position pour les hommes qui sont vus comme « professionnels » contrairement à leur collègue de la gent féminine. Cela nous montre que la position des femmes est soumise à une double contrainte. Par exemple concernant la question de l'investissement, lorsqu'elles ne sont pas assez présentes, elles ne sont pas considérées comme sérieuses voir motivées et ne méritent pas d'accéder aux postes de gestionnaire de projet. Cela est vrai également dans le cas inverse lorsqu'une trop grande motivation est visible, elles se retrouvent alors isolées par leurs collègues masculins car elles deviennent une menace et en devenant la norme imposée aux hommes (Fortier, Giasson, 2007).

Certaines femmes bien conscientes des phénomènes de double contrainte développent des relations ambiguës avec le succès et peuvent aller jusqu'à éprouver le syndrome de l'imposteur décrit par Clances et Imes (1978). Ces femmes en viennent à douter de leurs capacités et à ne pas reconnaître les accomplissements qu'elles ont pu faire au cours de leurs carrières malgré leur performance évidente. Cet aspect démontre une internalisation du conflit : féminité et réussite professionnelle ne peuvent coexister. Mais le syndrome de l'imposteur n'est pas le seul nuage visible de ce conflit, l'exclusion évidente que subissent des femmes réussissant dans des milieux hautement masculins est un autre effet bien visible de cette dualité.

Les recherches de Chasserio et Legault (2009) ont démontrées qu'environ 50% des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine contre 81% des hommes. Les demandes de mesures telles que la semaine comprimée ou les temps partiels proviennent majoritairement de femmes. Elles sont bien plus nombreuses à réduire voire refuser les heures supplémentaires. En effet, elles sont 40% à respecter à la lettre les heures prévus au contrat alors que seulement 16,3% des hommes sont dans ce cas. De ce fait, elles sont aussi plus nombreuses à refuser des promotions ayant égard à leurs situations familiales. Or, dans ce

domaine, la présence et les heures de travail sont vu comme des valeurs d'engagement, qu'elles ne respectent pas. Toutes ces décisions sont vu comme un abandon de l'équipe de projet. Dans ces cas, la solidarité est perçue comme une contrainte et se distinguer autrement est vu comme un rejet de l'équipe et auront des conséquences en ce qui concerne les possibilités d'évaluations ou les promotions. Les femmes peuvent donc être marginalisées suite à leurs choix (Legault & Chasserio, 2009).

Aujourd'hui encore nombreux sont les professionnels qui s'attardent sur les aspects de flexibilités d'horaires plutôt que sur les compétences, souvent sous-estimées ou stéréotypées que les femmes détiennent. Certains ignorent, ou ne voient pas que ces caractéristiques n'appartiennent pas à un genre, ce qui discrimine et ralenti la progression des carrières de certaines et certains. De ce fait beaucoup de compétences dites sociales, aussi appelées soft skills, ne sont pas attribuables à un genre en particulier, mais bien aux hommes comme aux femmes. Ainsi les qualités d'écoute, de négociation, mais aussi la compréhension particulière de la demande, sont autant de compétences à la fois féminines et masculines.

Il est important de comprendre qu'une orientation féminine en matière de comportement n'est en rien bien ou mal, cependant cela peut être vu comme problématique dans le contexte de la gestion de projet. Le PMBOK exprime une préférence très claire pour le point de vu unifié masculin, car selon lui des buts divergeant (dans un contexte de projet) peuvent entrer en conflit. Le guide ne prend pas en compte que de multiples objectifs peuvent apporter de la richesse en termes d'intérêt et besoin des particuliers, en termes de compréhension et que plus de personnes sont susceptibles d'être satisfaites du résultat final du projet. Similairement, le PMBOK explique que « la probabilité de compléter en toute réussite le projet est moins importante et les risques et l'incertitude sont accrues au commencement du projet ». Ainsi, le commencement d'un projet représente l'étape ou l'orientation masculine du projet est la moins claire. Les phases initiales du projet peuvent être une menace d'échec pour ce dernier, c'est pourquoi il y a valorisation de la raison masculine plutôt que la raison féminine pour guider l'équipe, car selon le guide, il y aurait plus de chance de réussir grâce à cette orientation de gestion plutôt qu'avec une orientation féminine (Buckle, P., & Thomas, J. 2003).

Lorsque l'on se penche sur la littérature en gestion de projet ou en considérant le contenu du PMBOK, les forces du système de logique féminine permettant de travailler l'ambiguïté des projets ne sont pas reconnues en tant que pratique importante de la gestion de projet, et ce même si de plus en plus de recherches reconnaissent le besoin de ces aptitudes (Buckle, P., & Thomas, J. 2003). Du fait de cette non reconnaissance, on peut se demander si les personnes (hommes ou femmes) agissant avec ce que l'on appelle des comportements féminins sont légitimés de façon égale. En effet, des écrits tels que le PMBOK ont une influence non négligeable sur le développement des professions émergentes. Ce guide encourage les gestionnaires à l'isomorphisme en statuant les comportements qui sont appropriés d'adopter, qu'il s'agisse des comportements masculins comme féminins. Il est donc aujourd'hui important d'accepter la part masculine comme féminine des comportements des gestionnaires, car elles coexistent toutes deux dans cette profession (Buckle, P., & Thomas, J. 2003).

Les barrières empêchant l'avancement des carrières des femmes sont diverses et variées. Peu de textes ont été écrits sur le sujet en gestion de projet et de nombreux vides sont à combler dans ce domaine qui semble manquer d'informations à ce niveau.

Beaucoup d'études ont été faites sur l'aspect comportemental et psychologique des genres, montrant ainsi les différences existantes et trop peu prises au sérieux entre l'homme et la femme. Il apparaît même évident que les genres que ce soit les hommes ou les femmes, sont conscients qu'un tel phénomène de discrimination existe, allant même jusqu'à causer des pathologies pour la gente féminine se caractérisant par une peur du succès manifeste aussi décrite par Fortier et Giasson (2007) comme une « conscience du prix à payer pour atteindre les standards masculins de la réussite ». Certaines ne se sentent pas légitimes, d'autres éprouvent une profonde angoisse à l'idée d'être évaluées par des hommes. Ces pathologies sont souvent associées à une perte de confiance en ses capacités, l'apparition du syndrome dit de « l'imposteur » qui fait que certaines gestionnaires ayant atteint des postes de direction ou de management se sentent illégitimes et surestimées. Cependant il apparaît évident que ces études n'ont été faites qu'en suivant un même schéma. Il apparaît en se plongeant plus profondément dans les écrits que le parcours des femmes n'est que très peu étudié. En effet, beaucoup d'écrits soulignent les différences de caractères et les préjugés auxquels les gestionnaires sont soumis au niveau de la culture organisationnelle comme au niveau culturel à plus large échelle.

Bien que des études ont été menées afin de comprendre pourquoi le plafond de verre les empêchent de progresser, peu de recherches en tant que telles s'intéressent précisément aux femmes ayant réussi à passer au travers de ce plafonds pourtant si complexe à franchir.

Nous savons que peu de femmes sont gestionnaire de projet. Or, si certaines femmes parviennent à être gestionnaire de projet, malgré que cela soit difficile, cela est donc possible. Mais comment et pourquoi y parviennent-elles ? Conséquemment, voici la question principale de notre recherche :

Quel est le parcours personnel et professionnel des femmes qui réussissent à atteindre des postes de cadres en gestion de projet ?

Il ne s'agit pas ici d'une comparaison de genre. Cette fois, l'intérêt se porterait sur les choix de vie et les obstacles qui ont dû être surmonté pour arriver à cette position. Il est possible que l'analyse des différents parcours nous montres des différences comme des similitudes. Nous pouvons d'ailleurs nous poser une question secondaire : existe-t-il un profil type de gestionnaire de projet ? L'hypothèse serait dès lors que les femmes qui ont réussi ont un profil semblable. Si ce profil existe, cela pourrait nous permettre de comprendre quelles caractéristiques amènent certaines femmes à réussir en gestion de projet.

Chapitre 2. Méthodologie

Problématique de recherche

Selon les études consultées, peu de femmes accèdent à des postes de responsabilité en gestion, incluant la gestion de projet, ce qui contribue à alimenter les inégalités hommes femmes au sein des organisations.

L'avis des femmes est souvent demandé d'un point de vu général, mais très peu de femmes ayant réussi à atteindre les postes de cadre ont été interrogées dans ce contexte. Ainsi, on ne sait pas vraiment pourquoi et comment elles sont arrivées à ces postes à responsabilité. Pourtant, si elles y sont arrivées, c'est qu'il y a moyen de dépasser ces barrières et la question devient limpide : Comment les femmes gestionnaires de projet ont elles faits pour arriver à ces postes ?

Il ne s'agira pas ici d'une comparaison de genre puisque l'intérêt se positionne directement sur les femmes gestionnaires de projet et la compréhension des mécanismes, actions et cheminements qui leur ont permis d'évoluer dans la profession. La recherche se porte donc sur leurs comportements et façons de vivre sans prendre en comparaison le genre masculin, ou alors uniquement du point de vu de ces femmes. En ayant des réponses à cette question, il pourrait être possible d'envisager une approche ou tout du moins des moyens pour contourner le plafond de verre et peut être à plus long terme de le faire voler en éclats.

Le développement d'une telle question demande une collecte de données à mener de façon qualitative. Cette approche est privilégiée, puisque les questions reposent sur des appréciations, des perceptions, des actions et des décisions personnelles qui dépendent de chacune des femmes qui accepteront de parler de leurs expériences. Pour cette raison, la recherche se positionne dans une perspective constructiviste étant donné que l'on veut construire la réalité de ces femmes à partir de leur témoignage.

Quel est le parcours des femmes gestionnaires de projet ? Cette question amène des réponses humaines pour comprendre les raisons et interactions qui ont mené à un tel résultat.

La démarche la mieux adaptée à cette question est une perspective constructiviste appelée récit de vie. En effet, la problématique est directement basée sur l'investigation de phénomènes contemporains dans leur contexte de vie. Le cadre global d'intervention proposé, de ce fait, est pertinent, complet et précis pour analyser et traiter du mieux possible la question. Cependant, il est à préciser que le récit de vie ne sera pas à portée unique comme dans beaucoup d'études. Le questionnement de plusieurs femmes est nécessaire afin de comprendre et d'analyser des raisons, multiples et différentes pouvant mener à leurs positions. Afin que la recherche soit complète, il est donc impératif d'étudier plusieurs récits de vie pour pouvoir répondre à la question de recherche. (Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. 2010, Bertaux. 2005, Atkinson. 1998)

L'ethnographie aurait pu être utile dans la même optique, mais on peut croire que ces approches ne seraient pas assez complètes aux vues de la question posée. L'ethnographie pourrait entraîner des erreurs ou un manque de coopération de la part des individus, car l'immersion du chercheur dans la vie professionnelle du sujet étudié pourrait le mener à adopter d'autres comportements par peur du jugement des autres par exemple. La question de recherche étant déjà sujet à controverse et à débat dans l'actualité de la lutte des femmes pour obtenir l'égalité dans tous les contextes de leurs vies par rapport aux hommes, les sujets de recherches pourraient se sentir opprimés et marginalisés par une telle approche. Or, ce serait bien le pire qui pourrait arriver, puisque dès lors la recherche se trouverait fautive et complètement biaisée. Une telle incertitude nous amène à choisir une méthode de collecte de données se concentrant sur les faits, tels que vécus, à même de permettre de rencontrer des femmes gestionnaires de projet dans un contexte privée pour qu'elles puissent parler et s'exprimer librement sur le sujet, en prenant le temps nécessaire pour expliquer et raconter leurs parcours.

Par ailleurs, le récit de vie est ici particulièrement pertinent étant donné que l'on s'intéresse à des phénomènes sociaux (ce qui amène les femmes ou les empêche d'accéder à la gestion de projet), le récit accompagne également des parcours individuels et ce qu'on pourrait appeler une histoire collective de professionnelles et nous servirait dans cet objectif de méthode de recherche tel que décrit par Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Dans notre cas, l'utilisation de cette méthode nous permet de mener un entretien narratif

pour en faire ressortir un témoignage, comme une histoire, dans une stratégie d'accéder au réel afin de pousser la personne à s'ouvrir pour nous raconter son vécu. Cette façon de procéder s'aligne dans le but de produire une théorie et s'applique dans une possibilité d'explication ou du moins une hypothèse pour expliquer comment une femme pourrait accéder à ce milieu pourtant considéré comme fermé. Le récit de vie est de plus une approche privilégiée afin de poser un lien entre le passé, le présent et le futur en positionnant le contexte institutionnel et familial du participant qu'il nous faudra comprendre pour répondre à notre questionnement de recherche (Bertaux. 2005, Atkinson. 1998).

Pour analyser les récits, il faudra comparer progressivement les données issues des différentes entrevues et procéder par regroupement de données qui, bien que différentes, pourront s'avérer comparables. La finalité de ce protocole sera de découvrir des points de vue personnel et inconnu. Pour se faire, il apparaît indispensable que l'interview couvre le passé, le présent et les possibilités futures de la gestionnaire. Le parcours représente de ce fait tous les aspects de l'évolution personnelle et professionnelle de ces femmes gestionnaires de projet.

Les sujets et la recherche

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, l'interview de personnes en contexte professionnel, tel que mentionné dans la problématique, est des plus évidents. Dans ce contexte, nous avons pris contact avec des femmes travaillant en tant que gestionnaires de projets ou gérant des projets. Il est certain que pour pouvoir développer notre recherche, l'intervention de femmes travaillant dans ce domaine est capital. Les projets ou domaines de l'entreprise dans laquelle ces personnes travaillent importe peu étant donné que la recherche est centrée sur le genre du gestionnaire. Ainsi, nous avons pensé qu'il était tout aussi intéressant d'interroger des personnes issues de milieu de travail différents comme par exemple une femme gestionnaire de projet dans une entreprise, une gestionnaire de projet dans le bâtiment ou encore gestionnaire de projet dans une industrie. L'observation de milieux différents pourra nous permettre d'observer si les discriminations, le plafond de verre ou l'ascension d'une femme est différente d'un milieu à l'autre. L'important est ici de comprendre leur évolution dans le métier, que cela concerne la vie professionnelle, les études ou leurs vies de famille. De ce fait, une partie concernant les projets suivant leur secteur est indispensable. Nous expliquerons cette situation par la suite dans la section sur la méthode. De plus, nous avons également pris la décision de sélectionner des femmes ayant un minimum d'expérience dans le domaine et ayant réalisées au moins un projet pour pouvoir parler en connaissance de cause.

Le sujet en question étant vaste, il aurait été possible de le mener de différentes manières, toutes aussi enrichissantes les unes que les autres. Cependant, afin de répondre à notre question de recherche et pour garantir l'anonymat des répondantes. Nous avons pensé que la solution la plus adaptée était de sélectionner des personnes travaillant sur différents projets et donc de ne pas sélectionner deux femmes travaillant ensemble. La recherche de candidates s'est faite par le biais de réseaux professionnels.

Méthode

La recherche qualitative est la méthode la plus indiquée pour répondre à notre problématique et nous permettre de rassembler des informations pertinentes sur le sujet. Dans cette optique notre recherche rassemblera des mots, des souvenirs, des expériences, qui mises bout à bout formeront une histoire singulière, unique pour chacune des répondantes. En effet, la recherche qualitative est une recherche sur le terrain de nature verbale, c'est-à-dire que l'aspect numérique ne rentre pas en compte dans notre étude. Différentes sources de données peuvent être utilisées, nous nous sommes concentrés sur des récits de vies ayant déjà été effectué (voir ci-après) et sur une recherche terrain que nous avons-nous même menée à l'aide de quatre répondantes. L'avantage qu'une telle collecte de données peut nous apporter repose sur la richesse des témoignages et la description précise d'évènements que la recherche quantitative ne pourrait nous apporter. En effet, notre question repose sur des interprétations, des interactions ayant eu lieu, des choix de vies, des décisions propres à une personne ou des expériences, de ce fait la recherche qualitative est la méthode la plus appropriée pour mener une enquête sur des phénomènes sociaux. Il apparaît donc qu'en utilisant cette méthode de recherche, le but est de comprendre les individus dans une situation donnée, un contexte spécifique (Dumez, H. 2011). Un autre point fort de cette recherche qualitative est que cette méthode permet d'étudier des comportements, des personnes et des situations réelles, le sujet n'est en rien artificiel ou tenant d'une expérience. Bien évidemment, cette caractéristique n'est pas toujours pertinente comme ont pu le montrer Kohn. L et Christiaens.W (2014), certaines recherches qualitatives peuvent être menées dans des cadres non naturel, tels que la plupart des focus group ayant lieu dans le cadre d'une salle de réunion ou d'une pièce prévue à cet effet. Force-nous est de constater qu'il n'y a que la recherche qualitative qui pourra nous permettre de rassembler tous ces éléments, l'analyse de ces récits se concentrera sur les points de convergences et de divergences des expériences et des sentiments. Notre hypothèse est que de cette façon nous pourrions dresser un portrait de gestionnaire de projet susceptible d'accéder à de plus hautes positions ou tout du moins de ne pas se retrouver arrêté par des barrières.

Les réponses attendues aux vues de la question de recherches ont été posées lors d'entrevues individuelles afin d'obtenir des réponses réfléchies et précises dans un environnement où la candidate se sentait à l'aise et à même de réfléchir et de se concentrer pour nous permettre une collecte de données complète. Chacune des participantes a pu de cette façon

parler librement sans être jugée ou influencée par l'avis d'autres candidates. Ce choix méthodologique est réfléchi, car si l'on en croit le mode opératoire, ce qui pourrait arriver lors d'entretiens de groupes serait une gêne ou une prise de parole moins libérée voir même la non-volonté de partager son expérience avec d'autres personnes dans le même contexte, que ce soit par peur de jugement ou timidité. La question de recherche oblige la gestionnaire à s'ouvrir et à partager son expérience et ses connaissances, ainsi que son vécu, expliquer ses choix et son parcours. De ce fait, la meilleure approche possible pour obtenir le plus d'informations est l'entrevue directive. La qualité des réponses et l'analyse seront fortement améliorée avec cette approche. Ainsi, les questions ont bien évidemment été préparées d'avance dans l'optique de recevoir des réponses ouvertes détaillées.

Le but dans ce contexte est d'amener l'interviewée à raconter sa propre histoire dans son entièreté le plus précisément possible. Nous savons pertinemment que les réponses obtenues ne pourront être objectives, là n'est pas le but. Ces témoignages subjectifs nous permettent d'observer des singularités propres à chacune, mais également des points communs et de les rassembler pour observer si un profil de femme gestionnaire de projet semble se dégager.

Dans le but que la recherche soit complète et bien ancrée dans le sujet les participantes ont rempli une fiche personnelle afin de sélectionner les personnes qui répondent aux exigences de la recherche. A savoir que ce sont des femmes gestionnaires de projet. Cela servira plus spécifiquement à dresser un portrait rapide de la personne interrogée, le but n'étant pas à cette étape de connaître tous les aspects de sa vie, mais de simplement prendre « une photo » pour décrire sa situation.

Des recherches ont été menées dans un contexte similaire et des professionnels ont déjà été interrogés selon ce modèle par Belghiti-Mahut, Lafont, Rodhain, & Rodhain, (2014) dans un article intitulé : *Quand les femmes aux sommets se racontent*. Dans cet article, des femmes expliquent et racontent leurs parcours, il n'y a pas de professions ciblées, leur point commun est qu'elles ont toutes réussi à atteindre de très hauts postes. Les auteurs ont d'ailleurs découvert dans leurs analyses que des modèles similaires d'éducation pouvaient être observés. Il est apparu légitime de s'intéresser à cette question lors des entretiens. Dans un souci de chronologie, cette section se rapporte ici au « passé ». En effet, il apparaît évident que dès lors que l'on s'intéresse au parcours de quelqu'un, les questions relatives à la figure forte parentales

et au parcours scolaire sont indispensables. L'article précédemment cité émet un lien entre la réussite professionnelle des femmes et les valeurs qui leur ont été inculquées. La première partie du guide d'entrevue s'est donc intéressée à ces types de questions. Il sera intéressant de comparer l'éducation de chacune des personnes participantes à la recherche. Le profil type de gestionnaire pourrait être formé dès la prime jeunesse et expliquer certains comportements ou du moins la similitude de cheminement ou réussite si tel est le cas.

D'autres recherches ont été menées sur le sujet, sur le thème plus spécifique de l'expérience scolaire des élèves féminines dans les domaines de formation professionnelle à prédominance masculine. Cette recherche, menée par Fortier (2014) recense les avis de plusieurs femmes dans une perspective de compréhension de choix et de reconnaissance d'une minorité souvent dénigrée et stéréotypée dans ce contexte professionnel.

En ce qui nous concerne nous avons choisis d'étudier des femmes travaillant dans des domaines différents. L'intérêt de la deuxième partie du questionnaire qui se rattache au « présent » est de voir les différents aspects de chaque domaine dans le concept projet. Comprendre si les réalités sont différentes selon les industries, quelles sont les difficultés propres à chacun, et l'appréciation personnelle de leur travail. De ce fait, nous pourrions analyser si les femmes exercent dans les mêmes conditions ou si au contraire des différences sont perceptibles selon les industries. Ces différences pourraient expliquer par exemple les différences de profil entre les candidates et leur manière de travailler, voir des plus grandes difficultés selon les domaines.

La troisième partie, quant à elle se positionne sur une introspection, une réflexion plus profonde qui établirait un lien entre le passé et le présent pour permettre à ces femmes d'évoluer dans le futur, voir des questionnements sur la manière dont elles envisagent leur avenir professionnel. Cette partie porte plus sur une réflexion personnelle que seulement sur des faits. Ce qu'elles pensent d'elle-même et de leurs actions.

En comparant les réponses et l'apport de chacune des femmes interrogées, il est possible que certains thèmes soient répondus de façon, soit différentes ou similaires voir identiques. Cette observation pourra mener à la présomption que pour réussir dans ce domaine, les femmes ayant un certain type d'éducation ou de pensées, voire d'études sont plus susceptible que les autres de réussir. De plus, la comparaison des industries et de leurs modes de gestions nous

permettrons d'observer les pratiques générales de la gestion de projet et d'ouvrir ou au moins de préciser ce qui est fait différemment d'un domaine à l'autre. Cela nous permettra par ailleurs de voir si oui ou non il y a des différences au sein même de la gestion de projet et si les profils observés sont susceptibles d'être impactés de ce fait ou du moins d'en ressortir différemment selon les cas.

Notre recherche ne se positionne pas dans l'optique de définir un modèle de femme gestionnaire de projet, mais plutôt d'ouvrir des pistes de réflexions et d'améliorer la compréhension de phénomènes discriminatoires présents depuis trop longtemps dans le monde du travail et qui n'ont plus leurs places aujourd'hui.

Chapitre 3. Analyse des témoignages

Nous avons eu l'opportunité de nous adresser à quatre femmes durant notre recherche. Elles sont toutes issues de milieux professionnels différents. Leurs fiches personnelles sont disponibles en annexe. Par soucis d'anonymat, nous avons bien évidemment changé le nom de nos interlocutrices. Nous avons par ailleurs respecté la règle que nous nous étions posée, à savoir interroger 4 femmes travaillant dans des industries différentes. Nous avons donc pu interroger une gestionnaire en milieu sidérurgique, une gestionnaire dans l'industrie de l'aluminerie, une issue de l'industrie pharmaceutique et enfin une gestionnaire dans les produits de consommation. Par ailleurs, nos quatre intervenantes sont toutes gestionnaires de différents styles de projets : innovation, déploiement, avantages sociaux, restructuration, formation. Les profils sont donc différents ce qui en fera une analyse d'autant plus complexe et étendue. Par ailleurs au premier abord leurs profils peuvent sembler plutôt similaires, toutes mariées ou conjoint de fait, elles sont mamans et hormis Karène qui n'a mis que 3 ans pour atteindre son poste, les autres intervenantes ont toutes mis en moyenne 20 ans pour en arriver ou elles sont aujourd'hui.

L'analyse se fera en trois parties qui correspondent aux trois parties de l'entretiens que ces femmes ont suivis. La partie un se focalise sur le passé, l'éducation, la manière dont la gestionnaire a grandi et la perception que les gens ont d'elle. La seconde partie se concentre sur le présent, la vie au sein de l'entreprise, sa perception propre à ce qui se passe actuellement. La troisième partie enfin se base sur une introspection, une mise en perspective des éléments qui ont été cités précédemment en les orientant sur les options futures qu'elle pourrait avoir, ce qu'elle souhaite pour l'avenir. De ce fait, l'analyse sera délimitée et plus facile à comprendre dans ce contexte complexe.

Il est important de comprendre dans un premier temps que ces femmes ont toutes évolué dans un environnement fortement masculin. Certaines qualifieront même leurs industries de « boys club ». Même si l'une d'entre elles explique qu'il y a autant de femmes que d'hommes dans certains secteurs de branche, il est possible de s'apercevoir que la mixité n'est pas à tous les niveaux, Marie le résume ainsi « *dans mon département y avait une mixité. Souvent, c'était les hommes qui géraient et les femmes exécutaient. C'était mixte, mais beaucoup de gestionnaire homme* ». Force est de constater que la mixité n'était pas valable à tous les niveaux de la hiérarchie se faisant.

Présentons sommairement nos quatre répondantes. Les fiches complètes de leurs profils sont disponibles en annexe ci-après. Dans un souci d'anonymat, nous avons pris la décision de ne pas dévoiler leurs noms réels et de ne pas nommer l'entreprise pour lesquelles elles exercent.

Marie Gérard est une gestionnaire de projet innovation de 44 ans. Elle a atteint le point culminant de sa carrière en l'espace de 12 ans. Elle a plus de 20 ans d'expériences au sein de l'entreprise dans laquelle elle travaille et n'a exercé que dans 2 entreprises sur le long terme.

Clotilde Henry est Vice-présidente ressources humaines à la santé sécurité dans son entreprise. Elle a principalement géré des projets de déploiement, d'avantages sociaux et de restructuration. Actuellement âgée de 52 ans, elle a mis 20 ans pour atteindre ce poste. Elle a été amenée à exercer dans 5 entreprises différentes et cela fait maintenant 4 ans qu'elle occupe son poste dans l'entreprise actuelle.

Karène Ledoublic, 45 ans, est aujourd'hui conseillère en ressources humaines agréée. Elle a été amenée à gérer des projets financiers et des projets de formation. Elle a mis seulement 3 ans pour atteindre ce poste et a travaillé dans 4 entreprises différentes. Cela fait 14 ans qu'elle travaille dans la même entreprise.

Prudence Dupont est une gestionnaire de projet *end to end*, spécialisée dans les projets de *revamping* (remise aux normes et améliorations de bâtiments de production). Agée de 44 ans, elle a mis près de 18 ans pour arriver à son poste actuel et à aujourd'hui 20 ans d'expériences dans l'entreprise pour laquelle elle travaille. Elle n'a à ce jour été employée que dans 2 entreprises.

Ces quatre femmes, sont toutes passées ou occupent encore actuellement des postes de gestionnaires de projet. Bien qu'ayant toutes à peu près le même âge, nous pouvons constater qu'elles n'ont pas toutes mis le même temps pour en arriver à leur poste actuel, le chemin fût plus cours pour certaines que pour d'autres. Leur parcours différent pourra nous en dire davantage à ce sujet.

Hier

Commençons tout d'abord par le passé de ces femmes et regardons quelles ont été leurs éducations et leurs parcours de la petite enfance à la vie d'adulte.

Il est tout d'abord possible de constater en s'appuyant sur les fiches de chacune que leurs pères ont à toute fait des études : deux sont professeurs, un est ingénieur et un est entrepreneur, tandis que pour deux d'entre elles les mères étaient resté au foyer à leurs naissances. Ce dernier fait n'est pas nécessairement marquant étant donné qu'à l'époque beaucoup de femmes s'arrêtaient de travailler pour s'occuper des enfants.

La question des valeurs devient néanmoins très intéressante. En effet, toutes les femmes interrogées à l'unanimité m'ont expliqué l'importance des valeurs d'indépendance, de respect, d'authenticité et de travail qui leur ont été inculqués par leurs parents. D'autres valeurs telles que l'amour, la générosité, la solidarité et les valeurs naturelles et environnementales ont été évoqué par deux d'entre elles notamment. On peut donc penser qu'un modèle éducationnel pourrait exister. Les paroles de Clotilde sont d'ailleurs très claires à ce sujet « *dans mon enfance ce que ma mère nous a inculqué c'est : "vous allez avoir des carrières, vous allez travailler, vous allez être indépendantes, vous allez pas dépendre de votre mari, vous allez faire ce que vous voulez, vous allez accomplir ce que vous désirez"*. Fait qu'elle nous a appris à *dépendre de personne* ». Karène ira même plus loin en décrivant avec précision que dès son plus jeune âge elle voyait de ses yeux ce qu'était la valeur du travail pour ses parents : « *Moi, j'ai été élevée avec une maman qui travaillait à temps plein et qui m'a toujours dit " on va payer tes études, tu vas aller le plus loin que tu veux mais c'est important que tu sois indépendante, ne soit jamais aux crochets d'un homme". Donc j'ai été élevée comme ça. J'ai un père qui était exigeant, c'était important pour lui que je réussisse, mais il m'a toujours dit " On apprend de ses erreurs, je suis pas d'accord avec ce que tu fais, mais je te laisse aller, faut que tu te plantes pour mieux remonter. Si tu tombes on va toujours être en arrière de toi pour te relever ". J'ai vécu une enfance ou je mangeai jamais à la table. Ma mère arrivait elle terminait de préparer le souper qui était souvent des restants de la veille qui avait commencé à cuire le midi pour être prêt le soir. Mon père arrivait un peu plus tard, ma mère repartait parce qu'elle avait des CA, elle était aux études à temps partiel, elle était tout le temps partie parce qu'elle voulait continuer à se développer. Mon père continuait à travailler le soir, il répondait à ses clients le*

jour parce qu'il y avait des délais. Il faisait les soumissions, les rencontres chez les clients le soir ».

En ce qui concerne les figures forte le lien est un peu plus difficile à faire, une des femmes gestionnaires a spontanément pensée à sa mère comme figure forte tandis qu'une autre a immédiatement déclarées que la figure forte de la famille était représentée par son père. Karène explique un certain inversement des rôles de manière très précise « *Moi, j'ai toujours eu l'impression que c'est ma mère qui avait le contrôle de tout et de la famille, mon père on l'écoutait quand il se fâchait mais la figure maternelle c'est mon père. C'est la personne qui a beaucoup plus d'émotions, de proximité. Je dirai que mon père je le connais, ma mère je lui jaisais, c'est comme ça que je pourrais le définir. Puis je m'en suis rendu compte quand j'ai eu ma fille, elle a son papy mais ma mère elle l'a connaît peu alors qu'elle la voit autant que lui. Je dirai que ma mère est moins chaleureuse, plus froide, plus intellectuelle. Ma mère c'était ma conseillère et mon père mon orienteur. Mais c'est ma mère qui m'a inspiré à être la femme que je suis aujourd'hui. Je voulais être une femme d'affaire ».* Prudence, elle, est catégorique « *Mon père ... Il m'a parfois mis très haute la barre et je l'ai beaucoup idéalisé ...* ». Clotilde et Marie quant à elles, identifient leurs deux figures parentales présentent comme se complétant. Marie explique cela de la façon suivante « *Mes parents ont tous les deux des figures fortes, mon père a un grand leadership et il est contrôlant et ma mère très émotive, ils prennent tous les deux de la place mais de façons différentes et ils sont une équipe soudée et se protègent énormément mutuellement.* ». De par ces explications, il apparaît difficile de dire si la figure forte est prédominante dans la formation d'une future gestionnaire au vu des différences visibles. En ce qui concerne l'éducation, nos intervenantes n'ont pas ressenti de différences dans la manière d'être éduqué, cependant les quatre femmes affirment avoir eu une proximité plus importante avec le père que la mère et ce indépendamment qu'il ait été considéré comme une figure forte ou non.

Concernant le parcours scolaire nous ne pouvons-nous empêcher de remarquer une fois de plus des similitudes chez nos intervenantes. Même si certaines n'ont pas nécessairement connu de difficulté et ont été jusqu'à qualifier leurs parcours de linéaire comme l'a fait Clotilde, elles ont toutes mentionné une certaine remise en question au début de leurs études universitaires plus ou moins prononcé pour certaines. En effet, Prudence, Karène, et Marie ont toutes les trois connu une première année difficile en parcours universitaire et se sont réorienté ensuite, hasard ou fait marquant pour la formation d'une gestionnaire de projet ? Toutes sont d'accord pour affirmer que cette remise en question leur ont permis de savoir où elles voulaient

aller et ce qu'elles voulaient faire par la suite même si le but final n'était pas nécessairement gestionnaire de projet, leur objectif était clair. Bien que leur parcours soit très différent les unes des autres, elles n'ont pas été directement dans les études de la gestion et sont passées par divers programmes pour en arriver ou elles sont aujourd'hui.

La question du modèle semblait importante. La gestion de projet n'étant pas nécessairement un domaine très connu, on entend rarement un enfant déclarer « moi, quand je serai grand, je serai gestionnaire de projet », il paraît intéressant de se pencher sur la question des modèles de réussite afin de savoir, si oui ou non, d'une quelconque façon leurs modèles étaient ressemblant ou non. Force est de constater que spontanément toutes ces femmes n'ont pas nécessairement pensé à des modèles de femmes représentant les réussites de carrières, mais plus des femmes représentant des valeurs. Clotilde explique « *J'ai pas fait mes efforts, mon travail, en fonction du fait d'être une femme qui veut réussir sa carrière. C'était pas dans le contexte être une femme. Je vois plusieurs personnes ... des gens très... C'est péjoratif tu sais, t'arrives avec tes gros pieds, je pense pas qu'on réussisse parce qu'on est une femme ou qu'on est un homme. La personne qui me touche beaucoup et qui m'inspire dans un autre aspect de la vie c'est mère Theresa. L'aspect des valeurs humaines.* ». Prudence suis la même logique « *je dirai des modèles plus de personnalité comme Simone Weil, que j'admire beaucoup, c'est quelqu'un qui a énormément souffert qui s'est énormément battu, qui avait un charisme énorme pour les femmes et qui s'est battue pour les droits de la femme* ». Karène est la seule à avoir cité des professionnelles femmes « *Danielle Henkel, cette femme-là... Bon je me dis elle a réussi parce qu'elle a créé sa compagnie, ou elle a réussi parce que ... Mais non elle a jamais jamais lâché pour réussir. Moi je suis vraiment le côté faut travailler pour réussir (...)* Sophie Brochu, *je la trouve un peu Tomboy mais elle est humaine. C'est des femmes de caractère avec du cœur c'est des modèles et dans mon entourage j'en ai plus* ». Marie n'a pas cité de modèle connu mais s'est immédiatement exprimé sur le modèle que représente son frère pour elle « *C'était mon modèle parce que je le trouvais intelligent, on s'entraidait, mais je me suis jamais associée à une vedette sportive ou une ... Je dirai j'ai jamais eu ce besoin-là. J'ai une force à l'intérieur de moi, j'ai une force, j'ai une aspiration à rendre le monde meilleur, à rendre les gens heureux* ». En leur posant cette question, force est de constater que les modèles de réussite ressortant pour ces intervenantes ne sont pas des gestionnaires de projet ou des femmes connu pour avoir réussi dans leurs carrières hormis pour Karène qui temporise peu après son avis en disant « *C'est bizarre je sais pas pourquoi, je pense que les femmes que je vois dans les hiérarchies, je suis pas d'accord avec ces modèles-là (...)* on a très peu de modèle de gestionnaires femmes et pourtant les femmes que je rencontre là sont exceptionnelles, vraiment

inspirantes ». Cet aspect est important, nous y reviendrons dans la partie concernant l'aspect professionnel présent de la vie de ces femmes.

La question du soutien apporté a également été traitée et une fois de plus à l'unanimité et les gestionnaires déclarent que le soutien moral de la part de leur proche est important. Toutes ont cité leurs conjoints ainsi que leurs parents, et dans cette même optique elles pensent représenter des exceptions. Leurs carrières ne sont pas nécessairement vues par leurs proches comme en dehors de la norme, bien que peu de femmes soient gestionnaires de projet de manière général, sauf dans le cas de Clotilde « *la majorité de mes amis, je suis une catégorie de personne à part, pas en tant que personne mais disons une carrière à part, hors du commun. Des fois, c'est ce que j'entends. Pour moi suffisait de vouloir le faire, si tu veux le faire, tu peux le faire* ». Prudence argumente « *moi ma partie est obscure donc c'est peut-être difficile d'avoir la notion quand on est à l'extérieur, de la complexité que représente mon poste. En tout cas, moi c'est le poste le plus difficile que j'occupe de toute ma carrière. Je pense pas que les gens aient cette notion* ».

Ainsi, de nombreux points similaires sont apparus au cours de notre recherche concernant le parcours de ces femmes. Toutes ont été entourées de père ayant bénéficié d'une éducation. Toutes ont reçu une éducation dont les valeurs d'indépendances, de respect et de travail étaient prédominantes. Sans pour autant avoir toutes connu des difficultés dans leur scolarité, toutes ont mentionné une remise en question vis-à-vis de leurs choix et de leur futur au tout début de leurs études universitaires. De plus, toutes s'accordent pour dire que le soutien qu'elles ont reçu au fil des années et qu'elles continuent de recevoir de leur proche joue un rôle majeur dans l'exercice de leurs fonctions. Force est de constater que toutes nos répondantes se réfèrent à des modèles qui n'appartiennent pas à la gestion de projet, il est possible que ce soit le cas car peu de femmes connues exercent en ce domaine. Il est également possible d'émettre l'hypothèse que peu de personnalités sont également reconnus pour exercer cette profession et que c'est la principale raison pour laquelle ces femmes se reconnaissent ou s'inspirent d'autres modèles.

Le rôle prédominant d'une figure forte au sein de la famille ne semble pas déterminant. En effet deux des gestionnaires ont déclarés que leurs pères et mères se complétaient, tandis qu'une autre déclarait que la figure d'autorité était plutôt représentée par son père, la dernière

enfin nous expliquaient que ses parents avaient inversés leurs rôles vis-à-vis de la figure d'autorité traditionnellement paternelle.

Aujourd'hui

Poursuivons notre analyse en s'intéressant à la vie professionnelle actuelle de nos intervenantes. Fait important à rappeler, elles ont toutes des titres de gestionnaire de projet différents et sont toutes issues d'industries différentes qu'il est possible de consulter dans leurs fiches personnelles disponibles en annexe. De ce fait, cette partie de l'analyse pourrait comporter des divergences dans la manière de répondre aux questions. Nous pourrions donc ici constater si d'une industrie à l'autre des similitudes sont visibles ou si au contraire les façons de fonctionner sont différentes.

Dans le contexte actuel et du fait que peu de femmes arrivent à ces postes nous pouvons nous poser une question de fonds, à savoir si pour en arriver là, le soutien de manière générale, venant de proches comme la famille, les amis ou encore les collègues de travail est important et si les femmes en tant que telles rencontrent des difficultés dans des environnements masculins.

En ce qui concerne le soutien, les réponses vont toutes dans la même direction. Nos quatre gestionnaires ont presque toutes reçu de l'aide à un moment ou à un autre de leur carrière qui leur ont permis de progresser, le plus intéressant étant que la majorité du soutien a été donnée par des hommes ! Marie déclare « *J'ai été excessivement soutenue (...) C'est grâce au VP finance qui a eu une grande confiance en moi et qui m'a fait connaître comme une personne clé. Cette personne-là m'a permis. Et par la suite ça a été le président de cette organisation qui m'a permis de devenir gestionnaire de bureau de projet, c'est une personne que j'estime énormément, il m'a amené au poste de bureau de projet. Là la troisième personne qui a été clé, ça a été 3 hommes* ». Karène va plus loin dans sa réflexion en expliquant que sans soutien, elle n'a pas réussi à aller au-delà du plafond de verre, « *C'est un homme, mais qui respectait énormément le potentiel féminin, puis après quand j'ai été sur le chantier de construction j'ai eu un homme qui m'a dit "Écoute j'ai donné ton nom, j'ai dit que tu pouvais très bien faire l'affaire mais fais ta place"*. Pis quand je suis rentrée dans l'aluminerie mon patron était quelqu'un qui m'a donné une opportunité. Après 2 ans et demie c'est lui qui m'a dit " je te vois

dans la direction, y a une opportunité, veux-tu être surintendante ?'' mais après ça j'ai plus eu de porte ». Prudence est la seule à ne pas avoir été poussé par un individu marquant dans sa carrière pour progresser, mais elle précise qu'une personne l'a aidé a évoluée personnellement même si elle n'a pas pu lui offrir d'opportunités professionnelles au sens où nous l'entendons : « Dans mon boulot précédent j'avais une super manageuse qui m'a aidée à être en accord avec ce que je suis, basée sur l'humain et je me suis énormément retrouvée dans ce qu'elle m'inculquait et dans mon autonomie, les valeurs, la femme que j'étais vraiment. Après, c'est vrai qu'elle m'a pas accompagnée pour être chef de projet, mais elle m'a donné énormément de confiance ».

Sur le même principe, il leur a été demandé si, de ce fait, elles s'attribuaient leur propre réussite ou si elles avaient tendance à reconnaître que leur avancement était dû aux opportunités qu'on leur avait donné. La réponse a été parfaitement claire. Deux d'entre elles reconnaissent leurs réussites par leurs propres actions, et les deux autres nuances le tout en expliquant que leur travail n'y est pas pour rien, mais que sans des petits coups de pouce elles ne seraient probablement pas là ou elles en sont aujourd'hui. Cependant, de ces quatre réponses, aucune n'est ressortie catégorique. Karène l'exprime ainsi « *C'est moi ! Mon parcours je me l'ai façonné. J'ai tout fait pour être là. Je me dis que c'est à cause de moi que j'ai pas réussi à aller plus haut, tu sais pourtant, celles qui ont montés, elles ont forcément eu un petit coup de pouce parce que tu peux pas faire ta trace toute seule* ». Clotilde intègre quant à elle la notion de hasard également « *C'est moi, c'est les gens autour qui ont été les outils pour m'aider puis a quelque part un peu la chance. Des fois ... Tu peux pas expliquer, c'est ce qui t'arrives et t'étais vraiment là où il fallait que tu sois* ».

Dans l'optique que les femmes sont peu nombreuses à être gestionnaire de projet la question de leur place par rapport aux hommes dans leur contexte de travail semble très appropriée pour comprendre si selon elles une disparité réelle existe. Leur avis concernant leurs apports par rapport aux hommes semble important. Attention, ici la question n'est pas de savoir si les hommes sont meilleurs que les femmes mais plutôt de comprendre où elles se situent en tant qu'individu par rapport à eux et les réponses sont très similaires ! Toutes ont expliqués à leur manière que selon elles les femmes et les hommes ont des façons différentes de travailler et que de se fait on ne peut pas nécessairement les comparer en termes de résultat, car chacun emprunte un chemin différent pour aller au bout des choses. Clotilde l'exprime ainsi « *Je crois que nous les femmes, on aborde le travail de façon différente et qu'on est plus axées sur le*

contenu que le comment... Être sûr d'avoir tous les détails, aller au fond des choses, avant de se sentir sûre de nous. Alors qu'un homme va très certainement plus survoler et finalement avoir tout autant de succès. Les femmes vont plus dans les détails à la base». Cependant, en ce qui concerne la comparaison faite des femmes par rapport aux hommes, les participantes ont toute un avis bien spécifique concernant la façon dont elles sont perçues et leur manière de s'épanouir au travail. Pour Karène « Le modèle masculin c'était la seule façon de réussir ! Parler comme les hommes, agir comme les hommes, penser... Pis moi j'ai dit non je suis pas comme ça. J'ai troqué la veste pour la robe et j'ai décidé d'être moi. » « quand je vois des femmes qu'ont travaillé fort pour réussir c'est des modèles. Il y a un adage qui dit qu'en arrière de tout grand homme, il y a une grande femme. Ben c'est le temps qu'on tasse le gars pis qu'on place la femme. Les premières gestions de projet, la structure est bien placée ce n'est pas superficiel, malheureusement y a des gens qui ont réussi parce qu'ils délèguent très très très bien, les hommes ne sont pas toujours bons. Il y a ce qu'on appelle le concept de Peter un jour ils vont atteindre leur niveau d'incompétence, mais on peut plus les tasser ils sont déjà rendu là. Ça fait pas de place pour les femmes. Oui ça prend des modèles, de l'accompagnement, de l'ouverture des organisations. Si j'avais accompagné une femme... ça prend beaucoup de forces intérieures, c'est pas toujours facile. Parfois même c'est épuisant, des fois faut que tu travailles deux fois plus fort que l'homme qui est assis à côté de toi pis tu comprends pas pourquoi t'es pas reconnu ». L'isomorphisme ressort ici de manière flagrante et est spontanément mis en avant quant à la difficulté de travailler dans la gestion de projet pour une femme. Le respect et l'écoute n'est pas présente au sein de toutes les expériences, d'ailleurs, Prudence se sent respecté aujourd'hui, mais ses débuts n'ont pas été faciles « quand j'ai pris mon poste j'ai tout entendu "on s'improvise pas chef de projet", " Tu vas pas tenir à ce poste ", "Mais comment ça se fait que t'es arrivée à ce poste là ? ". J'ai tout entendu. Un an après, une fois que j'ai fait mes preuves et que j'ai terminé le projet et maintenant on ne cite que ma façon de fonctionner. Ça a pas été facile mais j'ai acquis ma légitimité et je savoure ». Ainsi, deux des intervenantes estiment que leurs responsabilités sont difficiles à exercer en tant que femme dans le sens où la légitimité est plus dure à acquérir que pour un homme. Marie explique la difficulté d'exercer pour une femme par la façon différente qu'elles ont de fonctionner « On s'en met plus sur les épaules... On est plus exigeante (...) c'est différent over all. Alors, non mais on va s'en mettre plus, on a besoin de plus planifier, contrôler ».

La question des points forts et points faibles était faite pour cibler les compétences interpersonnelles que ces femmes valorisent et qui leur ont permis d'arriver à leur poste, or, il est possible d'observer des divergences. Sur les quatre intervenantes, une seulement, revendique des points fort plutôt attribués à la gente masculine. En effet, Clotilde explique : *« Ce qui m'a aidé beaucoup, c'est que je suis une personne très analytique et systématique et je suis capable relativement facilement de mettre à côté mes émotions et regarder les choses de façon froide. Ça dans un environnement d'homme c'est une qualité »*. Les trois autres gestionnaires partagent des points fort similaires contraires à ce dernier, des soft skills souvent associées aux femmes tel que l'écoute, la bienveillance, en somme les relations interpersonnelles en général. D'autres qualités telles que l'aptitude à jongler avec les tâches, l'organisation et la capacité de vulgariser, ont été citées par plusieurs d'entre elles également. En ce qui concerne les points à améliorer pour leur permettre de mieux réussir, deux ont expliqué qu'elles ne se trouvaient pas assez rapides dans le sens où elles éprouvent le besoin de rentrer dans les détails et cela peut avoir tendance à leur nuire même si au final la qualité du projet et les contraintes seront respectées. L'une d'entre elles met en avant sa sensibilité qui peut parfois lui jouer des tours et enfin la dernière des gestionnaires trouve qu'elle n'est pas assez politique et que sa tendance à éviter le conflit peut lui nuire.

En un sens toutes n'ont pas vraiment voulu devenir gestionnaire de projet depuis le début, c'est au fil de leur carrière qu'elles ont découvert ce qu'était la gestion de projet et qu'elles ont découvert un domaine qui les intéressait. Karène l'explique ainsi *« J'ai pas appliqué dans un poste de gestionnaire de projet, j'en ai fait. C'est quand j'ai travaillé sur le chantier que j'ai découvert la gestion de projet pis que je suis tombée en amour avec la gestion de projet. D'après moi, je me suis rendu compte que j'avais vraiment des affinités, tout ce que je faisais dans la vie constamment c'était des projets. C'était facile, c'était inné. Parce qu'un projet c'est concret. Je déteste la routine, c'est la première chose. C'est pour ça que dans un emploi quand je suis dans la routine pis je refais les mêmes choses je meurs »*. Pour Prudence la gestion de projet est une suite logique dans sa carrière *« J'adore construire, les challenges, travailler avec des personnalités, des expériences et des métiers différents. J'aime pas la routine, j'aime pas quand y a pas de différences ... J'aime aussi rencontrer, toujours réfléchir et parfois, c'est fatigant, mais j'ai horreur de la routine. Le premier projet que j'ai fait j'ai trouvé ça très dur, vraiment très très dur parce que ça demande un rythme énorme mais qu'est ce qu'on est fière à la fin ... »*. Dans cette logique la question de compétence a bien évidemment été évoquée, à l'unanimité no gestionnaires se sentent compétentes.

Cependant, Clotilde temporise en expliquant qu'elle est parfois prise de doutes « *le syndrome de l'imposteur est encore présent, régulièrement, ça nous quitte jamais vraiment. Mais je pense que c'est quelque part sain, ça permet de se remettre en question. On a tendance à avoir un regard critique sur nous-même* ».

La différence de style de management de par leur perception est également significative de leur façon de penser. Toutes ont cités des valeurs s'apparentant aux soft skills : patience, écoute, soutien. En somme, toutes vantent l'intérêt du modèle participatif et de travailler avec les émotions. Clotilde l'explique comme suit « *Pour moi, un bon leader doit être capable de donner une vision à son équipe, motiver son équipe à accomplir des choses qu'ils croyaient difficile voire impossible à atteindre et amener les gens à se dépasser pour atteindre un objectif qu'ils pensaient pas atteignable* ».

Nous avons pu constater une fois encore de nombreux points similaires dans cette seconde partie traitant de la vie professionnelle. Toutes déclarent avoir bénéficié de soutien de la part d'un mentor, souvent des hommes, seule Prudence n'a pas eu de mentor au sein de son entreprise, mais elle a toutefois reçu un soutien extérieur qui l'a poussée à faire de son mieux. Trois de nos intervenantes déclarent que leurs points fort, pour être gestionnaire de projet sont les soft skills, plus précisément les qualités d'écoute et leurs fortes relations interpersonnelles. Toutes ont d'ailleurs cités de nombreuses valeurs s'apparentant à celle-ci dans leur manière de gérer leurs équipes telles que la patience et le soutien.

Une disparité entre les avis est nettement visible concernant l'attribution de la réussite. Deux personnes seulement déclarent et affirment que leurs réussites ne sont que de leur fait et se l'attribuent entièrement, tandis que deux autres femmes ont tendance à nuancer cette affirmation et expliquent que le travail acharné y est pour quelque chose mais que d'autres facteurs tel que leurs mentors, la chance, les ont également conduits là où elles sont aujourd'hui. Les participantes de cette recherche ont toutes vécus des situations différentes, deux d'entre elles revendiquent le modèle masculin comme seul modèle de réussite, appuyant les théories selon lesquelles certaines femmes sont poussées à l'isomorphisme. Plusieurs intervenantes soulignent les différences de fonctionnement visible entre les hommes et les femmes, deux d'entre elles expliquent qu'exercer la profession de gestionnaire de projet est plus exigeant pour une femme, car elles doivent faire leurs preuves contrairement aux hommes.

Demain

Enfin, cette dernière partie a pour objectif de pousser le sujet à prendre du recul par rapport à ses expériences et expliquer dans quel contexte elles ont pu être bénéfiques et lui être utiles avec en prime leurs attentes et vision du futur d'un point de vue professionnel.

D'un point de vue personnel et des expériences vécues, il est certain qu'il fallait poser la question de leur vision de l'échec. En effet, le but était de comprendre si l'échec avait impacté leur carrière d'une certaine manière ou si elles avaient décidé d'aller de l'avant malgré tout. En somme, l'important est de savoir si ces femmes ont abandonné l'idée d'évoluer après avoir connu des difficultés. Pour en arriver où elles en sont aujourd'hui ont-elles considérées l'échec au sens où il était possible qu'elles ne puissent jamais atteindre des postes de direction en gestion ou faire ce qui leur plaît en gestion de projet ? Et la réponse est bien précise. Toutes ont un jour subi des échecs d'un point de vue professionnel, mais toutes à leurs façons sont d'accord sur le fait qu'un échec n'est pas nécessairement mauvais, car il permet une certaine remise en question. Marie le décrit ainsi « *Oui, ça dérange pas l'échec. C'est jamais vraiment un échec. Je me mets des buts et si y arrive des choses, c'est que la vie voulait ça. Pour moi, la vie fait bien les choses* ». Clotilde insiste beaucoup sur l'aspect apprentissage « *J'apprends beaucoup sur l'échec parce qu'à mon avis c'est quelque chose qu'on touche beaucoup plus en mode projet et ça peut être violent. Je vois ça comme un support ... C'est comme ça qu'on progresse. C'est en échouant qu'on gravit encore plus de marche, c'est plutôt cette approche là que j'ai. J'aime pas trop le mot parce que quand on est des battants... On a pas envie d'aller vers ça. Mais en même temps je sais pas si on peut parler d'échec. Sur le coup oui, ça fait mal... Mais je suis persuadée que c'est une expérience pour après qui fait qu'on en ressort encore plus fort* ». Retournons à la partie 1, comme énoncée précédemment toutes ont connu des difficultés notamment lors de leur première année universitaire, il était important de se renseigner sur les autres difficultés que ces femmes ont dû surmonter et il est assez impressionnant de voir que toutes ont subi en plus de cet événement une remise en question plus en avant dans leurs carrières. Nos quatre intervenantes ont toutes pris du recul lors des moments très difficiles à gérer allant du burn-out, de la dépression à des maladies graves. Prudence a vécu une expérience qui aurait pu avoir une incidence sur sa qualité de vie à long terme, même si cet épisode n'était pas directement lié à son métier, elle explique comment cela a impacté par la suite sa vie professionnelle « *Quand on a des gros traumatismes comme ça on*

fait pas mal de trier autour de soi. Donc y en a oui et y en a pas du tout (à propos du soutien qu'elle a reçu de ses collègues). Je pense que certains ont sûrement des peurs et savent pas trop comment gérer la situation. J'avais des peurs incompréhensibles, irrationnelles, je passe beaucoup de temps à m'expliquer, je suis très transparente, mais ça m'a donné une surpuissance, je sais pas comment... C'est une résurrection une seconde vie pour moi. Ça donne aussi beaucoup le goût des forces que je ne savais pas que j'avais en moi ». Deux des quatre gestionnaires ont été jusqu'à démissionner, car leurs valeurs n'étaient plus en phase avec leur métier. Marie s'exprime à ce sujet « J'ai été à deux reprises confrontés à des gestionnaires femmes qui m'ont vraiment pesé sur des pitons intérieurs ... J'ai démissionné 2 fois. Y avait un manque d'adéquations, des gens carriéristes, transfèrent leurs stress, pas d'intelligence émotionnelle. C'était 3 femmes, et j'ai démissionné 2 fois. Une ou j'ai pas démissionné c'est elle qui est partie. C'est drôle, parce que, aujourd'hui, quand ça arrive je me fait coacher par mon mentor, pis elle est là pour une raison et je crois beaucoup, beaucoup que les gens qui sont sur ton chemin même si c'est difficile, ils sont là pour une raison et c'est des miroirs quelque part, ils sont sur mon chemin et ils m'ont fait ressortir mes faiblesses. Là aujourd'hui je revis cette situation là et mon mentor me coach ».

Concernant l'avancée effectuée toutes considèrent que la façon dont elles ont été élevées a joué un rôle et a parfois remis certains aspects de leur travail en question, certaines expriment le fait qu'elles utilisent tout ce qu'elles ont appris que ce soit par les valeurs qu'on leur a inculqué ou par les expériences professionnelles qu'ils leur ont été donné de vivre. Pour Prudence le lien se fait dès son plus jeune âge « *les valeurs qu'on m'a inculqué mon éducation je pense a joué un rôle. Mon papa aussi, j'étais en admiration. Je me suis aperçue que j'utilisai des choses qu'on m'avait inculqué dans ma tendre enfance. Mon père était maire, il faisait beaucoup de lien entre les personnes pour qu'ils discutent, trouver des solutions, des consensus. Je suis pas non plus arrivée là par hasard ...* ». Clotilde, elle, a subi une grosse baisse de motivation « *A un moment donnée les valeurs d'entreprises et la façon dont les gens se comportaient ne me convenait plus. A ce moment-là c'est plus difficile, quand nos valeurs ne sont plus en adéquations (...) je me suis accordé 4 mois de congés a essayer de me vider la tête et me remettre en question jusqu'à revenir dans le même secteur d'activité mais dans un poste un peu différent* ». C'est ici que la question des valeurs inculquées prend toute son importance. Toutes les gestionnaires interrogées considèrent que pour avancer, elles ont besoin d'un certain sens à ce qu'elles font et ce sens doit être en adéquation avec leurs valeurs. Pour Clotilde c'est une évidence, aller contre ses valeurs n'est pas viable sur le long terme « *c'est très difficile, tu peux le faire un certain temps là mais après ça devient trop... quand tu vas à*

contre-courant de ce que tu es toi-même ça peut pas fonctionner longtemps ». Les valeurs inculquées par les parents comme expliqué précédemment ont d'ailleurs un impact considérable qui peut parfois amener une personne à prendre du recul par rapport à ses choix, comme nous l'explique une fois de plus Clotilde qui parle même d'une remise en question lorsqu'elle a eu ses enfants « *J'ai été élevée c'était important d'être indépendante et tout c'est ce que ma mère voulait aussi... On a fait ça, c'est moi mon premier enfant qui l'ai eu et quand j'ai eu mon fils elle m'a dit " Mais tu peux pas retourner travailler ! Voyons ça a pas de bon sens, qu'est ce qu'il va faire à la garderie ? "*. Là ça m'a amené vraiment à me questionner, toute ma vie, j'ai eu une carrière ... *Et la faudrait que je laisse tomber ça complètement ? Tous les parents font garder les enfants à la garderie maintenant et à travers ma mère ça m'a porté à avoir cette réflexion. Parce qu'elle a remis en question jusqu'à quel point c'était important d'avoir une carrière ...* ». Il est donc possible que le point de vu de l'entourage, au-delà de l'impact de l'éducation, ait une valeur qui reste importante pour ces gestionnaires.

En tant que femmes et mères, aux vues de la spécificité du domaine de la gestion de projet concernant les heures de travail à rallonge, il apparaissait important de se positionner sur un volet plus privé de leurs vies et de découvrir si leur travail avait tendance à empiéter sur leur vie de famille. Les réponses ont à ce propos été catégoriques : leur travail a parfois tendance à déborder sur leurs vies privées, cependant elles essaient toutes autant que faire se peu de garder les pieds sur terre pour conserver un équilibre stable et sain. Prudence explique que son expérience, vis-à-vis d'une maladie grave, a beaucoup impacté sa vision et son approche par rapport à sa famille « *Avec ce que j'ai vécu je fais très attention à équilibrer tous mes piliers, ma vie pro, ma vie familiale, ma vie associative et ma vie affective. Donc je fais très attention à ces aspects et ça me permet d'être beaucoup plus sereine dans ma vie pro, parce que sinon on perd pied et on est moins bon* ». Marie, elle, éprouve parfois plus de difficultés à gérer ses deux vies « *C'est une difficulté. J'investie beaucoup dans mon travail et ça a un impact. Mon chum est là pour me le dire, mais j'ai pas autant de valorisation à être mère qu'à travailler* ». Karène se rends compte quant à elle de son implication grâce à sa fille qui l'aide à mieux allier son travail et sa famille « *Ma fille me dit " t'es tout le temps sur ton ordinateur et t'es tout le temps en train d'étudier " je dis " ben oui, c'est un choix que j'ai fait ". Pis exemple, aujourd'hui, ce matin : je suis avec toi, ensuite je vais travailler, pis cette après-midi j'ai dit à ma fille " je vais t'emmener à la plage ", c'est quelque chose que je pouvais pas faire avant. Mais là cette après-midi je m'occupe d'elle, pis ce soir je vais travailler* ». Même si cet aspect est parfois dur à privilégier toutes ont été catégorique sur un point, avoir un enfant n'a pas été un frein dans leurs carrières, car c'est un choix qu'elles ont fait.

En ce qui concerne le plafond de verre, deux d'entre elles l'ont vécu de façon flagrante comme les précédents témoignages en attestent tandis qu'une sur les quatre n'en a jamais ressenti l'existence. La question est assez générale et s'est posée dans le sens savoir qu'elles ont été les comportements déplacés qui vous ont permis de ressentir que vous n'étiez pas considérées et qui vous font penser que vous avez probablement mis plus de temps que d'autres pour évoluer professionnellement. Évidemment, nous ne pouvons pas réellement savoir si ces femmes ont été ralenti dans leurs progressions, la seule manière de pouvoir en attester serait de demander à leurs supérieurs hiérarchiques ce qui est bien entendu exclu. Malgré tout, les perceptions personnelles peuvent nous apporter de nombreux indices sur ce que ces femmes ont vécues. Prudence explique cela ainsi « *je pense qu'on en demande beaucoup plus aux femmes, mais pas forcément que pour la gestion de projet, pour tous les postes à mon sens. Y a fallu que je me batte pour avoir ma place. C'est sûr qu'un homme je pense qu'on l'aurait pas autant challengé et surtout on lui aurait pas fait autant de remarque. Parce que quand j'en parle à d'autres... On met du temps à acquérir notre légitimité, qu'un homme n'a pas à passer par là (...)* J'ai évolué moins vite que ce que j'aurai pu je pense. Par rapport à ma sensibilité. On me disait "fragile" alors que je suis sensible». Karène a de bons exemples pour illustrer ce dont elle a été victime « *On regardait pour un poste en stratégie pour implanter davantage de poste de gouvernance, c'était juste avant que je quitte et mon patron voulait pas, il disait "Tu sais, moi je te vois vraiment dans le bureau à côté de là où le président il est, parce que c'est une question d'optimiser le travail... Mais c'est sûr que si je te mets là, ils vont penser que t'es sa nouvelle secrétaire". C'est drôle je me disais si tu mets un gars-là, personne va avoir cette perception-là, ils vont être là pour travailler ensemble* ». Pour Clotilde ce sont des remarques concernant son intelligence émotionnelle qui lui ont été dites « *Dans ma carrière, je suis dans une industrie minière, c'est un boys club... Pour se faire valoir ou faire valoir ses idées autant faut être capable d'avoir la couenne dure, faut pas prendre les choses personnellement et accepter de ... sans pour autant tomber dans la bagarre... Aussitôt que tu démontre un peu d'émotion, tu te fais dire "bon qu'est ce qui se passe ? T'es dont bien émotive"* ». Marie quant à elle n'a jamais ressenti les effets du plafond de verre.

Le lien avec les supérieurs à dans ce contexte été évoqué et les quatre sont d'accord pour affirmer que le lien avec la hiérarchie est hautement important dans ce type de carrière, toutes ont appuyés sur le fait que c'est un élément essentiel pour être bien dans sa vie professionnelle. Clotilde rapporte cet aspect à la vision qui doit être en adéquation « *Quand t'accepte un poste si tu t'entends pas, que t'as pas la même vision pour moi ça peut pas fonctionner* ».

Prudence explique qu'avoir un bon lien avec la hiérarchie permet de progresser « *J'en ai pas eu toujours des super liens avec mes managers, mais certains m'ont énormément aidé à progresser. Après, j'ai toujours essayé de les comprendre et c'est vrai que je me suis pas toujours entendu parce que j'aime quand même travailler avec des gens assez ambitieux parce que je pense que je suis une ambitieuse aussi et c'est vrai que je me suis pas toujours retrouvée en fait. Je sais aujourd'hui que, parfois, je choisirai des postes en fonction des managers plutôt qu'en fonction des postes en lui-même. Pour moi avoir un bon lien avec son manager, c'est quelque chose d'important parce que plus le lien avec le manager est inspirant et plus on est dans le dépassement de soi et plus on grandit et je reste persuadée que ça joue* ».

A la suite du plafond de verre le sujet s'est naturellement centré vers les pertes d'opportunités ainsi que les éléments qui leur ont manqué. Par éléments dont elles auraient manqué nous entendons, au sens large du terme, des formations comme des mentors, de l'accompagnement, du soutien ou certaines caractéristiques de personnalités qui auraient pu leur permettre d'évoluer plus vite, d'atteindre d'autres postes qui les auraient intéressées ou éventuellement d'être moins victimes du plafond de verre pour celles qui l'ont été. En ce qui concerne les pertes d'opportunité presque toutes sont d'accord pour dire qu'elles pensent en avoir eu. Mais elles ne sont pas toutes capables d'expliquer ce qui a fait qu'elles ont manqué certaines opportunités. Prudence est capable de faire un certain lien avec ce qu'elle a vécu « *Oui, je pense que j'en ai eu. Parce que y a des années ou j'étais à des postes ou je m'ennuyais au final, donc j'en ai eu et je suis dans une entreprise conservatrice. J'aurai aimé plus de changements* ». Marie quant à elle préfère ne pas y penser mais prend le recul nécessaire pour dire que sa carrière aurait pu être différente par bien des aspects « *Non, je pense pas à ça. Après c'est sûr qui si j'étais resté à Montréal, j'aurais évolué différemment. J'ai eu des moments difficiles, avant d'avoir cet emploi là ici, je me suis demandé ce que je voulais faire. Fait que si tu m'avais demandé ça 2 ans auparavant... J'aurai peut-être eu un discours pareil mais pas aussi aligné. Pis quand on devient maman aussi, les choses se mettent en perspectives, certaines choses sont plus aussi importante qu'avant* ».

Pour la partie concernant les éléments manquant nos intervenantes avaient plus de mal à se positionner. Pour Clotilde « *ce qu'on n'a pas, on le sait pas* ». Prudence, quant à elle, explique qu'elle n'est pas issue d'une formation de gestionnaire de projet et que les aspects théoriques lui ont manqués en ce sens « *Peut être de la formation théorique, parce que j'en ai pas eu. Peut être PMI ou autre avec des fondamentaux que j'ai jamais eu au final* ». Marie elle, désigne tout de suite des aspects de sa personnalité comme étant des défis pour elle « *J'ai eu des éléments perturbateurs à mon adolescence qui font que mon niveau de confiance personnel n'est pas à son plein potentiel... Je me suis un peu ... Oui, la confiance en soi m'a manqué... C'est pas le syndrome de l'imposteur ... Tu me fais réfléchir (rire)... Dans mon travail j'ai besoin de me sentir valorisée, qu'on me dise que c'est bien ce que j'ai fait...* ». Pour Karène, c'est encore autre chose, ce qui lui a manqué pour avancer est une personne sur qui s'appuyer dans son travail « *Moi là, j'aurais eu besoin d'un ou une mentor dans les 5 dernières années de ma vie. J'aurai eu besoin de quelqu'un pour m'aider à ouvrir des portes et je ne l'ai pas eu. C'est ma grande déception. C'est comme si j'avais pas eu d'aide... En fait c'est plus fort que ça c'est comme si personne n'avait voulu m'aider à progresser. C'est plate, mais c'est ça... En tout cas dans cette entreprise* ».

Les perspectives d'avenir ont également été au cœur du sujet et les interventions ont été très intéressantes à ce sujet. Toutes expliquent qu'elles arrivent à un stade de fin de carrière, les perspectives d'évolutions existent de bien des façons et elles insistent même sur ce point, mais toutes aimeraient se tourner vers des objectifs radicalement ou très différents pour la plupart. Clotilde explique que son envie n'est plus spécifiquement dans la sphère organisationnelle « *le professionnel me motive moins disons. J'ai passé le stade de vouloir aller au-dessus. Maintenant, je me recentre vers les éléments humains, personnel, à vocation plus humaine, plus dans la sphère privée, faire de l'humanitaire* ». Prudence elle, aimerait changer de branche et se lancer seule « *Avant la gestion de projet, j'étais plus dans le management et le développement des personnes et je pense que j'y retournerai parce que l'accompagnement des personnes et le développement personnel, c'est quelque chose qui me manque énormément en gestion de projet. Je suis quelqu'un aussi qui aime bien découvrir et avoir de nouveaux challenges, mais aujourd'hui, c'est trop tôt, ça fait trop peu de temps que je fais de la gestion de projet donc pas tout de suite. Sinon je me pose beaucoup des questions sur l'entrepreneuriat pour développer ma propre boîte* ». Karène nous parle de projet très précis sortant de la sphère de gestion de projet « *Moi dans 5 ans, je vais être une internationale speaker. Je vais faire des conférences internationales sur le leadership féminin, je vais être connu pour ça* ».

En fait, je veux inspirer avec mes connaissances, mon savoir-faire et je veux travailler à humaniser les entreprises. Travailler à encourager à avoir les femmes dans les équipes de direction, puis qu'on ait une gestion beaucoup plus humaine et ça part de la haute direction jusqu'au premier niveau ». Marie aurait des projets, mais ne voit pas encore comment les formuler et se sent encore l'envie de contribuer dans son organisation « ... J'ai des idées, des projets bien établis, j'ai des pas à faire dans ma vie mais je vois peut être l'envie de faire naître un nouveau projet d'organisation à travers un projet concret. C'est trop embryonnaire pour en parler je vois encore trop de moyens de contribuer dans mon organisation ».

Une fois de plus, cette partie nous a permis de déceler de nombreuses situations similaires comme quelques points de divergence. Commençons par les similitudes. De nombreuses questions ont été posés dans cette partie portant sur l'introspection. Bien que chaque cas soit différent d'un autre et que nous ne pouvons comparer les vécus entre eux puisque chacun a son cheminement, force est de constater que les façons de penser et les réflexions ayant émanées de leurs prises de recul se ressemblent.

Ainsi, toutes sont d'accord pour affirmer qu'un échec professionnel n'est pas une fin en soi et n'est pas déterminant. Subir un échec ne signifie pas qu'il est impossible de continuer de progresser dans sa carrière même si c'est un moment désagréable à passer. Au-delà de cela, les candidates à la recherche ont exprimé qu'un échec peut être bénéfique dans le sens où il permet une remise en question, voir un apprentissage. De plus, on peut aller au-delà dans notre analyse en observant que toutes nos intervenantes ont subi des épreuves dans le sens où leur santé a été mise à l'épreuve. Sur nos quatre intervenantes trois ont déclarées avoir souffert de maladies mentales telles que la dépression et le burn-out. La quatrième a elle subit une maladie physique ayant eu beaucoup d'incidence pendant un temps sur sa qualité de vie. On ne peut bien entendu admettre que cette caractéristique soit un passage obligé pour les femmes dans leurs carrières, mais cet aspect démontre que ces femmes ont pu rencontrer de réelles difficultés professionnelles. Il est impossible de dire si toutes ont ressenti ce mal-être à cause de leurs conditions de travail. Seulement deux ont déclaré avoir éprouvé des difficultés dû à des dissonances entre leurs valeurs et certains de leurs collègues, voir l'organisation, allant jusqu'à démissionner pour ne plus ressentir ce manque d'adéquation. Elles ont d'ailleurs toutes quatre déclarés avoir besoin de trouver un sens à ce qu'elles font, allant jusqu'à affirmer qu'une dissonance entre leurs valeurs et leurs accomplissements professionnels n'est pas viable sur le long terme pour elles. En adéquation avec cet aspect, toutes ont affirmé que les liens établis

avec la hiérarchie ont une incidence et sont important de soigner dans ce type de carrière. Pour ce qui est de la question de l'éducation, toutes sont persuadées que la manière dont elles ont été élevées et les valeurs qui leur ont été transmises ont joué un rôle prépondérant dans leur cheminement, allant jusqu'à remettre en question parfois leurs décisions. Il a d'ailleurs été très perceptible de constater que le point de vu de leurs proches ont un impact sur leurs vies professionnelles. Concernant l'aspect familial, il est important de noter que toutes nos candidates sont catégoriques sur la question de la maternité, toutes précisent qu'avoir un enfant n'a selon elles pas eu d'impact sur leurs carrières et leur évolution, point en désaccord avec de nombreuses études ayant été menés sur le sujet.

En ce qui concerne les différences ayant pu être relevées lors de nos interviews. La première concerne la question du plafond de verre. En effet, seulement deux d'entre elles déclarent y avoir été confrontées de manière concrète, une d'entre elles ne se prononce pas dessus en exprimant qu'elle n'a pas de souvenirs qui en attestent mais qu'elle n'est pas non plus certaine de n'avoir jamais eue de remarque ou que le fait d'être une femme ait pu jouer en sa défaveur. Enfin, la dernière intervenante est certaine de n'avoir jamais vécu cette situation. La question de la perte d'opportunité ne fait pas non plus l'unanimité. Évidemment, cette question relève de perception et il est difficile de se positionner dans ce contexte, on ne peut admettre que des conjectures, néanmoins leurs avis n'est pas unanime comme lors de précédentes questions.

Cette partie à une fois de plus démontré que des différences et des similitudes existent jusqu'à un certain point. Certaines réponses sont différentes et en même temps similaires, toutes ont été d'accord pour affirmer qu'un élément leur a manqué mais quand on y regarde bien, la perception n'était absolument pas la même et la réponse a englobé des sentiments personnels, un cadre théorique de formation comme l'aide d'une personne au sein de l'entreprise. De ce fait, notre analyse est bien évidemment très générale. Par ailleurs, les gestionnaires ont ajouté des conseils, des réflexions profondes allant au-delà de ce qui leur était demandé. Prudence a dit ceci « *Moi, j'ai provoqué les changements. J'ai été voir mon gestionnaire pour changer, faut provoquer les choses on est seul responsable de son parcours, on peut bien sûr avoir des alliés, des mentors, des supports mais tout repose sur soi-même. J'en reste persuadée. Il faut rien attendre des autres. Je suis seule responsable de ça. A avoir été dans un monde de femme y aurait eu d'autres problématiques* ». Marie a également ajouté une réflexion personnelle « *Moi j'ai envie d'aller chercher dans ma vie c'est ça, c'est des gens qui sont pertinent, qui*

sont justes, dosés, le bon mot au bon moment, ils essaient pas d'en dire trop pour impressionner, ils sont confiants, ils mettent en avant les autres. C'est ça que j'ai envie d'être. C'est ça que j'ai envie d'être pis je l'ai pas toujours. Je l'ai des fois. Je l'ai souvent avec des gens qui sont en dessous de moi. Je l'ai un peu moins avec les gens qui sont eux même insécure et qui veulent un poste pour l'image ou l'égo et ça j'ai du mal. Alors que les gens qui sont dans la justesse, qui sont pas insécure ça ça me... J'ai envie de pas être perturbable de par l'énergie extérieur, j'ai envie d'être tout le temps bien, connecté avec moi ... J'ai rien à prouver a personne, je suis pas... Je suis là et je fais mes choses »

Chapitre 4. Discussion

D'après l'analyse des articles de recherches et des entrevues que nous avons pu mener, de nombreuses similitudes ou différences ressortent en relief. Alors que le rôle des hommes a été survolé, plusieurs réflexions amenées par des chercheuses, (il s'agit en effet beaucoup de femmes gestionnaires ayant conduit des recherches), concernant la fonction des femmes dans l'entreprise ont été amenées. Il ressort de ces mêmes recherches, à plusieurs reprises, le rôle de support émotionnel que les femmes tiennent et donc une minimisation du travail qu'elles accomplissent voir parfois des brimades de leurs collègues ne les prenant pas au sérieux, selon le témoignage de Karène et Prudence. Cette observation appuie donc la théorie d'Horrschild (1983) concernant le fait qu'au sein d'une organisation les hommes sont souvent considérés comme des acteurs principaux alors que les femmes sont reléguées au rang de motivateur, psychologue. Afin de modifier cette perception, certaines femmes seraient donc amenées à modifier leur comportement. En effet, les recherches de Korabik (1990) ont prouvé que les femmes portées à évoluer dans la hiérarchie sont susceptibles de devoir adopter des comportements dits « masculin ». Afin de modifier ces perceptions, certaines femmes seraient donc amenées à modifier leurs compétences.

Afin de pouvoir présenter cette partie discussion de manière claire et de mettre en perspective les éléments les plus marquants de l'analyse des données, nous les regroupons ici selon plusieurs grands thèmes ayant été abordés précédemment lors de l'analyse de la littérature.

L'Isomorphisme

Nous avons parlé précédemment dans les théories de l'isomorphisme et des comportements masculins qu'une femme se voyait parfois obligée d'adopter même si au final cela ne l'aidait pas forcément à se faire respecter (Buckle, P., & Thomas, J. 2003).

Au contraire, elles sont bien souvent marginalisées pour ne pas avoir adopté des comportements qui sont représentés comme propre aux femmes. Si tant est qu'elles les avaient adoptés, elles auraient invariablement été rejetées dans ce contexte également, car elles auraient été trop féminines pour endosser un tel rôle ce qui les auraient décredibilisées. Ce comportement est ressorti de façon très spontanée dans l'entretien de Karène. Cependant, elle explique qu'elle s'est vite rendu compte qu'adopter des comportements qui ne lui étaient pas attribuables ne l'aidait pas bien au contraire « *Le modèle masculin, c'était la seule façon de réussir ! Parler comme les hommes, agir comme les hommes, penser... Pis moi, j'ai dit non, je suis pas comme ça. J'ai troqué la veste pour la robe et j'ai décidé d'être moi. Est-ce que ça a joué pour l'évaluation de mes compétences et de mes capacités pour cette entreprise-là ? Peut-être. Elle était à 90% masculine. J'ai essayé d'être bilingue, de m'adapter en disant "je parle ma langue mais je vais essayer de comprendre votre langage". J'ai dit "c'est fini je ne copie plus ce style là, ce n'est pas moi" et ça c'est dans mes valeurs* ». Cela n'a pas forcément été le cas pour toutes les candidates. Marie n'a par exemple jamais ressenti l'effet du plafond de verre. Ainsi, elle n'a pas subi de différence de traitement et n'a pas eu à s'adapter d'une quelconque façon pour asseoir ses compétences, ce qui prouve que cet aspect n'est pas nécessairement présent dans toutes les organisations. La recherche de Fortier (2014) démontre également au travers des femmes interrogées que toute ne pensent pas qu'il y ait un seul modèle de réussite. Au contraire, il existe un modèle masculin et féminin et plusieurs des femmes interrogées dans cette recherche pense qu'être une femme dans un milieu d'homme peut être un atout complémentaire. En effet, elles jugent être capables de réussir là où des hommes échouent grâce à leurs qualités dites féminines.

La culture

Malgré le fait que nos quatre intervenantes soient toutes issues d'organisations à majorité masculine peut-on pour autant affirmer que ces entreprises agissent toutes de la même manière ? La réponse est non et cela s'est bien ressenti dans le témoignage de ces femmes. Toutes ont vécu des expériences sommes toutes bien différentes les unes des autres, même si des similitudes apparaissent dans le caractère et dans leur parcours nous ne pouvons comparer ces modèles vis-à-vis de l'industrie. Nos répondantes étaient en effet toutes issues d'industries différentes, bien que toutes aient des tendances masculines, mais bien des aspects font que nos candidates ont vécu des choses différentes. La culture d'entreprise, la vision plus ou moins évoluées de leurs supérieurs hiérarchiques concernant le mode de management et l'ouverture d'esprit de leurs collègues et de l'industrie à l'égard des femmes jouent un rôle certain dans leur évolution et leurs expériences. Certaines politiques ou règlements favorisant la diversité peuvent être mises en place dans certaines entreprises, aidant ainsi les femmes à progresser en mettant en place des quotas pour favoriser l'égalité homme femme à tous les niveaux. Cependant, étant donné que ces politiques ne sont pas obligatoires à adopter, toutes les entreprises ne se voient donc pas comme ayant obligation de suivre un tel processus. De ce fait, ces aspects pourraient expliquer en partie pourquoi une intervenante plutôt qu'une autre a subi ouvertement de la discrimination dû au fait qu'elle était une femme plutôt qu'une autre et c'est dans un premier temps ici que se situent les limites de notre recherche. Pourtant, le fait de donner la chance à tous les genres et à toutes les positions hiérarchiques peut être une bonne publicité et une vitrine de l'engagement de l'entreprise dans la lutte pour la représentation juste des femmes dans le monde du travail. Aujourd'hui, il existe des labels représentant cet engagement pris par les organisations, être reconnu et en bénéficier peut avoir de grands impacts que ce soit sur l'implication des salariés ou le choix des consommateurs qui pourront préférer requérir aux services d'une entreprise plutôt qu'une autre pour encourager son implication. Baker, Ali et French (2019) ont par ailleurs démontré dans leur recherche que les initiatives en ce qui concerne la vie au travail concernant les politiques de diversité sont associées à la représentation des femmes au niveau du management et au niveau non managérial. De plus, les entités mettant en œuvre ce type de politique ont plus de chance d'en tirer un bénéfice pour l'amélioration de la représentation des femmes, quel que soit son statut hiérarchique.

La confiance

Nous avons par ailleurs pu constater dans la revue de littérature que la confiance était un élément clé. En effet, Guillén, Mayo, & Karellaia (2018) ont établi qu'une personne confiante peut ainsi augmenter son influence au sein de son organisation, ce faisant, il n'est pas rare que son évolution professionnelle soit plus rapide et moins complexe que pour d'autre agissant ainsi en véritable tremplin pour la carrière, car c'est une qualité très reconnue au sein de nombreux métiers dont la gestion de projet fait bien évidemment partie. Or ici toutes les femmes interrogées ne se voient pas forcément comme des personnes confiantes, Clotilde ira jusqu'à employer l'expression du « syndrome de l'imposteur » pour expliquer le sentiment ambigu qu'elle ressent face à sa réussite. Elle ne se ressent pas légitime de ses accomplissements, cette négation de la propriété d'un accomplissement personnel peut être néfaste pour une carrière. Malgré sa réussite Clotilde doute de ses compétences et évalue avec dureté ses accomplissements. De plus comme nous l'avons exposé dans la revue de littérature précédemment, le phénomène de tremplin accordé par la confiance ne s'applique pas aux femmes. Ainsi, elles se voient donc dans tous les cas subir le phénomène de double contrainte développé par Clances et Imes en (1978). La double contrainte est une situation dans laquelle se retrouve une personne qui doit faire un choix, malheureusement cette situation est elle-même caractérisée par un effet « non-gagnant ». En somme, si la personne exerce une certaine action, elle sera jugée et condamnée pour avoir procédé ainsi, mais pour autant le fait de ne pas l'accomplir engendrera le même cercle vicieux. La personne en position de double contrainte se verra donc condamnée quoi qu'il arrive, car aucun choix ne sera meilleur que l'autre, le moindre mal n'existe pas dans ce contexte.

Cependant, cela devient vraiment intéressant lorsque l'on s'intéresse à l'évaluation des contributions des femmes. Belghiti Mahut (2004) exprimait dans sa recherche le fait que les femmes ont tendance à évaluer leurs propres contributions comme inférieures à l'évaluation que les hommes font des leur. Le discours des femmes que nous avons pu interroger ne va pas forcément contredire cette information. En effet, il aurait fallu comparer l'évaluation que les hommes faisaient de leurs contributions avec les femmes, ce qui n'était pas possible dans notre contexte. Ce qui peut être assez étonnant d'une certaine manière, c'est la réponse que nos quatre intervenantes ont donnée lorsqu'il leur a été demandé si elles jugeaient qu'elles étaient compétentes dans leur travail et si leurs contributions étaient aussi bonnes que celle d'un homme. Toutes ont répondu que leurs contributions, si elles n'étaient pas perçues comme

meilleure pour certaines, étaient au moins aussi bonnes que leurs homologues masculins. Plusieurs candidates ont d'ailleurs expliqué que leurs façons de travailler sont très différentes dans le sens où une femme choisira d'aller dans le fond des choses quitte à prendre plus de temps tandis qu'un homme ira plus en surface et par des chemins pouvant être détournés. On peut penser que cela est dû à la plus grande sévérité qui est exercée sur les femmes. En effet, plusieurs ont témoigné concernant la difficulté d'exercer en tant que femme et ont relevé une différence qui pourrait expliquer pourquoi elles fournissent plus d'efforts de fonds dans leur travail. Le fait qu'elles soient moins prise au sérieux et considérées que leurs homologues les poussent à prouver qu'elles méritent leur places, pour cela leur travail doit être irréprochable afin qu'elles ne puissent être mise en cause et considérées comme moins professionnelles. Tout découle donc de cette perception, poussant les femmes à en faire plus pour prouver leur valeur. Cette perception peut par ailleurs engendrer plus de mal être, les femmes poussées à devoir en faire plus peuvent se sentir impuissante face à cette situation discriminante.

Landrieux-Kartochian (2007) avait soulevé l'aspect conflit hommes-femmes qui étaient susceptible de survenir aux seins des organisations. Pourtant ici, les intervenantes expliquaient toutes que les conflits avec les hommes étaient rares, voir inexistant, il ressortait bien plus souvent pour ces personnes des conflits avec d'autres femmes. On pourrait penser que cela est dû à la grande compétitivité existante entre elles. Cela peut s'expliquer par différents aspects. Landry (1990) a démontré que la compétitivité est différente entre les hommes et les femmes. En effet, les hommes bien que compétitif entre eux, sont capable de dédoubler leurs actions compétitives et leurs communications pour préserver leurs relations. De ce fait, bien qu'évoluant dans un environnement où il faut être le meilleur pour réussir, il n'y aura que peu, voir pas d'impact sur leurs manières de se comporter et d'échanger avec leurs collègues. Simone Landry (1990) évoque à ce propos un code d'éthique mis en place pour réglementer les luttes compétitives. C'est là, la première différence palpable. Les femmes quant à elles semblent s'engager, toutes entières dans leurs luttes pour la réussite, allant jusqu'à dégrader leurs relations avec leurs semblables, les conflits peuvent donc être à ce niveau explosif entre deux femmes. Cela s'explique par le fait que les femmes ont tendance à voir dans les conflits de pouvoir des conflits de personnalité. Ce point a d'ailleurs souvent été stéréotypé et exploité pour expliquer la rivalité et l'absence de solidarité entre femmes. Pourtant, d'autres études font état de la solidarité féminine et du soutien apporté par les anciennes aux nouvelles arrivantes au sein de l'organisation (Guay, 1988 et Simons, 1986, cité par Landry, 1990). Cela n'a pas été

perceptible dans notre recherche étant donné que la seule mentor femme ayant accompagné une candidate était extérieur à l'organisation.

Le plafond de verre

Il est par ailleurs intéressant de constater que nos intervenantes n'ont pas toutes évolué à la même vitesse. De plus, elles n'ont pas toutes la même perception du plafond de verre les unes par rapport aux autres, certaines y ont été confrontées d'autres non, mais ce qui ressort de façon flagrante c'est le fait que pour la plupart elle ne s'attendait pas forcément à être impacté par le fait d'être femme. Karène l'a exprimé très clairement en disant « J'ai toujours pensé que moi ça m'arrivera pas. J'avais assez de détermination pis que je pouvais réussir. Je pense que c'est le plus difficile de se dire qu'il existe encore le plafond de verre parce qu'en 2019 ça devrait plus exister. Moi, je pense qu'il faut changer les pratiques, la culture d'abord et j'y crois vraiment parce que dans le cheminement de l'entreprise, le leadership a changé et ça a fait changer la culture, mais pas dans le bon sens ». Karène était donc consciente que certaines femmes avaient été discriminées par le passé, elle va même plus loin en expliquant que si aujourd'hui elle n'a pas réussi à atteindre ses objectifs, malgré le fait qu'elle sache que ce soit dû au plafond de verre, elle ne peut s'empêcher d'internaliser et de se dire que cela vient d'elle. Cela peut s'expliquer par la théorie du locus de contrôle. Cette théorie vient de Julian Rotter (1954) qui explique qu'une personne attribue ses réussites et performances à un environnement qui peut lui être soit interne soit externe. Un individu ayant un locus externe désigne une personne croyant que ses réussites dépendent principalement de facteurs extérieurs et donc hors de sa propre influence. Une personne ayant un locus de contrôle interne en revanche aura tendance à attribuer sa réussite comme ses échecs à sa propre personne. Dans ce cas-ci le locus de contrôle de Karène, visiblement interne, la pousse à s'attribuer le fait de ne pas avoir réussi à briser ce plafond de verre et ce, malgré le fait que le plafond de verre représente un élément externe hors de son contrôle personnel.

Par ailleurs, en s'appuyant sur les fiches de présentation disponibles en annexe nous pouvons constater que toutes ces femmes ont des diplômes qui pour la plupart ne sont pas forcément issus du milieu de la gestion de projet mais pour autant nous pouvons dire que ces femmes sont très scolarisées. Sur les quatre intervenantes, trois possèdent une maîtrise et pourraient donc être considérées comme ayant les connaissances adéquates pour un tel type de poste car elles sont de ce fait probablement autant diplômées que les hommes au même poste.

Il n'y aurait donc aucune raison valable pour que trois d'entre elles aient été confrontées au plafond de verre. En ce qui concerne leurs soft skills, dont les recherches scientifiques parlent beaucoup en ce qui concerne les qualités d'écoute, de partage et la démonstration de leur intelligence émotionnelle qu'elles utilisent au cœur de leur travail. Nos observations vont dans le sens de Yoder et Kahn (1992). Ces dernières avaient démontrées dans leurs recherches que les femmes sont plus susceptibles d'élever les employées, de leur apporter leurs soutiens pour leur permettre de se développer et d'évoluer dans leur travail. Nos candidates ont démontré dans leur interview qu'elles recherchent l'encouragement, la reconnaissance et la coopération dans leur manière de gérer une équipe. Toutes affirment qu'elles ont un style de leadership favorisant la bienveillance et la participation active des équipes dans l'avancement du projet.

Elles ont d'ailleurs toutes à ce propos utilisées ces mots pour qualifier leurs styles de management : écouter, encourager, partager, faire preuve de bienveillance. Elles sont donc en totale adéquation avec la vision des chercheurs précédemment cités (Yoder et Kahn, 1992) et font de leur mieux pour permettre la mise en place d'un espace de travail où la coopération, la compréhension et la reconnaissance sont au cœur de leur travail. Plusieurs ont même été plus loin en se comparant à leurs homologues, expliquant ainsi les différences de leadership entre les hommes et les femmes et insistant bien sur le fait qu'un homme et une femme ont des modes de management différents.

La gestion de projet

Si l'on en vient à s'arrêter à la spécificité de la gestion de projet en lien avec la situation des femmes gestionnaires, par exemple les horaires très flexibles, l'univers très masculin, la particularité des définitions très masculines données par le PMBOK, il est possible de penser qu'à cause de ces particularités, les femmes gestionnaires de projet pourrait éprouver plus de difficulté à gravir les échelons que leurs homologues masculins favorisés par un tel système.

Nos intervenantes avouent avoir par moments du mal à lier leurs vies professionnelles et privées dans le sens où l'aspect professionnel empiète parfois sur le privé. Malgré le fait qu'elles soient toute mère de famille, cet aspect qui est souvent vu comme un obstacle dans les recherches à ce propos, notamment celles de Cachon (2018), ainsi que Centeno, Lapointe et Langlois (2013), ne représente pas un obstacle pour ces femmes et elles affirment toutes n'avoir pas reçu de discrimination ou n'avoir pas été impacté dans leurs carrières à cet égard. Cependant, elles reconnaissent devoir parfois travailler à la maison et avoir parfois du mal à se défaire ou à réaliser que ce temps qu'elles prennent pour travailler à un impact sur leurs vies de famille. Elles expliquent qu'elles sont souvent rappelées à l'ordre par leurs conjoints ou leurs enfants. Certaines intervenantes, tel que Prudence, explique qu'elle a réussi à évoluer et à s'améliorer dans ce contexte de séparation de vie professionnelle et vie privée, grâce à la vision des autres et aux recommandations faites par son conjoint et ses enfants et qu'elle a désormais tendance à être très attentives pour permettre à sa vie d'avoir un certain équilibre.

Le caractère agentique du guide de management de projet aussi (PMBOK) reconnaît très peu les soft skills et les actions collectives. Ainsi, les femmes sont peu reconnues et d'une certaine façon, ce guide ne les aide pas à se tailler leur place. Cette situation ne peut les aider dans cette bataille contre les discriminations. Par ailleurs, nos intervenantes reconnaissent avoir dû évoluer dans un domaine particulièrement masculin. Karène en effet, reconnaît avoir évolué et s'être souvent retrouvée seule au milieu d'hommes. Elles n'étaient que deux à siéger au conseil d'administration, peu écoutées lors de leurs propositions et donc marginalisées au milieu de ce groupe masculin.

Le parcours des femmes

Enfin, un autre élément essentiel vient s'ajouter à ceux précédemment mentionnés, soit le parcours de femmes ayant réussi à atteindre des postes haut placés dans la hiérarchie. A cet effet un article par Belghiti Mahut et Lafont (2014). Intitulé « *Quand les femmes au sommet se racontent* » a fortement inspiré notre étude et plusieurs similitudes entre les résultats obtenus sont perceptibles. Cet article traite d'une recherche sur des femmes ayant réussi à atteindre de hauts postes, et même si aucune carrière spécifique n'était visée, des rapprochements sont observables entre toutes ces femmes du point de vu de leurs parcours et ce bien que la présente recherche soit consacrée spécifiquement au métier de gestionnaire de projet. La notion de travail en ce qui concerne les tâches effectuées, les particularités des parcours, le rôle que peut avoir joué les mentors pour l'aide à l'accès de poste difficile ou encore la forte personnalité et l'envie de réussir s'inscrivent particulièrement dans ce contexte et sont visible dans les deux recherches. Cependant, malgré le fait que bien des similitudes soient visibles, beaucoup de différences existent aussi notamment concernant les modèles et les représentations familiales. En effet, dans la recherche de Belghiti Mahut et Lafont (2014) un modèle de femme et de mère forte émerge, représentant même un style matriarcal tandis que pour nos gestionnaires de projet, une a répondu spontanément que la figure forte était paternelle, tandis que pour les deux autres leur père comme leur mère avait un rôle fort dans leur éducation. A un seul moment la mère est ressortie comme étant la figure forte et qu'une inversion des rôles était perceptible : la mère décidait de ce qu'il se passait à la maison et avait un caractère très fort tandis que le père faisait « *office de figure maternelle* ». Cependant, et c'est la peut-être toute la différence ; les mères de toutes nos intervenantes ont insisté sur l'importance d'une valeur essentielle pouvant avoir forgé une opinion forte de ce qu'elles étaient capables d'accomplir : l'indépendance. Ainsi on peut se demander si le lien entre figure forte à la maison est vraiment prédominant dans le parcours d'une femme, car tous ces modèles sont différents et c'est là, la première différence dans notre recherche. Ainsi, la valeur prédominante qui ressort de notre recherche est l'indépendance. Une attention toute particulière est apportée à cette valeur, peu importe qu'elle soit apportée par la mère ou le père. C'est probablement un point très important car toutes ces femmes ont insisté sur ce point. De plus, le genre n'a jamais été énoncé comme étant une barrière ou un frein à exercer une profession en particulier. Il est même possible d'aller plus loin dans ce constat, toutes ces femmes ont été élevée et ont grandi avec l'idée que plus tard

elles pourraient faire ce qui leur plairait, que rien ne pouvait les empêcher de devenir ce qu'elles voulaient.

Par ailleurs l'éducation égalitaire peut aussi être considérée comme un fait important de l'éducation. Le fait qu'il n'y ait pas eu de différenciation qui ait été faite entre nos candidates par rapport à leurs frères et sœurs peuvent aussi être à considérer. Le fait qu'il y ait une cohérence entre les faits énoncés par rapport à la place des femmes et des hommes et qu'il n'y ait pas de traitement de faveur d'un genre à l'autre démontre une envie de positionner les uns en égal des autres.

Une autre différence survient cette fois, quoique plus nuancée dans la place qu'a pu occuper nos gestionnaires dans la fratrie. Dans la recherche de Belghiti-Mahut (2014) *Quand les femmes au sommet se racontent*, les intervenantes ont toutes sans exception décrit leurs rôles de leader dans la fratrie tandis que ce point est plus nuancé dans notre recherche. En effet, Karène et Clotilde ont immédiatement décrit leur position comme en avant de leurs frères et sœurs, se décrivant comme des jeunes filles téméraires qui n'avaient pas peur d'affirmer leurs positions. Pour Prudence et Marie, étant arrivées en dernier ou au milieu dans leur fratrie, leur rôle n'était pas aussi déterminé, mais elles se positionnent toutes deux comme ayant été des jeunes filles très indépendantes. Pour Karène c'était assez perceptible « *Moi, je te dirai que j'ai tracé la trail. C'est comme ça que je le vois. Je suis celle qui a ouvert les portes. Je vais te donner un exemple quand j'étais plus jeune les gens disaient « Oh ! K. c'est ta sœur ! ». Aujourd'hui, les gens me disent « Oh ! t'es la sœur à F. ». Parce que mon frère a pris de l'importance et est resté dans la communauté. Plus jeune j'étais la grande sœur j'étais beaucoup plus extravertie, mon frère c'était mon petit frère, mon bébé, il était beaucoup plus introverti, c'est un gars d'informatique, il sortait pas il avait sa petite gang. Je lui ai peut-être fait un peu d'ombrage, mais quand je suis partie ça a été une bonne chose, lui il a pris sa place ».* Clotilde insiste sur les différences de caractère elle aussi « *Je sais pas si... On était 2 personnalités très différentes... Moi j'étais beaucoup dans l'action, je ressemblais beaucoup à mon père dans ma façon d'être plus fonceuse, j'ai jamais eu peur, je m'aventurais j'ai fait énormément de sport, j'avais toujours le goût de faire plein de chose. Ma sœur était beaucoup plus introvertie, dans ses choses... On était relativement indépendante l'une de l'autre, moi j'étais focalisée sur l'extérieur, l'aventure, la musique, le patin et tout ça, les amis beaucoup. Elle était beaucoup introvertie à l'époque.* ». Prudence, quant à elle, était plus détachée de ses frères et n'a pas forcément eu un rôle de leader comme nos précédentes intervenantes, mais suivait son chemin « *Non, très indépendante avec un très fort caractère et une personnalité*

forte. Je suis toute mince et toute frêle et quand on m'embêtait, je me souviens y avait des garçons je me laissait pas faire. C'était pas possible ! ». Marie insiste aussi sur son indépendance « *J'étais pas protégée, j'étais la petite fille avec un fort caractère qui prenait de la place. J'étais très amie avec mon second frère, j'ai toujours pensé quand j'étais jeune... En fait, je comprenais pas pourquoi il avait des avantages parce que pour moi j'avais son âge. Mon plus vieux frère était plus un gardien* ». Ainsi, les rôles de leader n'étaient pas nécessairement là pour toutes, mais toutes étaient fortement indépendantes.

En effet, une similitude très importante et cette fois totale est perceptible dans l'égalité avec les frères et sœurs quant à l'éducation reçue. Les deux recherches concluent que toutes les intervenantes ont été traitées de façon égale avec leurs frères et sœurs, la domination masculine n'existait pas au sein de la fratrie. On peut ainsi penser que ce n'est pas un hasard que ces femmes abordent le monde du travail sans crainte d'un plafond de verre, l'indépendance étant un moteur pour elles, elles ne se retrouvent confrontés que bien plus tard à des comportements et des attitudes discriminantes de collègues et patrons masculins.

Une autre différence apparaît entre les deux recherches et concerne la vie familiale. Toutes les intervenantes gestionnaires de projet ont au moins eu un enfant et toutes ont été catégorique sur ce point : avoir un enfant n'a été à aucun moment une barrière dans leur ascension. C'est là que le dialogue est différent pour la recherche de Belghiti Mahut (2014) où sur les quatre femmes de leur étude, seulement une d'entre elles déclare que cela n'a pas été un frein à la carrière. Nos candidates expliquent qu'avoir un enfant était un choix et que donc elle refusait de considérer cet aspect comme ayant eu un impact sur leurs carrières.

En ce qui concerne les motivations qui ont poussé les femmes à atteindre les sommets, les deux recherches sont en adéquation totale, le vocabulaire utilisé par nos intervenantes gestionnaires de projet est le même et les discours sont presque identiques. Le positionnement pour donner leurs visions, œuvrer au changement et participer de manière proactive est le même de part et d'autre. Il en va ainsi de même en ce qui concerne les représentations que les intervenantes se font du leadership. En effet, notre recherche tout comme celle porté par Belghiti Mahut et Lafont (2014) font état des soft skills que nos intervenantes ont toutes déclarées utiliser au quotidien.

Il est donc perceptible de voir que, sans forcément prendre en compte le métier, des similitudes existent entre les femmes ayant atteint de hauts postes de manière générale. Des dissemblances existent également nous amenant à nous demander si ces points spécifiques sont bien déterminant pour l'avancement des femmes dans leurs carrières. Au-delà de cet aspect, étudier la place et le parcours des femmes au sein de différentes organismes, professions et parcours peut nous aider à comprendre à travers les similitudes, mais également les différences ce qui peut façonner une carrière. Nous pourrions même aller au-delà grâce ces comparaisons et tenter de comprendre pourquoi certains parcours, professions ou entreprises engendre des différences entre les possibilités d'évolution d'un genre à l'autre.

Limites de l'étude

De ce fait, la première limite que nous pouvons poser est que peu de répondantes ont participées à notre recherche. Même si par son approche méthodologique cette recherche vise davantage la compréhension d'un phénomène que sa démonstration, il pourrait être intéressant d'étudier plus de profils de femmes gestionnaires de projets. De plus, du fait que nos participantes étaient toutes issues d'entreprises à majorité masculine, il serait intéressant de voir ce qu'il en est au sein d'industries mixtes ou à majorité féminine. Nos recherches ont en effet démontré l'importance qu'ont les hommes et les femmes au sein d'une entreprise, dans le sens où chacun possède des spécificités que l'autre n'a pas.

Par ailleurs de nombreux aspects non étudiés dans cette recherche peuvent également entrer en ligne de compte concernant le parcours des femmes. Notamment, la question des politiques de diversités dont les femmes dans ces entreprises pourraient éventuellement avoir bénéficié n'a pas été abordée en profondeur. Au vu du temps que la plupart ont mis pour atteindre leur poste (voir en annexe), on pourrait penser que de telles politiques n'étaient pas implémenté dans leurs organisations. Cependant, ce point pourrait être intéressant à étudier, car certains parcours pourraient ainsi être différents des autres et de nouvelles opportunités, expériences et avis pourraient en émerger.

Conclusion

D'après tout ce que nous avons pu voir, notamment grâce à la revue de littérature, bien des domaines sont touchés par le phénomène empêchant les femmes d'accéder au sommet. Le plafond de verre est toujours présent, et même si les lois et les standards ont évolués, il semblerait que celui-ci ne soit pas près de s'effondrer pour le moment.

En effet, lors de l'analyse des données, il a été possible de trouver des similitudes entre les femmes qui étaient interrogées, elles sont présentes et c'est indéniable. Cependant, il n'est pas possible de dresser un profil type, mais des valeurs et des façons de penser semblent intimement liés à leur parcours. Cette affirmation est évidemment à nuancer, car chacune de ces femmes se distingue les unes des autres du fait que leurs expériences ne sont pas les mêmes, certaines prises de positions sont d'ailleurs contraires à celles d'autres. Néanmoins, de nombreuses caractéristiques dans leurs manières d'appréhender leurs vies professionnelles, dans leurs façons de penser se rejoignent. Leur indépendance, leurs valeurs humaines, leur façon d'appréhender ce qu'est un bon leader et les valeurs qu'elles veulent transmettre en tant que gestionnaire de projet sont semblables.

Nous pouvons soutenir la position selon laquelle il importe d'assurer la parité hommes-femmes dans les postes de direction et au sein de conseils d'administration. A compétence égale il a été démontré que les femmes sont aussi efficaces que les hommes, la discrimination est principalement dû à des idées stéréotypées encore bien présentes dans le monde du travail actuellement. La gestion de projet ne fait pas exception, ce domaine particulièrement masculin ne laisse que peu de chances aux femmes. Bien que plusieurs de nos candidates aient atteint des postes haut placés, leur évolution fut longue, difficile et aujourd'hui encore certaines sont victimes de commentaires déplacés sur leurs méthodes de travail.

Cependant, l'égalité des chances revêt un autre potentiel. Malgré le fait que les hommes et les femmes ont des aptitudes similaires en ce qui concerne le management, des différences existent tout de même entre les deux genres ; rappelons par exemple que les femmes ont une sensibilité éthique accrue par rapport aux hommes. En effet, ces dernières percevraient plus rapidement les enjeux et les risques éthiques, compétence importante dans le contexte actuel, ainsi la parité pourrait représenter non seulement un équilibre au sein des organisations, mais également une harmonie nouvelle dont les organisations pourraient tirer de nombreux bénéfices.

Perspectives de recherche et retombées

Il pourrait être intéressant d'échanger le contexte et de poser la question suivante : ces femmes auraient-elles vécu de façon différente le fait de travailler dans l'industrie d'une autre candidate ? À l'instar de l'étude de Baker, Ali et French (2019), on peut également se demander ce qu'il en serait en fonction de la culture d'entreprise. Une culture fortement axée sur la diversité pourrait-elle offrir un parcours professionnel différent d'une autre culture d'entreprise moins ouverte à la mise en place d'initiatives et de politiques d'égalité des droits entre les genres ? De façon générale, il pourrait être judicieux d'élargir la recherche en explorant si la culture a une incidence sur l'acceptation des femmes dans la profession de gestionnaire de projet et donc pourrait permettre de repousser ou éliminer le plafond de verre. Enfin, il pourrait être intéressant d'étudier les évolutions réelles que les politiques de diversités ont permises au sein des entreprises à prédominance masculine, notamment en contexte de projet. Par exemple, vérifier si l'implémentation de quotas a été bénéfique ou non pour l'évolution de carrière de la gente féminine ou si au contraire cela ne les a pas favorisés.

Références

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Atkinson, R. (1998). The life story interview (Ser. Qualitative research methods, 44). Sage.
- Backouche, I. G., O. Naudier, D. (2009). Un plafond à caissons: les femmes à l'EHESS. *Sociologie du Travail*, 51, 253-274.
- Baker, M., Ali, M., French, E. (2019). Effectiveness of gender equality initiatives in project based organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 44(3)
doi: 10.1177/0312896218805809
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, 30(151), 145-160. doi:10.3166/rfg.151.145-160
- Belghiti-Mahut, S., Lafont, A.-L., Rodhain, A., & Rodhain, F. (2014). Quand des femmes au sommet se racontent. Femmes au sommet et leadership. *@GRH*, 10(1), 59-85.
doi:10.3917/grh.141.0059
- Bertaux, D. (2005). L'enquête et ses méthodes. Le récit de vie. France : Armand Colin.
- Bielinska, N., Osbert-Pociecha, G. (2018). Women as project manager. Project management Development - Practice and Perspectives. 7th international Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries.
- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender & Education*, 17(4), 369-386. doi:10.1080/09540250500145072
- Brasseur, M. (2009). Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire. *Management & Avenir*, 28(8), 380-391.
doi:10.3917/mav.028.0380
- Breton, F. (2019). Ingénieure québécoise à la NASA: à la conquête de Mars... et de l'égalité des sexes. *Huffpost Québec du 11/02/2020*.
- Buckle, P., & Thomas, J. (2003). Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines. *International Journal of Project Management*, 21(6), 433-441. doi:[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00114-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00114-X)

- Buscatto, M., & Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. *Sociologie du Travail*, 51(2), 170-182. doi:<https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.002>
- Cachón, C. (2018). Determining factors of women's careers in management: A typology proposal. *Intangible Capital*, 14(2), 286-314. doi:10.3926/ic.1191
- Cansu Akpınar-Sposito, Alain Roger. (2017). Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise multinationale. 28e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH 2017)
- Centeno, J., Lapointe, C., & Langlois, L. (2013). Le leadership des femmes et des hommes : plutôt violet que rose ou bleu. *Recherches féministes*, 26(1), 69-87. doi:10.7202/1016897ar
- Chanlat, J.-F. (2005). Chapitre 6. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In *Management des ressources humaines* (pp. 159-175). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Cohen, Y., Ornoy, H., & Keren, B. (2013). MBTI Personality Types of Project Managers and Their Success: A Field Survey. *Project Management Journal*, 44(3), 78-87. doi:10.1002/pmj.21338
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. doi:[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Cristol, D. (2012). Histoires de femmes. Développement du leadership féminin. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(46), 173-192. doi:10.3917/rips1.046.0173
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 2011, 7 (4 - Hiver), pp.47-58. hal-00657925
- ElKhouly, S. E., El Sedfy, H., & Marwan, R. (2014). Gender and Leadership Styles: The Impact on Organizational Culture and Employee Empowerment. *Competition Forum*, 12(1), 141-151.
- Fortier, I. (2002). Pouvoir, compétence et féminité : expérience d'ingénieures en gestion. *Recherches féministes*, 15(1), 65-91. doi:<https://doi.org/10.7202/000771ar>

- Fortier, I., & Giasson, F. H. (2007). Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1-26. doi:10.7202/016114ar
- Fortier, S. (2014). Des femmes dans des mondes d'hommes : regard sur l'expérience scolaire et apports d'une perspective féministe. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 9 (2), 4–25. <https://doi.org/10.7202/1036256ar>
- Gherardi, S. (1994). The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610. doi:10.1177/001872679404700602
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. In N.-D. Chantal (Ed.), *Conciliation travail - famille : attention travaux*: L'Harmattan.
- Guillén, L., Mayo, M., & Karelaia, N. (2018). Appearing self-confident and getting credit for it: Why it may be easier for men than women to gain influence at work. *Human Resource Management*, 57(4), 839-854. doi:10.1002/hrm.21857
- Gutek, B. A. (1993). Changing the status of women in management. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 301–311. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1993.tb00746.x>
- Houel, A. (2014). Rivalités féminines au travail. L'influence de la relation mère-fille. *Odile Jacob*, Paris, 2014, 176 pages.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. (cover story). *Harvard Business Review*, 91(9), 60-67.
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 34(4), 14-39. doi:10.3917/mav.034.0014
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 603-623. doi:doi:10.1108/JMP-09-2014-0281
- Kanter, M.R., (1977). Men and women in the corporation. Basic Books, New York.
- Kanter R.M. (1977) Some Effects of Proportions on Group Life. In: *Rieker P.P., Carmen E. (eds) The Gender Gap in Psychotherapy*. Springer, Boston, MA. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5_5

- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management*, 24(6), 673-692. doi:10.1177/014920639802400601
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 5-24. doi:<http://dx.doi.org/10.1023/A:1014721900246>
- Kohn, C., Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé: apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, (2014/4).
- Landrieux-Kartochian, S. (2007). Les organisations face au plafond de verre. *Revue française de gestion*, 33(173), 15-30. doi:10.3166/rfg.173.15-30
- Landry, S. (1990). L'insertion des femmes dans les hautes sphères. *Priorités Actuelles et Futures*.
- Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 128. doi:10.7202/000385ar
- Laufer, J., & Pochic, S. (2004). Carrières au féminin et au masculin. In *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (pp. p. 147-168): La Découverte.
- Legault, M.-J., & Chasserio, S. (2009). Les obstacles à la mixité dans la gestion par projets. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 45-61. doi:10.7202/000385ar<http://dx.doi.org/10.7202/000385ar>
- Legault, M.-J., & Chasserio, S. (2013). La professionnalisation de la gestion de projets et son effet d'exclusion. *Recherches féministes*, 26(1), 89-110. doi:10.7202/1016898ar
- Livian, Y. (2018). Enseigner la recherche qualitative en sciences économiques et de gestion.
- Mahmoudi, R. (2014). Cycle de carrière objectif et cycle de carrière subjectif : essai de structuration – Cas Worldwide Express. *Revue management et avenir Management Prospective Ed*, 2014/6 N° 72
- Man, M. M. K. S., Miha; Dimovski, Vlado. (2009). Is There a 'Glass Ceiling' for Mid-Level Female Managers? *International Journal of Management and Innovation*, 1(1), 1-13.
- Morley, C., Milon, M., & Mc Donnell, M. (2010). Étude de l'apprentissage du leadership dans le travail de groupe : quelle place pour le genre ? *Nouvelles Questions Féministes*, 29(2), 18-32. doi:10.3917/nqf.292.0018
- Morris. (2013). *Reconstructing Project Management*. John Wiley & Sons.

- Pigeyre, F., & Vernazobres, P. (2013). Le « management au féminin » : Entre stéréotypes et ambigüités. *Management international*, 17(4), 194-209. doi:10.7202/1020677ar
- Pochic, S., Peyrin, A., & Guillaume, C. (2011). Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations. In M. C. M. S. e. G. Y. Degenne Alain (Ed.), *Les catégories sociales et leurs frontières* (pp. p. 209-239): Presses de l'Université de Laval.
- Rhee, K. S., & Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 30(2), 109-134. doi:doi:10.1108/GM-09-2013-0114
- Riker, J., Cohan, J., Chiarelli, C., & Assortato, M. (2011). A Comparison of Gender with a Focus on Women's Struggle for Equality Primary Track: Organizational Behavior. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 574-578.
- Robinson, J. L., & Lipman-Blumen, J. (2003). Leadership Behavior of Male and Female Managers, 1984-2002. *Journal of Education for Business*, 79(1), 28-33. doi:10.1080/08832320309599084
- Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rotter, J. B. (1954). Social learning and clinical psychology. Prentice-Hall, Inc. <https://doi.org/10.1037/10788-000>
- Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005). Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet 'plafond de verre'. *Social Science Information*, 44(1), 141-173. doi:10.1177/0539018405050464
- Testenoire, A. (2001). les carrières féminines : contingence ou projet ? [Female Careers: Contingency or Project?]. *Travail, genre et sociétés*, 5(1), 117-133. doi:10.3917/tgs.005.0117
- Thomas, J. L., & Buckle-Henning, P. (2007). Dancing in the white spaces: Exploring gendered assumptions in successful project managers' discourse about their work. *International Journal of Project Management*, 25(6), 552-559. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.001>
- Wagner, I., & Birbaumer, A. (2007). Les femmes cadres dans les entreprises innovantes. [Women Professionals in Innovative Companies]. *Travail, genre et sociétés*, N° 17(1), 49-77. doi:10.3917/tgs.017.0049
- Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between

- leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.001>
- Yoder, J.D., Kahn, A.S. (1992). Toward a feminist understanding of women and power. *Psychology of Women Quarterly*, 16(4).doi: <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1992.tb00263.x>
- Yoder, J. D., Kahn, A.S. (2003). Making gender comparisons more meaningful: a call for more attention to social context. *Psychology of Women Quarterly*. doi: <https://doi.org/10.1111%2F1471-6402.00108>
- Zeng, L. (2014). *Effet du genre sur l'efficacité de la communication en gestion de projet*. Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec. Retrieved from <http://semaphore.uqar.ca/1068/>

Annexe

Fiche de profil Marie Gérard

Nom, Prénoms : Marie Gérard

Age : 44 ans

Statut marital : Conjoint de fait

Nombre d'enfants : 2 enfants

Situation des parents : Père professeur au secondaire, mère femme au foyer

Nombre de frères et sœurs : Deux grands frères

Situation économique dans laquelle vous avez grandi : attention aux ressources, plutôt moyen, ni aisé, ni dans le besoin.

Diplômes : En train de finaliser sa maîtrise

Intitulé des études :

- Baccalauréat
- DESS en gestion de projet
- Maîtrise en gestion de projet

Profession : gestionnaire de projet innovation

En combien de temps avez-vous atteint votre poste actuel : 12 ans pour atteindre le point culminant de sa carrière

Années d'expériences au sein de l'entreprise actuelle : plus de 20 ans

Nombre d'entreprises dans lesquels vous avez travaillé : 2 entreprises sur le long terme

Types de projets que vous avez gérés : Projet organisationnel (intégration, transformation), portefeuille de produit innovation (projet de production).

Fiche de profil Clotilde Henry

Nom, Prénoms : Clotilde Henry

Age : 52 ans

Statut marital : Mariée

Nombre d'enfants : 2 enfants

Situation des parents : père ingénieur, mère travaillait à temps partiel puis s'est arrêté après avoir eu ses enfants.

Nombre de frères et sœurs : 1 petite sœur

Situation économique dans laquelle vous avez grandi : Financièrement à l'aise, n'a manqué de rien

Diplômes : diplômes d'actuariat

Intitulé des études : Baccalauréat en mathématique et examens d'actuariat.

Profession : Vice-présidente ressources humaines santé sécurité

En combien de temps avez-vous atteint votre poste actuel : 20 ans

Années d'expériences au sein de l'entreprise actuelle : 4 ans

Nombre d'entreprises dans lesquels vous avez travaillé : 5

Types de projets que vous avez gérés : Projets de déploiement, d'avantages sociaux, de restructuration

Fiche de profil Karène Ledoublic

Nom, Prénoms : Karène Ledoublic

Age : 45 ans

Statut marital : Conjoint de fait

Nombre d'enfants : 1 enfant

Situation des parents : père et mère entrepreneur

Nombre de frères et sœurs : 1 frère

Situation économique dans laquelle vous avez grandi : Assez aisée

Diplôme : titulaire de 2 maîtrise et inscrite au doctorat

Intitulé des études :

- Technique de commercialisation de la mode
- Baccalauréat en ressources humaines
- MBA en ressources humaines
- Maîtrise en gestion de projet

Profession : Conseillère en ressources humaines agréée

En combien de temps avez-vous atteint votre poste actuel : 3 ans

Années d'expériences au sein de l'entreprise actuelle : 14 ans

Nombre d'entreprises dans lesquels vous avez travaillé : 4

Types de projets que vous avez gérés : Projet de formation, services et finance (budget pour la formation)

Fiche de profil Prudence Dupont

Nom, Prénoms : Prudence Dupont

Age : 44 ans

Statut marital : Conjoint de fait

Nombre d'enfants : 2 enfants

Situation des parents : Père professeur de mathématiques, maire de sa commune et exploitant viticole de la propriété familiale, mère technicienne de contrôle en entreprise

Nombre de frères et sœurs : 1 grand frère

Situation économique dans laquelle vous avez grandi : normal, pas aisé mais n'a manqué de rien.

Diplôme : maîtrise et master

Intitulé des études :

- DESS Chimie
- Baccalauréat Chimie
- Maîtrise et technique des sciences de chimie
- Master formulation chimique

Profession : gestionnaire de projet end to end

En combien de temps avez-vous atteint votre poste actuel : 18 ans

Années d'expériences au sein de l'entreprise actuelle : 20 ans

Nombre d'entreprises dans lesquels vous avez travaillé : 2

Types de projets que vous avez gérés : Projet de revamping (amélioration de bâtiments de production, remise aux normes), projet de normes de santé (nouvelle réglementation pour l'éradication de maladies).

Approbation éthique



Le 24 avril 2020

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'un renouvellement de l'approbation éthique émise par le CER-UQAC et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'Université du Québec à Chicoutimi en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Projet # : 2019-243

Titre du projet de recherche

Le parcours des femmes en gestion de projet

Chercheur principal à l'UQAC

Pauline Roquand, Étudiante à la Maîtrise en gestion de projet
département des sciences économiques et administratives, UQAC

Chercheur principal - autre institution

Pauline Roquand, Étudiante à la Maîtrise en gestion de projet
département des sciences économiques et administratives, UQAC

Direction / Codirection de recherche

En provenance de l'UQAC: Éric Jean

Date de l'approbation éthique initiale du projet : 05 juin 2019

Date du prochain renouvellement : 05 juin 2021.

N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.

- Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, vous devrez remplir le formulaire **F9 - Fin de projet**.
- Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire **F8 - Modification de projet**.
- Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAC lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. **ATTENTION:** Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (où à des données nominales sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.
- Si vous avez des cochercheurs dans d'autres universités, veuillez leur transmettre ce certificat.
- Si votre projet est financé, le Décanat de la recherche et de la création sera mis en copie conforme afin de l'informer du renouvellement de votre certification éthique.

Stéphane Allaire