

UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE « *Sciences de l'Homme et de la Société* »

(VALLOREM – E.A. 6296)

THÈSE présentée par : **Joseph GNIKA KAMA**

soutenue le : **13 avril 2016**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université François – Rabelais de
Tours**

Discipline / Spécialité : Sciences de Gestion

L'influence du genre sur les situations liées au management de projet.

THÈSE dirigée par :

Monsieur LEROY Daniel

Professeur à l'Université François-Rabelais, Tours

Monsieur WADE E. Bachir

Professeur à l'Université Cheikh Anta Diop, Dakar

RAPPORTEURS :

Madame CHEDOTEL Frédérique

Professeur à l'Université de Rennes 1- IGR-IAE Rennes

Monsieur DESREUMAUX Alain

Professeur Emérite à l'Université de Lille 1- IAE de Lille

JURY :

Madame CHEDOTEL Frédérique

Professeur à l'Université de Rennes 1- IGR-IAE Rennes

Madame CORNET Annie

Professeur à l'Université de Liège, HEC-ULg

Monsieur DESREUMAUX Alain

Professeur Emérite à l'Université de Lille 1- IAE de Lille

Monsieur LEROY Daniel

Professeur à l'Université François Rabelais de Tours

Monsieur WADE E. Bachir

Professeur à l'Université Cheikh Anta Diop, Dakar

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

À ma fille Marie-Pierre Lucienne,

À ma femme Marie Anne,

qui ont dû souvent subir mes absences très longues.

Rêve de grandes choses, cela te permettra au moins d'en faire de toutes petites.

Jules Renard (1864-1910)

Remerciements :

Je remercie profondément Monsieur Daniel LEROY, Professeur à l'Université de Tours, responsable de la filière Pratiques Normatives, Régulatrices et Organisationnelles de l'Ecole Doctorale SHS de l'Université de Tours, qui a accepté de suivre ce travail malgré le fait que je n'ai pas fait ma formation de base à Tours. C'est la preuve de son ouverture d'esprit, de son expérience et de sa parfaite connaissance du monde universitaire. Qu'il soit assuré de toute ma gratitude.

Je remercie Monsieur El Bachir WADE, Professeur à l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, responsable du Laboratoire FOCS (Finance-Organisation-Contrôle-Stratégie), qui a accepté d'être le co-encadrant de cette thèse. Vous avez toujours cru en moi depuis le Master Recherche en Sciences de Gestion et je vous en suis reconnaissant.

Je remercie particulièrement Madame Frédérique CHEDOTEL, Professeur à l'Université de RENNES I et Monsieur Alain DESREUMAUX, Professeur à l'Université de LILLE I pour l'intérêt qu'ils ont voulu bien porter à ce travail en acceptant d'être les rapporteurs de cette thèse ainsi que Madame Annie CORNET qui m'a fait l'honneur de participer au jury.

Que tous les membres de VALLOREM, enseignants-chercheurs et doctorants trouvent ici mes sincères remerciements pour leur accueil cordial et leur participation à mes présentations. Merci à tous ceux qui m'ont aidé et conseillé. Madame Véronique Des Garets merci pour votre soutien. Laurent, Florent, Jordan, Selom, Adeline, Tannaz, Sako, Adama, Marianne, Juliette, Marième, Franklin, Romaric, etc. merci pour les échanges utiles. Aristide, je te remercie spécialement. Ton aide a été précieuse lors de la phase des traitements statistiques ; je conseillerai aux collègues de se rapprocher davantage de toi, je ne suis pas sûr qu'ils aient découvert ta vraie personne. Merci.

J'associe à ces remerciements la Coopération Française pour la bourse de recherche de même que les Professeurs Adama DIAW et Seydou SANE ainsi que l'ensemble des membres du Laboratoire SERGe (Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion) en particulier mes camarades de la première promotion du Master Recherche en Sciences de Gestion envers qui j'ai une grande estime. C'est l'occasion d'avoir une pensée pieuse pour feu Docteur Benjamin NDONG, mes camarades de promotion : Pape Abdoulaye NDAO et Mamadou Moustapha DIOP. Que Dieu vous accueille dans son paradis. Amen.

Je remercie également toutes les personnes de la faculté des Sciences de Gestion de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest particulièrement Monsieur Jean Marie SENE, directeur général de l'établissement ainsi que les directeurs des études de Licence et Master pour avoir facilité mes séjours de recherche en France.

Mes remerciements à tous les amis et amies avec qui j'ai été pendant cette intense période de travail : Pascal, Léon, Arame, Souleymane, El Diabloss, El Hadji Alioune, Ousmane, Guillaume, Thioumpi, etc.

Enfin, je remercie ma famille. Mes frères et sœurs : Antoine, Alouise, Marie Pierre, Rose ; Dominique et Caroline vous voyez, j'y arrive finalement en 2016. Je pense particulièrement à mon papa et à ma maman qui m'inspirent quotidiennement : vous êtes une vitrine pour moi, vous êtes une source de motivation. Marie Anne ma douce moitié et Marie Lucienne la princesa, l'heure est venue pour qu'on savoure les fruits de tous les sacrifices que nous avons consentis ensemble pour que je sois à ce niveau là : je vous aime très fort, je vous adore, je vous dédie cette thèse.

À toutes celles et tous ceux qui de près ou de loin m'ont apporté leur soutien. Merci.

Résumé en Français

Si dans la littérature, quelques rares études ont analysé les aspects de genre dans les projets, il faut noter que la plupart d'entre elles ont mesuré le sexe assimilé au genre comme dans bien des travaux effectués dans l'organisation permanente. Pourtant étudier le projet sous l'angle du genre présente plusieurs intérêts. En effet le projet diffuse aujourd'hui bien loin de son berceau d'origine. Les pratiques liées à son management ont fortement évolué si bien qu'on retrouve de plus en plus de femmes dans l'approche managériale des projets (Neuhauser, 2007). Le projet échappe-t-il davantage à la culture organisationnelle ? Favorise-t-il le développement de nouvelles compétences managériales ? Dans tous les cas, nous reconsidérons, dans cette thèse, la question de genre et souhaitons répondre à la problématique suivante : ***quelle est l'influence du genre sur les situations de management de projet ?*** Plus particulièrement, notre objectif est de repérer les situations managériales potentiellement complexes, risquées ou improvisationnelles et d'analyser les effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à de telles situations.

Nos options méthodologiques témoignent de l'originalité de la recherche. En effet, grâce à la littérature sur l'idéologie de genre nous avons pu caractériser la complexité, la prise de risque et l'improvisation organisationnelle dans les projets par rapport à l'idéologie masculine, féminine ou androgyne. Par la suite, pour tester les différentes propositions, nous avons mobilisé des données quantitatives issues d'un projet de recherche international sur les situations managériales auquel nous avons participé. Aussi, des données sur les représentations sociales d'acteurs mis en situation de projet ont été analysées dont l'objectif était non seulement de repérer le profil du responsable projet qui réussirait mais aussi d'explorer leur style de management par rapport à leurs propres comportements en contexte de projet.

Par rapport aux principaux résultats, notre thèse soutient que le contexte de projet induit le responsable de projet à présenter un profil androgyne pour réussir. Le projet induit aussi les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet. De plus, la thèse a permis de répertorier et de caractériser les situations complexes, risquées ou improvisationnelles dans le cadre du management de projet. Elle a surtout permis de détecter la présence d'effets de genre lorsque les acteurs impliqués dans des projets font face à des situations managériales risquées, improvisationnelles ou complexes au niveau individuel. Par contre si les situations sont complexes au niveau organisationnel, les différences de genre apparaissent statistiquement non significatives. Ces résultats font l'objet d'une discussion. La conclusion met en évidence les apports de notre thèse ainsi que ses limites et les perspectives de recherches qu'elle ouvre.

MOTS CLES : *complexité, genre, gestion de projet, idéologie de genre, improvisation organisationnelle, prise de risque, situation de management de projet.*

Résumé en Anglais

If in literature, very few researches have analyzed the gender aspects in the projects, it should be noted that most of them have measured gender equated with gender as in many work in the permanent organization. However, the study of the project under gender vision has several interests. In fact, nowadays, the project transmits so far from its starting point. Its management practices have so developed that women are more and more found in projects managerial approach (Neuhauser, 2007). Can we say that organizational culture does not deal more with the project ? Does the project encourage the development of new managerial skills? In any case, in this thesis, we deal with gender issue and we would like to answer to the following question : ***what is gender influence on project management situations ?*** In this research, our goal is to find complex, risked or improvisational possible managerial situations and analyze gender effects when actors involved in projects are obliged to cope with such situations.

Our methodological options attest the originality of the research. Indeed, thanks to literature on gender ideology we could characterize complexity, risk taking and organizational improvisation in the projects with respect to male, female ideology or androgyne. Thereafter, in order to test the different proposals, we mobilized quantitative data from an international research project on managerial situations in which we participated. Furthermore, data on social representation of actors put in project situation have been analyzed. The goal of these data was not only to find the profile of the project manager who would succeed but also to examine their style of management with respect to their own behaviors in project context.

In relation to the main results, our thesis reveals that project context leads the project manager to present an androgyne profile in order to succeed. Furthermore, the project leads others manager actors to be concentrated not only on the deliverable products but also on other members of the project team. The thesis has also enabled to list and characterize complex, risked or improvisational situations in the framework of project management. Above all, it has enabled to find the presence of gender effects when, individually, actors involved in the projects cope with risked, improvisational or complex managerial situations. However, if the situations are complex at the organizational level, gender differences appear statistically insignificant. These results are discussed. The conclusion not only highlights the contributions of our thesis but also its limits and research outlooks it offers.

KEY WORDS : *complexity, gender, project management, gender ideology, organizational improvisation, risk taking, project management situation.*

SOMMAIRE

Dédicaces	5
Remerciements	7
Résumé en Français.....	9
Résumé en Anglais.....	11
Introduction générale.....	15
PREMIERE PARTIE : Éléments théoriques pour étudier le genre dans les projets.....	27
Chapitre I : Le genre, une analyse sémantique.....	29
Chapitre II : Le genre dans les sciences de gestion : un état des connaissances.....	51
Chapitre III : Le genre, une dimension émergente en management de projet.....	95
SECONDE PARTIE : Démarche et explorations empiriques.....	157
Chapitre IV : Présentation générale du cadre et de la démarche empirique.....	159
Chapitre V: Analyse empirique des représentations sociales en contexte de projet.....	231
Chapitre VI : Analyse empirique des situations de management de projet sous l'angle du genre.....	260
Chapitre VII : Discussion des résultats empiriques.....	325
Conclusion générale.....	353
Bibliographie.....	365
Annexes.....	393
Liste des tableaux.....	413
Liste des figures.....	417
Liste des annexes;.....	419
Table des matières.....	420

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Tous les êtres naissent libres et égaux en dignité et en droits¹

¹ Article premier de la Déclaration Universelle des droits de l'Homme de 1948.

« Une thèse, un projet... »

A. MOTIVATIONS ET ÉNONCÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans le cadre de cette première partie de l'introduction, les principaux facteurs de motivation de la recherche sont mis en relief. Ils débouchent sur la définition de la problématique de recherche.

✓ *Parallélisme genre/femme et problèmes d'opérationnalisation du genre dans les recherches*

Même si la recherche sur les questions de genre apparaît comme un champ quasiment vierge de tout travail empirique en contexte de projet notamment en milieu francophone, il faut rappeler néanmoins, que le genre fait l'objet de prises de position marquées. En effet, certains auteurs soulignent que, « (...) *le genre n'est le plus souvent entendu qu'au féminin, délaissant l'évolution de l'identité sexuée et des rôles sociaux masculins qui impriment pourtant leurs formes aux usages des TIC [qui] sont situés et évolutifs dans le temps (...)* » (Jouet, 2003, p. 82). De plus, *Think manager, Think male* (Schein, 1973), *La domination masculine* (Bourdieu, 1998) ne sont-ils pas des travaux qui enrichissent le débat sur le *glass ceiling* (Morrison et al., 1987 ; BIT, 1997 ; Laufer, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2007 ; Belghiti-Mahut et Landrieux Kartochian, 2008) ? *Glass ceiling* qui semblerait être rencontré généralement par les femmes. D'ailleurs Amadieu (2003) retient que les femmes obtiennent moins car elles demandent moins et demandent moins parce qu'elles ont moins. Néanmoins, nous déplorons avec certains auteurs (Ely et Padavic, 2007 ; Brasseur, 2009) le fait que le sexe soit mesuré et assimilé au genre dans la plupart des recherches. D'un point de vue philosophique et dans la continuité de ces considérations, nous discuterons de la pertinence d'axer l'analyse du genre autour de l'individu.

✓ *Absence d'écrits sur le genre en contexte de projet dans les recherches francophones*

La littérature révèle que la dimension humaine de la gestion de projets a fait l'objet de travaux (leadership, facteurs de motivation et d'implication, dynamique de groupe, aspects psycho-affectifs, compétences, maturité managériale, etc.). Concernant les aspects liés au genre dans les projets, on recense très peu de travaux anglo-saxons (Buckle et Thomas, 2003 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Neuhauser, 2007 ; Styhre, 2011) dont les principaux résultats

mettent en évidence une discrimination négative dont sont victimes les femmes dans les projets. La plupart de ces études montrent la façon dont les idéologies de genre sont construites notamment l'idéologie masculine qui est enracinée dans l'industrie de la construction (Styhre, 2011) mais aussi dans le projet du fait de son organisation en soi (Buckle et Thomas, *op.cit.*). Dans le contexte particulier francophone, en l'état de nos connaissances, il n'existe pas encore de travaux consacrés à l'étude du genre dans le domaine des projets. Sous cet angle, notre travail de thèse est motivé par le comblement de ce hiatus en management de projet.

Par ailleurs, il faut souligner que la majorité des personnes ayant à intervenir dans des projets n'y ont pas été préparées. En réalité, au-delà de leurs compétences techniques ou de leur formation antérieure, ces intervenants doivent faire face à de nouvelles situations liées au management (au sens de Leroy, 2006) créées par le mode projet. Très souvent, face à cette nouveauté, ils réagissent en mobilisant des routines organisationnelles et des théories classiques souvent inadaptées à ce nouveau défi (Leroy et *al.* 2012). Là également, l'analyse de ces situations managériales sous l'angle du genre n'a pas encore fait l'objet de travaux à notre connaissance. Notre recherche s'inscrit donc directement dans ce courant de recherche sur les situations managériales (Leroy, 2006 ; Leroy et *al.* 2012) et souhaite contribuer à une meilleure connaissance dans ce champ encore peu défriché du management de projet.

Pourtant, examiner la problématique de la notion de genre en contexte de projet nous semble présenter un intérêt grandissant. D'abord, parce que nombre d'experts montrent que d'origine, le projet est conçu sous le modèle masculin (projets militaires ou religieux). D'ailleurs des travaux ont déjà mis en évidence une certaine masculinisation des pratiques de gestion de projet (Buckle et Thomas, 2003). Représentant une nouvelle logique managériale, le projet se diffuse bien loin de son berceau d'origine même dans certaines activités à forte connotation féminine. Aujourd'hui, les pratiques liées à son management ayant fortement évolué si bien qu'on retrouve de plus en plus de femmes dans l'approche managériale des projets (Neuhauser, 2007). Le projet échappe-t-il davantage à la culture organisationnelle ? Favorise-t-il le développement de nouvelles compétences (Garel et Midler, 1995) managériales ou d'une maturité managériale (Leroy, 2006) des acteurs qui en ont la responsabilité ? Leur permet-il de progresser naturellement dans leur parcours professionnel voir personnel ? L'arrivée des femmes à des postes de responsabilité dans les projets bouleversera-t-elle l'approche managériale traditionnelle des projets notamment pour faire face aux situations de management de projet ? Aussi, eu égard aux difficultés que rencontrent

souvent les chercheurs pour mesurer le genre, quelle est la pertinence d'une approche par l'idéologie de genre dans les projets ?

Ce sont tous ces questionnements qui nous ont logiquement amené à étudier les situations de management de projet sous l'angle du genre. Nous souhaitons donc répondre à la problématique suivante :

Quelle est l'influence du genre sur les situations liées au management de projet ?

Pour étudier cette problématique, nous reconsidérons la question de genre pour l'analyser autour de l'« individu » et introduisons le concept d'idéologie de genre « contextualisée »². Pour mieux définir les questions de recherche, nous appréhendons d'abord, par rapport à l'idéologie de genre, certains comportements (prendre des risques, improviser et gérer la complexité) que pourraient adopter des acteurs travaillant en contexte de projet lorsqu'ils sont contraints à faire face à des situations managériales liées à l'activité de projet. Après avoir caractérisé la prise de risque, l'improvisation et la complexité par rapport à l'idéologie de genre, nous émettons l'hypothèse selon laquelle toutes les situations de management de projet ne portent pas le même degré de complexité, de risque ou d'improvisation organisationnelle. De ce fait, étudier notre problématique revenait à caractériser ces situations liées au management de projet en fonction de leur degré de complexité, de risque ou d'improvisation organisationnelle puis, de les analyser sous l'angle du genre. Ce qui nous permet plus spécifiquement de décliner la problématique en trois grandes familles de questions de recherche :

- **Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes? Sont-elles genrées ?**
- **Quelles sont les situations de management de projet potentiellement risquées ? Sont-elles genrées ?**
- **Quelles sont les situations de management de projet potentiellement improvisationnelles ? Sont-elles genrées ?**

² Nous introduisons ce concept d'idéologie de genre « contextualisée » pour évoquer l'idéologie de genre en contexte de projet. Dans le chapitre IV, nous caractériserons davantage cette approche par l'idéologie de genre « contextualisée ».

Avant d'explorer ces différentes questions, nous avons jugé utile d'appréhender d'une part, les vraies qualités que devraient avoir les acteurs projet qui réussissent et d'autre part, le profil d'acteurs déjà impliqués dans des projets par rapport à leurs comportements réels au travail. C'est pourquoi nous avons défini deux autres questions de recherche :

- **Quelles sont les qualités dont devraient disposer les responsables de projet qui réussissent ?**
- **Les responsables de projet « efficaces » mettent-ils davantage l'accent sur les livrables que sur leurs collaborateurs ?**

Pour appréhender ces différentes questions, nous avons mobilisé plusieurs courants théoriques mais aussi plusieurs types de données.

B. CADRES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

✓ *Cadres théoriques mobilisés dans la thèse*

Plus précisément, nous avons utilisé des travaux sur :

- la notion de situation en puisant dans la philosophie pragmatique pour considérer la situation comme un « tout contextuel » (Dewey, 1993) et dans la sociologie interactionniste de Goffman (1991) pour appréhender la situation comme un terme à interpréter donc, nécessairement subjectif. Nous avons utilisé aussi des travaux sur les situations de gestion notamment celles qui analysent son caractère émergent (Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Croset, 2008) ;
- les situations dans les champs du management de projet notamment les travaux sur les situations de conception (Midler, 1996) qui ont émergé avec le développement du management de projets innovants ; sur les situations de formation (Garel et *al.*, 2001) en entreprise et récemment sur les situations managériales de projet (Leroy, 2006) ;
- les comportements liés au management des organisations. Nous avons mobilisé des travaux sur la prise de risque (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980 ; Courtot, 1998 ; Buckle et Thomas, 2003 ; Bru, 2009), la complexité (Riveline, 1991 ; Martinet, 1993 ; Morin et Le Moigne, 2000 ; Morin, 2005), l'improvisation (Weick, 1998 ; Buckle et Thomas,

2003 ; Cunha et *al.*, 2003 ; Chédotel, 2004 ; Leybourne et Sadler-Smith, 2006 ; Vignikin, 2013) ;

- les représentations sociales (Moscovici, 1961, 1984 ; Jodelet, 1989 ; Bru, 2009) et sur les styles de direction dans les organisations (Blake et Mouton, 1964, 1980) ;
- le genre (Kanter, 1977 ; Heilman et *al.*, 1989 ; Calas et Smircich, 1996 ; Scott, 1988, Schein, 1973 ; Fourgeyrollas-Schwebel et *al.*, 2003 ; Brasseur, 2009, Saint-michel et Wielhorski, 2011), les questions de *plafond de verre* (Belghiti-Mahut et Landrieux Kartochian, 2008 ; Pigeyre et Vernazobres, 2013). Nous avons particulièrement mis l'accent sur quelques travaux dans le domaine des projets sur cultures liées au genre (Gale et Cartwright, 1995), la construction du genre (Lindgren et Packendorff, 2006 ; Neuhauser, 2007 ; Henderson et Stackman, 2010), la déconstruction des pratiques du management de projet (Buckle et Thomas, 2003), les idéologies de genre (Gill, 2002 ; Styhre, 2011). D'autres aspects sur l'analyse des caractéristiques psychométriques (Spence et *al.*, 1973 ; BEM, 1974), les dimensions masculinité et féminité (Hofstede, 1980) ont été d'une grande utilité dans la définition et la proposition d'un mode opératoire du genre en contexte de projet.

✓ **Méthodologie de la recherche**

Notre travail, de type exploratoire, relève d'une logique d'abduction. La position philosophique adoptée se rattache au réalisme critique. Après avoir développé une méthodologie spécifique permettant de faire émerger les questions de recherche (et de formuler les différentes propositions de recherche), nous avons procédé par une triangulation méthodologique en utilisant plusieurs types de données pour y répondre.

Par rapport à l'analyse des qualités que devraient avoir les responsables de projet qui réussissent et des styles de management que certains développent, nous avons utilisé des données qualitatives issues des représentations sociales que se font d'une part, les acteurs (mis en situation de gestion de projet ou d'une nouvelle activité) du responsable de projet qui réussirait et d'autre part, les acteurs impliqués déjà dans des projets (mis en situation de gestion de projet) de leurs propres comportements réels en projet. L'analyse des différents ressentis à l'aide de la technique du groupe nominal a permis également d'approfondir l'analyse des résultats.

Pour répondre aux questions ayant trait à l'analyse des différentes catégories des situations managériales sous l'angle du genre dont l'objectif principal est d'identifier et de

caractériser les situations de management de projet potentiellement complexes, risquées ou improvisationnelles et d'analyser les effets de genre lorsque les acteurs impliqués dans des projets font face à de telles situations, nous mobiliserons des données quantitatives pour tester les différentes propositions de recherche. Ces données ont été collectées dans le cadre d'un projet de recherche international sur les situations managériales dans différents contextes (brésilien, canadien, français, marocain et sénégalais)³. Par la suite grâce à la pédagogie d'apprentissage de Leroy (2006), la collecte se poursuit actuellement en France. À cette date, la base de données est constituée de près de 20000 situations managériales. En fonction de notre objectif de recherche, 14766 situations managériales rencontrées par plus de 700 acteurs projet (entre 2008 et 2014) seront utilisées dans cette thèse. Par ailleurs des données issues de l'observatoire sur les pratiques de management de projet (coordonnée toujours par M. Leroy) ont été mobilisées pour analyser le degré de recours par les hommes et femmes à certaines méthodes ou techniques de management de projet pouvant renseigner soit la complexité, le risque ou l'improvisation organisationnelle.

C. INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

Examiner le genre en contexte de projet présente des intérêts au plan théorique, méthodologique mais aussi au plan managérial.

✓ *Intérêts pour la littérature*

En discutant de la pertinence d'envisager la complexité, le risque et l'improvisation comme des situations spécifiques, nous espérons contribuer à la littérature sur le concept de situation très peu théorisé en gestion (d'après Journé et Raulet-Croset, 2008) et plus particulièrement à celle émergente sur les situations managériales de projet. En approfondissant donc les travaux actuels, nous pourrions répertorier des catégories de situations improvisationnelles (Vignikin, 2013), complexes ou risquées dans le cadre du management de projet. En reconsidérant la question de genre, en introduisant le concept d'idéologie de genre et en discutant de la pertinence d'envisager la complexité, le risque et l'improvisation comme des dimensions de l'idéologie de genre, nous pourrions également

³ Ce projet de recherche sur les situations managériales auquel nous avons participé a été coordonné par notre directeur de recherche M. Leroy et s'est terminé par un colloque international organisé à Tours les 06 et 07 décembre 2012 dont le thème portait sur la « dimension humaine dans les projets ». Dans le chapitre 4 nous précisons davantage par rapport à la méthodologie spécifique qui a permis de générer la première typologie de situations managériale mais aussi par rapport aux modes de collecte de données dans les cinq pays étudiés.

proposer un mode opératoire du genre qui, très souvent, a été mesuré de manière dichotomique dans la littérature. De ce point de vue, nous pourrions compléter les recherches conceptuelles actuelles sur le genre dans les organisations. À cette date, aucune recherche n'a appréhendé les situations managériales sous l'angle du genre. Sous cet angle aussi, en discutant de la pertinence d'examiner le projet sous l'angle du genre, notre thèse ambitionne de combler ce hiatus dans ce champ encore peu défriché du management de projet et espère également catégoriser, en fonction de l'idéologie de genre, les situations liées au management que rencontrent les acteurs impliqués dans des projets.

✓ ***Intérêts sur le plan méthodologique***

L'originalité de notre étude repose sur le fait que nous souhaitons relier d'une part, le concept de situation avec chacun des concepts de complexité, de risque et d'improvisation et d'autre part, le concept d'idéologie de genre avec chacun des concepts de complexité, de risque et d'improvisation. Il s'agirait alors de la première étude en France et à l'international, à notre connaissance. Ainsi, en sus de mesurer souvent le sexe qu'ils assimilent au genre, la plupart des chercheurs ont adopté des démarches qualitatives pour étudier le genre (à l'exception des travaux de Neuhauser, 2007 ; Henderson et Stackman, 2010). Notre étude quant à elle, envisage mobiliser plusieurs types de données pour étudier la problématique soulevée⁴. Des données quantitatives sur les situations de management que rencontrent les acteurs travaillant en contexte de projet et des données qualitatives issues des représentations sociales que se font les acteurs (mis en situation de gestion de projet ou d'une nouvelle activité) du responsable de projet qui réussirait et de leurs propres comportements réels en projet. Sous cet angle également nous pourrions approfondir certains travaux sur les situations managériales (Leroy, 2006 ; Leroy et *al.*, 2012) et d'autres sur les situations improvisationnelles (Vignikin, 2013) en étudiant les situations managériales de projet complexes ou risquées sous l'angle du genre. Il s'agirait de ce fait, de la première étude en France et à l'étranger.

✓ ***Intérêts sur le plan managérial***

En étudiant les représentations sociales, nous envisageons aider les responsables qui assurent le management des RH impliquées dans des projets mais surtout les professionnels chargés du management dans les organisations (orientées-projet ou non) à déceler les profils

⁴ Il faut souligner que Gill (2002) a mobilisé à la fois des données qualitatives et quantitatives pour étudier les divergences qui peuvent être notées entre carrières des hommes et celles des femmes sujettes de la masculinisation des pratiques en projets.

appropriés afin de mieux constituer leurs équipes de projet et métiers. L'étude pourrait permettre de mieux procéder à l'équilibrage de ces équipes en leur fournissant, si besoin est, des techniques qu'ils pourraient mettre en œuvre. En étudiant les situations managériales sous l'angle du genre à partir du concept d'idéologie de genre contextualisée, nous espérons permettre aux acteurs qui ont la responsabilité du projet de détecter les situations qui portent des degrés élevés de complexité (au niveau individuel ou organisationnel), de risque ou d'improvisation organisationnelle. Aussi nous espérons les aider à mieux visualiser les situations qui favorisent davantage l'apparition d'effets de genre et à les caractériser. Notre thèse ambitionne de proposer aux acteurs impliqués dans des projets des typologies de situations managériales à forte idéologie masculine, celles à forte idéologies féminines et celles nécessitant à la fois des compétences masculines et féminines et de les aider à les caractériser.

D. ORGANISATION DE LA RECHERCHE

Notre thèse est structurée autour de sept chapitres.

D'emblée si le genre constitue un concept suffisamment général pour trouver de multiples domaines d'application dont les sciences de gestion, l'étudier requiert de prendre des précautions. C'est pourquoi, pour bien circonscrire et mieux orienter notre recherche, un premier chapitre se propose de faire une analyse sémantique du genre dans le but de mieux expliciter la notion de genre et de retenir une définition opératoire.

Le chapitre II analyse de manière générale le genre dans les domaines des sciences de gestion. Étant donné que le terme genre est de plus en plus utilisé dans des disciplines telles que l'histoire, la sociologie, l'anthropologie, etc., il s'agira dans la première section de faire un panorama des études sur le genre dans ces disciplines dont se nourrissent les sciences de gestion et dont l'objectif est de pouvoir recenser leurs principaux apports à notre recherche. La seconde section discutera les travaux effectués dans les domaines des sciences de gestion. Nous y mettrons davantage l'accent sur la recherche sur le genre dans les domaines du management et de la GRH dont le but est d'avoir des informations sur les différentes variables souvent mobilisées pour opérationnaliser le genre.

Le chapitre III met en évidence l'état des connaissances sur le genre dans les recherches en projet. La première section analyse le projet et son évolution avant de déboucher sur une analyse de l'émergence des situations liées au management de projet. La seconde section fait

d'abord un balayage des travaux sur le genre dans les projets puis, examine, en détail, l'intérêt d'étudier le genre dans le contexte de projet plus particulièrement lorsque les acteurs concernés font face à des situations de management de projet.

Le chapitre IV présente de manière générale le cadre et la démarche empirique. Il est structuré aussi autour de deux sections. La première consacrée à la présentation du cadre empirique précisera d'abord la problématique puis, discutera de la pertinence du réalisme critique comme positionnement épistémologique de la présente recherche. La seconde section discutera de la pertinence du raisonnement abductif puis, explicitera la démarche spécifique de méthodologie basée sur une approche par l'idéologie de genre dont l'objectif est de parvenir à définir les questions de recherche et à formuler des propositions de recherche testables (au sens de Gavard-Perret et *al.*, 2012).

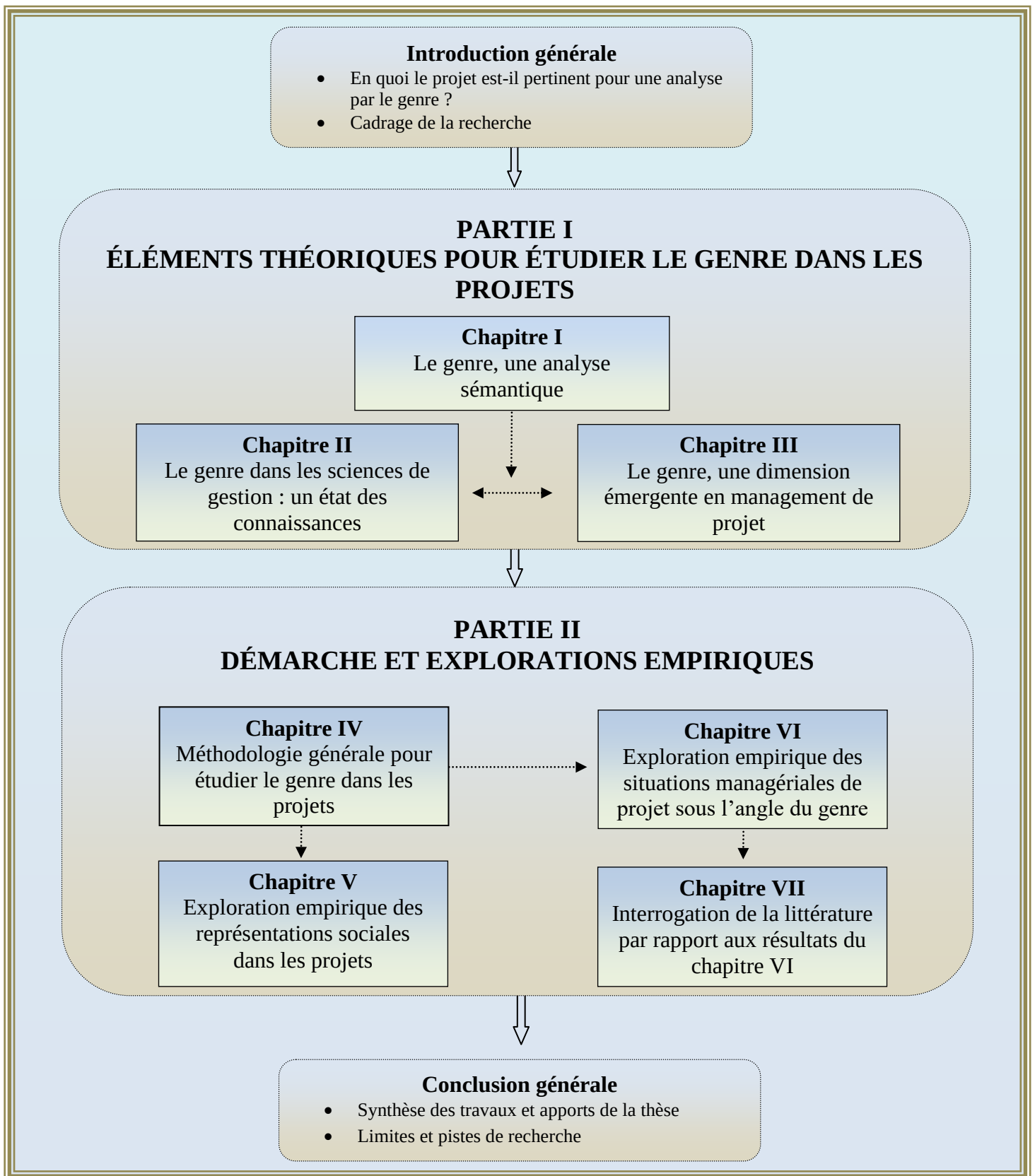
Le chapitre V expose les résultats relatifs à l'analyse des représentations sociales et des ressentis en contexte de projet. Il explicite d'abord les aspects spécifiques de méthodologie puis, met en évidence les résultats qui font l'objet de discussion par la suite.

Le chapitre VI expose les résultats relatifs à l'exploration empirique des situations managériales de projet sous l'angle du genre. La première section identifie et caractérise les situations managériales complexes (risquées ou improvisationnelles) que rencontrent les acteurs impliqués dans des projets. La seconde section présente les résultats relatifs à l'analyse des potentiels effets de genre lorsque ces acteurs sont contraints à faire à de telles situations.

Le chapitre VII permet de discuter, par rapport à la littérature existante, les résultats mis en évidence dans le chapitre VI.

Les trois premiers chapitres constituent la première partie de la thèse, les quatre derniers chapitres la seconde partie.

Figure 0 : Plan de la recherche



Première partie :

**ÉLÉMENTS THÉORIQUES POUR
ÉTUDIER LE GENRE DANS LES
PROJETS**

*Nous déplorons avec certains auteurs (Ely et Padavic, 2007 ; Brasseur, 2009)
le fait que, très souvent dans les études sur le genre, le sexe soit
la seule variable testée et assimilée au genre.*

Introduction de la première partie

Le bien a toujours été au cœur des préoccupations des hommes. Au moyen âge déjà, on pouvait remarquer que le rang, le pouvoir d'un seigneur était lié à l'étendue de ses terres et des richesses qu'il pouvait en tirer. Ce fut le cas pendant des siècles jusqu'à ce que la révolution industrielle mette fin à la noblesse et instaure une nouvelle ère, le capitalisme. Celui-ci était marqué par la production à grande échelle et des techniques révolutionnaires mais fut secoué par la lutte des classes qui se solda par une amélioration des conditions de vie de la classe ouvrière. Un des débats soulevés par cette lutte était de savoir la provenance de la richesse. Karl Max (1861), en analysant le procès capitaliste d'exploitation de la force ouvrière dans son ouvrage *Le Capital*, dira à juste titre que « *seul le travail est créateur de valeur [...] sans l'homme, les machines n'existeraient pas* ».

C'est dans cette logique que nous pensons que le développement humain (l'épanouissement de l'homme) ne pourra se faire que par l'homme. Dans le domaine particulier des organisations, le management ne pourra se faire qu'à concurrence de la compétence des acteurs qui l'exercent. Ceci n'exigerait-il pas un concours effectif des hommes et des femmes qui y évoluent ? Sans doute, cette participation effective dont il est question sera liée aux qualités et comportements de ces hommes et femmes, à leur rapport de pouvoir, leur niveau de responsabilité, leur croyance, leur culture, leur ethnicité, leur religion, etc. à leur intégration dans l'environnement social dans lequel ils évoluent, bref à leur identité, à leur idéologie, leur idéologie de genre. Dans cette thèse nous souhaitons étudier le genre dans les organisations temporaires de type-projet.

Le premier chapitre de la thèse propose une analyse sémantique de cette notion très « ambiguë » qu'est le genre, un concept suffisamment général pour trouver de multiples domaines d'application dont les sciences de gestion. Le chapitre II étudie les recherches sur le genre dans les différents domaines des sciences de gestion. Le chapitre III expose les spécificités du projet et met en évidence les différentes problématiques qui ont été abordées particulièrement dans les recherches sur le genre en projet. Ce chapitre permettra également d'examiner l'intérêt d'analyser les projets sous l'angle du genre notamment lorsque les acteurs qui y sont impliqués sont contraints à faire face à certaines situations managériales générées par le mode projet.

Chapitre I :

LE GENRE, UNE ANALYSE SÉMANTIQUE

Le genre, une des terres les plus excitantes à explorer.

SCHMITT et OEXLE (2002)

Introduction du chapitre I

« Pour certains, faire l'histoire du genre, c'est s'intéresser à l'histoire des femmes, [...] pour d'autres, ce serait participer au large mouvement du « tournant linguistique », du post-modernisme ou de la French Theory et donc sacrifier à un effet de mode. Ces deux attitudes, qui aboutissent à des jugements extrêmes et inverses, invitent les chercheurs et chercheuses qui utilisent ce terme à se positionner clairement, d'autant plus que le genre devient aujourd'hui l'objet de l'attention des politiques nationales de recherche, et qu'il possède une telle multiplicité d'usages que son emploi ne préjuge guère des prises de positions théoriques cohérentes qui seraient communes à tous ses utilisateurs. Cet effort de clarification paraît nécessaire face à des usages du concept devenus, dans certains cas, paradoxalement essentialistes ou simplement paresseux, faisant du genre une catégorie étanche » (Lett, 2012, p. 563-564).

Ce premier chapitre propose une réflexion théorique sur le terme « genre » à partir de la citation de Didier Lett. Son objectif est de mieux orienter la présente recherche doctorale. Pour ce faire, nous mettons en évidence sous forme d'une analyse sémantique cette notion très « ambiguë » qu'est le genre, un concept suffisamment général pour trouver de multiples domaines d'application ; suffisamment consistant (c'est-à-dire susceptible d'être valablement rapporté à des phénomènes du monde empirique) pour disposer d'un réel pouvoir descriptif, explicatif ou interprétatif, voire dans certains cas prédictif ; suffisamment robuste pour trouver sa place parmi les autres concepts des sciences de gestion, ainsi qu'au sein d'un arrière-plan théorique constitué par des connaissances établies.

Dans une première section, il s'agira d'une part, de relater ce à quoi il fait réellement référence et, d'autre part, de préciser s'il peut être considéré comme synonyme du sexe, de la mixité, de l'égalité, etc. et son lien avec le féminisme. Cela permettra d'éclairer le lecteur sur non seulement ce qui ne devrait pas être considéré comme « genre » mais sur ce que charrie réellement ce terme qui engendre beaucoup d'amalgames. Dans la deuxième, nous évoquerons le contexte d'émergence des recherches sur le genre en France. Enfin, dans la troisième section, nous introduirons la notion de *glass ceiling*.

Sommaire du chapitre I

1.1. <i>Le Genre, un concept « atypique » ?</i>	32
1.1.1. <i>Genre : essai d'une définition !</i>	32
1.1.2. <i>Genre et « sexe » ?</i>	35
1.1.3. <i>Genre et « Mixité » ?</i>	36
1.1.4. <i>Genre et « Egalité » ?</i>	38
1.1.5. <i>Genre et « Féminisme » ?</i>	38
1.1.6. <i>Genre et « approche genre » ?</i>	40
1.2. <i>Contexte d'émergence du genre dans les recherches en France</i>	41
1.3. <i>Genre et « Glass ceiling » ?</i>	45
Conclusion du chapitre I.....	50

1.1. Le Genre, un concept « atypique » ?

C'est un concept qui semble entrer dans les mœurs. Chacun se dépêche d'en parler pour éviter qu'on lui reproche de l'ignorer. Nous préciserons d'abord ce que véhicule réellement ce concept ensuite, nous justifierons qu'il ne se limite ni au sexe, à la mixité, à l'égalité ou encore moins au féminisme et enfin, nous parlerons de l'approche genre.

1.1.1. Genre : essai d'une définition !

De la traduction de l'anglais *gender*, le genre viendrait du latin *genus*. C'est un terme qui est initialement issu de la grammaire française et des sciences médicales avec les travaux du psychiatre et psychanalyste américain Robert Stoller au début des années 60. Il s'est progressivement répandu au courant des années 70-80 dans les sciences sociales, notamment en sociologie mais son projet définitionnel suscite encore beaucoup de débats⁵. Schmitt et Oexle (2002, p. 577) diront même qu'il constitue « *une des terres les plus excitantes à explorer* » dans toute société, toute forme d'organisation confondue. Cette affirmation de Jean-Claude Schmitt et Otto Gerhard Oexle montre bien la difficulté de cerner le concept mais aussi de pouvoir l'informer.

Dans tous les cas, Thébaud (2005) nous renseigne que le genre « *n'est pas un domaine spécialisé, c'est une grille de lecture de la société. Que l'on s'intéresse à l'école, à l'emploi, à l'immigration, à la famille, à la santé, aux retraites (...) le genre est un des axes essentiels de la connaissance, un outil indispensable à l'intelligence du monde social* ». De ce point de vue, à quoi fait-il réellement référence ?

D'un côté, il désigne « le fait psychologique par lequel un sujet se sent femme ou homme et se comporte comme tel-le » (Money, 1965 cité par Mercaber, 2004). Et cette attribution se fait par le biais d'un processus social (Oakley, 1972 ; Calas et Smircich, 1996 ; Marreckchi, 2001 ; Scott, 2009 ; etc.). Ces connotations sont plus psychologiques et culturelles que biologiques (Stoller, 1978). D'ailleurs, pour cet auteur, si les termes appropriés pour sexe sont « mâle » et « femelle », ceux correspondant pour genre sont « masculin » et « féminin » ; ces derniers peuvent être totalement indépendants du sexe biologique... Ainsi, il définit le genre comme étant « *la quantité de masculinité ou de féminité que l'on trouve dans une personne, et bien qu'il y ait des mélanges des deux chez de nombreux êtres humains, le mâle normal a évidemment une prépondérance de masculinité et la femelle normale une* »

⁵ Il n'existe pas à ce jour une définition unanime du genre.

prépondérance de féminité » (*ibid*, p. 28). Cette orientation substitue les termes « mâles et femelles » par « masculins et féminins » et « caractéristiques sexuelles » par « rôles sociaux » (Marreckchi, 2001).

Dans cette même veine, Oakley (1972) nous enseigne que le genre est une question de culture qui « *se réfère à la classification sociale entre masculin et féminin* », aux rôles sociaux attribués aux hommes et aux femmes, ou encore à ce que les sociologues appellent « les rapports sociaux de sexe ». Pour cet auteur, la masculinité et féminité ne sont pas des substances « naturelles » inhérentes à l'individu, mais des attributs psychologiques et culturels, fruits d'un processus social au cours duquel l'individu acquiert les caractéristiques du masculin ou (et) du féminin. Pour Scott (1986), le genre fait référence à l'organisation sociale de la différence sexuelle. Il est en outre, un construit social résultant de la socialisation et de l'expérience (Calas et Smircich, 1996, p. 29). Par ailleurs, le genre rend compte des principes et des modes de construction des « féminités » et des « masculinités », de la « distinction de sexe » (Théry, 2007). En somme, il reste une construction historique, culturelle et sociale du sexe (Fourgeyrollas-Schwebel et *al.*, 2003). Pour autant, le genre, depuis qu'il s'est banalisé dans le champ scientifique, peut désigner parfois, et seulement, le sexe social, la différence produite et proclamée par la socialisation, l'éducation, la culture, à partir d'un substrat biologique (Scott, 2009).

De ces définitions, on peut noter que le genre est un « construit (social) acquis ». Il peut être alors « variable ». Le processus de socialisation fait qu'il prendra en compte sans doute plusieurs variables telles que : la classe sociale, la caste, l'âge, l'ethnie, les croyances religieuses, la morale, l'éthique, la vie professionnelle et la vie privée, la configuration familiale et conjugale, etc. Simone de Beauvoir (1949) ne nous rappelle-t-elle pas dans son ouvrage, *Le Deuxième Sexe*, qu'on ne naît pas femme (ni homme?) mais on le devient dénonçant par là, la différence de traitement entre les hommes et les femmes dans la société. Elle va mettre en lumière la position d'infériorité dans laquelle la société maintient la femme et appellera à la lutte pour l'indépendance des femmes.

Dans son livre intitulé *La Domination masculine*, Bourdieu (1998), en mettant en évidence, la notion d'*habitus*, analyse les rapports sociaux entre les sexes et explique les causes de la domination permanente des hommes par les femmes (dans toutes les sociétés humaines) dont les conséquences restent des inégalités sociales. Pour ce sociologue français, « c'est à travers toute une éducation, composée de rituels d'intégration de la norme masculine, que se façonne l'identité masculine, et que l'homme assure dans la société une fonction de

reproduction de la domination ». C'est sans doute pour cette raison que Scott (1988) assimile le genre à « *une façon première de signifier des rapports de pouvoir* ». De ce fait, on peut dire aussi que le genre véhicule une « idéologie », qu'elle soit masculine, féminine ou neutre.

Par ailleurs, le genre représente « *la répétition stylisée des corps, une série d'actes répétés à l'intérieur d'un cadre régulateur des plus rigides, des actes qui se figent avec le temps de telle sorte qu'ils finissent par produire l'apparence de la substance, un genre naturel de l'être* » (Butler, 2005, p. 109-110). Néanmoins, il faut aussi que le genre désigne l'appareil de production et d'institution des sexes eux-mêmes... c'est aussi l'ensemble des moyens discursifs/culturels par quoi la « nature sexuée » ou un « sexe naturel » est produit et établi dans un domaine « pré discursif », qui précède la culture, telle une surface politiquement neutre sur laquelle intervient la culture après coup poursuit cet auteur. En conséquence le genre s'institutionnalise, évolue avec le temps et selon le contexte. Il est alors « dynamique » et peut être assimilé à un « tout contextuel » (Dewey, 1993).

En outre, le genre peut renseigner les relations entre hommes et femmes en organisation comme en société. En effet, il peut désigner « *un élément constitutif de rapports sociaux fondés sur des différences perçues entre les sexes, et le genre est une façon première de signifier des rapports de pouvoir* » (Scott, 1988, p. 125). Plus spécifiquement, le genre se réfère « *aux relations entre hommes et femmes basées sur des rôles socialement définis que l'on assigne à l'un ou l'autre sexe* » (Déclaration de Beijing, 1995).

De ces propositions, on peut retenir que le genre s'institutionnalise par le biais des « rapports sociaux » entre les sexes. Il renvoie à l'idéologie et à « l'identité » c'est-à-dire au fait de « *se sentir homme ou femme et être reconnu-e comme tel-le* » (Mercader, 2004). Il importe dès lors de ne plus faire l'amalgame entre genre et défense des femmes. **Ainsi, tout au long de cette thèse, nous allons appréhender le genre comme une construction historique, culturelle et sociale du sexe** (au sens Fourgeyrollas-Schwebel et al., 2003) donc, un « construit acquis » issu d'un processus de socialisation et véhiculant une idéologie (idéologie de genre⁶).

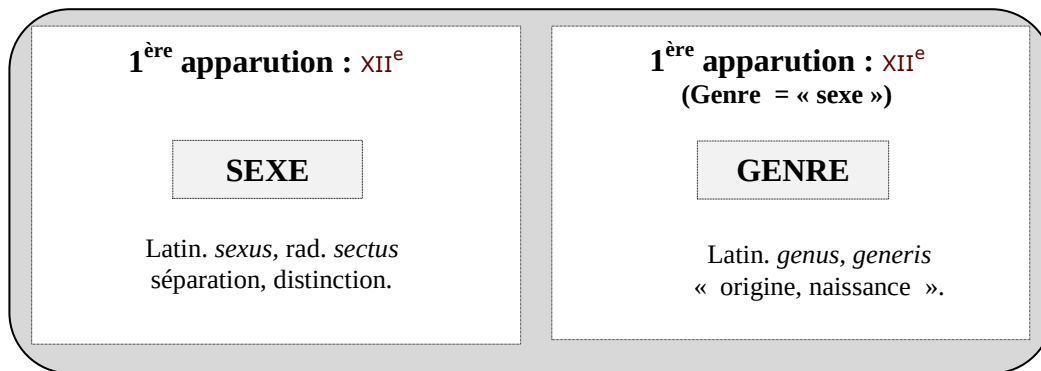
Maintenant nous précisons que même si le genre se rapproche de certains termes tels que le sexe, la mixité, l'égalité, le féminisme, etc. il n'en est pas pour autant leur synonyme.

⁶ Nous reviendrons sur le concept dans la partie méthodologie.

1.1.2. Genre et « sexe » ?

D'après l'explication fournie précédemment, il est clair que nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que le genre n'est pas le sexe. Toutefois, d'un point de vue de leur origine étymologique, nous notons bien que le genre pouvait signifier à l'époque (au XII^e) aussi le sexe (voir la figure ci-après).

Figure 1.1 : Origine étymologique⁷ du genre



D'après le Grand Robert, on voit que « sexe » et « genre » renvoient à des racines appartenant à la langue de la Rome antique. Respectivement du latin « *sexus* » et « *genus* », on remarque que les attributions aux mots « sexe » et « genre » sont similaires : « séparation, distinction » pour le premier terme et « origine, naissance » pour le second. De plus, en matière de langue, la souplesse est plutôt allemande car, elle préconise l'utilisation d'un seul mot pour désigner à la fois le « genre » et le « sexe » : *Geschlecht*.

Néanmoins cela ne signifie pas pour autant que les deux termes soient synonymes. En effet, dans son ouvrage intitulé « *Sex and Gender* » paru en 1968, Robert Stoller, essaye bien de relier la différence entre le genre et le sexe à travers le concept d'identité sexuelle. Pour ce psychiatre et psychanalyste américain, le genre ne se résume pas au sexe car, il existe des personnes qui ne s'identifient pas à leur sexe de naissance. C'est ce qu'on appelle dans un lexique pathologisant : le « transsexualisme ». Aussi, supposer une équivalence entre sexe et genre a l'inconvénient de présupposer que le genre est naturel et de sous-estimer la dimension sociale de l'accès à l'identité sexuelle renchérisait la sociologue britannique Ann Oakley quatre années plus tard. Le genre « n'a pas d'origine biologique, que les connexions entre sexe et genre n'ont rien de vraiment "naturel" » tranche-t-elle. C'est d'ailleurs cet auteur qui va introduire le terme dans un champ d'études féministes qui va se constituer à partir des années 1970 (Jami 2003 ; Fassin 2004).

⁷ Dictionnaire étymologique Le Grand Robert (2007).

Le Grand Robert (2007) définit le sexe comme *la « conformation particulière qui distingue l'homme de la femme en leur assignant un rôle déterminé dans la génération et en leur conférant des caractères différenciés »*. D'après Delphy (2003), le sexe est *« simplement un marqueur de la division sociale »*. Il est avant tout une représentation de ce que la société se fait de ce qui est « biologique » ajoute-t-elle. Il permet de distinguer « mâle et femelle » (Mercader, 2004). De plus, Thébaud (2005), nous apprend que la « variable sexe » n'est pas contingente, elle est nécessaire.

Au total, cette analyse confirme que le genre ne se limite pas à la différenciation biologique et morphologique : le sexe qui, est inné, immuable et binaire (mâle ou femelle)⁸. Le sexe, c'est ce que l'on voit, le genre, c'est ce que l'on ressent ; l'harmonie des deux est essentielle au bonheur humain précisait Harry Benjamin. Le genre c'est ce que l'on pourrait appeler le « sexe social » (Delphy, 2003). Néanmoins nous précisons que le sexe constitue un élément qui influence fortement le genre même si Christin Delphy alimente le débat en réfutant l'idée que le sexe « précède le genre ». Nous nous démarquons de cette logique. Effet, les rapports sociaux se construisent autour du marqueur de sexe (homme/femme) et opèrent ainsi un classement entre les individus qui, en les hiérarchisant, justifient le rapport de domination des hommes sur les femmes et vice versa. Pour autant, nous admettons avec Rubin (1975, p. 159) que même si hommes et femmes sont, bien sûr, différents, « ils ne sont pas aussi différents que le jour et la nuit ». Dans la sous-section suivante, nous justifions que le genre n'est pas non plus la mixité.

1.1.3. Genre et « Mixité » ?

La mixité renvoie au caractère d'une association, d'une réunion de personnes, de collectivités, d'origines (culturelle, ethnique, etc.) différentes (Le Grand Robert, 2007). Collet et Philippe (2008, p. 10) ajoutent toutefois à cette idée que la mixité, *« au-delà de la coprésence des deux sexes, du mélange des catégories sociales et ethniques, constitue une remise en cause des attributions héritées, tant sexuées, sociales que culturelles... Elle est venue se substituer au concept d'égalité professionnelle... »*. Elle peut donc avoir une connotation professionnelle mais aussi, scolaire ou sociale, etc. De ce qui précède, nous pouvons dire que le genre ne se résume pas à la mixité. En effet, l'approche par le genre encourage la coopération entre les sexes mais aussi implique une non marginalisation des femmes quant aux tâches qu'elles doivent accomplir et à leurs conditions de travail. En

⁸ Toutefois, certains auteurs ajoutent un troisième sexe (Robert Stoller, 1968).

somme, la mixité constitue la présence d'individus des deux genres sexuels dans un groupe donné. Elle se rapproche davantage des termes de diversité et de parité.

La *diversité* est un concept polymorphe et transversal apparu aux Etats-Unis au début des années 1990 pour contrer les critiques adressées à l'égard des politiques d'égalité des chances et d'*affirmative action* (Kelly et Dobbin, 1998 ; Bender et Pigeyre, 2004). Elle pourrait représenter ce que nous appelons la « mixité élargie ». En réalité la diversité renvoie à trois phénomènes macro-sociaux majeurs (au sens de Cornet et Warland, 2008). D'abord, la diversification croissante de la clientèle et des usagers qui implique pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, de compréhension et de traitement de leurs besoins et de leurs exigences. Ensuite, la diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi qui va de pair avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe (féminisation du marché de l'emploi par exemple) dans un contexte de mondialisation des marchés. Enfin, la diversification (en termes de genre, d'âge, d'origines, etc.) du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations.

La gestion de la *diversité* consiste le plus souvent à mettre en place de politiques d'égalité professionnelle (Laufer, 2007), d'égalité des chances et de justice sociale (Peretti, 2007), etc. Elle vise notamment le changement de l'organisation et concerne tous les employés tout en remplissant les objectifs économiques de l'entreprise, par opposition au principe de discrimination positive (Landrieux-Kartochian, 2005). C'est une thématique émergente en France. En ce sens, Bender et Pigeyre (2009) précisent que « *face à cet engouement pour une notion relativement récente dans le vocabulaire français, peu d'auteurs se sont penchés sur ses origines, ses fondements théoriques, ses vertus ou ses limites* ».

Quant à la *parité*, elle pourrait être qualifiée de « mixité parfaite ». C'est-à-dire le fait de retrouver dans un groupe donné (association, administration, entreprise, etc.) un nombre égal d'hommes et de femmes. Toutefois, tout comme la mixité et la diversité, la parité ne renseigne pas la façon dont est réparti le travail entre ces différents individus qui composent le groupe ou l'organisation en question. Par ailleurs, la mixité n'est pas aussi synonyme d'égalité ni de dépassement de la division sexuelle du travail ni du genre. Elle s'avère incapable de remettre en cause les stéréotypes de sexe (Fortino, 2002).

1.1.4. Genre et « *Egalité* » ?

L'égalité fait référence plutôt au droit. D'après Le Grand Robert (2007), elle désigne le fait pour les humains d'être égaux devant la loi. C'est un concept juridique qui renvoie à l'identité de traitement des citoyens et citoyennes par la loi (Guilpain, 2010).

Plusieurs États dont la France et le Sénégal se sont engagés à garantir cette égalité en adoptant en 1948 la déclaration universelle des droits humains qui dispose dans son article 2 que : « *chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation* ». Par exemple l'égalité professionnelle consisterait à traiter de manière égale, les hommes et les femmes quant à leur accès à l'emploi, leur renforcement de capacité, leur accès à certains postes de responsabilité, leur traitement salarial, etc. En ce sens, elle s'oppose à l'inégalité et non à la différence.

De ce qui précède, on voit que l'égalité est une des expressions du genre. En effet, celui-ci fera toujours naître des tensions entre les sexes. L'urgence du règlement de ces conflits éventuels du fait des rapports sociaux entre les sexes (rapports de pouvoir au sens de Scott, 1988) poussera en général le législateur à légiférer pour corriger les différentes inégalités. Pour autant qu'on le souhaite, l'égalité demeure dans la pratique loin d'être acquise et cela n'est pas seulement valable en entreprise mais dans toute forme d'organisation.

1.1.5. Genre et « *Féminisme* » ?

Le féminisme est un mouvement social dont les objectifs sont la défense des droits des femmes et la réduction des inégalités entre les sexes (Ferréol *et al.* 2004, p. 80). Ses origines remonteraient à la période de l'antiquité où Platon dénonçait le fait que les femmes soient réduites à des fonctions subalternes et domestiques et que le bonheur soit l'apanage de l'homme. En ce qui concerne la France, il faudra attendre le XV^e siècle pour voir s'élever des voix féminines comme celle de Christine de Pisan (1364-1430) pour dénoncer les injustices dont étaient victimes les femmes. La tendance va s'amplifier (et même radicalement) avec la révolution industrielle du XIX^e et surtout avec le coup d'arrêt confirmé par l'adoption du Code Napoléon, en 1804, lequel consacrait l'incapacité juridique de la femme.

Vers la fin des Trente Glorieuses, plusieurs des cadres formels d'échanges pour la cause des femmes ont été institués aboutissant à nombre de conférences à la tribune planétaire allant de Mexico (1975) à New York (2005) en passant par Copenhague (1980), Nairobi (1985),

Beijing (1995). Bref le féminisme est un mouvement (politique) en faveur de l'émancipation des femmes dans la société. Il refuse de voir les inégalités entre les femmes et les hommes comme naturelles et inévitables et entend les questionner (Jackson et Jones, 1998). Traditionnellement, nous pouvons distinguer avec Parini (2006) trois courants du féminisme. Le *féminisme libéral* qui prône une équivalence des êtres humains avec une banalisation des différences et en se préoccupant uniquement de l'égalité formelle dans l'espace public (parité, quotas) sans s'attaquer aux bases structurelles des inégalités (Friedan, 1964). Le *féminisme d'inspiration marxiste* qui s'intéresse aux explications matérielles des inégalités, donc au patriarcat économique dans les sphères publiques et privées (Walby, 1990). Enfin, le *féminisme radical* qui est inspiré des théories post-structuralistes et basé sur la compréhension des mécanismes de domination masculine dans ses dimensions matérielles et symboliques, aux relations de pouvoir et à l'interrogation des notions de différences (Delphy, 2001).

En s'interrogeant à propos de cette notion de féminisme en ces termes : « *la femme est-elle à l'homme ce que la nature est à la culture?*⁹ » en 1975, l'anthropologue américaine Sherry Ortner voulait juste porter en effet un regard sur la constante relégation des femmes au pôle, supposé naturel, de la reproduction... pour comprendre l'universalité de la domination masculine fondée sur la division sexuelle des rôles sociaux. Cette anthropologie culturelle des rôles sexuels trouve ainsi son prolongement dans une anthropologie féministe de l'assignation des femmes à des rôles « naturels » (Fassin, 2008, p. 376).

De ces arguments, il devient clair que le genre n'est alors pas synonyme de femme ni de féminisme qui se limite à la défense des intérêts des femmes. Il est le sexe social (au sens de Delphy, 2003) et ne s'intéresse qu'aux rapports sociaux entre les sexes donc, à la fois aux relations entre hommes et femmes basées sur des rôles socialement définis que l'on assigne à l'un ou l'autre sexe comme le rappelle la Déclaration de Beijing. Fassin (2008, p. 375) précise que ce n'est d'ailleurs pas au féminisme qu'on doit l'invention du concept de « genre » mais plutôt aux travaux sur l'hermaphrodisme ou ce que l'on appelle aujourd'hui l'intersexualité¹⁰. Néanmoins, précisons que les études féministes ont largement contribué à son évolution tant dans sa conceptualisation que dans sa propagation à travers le monde, en France en particulier. D'ailleurs Calas et Smircich (1996) ont tenté d'appréhender le genre à partir des écoles de pensée féministes. Nous résumons leur analyse dans le tableau qui suit :

⁹ Notre traduction de “ *is male to female is nature to culture ?* ”.

¹⁰ C'est ce qu'on appelle parfois « *ambiguïté sexuelle* » c'est-à-dire l'état d'un être humain (ou d'un animal) dont les organes génitaux sont difficiles ou impossibles à définir comme mâles ou comme femelles selon les standards habituels.

Tableau 1.1 : Le genre dans les théories féministes

Théories féministes	Conception du sexe	Conception du genre
Théorie libérale (18 au 19 ^{ème} siècle)	Le sexe est un attribut biologique binaire selon la vision essentialiste.	Le genre résulte d'une socialisation fondée sur les comportements inhérents à chaque sexe.
Théorie radicale (fin des années 1960)	La classification selon les sexes place les femmes dans la classe des opprimées.	Le genre est une construction sociale qui subordonne les femmes aux hommes.
Théorie psychoanalytique (Freud 1856-1936, ...)	Les sexes des individus sont identifiés à partir de leur développement psychosocial.	Le genre structure un système social caractérisé par une domination masculine qui influence le développement psychosocial.
Théorie marxiste (moitié du 19 ^{ème} siècle)	Le genre fait partie des divisions historiques par classes, à l'origine de l'oppression engendrée par le capitalisme.	
Théorie socialiste (années 1970)	Le genre est construit selon un processus social qui tient compte du sexe, de la race, de l'idéologie et des expériences vécues sous l'oppression du capitalisme et du patriarcat.	
Théorie Postmoderne/poststructuraliste (Foucault 1926-1984)	Le sexe et le genre sont les résultats de pratiques discursives héritées de la pensée foucauldienne.	

Source : Adapté de Calas et Smircich (1996, p. 220-221).

1.1.6. Genre et « *approche genre* » ?

L'« *approche genre* » est le traduit de l'anglais *gender mainstreaming* dans les ONG francophones (Leloup et Ryckmans, 1995) qui peut signifier aussi « *approche différenciée ou intégrée selon les sexes* » (Cornet, 2002 ; Legault, 2002) ou « *approche genrée* » (Redien-Collot, 2006) et récemment par « *approche différenciée selon le genre* » (Ramboarison, 2008). Le développement du *gender mainstreaming* est directement lié à la diffusion de la notion de genre et au développement des études sur le genre (Jacquot, 2009, p. 257).

Selon le groupe de spécialistes pour une approche intégrée de l'égalité (EG-S-MS) du Conseil de l'Europe (1998), le *gender mainstreaming* est « *la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques* »¹¹. Cette approche suggère que cette perspective d'égalité prenne en compte les conditions de vie aussi bien des hommes que des femmes (Cornet, 2002). Selon cet auteur, la logique de genre « *dénonce un projet d'égalité basé sur la ressemblance, qui exige donc que les femmes s'adaptent à un monde conçu par et pour les hommes* » (p. 7).

Ramboarison (2008) précise que l'approche genre renvoie à la notion d'égalité entre les hommes et les femmes dans le respect des différences. De plus « *c'est à tous les niveaux de prise de décision, notamment dans la planification de l'emploi, que l'approche par le genre*

¹¹ http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/gender_mainstreaming/

serait instaurée en veillant à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'accès aux emplois, à la mixité hommes-femmes sur la base du principe d'équilibre de la représentation des deux sexes et enfin à l'élimination des pratiques discriminatoires nuisant à l'égalité des sexes en matière de rémunération, promotion, sanction, ... » (op.cit., p. 155).

De ce point de vue, l'approche « genre » exige une approche bipartite (voire multipartite) intégrée et non une approche monopartite comme le veut le féminisme. En d'autres termes, elle vise à appréhender les relations hommes/femmes dans la société et les impacts des actions de développement sur les hommes et les femmes. À côté de cette notion de genre, d'autres termes ont émergé à l'instar des *gender regimes*, des *gender studies*.

Pour ce qui concerne les *gender regimes* ou « régimes de genre » (au sens de Letablier, 2009, p. 104-105), ce sont notamment des régimes d'égalité encastés dans les institutions, dans les pratiques sociales et dans les relations de pouvoir permettant ainsi de construire une approche de la citoyenneté qui tient compte des rapports sociaux entre les sexes. Quant aux *gender studies*, ils constituent traditionnellement des études consacrées à la notion de genre. C'est un terme anglais qui est apparu dans les universités nord américaines vers la fin des années 70 mais qui peine encore à trouver une traduction unanime en français. Parfois c'est l'expression « études de genre », « études sur le genre » ou encore « théorie du genre » qui est utilisée. Il faut souligner que globalement, les études sur le genre, en France notamment, ont été et sont encore fortement centrées sur les femmes (Pigeyre et Vernazobres, 2013). Après avoir passé en revue ces différents termes, nous nous proposons de préciser maintenant le contexte d'émergence du genre en France.

1.2. Contexte d'émergence du genre dans les recherches en France

L'appropriation du genre est récente en France. Elle daterait du début des années 90 dans un contexte social marqué par un antiféminisme. Néanmoins, faisons remarquer que les travaux pionniers portant sur les femmes sont beaucoup plus anciens et remonteraient au début des années 60 dans une époque de transformation sociale des rapports entre les hommes et les femmes et qui vont se propager dans les années 70 avec l'éclosion des mouvements politiques féministes. À ce sujet, rappelons avec Fassin (2008) que l'appropriation féministe du genre se déroulait sur fond de convergences transatlantiques (Etats-Unis-France). Aux États-Unis, on s'appuyait volontiers sur les auteurs français, tandis qu'en France, on n'hésitait pas à s'inspirer de lectures américaines surtout dans les domaines de l'anthropologie, de l'histoire et de la sociologie. Cet environnement des études féministes

va d'abord se construire sur le modèle du champ de recherches interdisciplinaires en sciences humaines, non pas dans l'opposition entre des modèles nationaux, mais dans une circulation internationale ajoute cet auteur. D'ailleurs au début des années 80, peu après son lancement, la revue *Le Débat* invite l'historienne Joan W. Scott à faire le bilan de « *Dix ans d'histoire des femmes aux États-Unis* », avant d'ouvrir ses colonnes à Arlette Farge, en 1983, pour « *Dix ans d'histoire des femmes en France* ».

Durant cette période, si les études de genre commençaient à s'institutionnaliser au sein des campus universitaires américains (rédaction d'articles ou d'ouvrages et organisation de colloques), en France, le contexte était marqué par l'absence remarquable de reconnaissance institutionnelle des études féministes¹². D'ailleurs, Fassin (2008, p. 379-380) précise qu'à l'époque « *pour progresser dans la carrière universitaire, mieux vaut renoncer à ce domaine de recherches ; en tout cas, mieux vaut s'y engager lorsqu'on a déjà un poste* ». Pourtant le débat sur le genre n'était pas absent dans le monde universitaire¹³ mais la réalité d'alors était marquée par une méfiance dans l'adoption du concept de genre dans la mesure où les chercheuses françaises craignaient qu'il occulte les femmes en perpétuant les rapports traditionnels de domination entre les sexes. À ce sujet Ozouf (1995) soutiendrait que le mot *gender* demeure *intraduisible* en français du fait d'une nationalisation des enjeux scientifiques et politiques du genre, du fait d'une histoire (Fassin, 2008). Sous un autre registre, de nombreuses critiques se multiplient à l'endroit des études féministes soupçonnées volontairement d'être moins scientifiques (Lagrave, 1990). C'est à travers toutes ces considérations d'ordre politique ou de militantisme que le terme genre a peiné à entrer dans le domaine de la recherche en France.

Ce n'est qu'au début des années 90, avec l'émergence du courant d'*antiféminisme* plus « réaliste » que « politique » préoccupé par la défense de la (vraie) féminité, que les débats autour des questions sexuelles et de genre vont resurgir dans la sphère publique et dans le monde universitaire. C'est dans ce contexte que la première loi sur le harcèlement sexuel a été votée en France en 1992. Très vite, d'autres cadres sont organisés au niveau international pour accompagner et légitimer davantage ces problématiques, autrefois « tabous ». Ce fut le cas notamment de la conférence de Beijing sur l'égalité hommes/femmes, la promotion du genre pour lutter contre les discriminations sexuelles prônée par l'Union Européenne, etc. Avec

¹² Exceptés l'ATP « Recherches sur les femmes et recherches féministes », lancée par le CNRS après le colloque de 1982 à Toulouse sur « Femmes, féminisme et recherche ».

¹³ Nous pouvons citer le colloque « Sexe et genre », organisé sous l'égide du CNRS en 1989 (cf. Hurtig, Kail et Rouch 2002), le numéro des *Cahiers du Grif* sur « Le genre de l'histoire » (1988), le dossier de la revue *Genèses* sur « Femmes, genre, histoire » (1991).

l'arrivée de la gauche plurielle au pouvoir en 1997, la politisation des questions sexuelles redevient d'actualité (Fassin, 2006) et débouche sur le pacte civil de solidarité en 1999 et la parité dans les mandats électoraux en juin 2000.

Ainsi, le « *refus du genre signifiait hier l'exception française ; le ralliement au genre signale aujourd'hui l'inscription dans la modernité occidentale* » (Fassin, 2008, p. 386). Françoise Thébaud semble même s'inscrire dans cette nouvelle tendance. En effet, en titrant un de ses ouvrages « *Écrire l'histoire des femmes* » en 1997, après avoir longuement hésité entre « *De l'histoire des femmes à l'histoire des rapports entre les sexes* », ou « *De l'histoire des femmes à une lecture sexuée de l'histoire* », ou bien encore « *De l'histoire des femmes à une histoire du genre* » (Thébaud 1997, p. 22) que cet auteur a, pour la réédition de son ouvrage en 2007, trouvé une solution « plus neutre » en retenant désormais comme titre : « *Écrire l'histoire des femmes et du genre* ».

En somme, de « *l'occultation à l'affichage, c'est le parcours du genre en France pendant la dernière décennie [...]. Au contraire d'hier, le mot s'écrit aujourd'hui aisément en français, et sans guillemets* comme le rappelle Fassin (2008, p. 384). Il commence nécessairement à entrer dans les mœurs. Dans le champ de la recherche qui nous intéresse au premier chef, avec l'arrivée d'une nouvelle génération formée aux études sur le genre au début des années 2000, la portée critique des travaux sur les problématiques de genre a été accentuée et redéployée dans presque l'ensemble des sciences sociales voire des « sciences exactes ». De plus, avec l'accompagnement du CNRS, plusieurs structures ont été mises en place (voir tableau 1.2) pour d'une part, organiser et diversifier les recherches dans une perspective pluridisciplinaire et d'autre part, renouveler et diffuser les savoirs autour des thématiques de genre aussi bien en France qu'à l'étranger. Au-delà de la faiblesse des moyens dont disposent ces structures, la dynamique semble tenir le coup. En témoignent récemment le nombre d'articles publiés chaque année (127 articles) dans des revues spécialisées (voir figure 1.2) et dans d'autres comme *POPULATION*, *L'HOMME*, etc., le nombre d'ouvrages traduits en français (Scott, 1998 ; Butler, 2005 ; etc.) ou de colloques organisés, etc. À ce titre, les sciences de gestion ne font plus partie de « *l'exception française* » quant à l'animation de recherches doctorales s'inscrivant sur les thématiques du « genre » et de la « diversité »¹⁴.

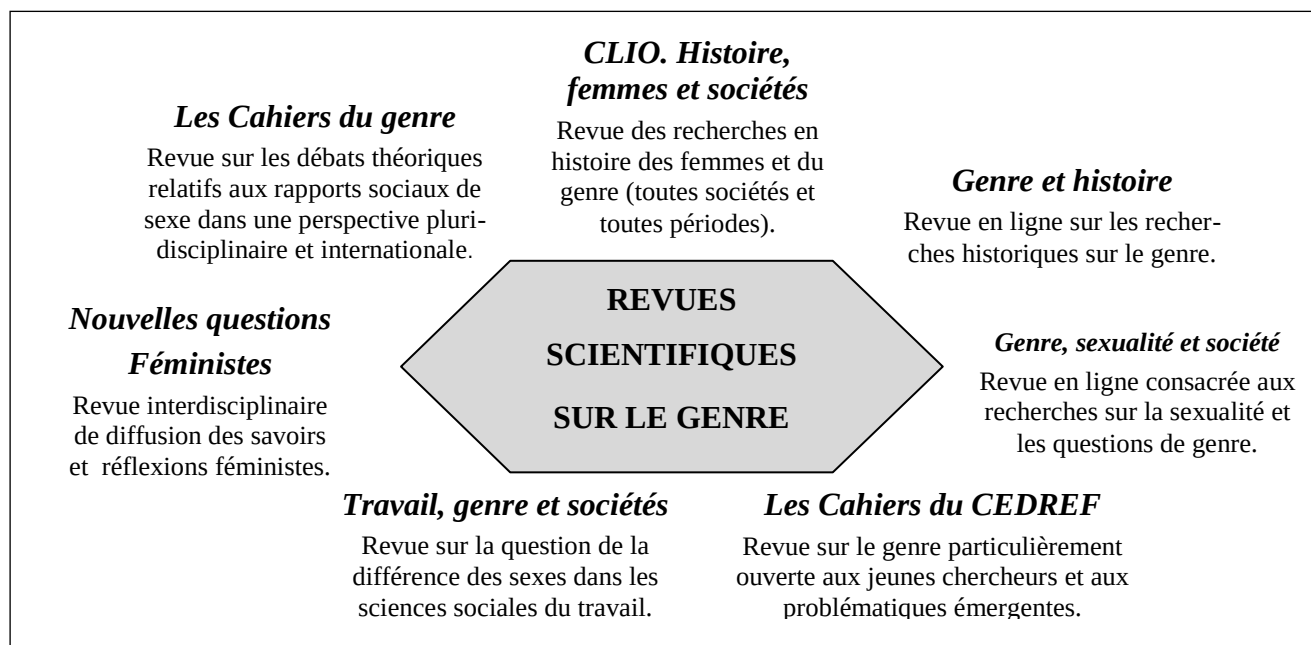
¹⁴ En 2013, l'atelier doctoral du 25ème Congrès de l'AGRH a consacré pour la première fois un atelier spécifique, auquel nous avons pris part, pour les doctorants dont les travaux doctoraux s'inscrivent dans les thématiques du « genre » et de la « diversité ».

Tableau 1.2 : Groupes de recherches sur le genre dans les universités et organismes de recherche

Axe transversal Paris	Axe de recherche interdisciplinaire qui rassemble des enseignants et/ou chercheurs sur le genre.
CEDREF (Paris 7)	Centre d'enseignement, de documentation et de recherches pour les études féministes: groupe de recherche sur le genre au sein de l'UFR sciences sociales.
Equipe GTM (CRESSPPA)	Composante spécifique rattachée à l'UFR «Histoire, Littératures, Sociologie, Genre».
Programme PRESAGE	Programme de recherche et d'enseignement des savoirs sur le genre (IEP-Paris).
Réseau Flora Tristan (PRES Sorbonne Paris Cité)	Réseau interdisciplinaire qui réunit des enseignant-e-s et/ou chercheur-e-s sur le genre des établissements du PRES.
Unité Démographie, genre et sociétés (INED)	Unité de recherche sur les inégalités entre les sexes, les violences et les discriminations.
Equipe Genre et société (LARHRA)	Equipe de recherche d'historiens du genre rattachée au Laboratoire de recherches historiques Rhône-Alpes (UMR CNRS, Lyon 2-3, ENS Lyon-Grenoble 2).
Equipe Simone-SAGESSE (CERTOP)	Groupe de recherche pluridisciplinaire sur le genre du Centre d'étude et de recherche Travail, Organisation, Pouvoir (UMR CNRS, Toulouse 2, Toulouse3).
ARPEGES (MSHS Toulouse)	Réseau Genre, société et politique d'égalité de la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse (rassemble des enseignants et/ou chercheurs sur le genre).

Source : Rapport Orientations stratégiques pour les recherches sur le genre (novembre 2012, p. 23)¹⁵

Figure 1.2 : Revues scientifiques entièrement consacrées au genre



Source : Rapport Orientations stratégiques pour les recherches sur le genre (novembre 2012, p. 28).

¹⁵ Il importe de rappeler ici, qu'à notre connaissance, il n'existe pas d'unité de recherche sur le genre en Gestion en France. Néanmoins, notons que la plupart des chercheurs en genre et diversité en gestion sont affiliés à l'EGiD (Etude sur le Genre et la Diversité en Gestion) de l'université de Liège.

Ceci posé, examinons maintenant le terme *glass ceiling* et essayons de l'analyser à titre exploratoire dans le contexte français.

1.3. Genre et « *Glass ceiling* » ?

Plafond de verre ou encore « *Glass ceiling* » est un terme qui serait apparu aux Etats-Unis vers la fin des années 70 pour rendre compte de la situation des femmes à l'égard des postes de responsabilité (de pouvoir) dans les organisations, les entreprises en particulier.

En effet, dans un article, *The Glass Ceiling*, publié dans le *Wall Street Journal* en Mars 1986 que Hymowitz et Schelhardt, deux journalistes, qui auraient utilisé cette expression « imagée » pour la première fois pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la plupart des organisations (p. 1). Ces barrières ou obstacles peuvent être visibles ou invisibles. En ce sens, ces barrières sont en général invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités (BIT, 1997 ; Wirth, 2001).

Au sens de Morrison et Von Glinow (1990), le *plafond de verre* constitue un ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel, qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leurs organisations. D'après Landrieux-Kartochian (2007), il représente une image qui rend compte de la difficulté et des obstacles pour les femmes à accéder aux postes de pouvoir dans les entreprises. D'ailleurs, le *plafond de verre* peut être utilisé aussi pour décrire le phénomène de ségrégation verticale dans son ensemble, montrant ainsi que la ségrégation verticale s'opère aujourd'hui essentiellement au plus haut niveau des professions ou des organisations (Hull et Umansky, 1997).

Toutefois, rappelons avec Roger et Lapalme que le terme de *plafond de verre* ne doit pas être confondu avec celui de plafonnement de carrière. Ce dernier correspond au moment où, dans la carrière d'un individu, les probabilités de progression futures deviennent faibles (Roger et Lapalme, 2006). À ce sujet, nous pouvons distinguer deux formes de plafonnements de carrière : le plafonnement structurel et celui de contenu. Au sens de Barwick (1986), le plafonnement structurel, que l'on nomme aussi plafonnement hiérarchique, correspond à la définition traditionnelle du plafonnement de carrière soit la fin des possibilités de promotion dans l'entreprise. Quant au plafonnement de contenu, il survient lorsque l'individu connaît très bien son emploi et qu'il ne lui reste plus rien à apprendre. Il maîtrise complètement son travail et risque de s'ennuyer ajoute cet auteur.

Ainsi, le genre n'est pas synonyme du *plafond de verre* mais peut l'informer mieux que l'analyse binaire du sexe. En effet, représentant un ensemble de croyances, de cultures, etc. institutionnalisées : une idéologie véhiculant une identité, le genre peut apparaître comme un outil pertinent d'analyse du *glass ceiling* dans la mesure où il peut permettre de renseigner l'identité que se font les femmes (hommes) au travail (familial, professionnel, etc.) pour expliquer en conséquence leur volonté ou non de progresser dans leurs carrières. Dans le tableau qui suit, nous analysons quelques récits de femmes en France affirmant ouvertement n'avoir pas rencontré le *glass ceiling*.

Tableau 1.3 : Analyse de verbatim de femmes n'ayant pas rencontré de plafond de verre

Secteurs d'activités	Verbatim d'acteurs exerçant des responsabilités dans divers secteurs	Synthèse de l'analyse
Politique	<i>Puis pour les élections législatives de 1997, Lionel Jospin, alors premier secrétaire du PS, décide, ce qui était très novateur pour l'époque, qu'un tiers des circonscriptions serait réservé à des femmes. A Saint-Brieuc, mes camarades m'ont demandé de me présenter. J'avais beaucoup hésité car cela me semblait au-dessus de mes possibilités ; je ne me sentais pas prête. Finalement, j'ai été largement élue puis réélue deux fois (Danielle Bousquet, Ex-député PS)</i> Source : egalite-infos.fr/2012/05/31/%C2%AB%C2%A0a-lassemblee-jai-toujours-porte-des-textes-de-loi-affirmant-les-droits-des-femmes%C2%A0%C2%BB/ <i>Si j'avais été un homme blanc de 50 ans, à compétences égales, j'aurais eu moins de chance d'être nommée (Fleur Pellerin, ministre déléguée aux PME)</i> Source : http://24heuresactu.com/2012/05/24/fleur-pellerin-pas-ministre-si-elle-etait-un-homme-blanc/	La peur gagne d'abord les femmes du fait des stéréotypes avant le déclic de l'engagement.
Armée	Le capitaine de vaisseau Anne Cullere, 54 ans, mariée, mère d'un garçon, entrée dans la Marine en 1981, sera nommée contre-amiral à l'été 2012. Elle sera la deuxième femme à occuper cette fonction. Elle déclare : <i>J'ai la chance d'avoir eu des chefs qui n'ont pas eu d'états d'âme. On ne m'a pas mis de bâtons dans les roues parce que j'étais une femme. Je n'ai pas eu le temps d'être une féministe convaincue ! (Anne Cullere, contre-amirale).</i> Source : http://www.marianne2.fr/blogsecretdefense/m/Bientot-une-amirale-dans-la-Marine_a480.html	La socialisation masculine permet aux femmes de progresser dans leur carrière.
	Elle est arrivée à la compagnie en 1999 et a gravi tous les échelons. Aujourd'hui, à 37 ans, elle devient le premier capitaine féminin de l'armement, mais aussi de l'ensemble des ferries et cargo-mixtes exploités vers la Corse. Elle prend la barre du Girolata, le plus important navire de la Méridionale. Sa philosophie : « A bord d'un navire, il n'y a ni homme ni femme, il y a des marins, comme le soulignait avec respect Albert Londres. Ma nomination au poste de commandant récompense mon parcours d'officier depuis mon arrivée à La Méridionale le 19 mai 1999, le jour de mes 25 ans ! Comme tout un chacun, à mesure que je grimpais les échelons de la chaîne de commandement, j'ai dû prouver mes compétences ». Source : meretmarine.com/article.cfm?id=116167	Prouver ses compétences permet de gravir les échelons.
	- Est-ce plus difficile d'accéder à cette unité d'élite lorsqu'on est une femme ? - Non, pas du tout. Je suis en effet la première femme, mais j'essaie de lutter contre ces idées reçues. L'armée a beaucoup évolué. Elle est aujourd'hui très moderne. Femmes et hommes sont traités sur un pied d'égalité. (Virginie Guyot, 1^{ière} femme leader de la Patrouille de France). Source : La Dépêche, 29 mai 2010.	Les femmes luttent contre les stéréotypes pour avancer.

Restauration	Cette <i>chef cuisinière renommée</i> raconte son parcours. Après avoir repris en 1995 l'auberge familiale de Mont-de-Marsan, elle ouvre en 1999 à Paris le restaurant Hélène Darroze, qui connaîtra rapidement un grand succès. Bien sûr, le journaliste s'en étonne, car il s'agit d'un « <i>milieu d'hommes</i> ». Ce à quoi elle répond : <i>Oui, mais du fait des femmes, pas de la société. Il faut être capable de se dire : ce n'est pas moi qui donnerai le bain, coucherai les enfants, raconterai la petite histoire. Ce sera quelqu'un d'autre. Moi, je donnerai autre chose... J'ai personnellement eu l'impression qu'être une femme, dans ce milieu, était une réelle opportunité. Un jeune homme débarquant à Paris n'aurait suscité aucune attention. Alors que pour moi, l'intérêt a tout de suite été phénoménal. La presse s'est littéralement jetée sur moi. Il fallait que je sois à la hauteur, bien sûr, et j'ai travaillé en me remettant sans cesse en question. Mais aucune étoile n'a été autant médiatisée que ma seconde, en 2003.</i> <u>Source</u> : Monde magazine n°69, 8 janvier 2011, p. 12-14.	Pour progresser dans la carrière, il faut mettre le travail professionnel au dessus du travail familial.
Entrepreneuriat	<i>Est-il plus difficile de lever des fonds quand on est une femme ? Je suis quand même parvenue à obtenir 470000 euros en avril 2008, auprès de divers business angels privés et du fonds Network Finances, puis 1,4 million d'euros d'Amundt Private Equity fin 2010, alors que j'étais enceinte de sept mois et demi, et de jumeaux qui plus est ! Il me semble qu'un projet bien ficelé, ambitieux, n'a pas moins de chance de séduire des investisseurs parce qu'il est porté par une représentante de la gente féminine (Anne-Laure Constanza)</i> <i>Dans le secteur très masculin des nouvelles technologies, être une femme n'est absolument pas handicapant. Et face à des investisseurs, je ne crois pas que cela joue d'une quelconque manière. On n'est pas moins crédible. Surtout si l'on se garde de jouer dans le registre de la séduction. ce qui n'est de toute façon pas mon truc ! (Valérie Balavoine/Axible technologies)</i> <i>Souvent, dans les réunions, je suis la seule femme : cette différence peut être un atout dans un milieu très masculin (Agnès Passault (Groupe Aquitem))</i> <u>Source</u> : Femmes et entrepreneures, comment elles s'imposent (p. 35-51), Entreprise, mars 2012.	Dans le domaine des affaires, une femme doit se méfier de la séduction, au contraire, elle doit justifier ses compétences en ficelant des projets crédibles pour réussir et progresser.

Ces résultats peuvent être confortés par les résultats de l'enquête l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) d'octobre 2011 sur les professions en France entre 1999 à 2007. Nous précisons dans les paragraphes qui suivent les grandes lignes de cette enquête dont l'analyse met en exergue deux résultats saillants : d'un coté, une féminisation de l'emploi en France dans sa globalité et d'un autre, une émancipation des femmes dans les métiers qualifiés. En ce qui concerne la féminisation de l'emploi, l'enquête révèle la progression de l'emploi de la gente féminine. En effet, depuis 1999, l'activité féminine a continué à se développer dans la majorité des métiers. Le taux d'emploi des femmes est passé de 44,9% en 1999 à 46,7% en 2007. De plus, les résultats de l'enquête montrent que 58,1% des femmes âgées de 15 à 64 ans travaillent en 2007 contre 53,8 en 1990.

Outre cette féminisation, l'enquête révèle que les femmes investissent de plus en plus les métiers qualifiés. Avec des diplômes plus élevés, elles réussissent à accéder davantage aux postes à responsabilités, particulièrement dans les professions libérales, cadres et professions intermédiaires des secteurs publics et privés (hors santé et enseignement) où elles étaient moins représentées jadis. Elles ont réalisé une forte percée à la tête de l'administration publique et des grandes entreprises comme directeurs administratifs ou techniques. D'ailleurs le pourcentage de leur représentativité dans les cadres d'états major a presque doublé durant

la période (30% en 2007 contre 17% en 1999). C'est comme si elles avaient levé la contrainte de *plafond de verre*. Ces chiffres sont confortés par l'enquête de la Commission Européenne de l'an 2000 sur la promotion de l'excellence à travers le *gender mainstreaming* qui montrent qu'environ 13% des professeurs d'Université en France serait des femmes.

Au-delà de l'intérêt de mettre à jour ces données afin d'analyser leur évolution, force est de noter la place honorable occupée par la France si nous la comparons à celles des pays scandinaves (Suède, Norvège, etc.) réputés très avancés en matière d'égalité entre hommes/femmes. Il convient d'ajouter aussi que, d'après la note d'information du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche du 06 Mai 2011 sur « les personnels enseignants de l'enseignement supérieurs 2009/2010 », les femmes ne représenteraient que 19,9% des Professeurs d'Universités en 2010 contre 41,5% parmi les Maître de Conférences, toutes disciplines confondues.

La sphère de la vie politique a occupé aussi le débat sur les questions de genre notamment l'égalité entre hommes et femmes. Ce projet d'institutionnalisation genre date de très longtemps en France mais ce n'est que dans les années 90 que l'on notera de fortes mobilisations nationales qui ont marqué les esprits débouchant en juin 2000 au vote de la loi favorisant « l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives ». En analysant les données de ce tableau suivant qui explicite l'évolution de la représentation des femmes dans les parlements durant cette dernière décennie, nous notons de plus en plus une augmentation du nombre de femmes dans les instances électives. En effet, le pourcentage des femmes est passé de 6,4 en 1995 à 26,9 en décembre 2012 dans la chambre basse, soit une augmentation de 20,2 points. Concernant le Sénat, ce taux atteint 22,2% au 31 décembre 2012 contre 5,0% seulement en 1995, soit 17,2 points en augmentation.

Tableau 1.4 : Les femmes dans les parlements en France de 1995 à 2014¹⁶

Années	Rang Mondial	Chambre unique ou basse			Deuxième Chambre ou Sénat		
		Sièges*	Femmes	% F	Sièges*	Femmes	% F
1995	65	577	37	6.4	321	16	5.0
1997	42	577	63	10.9	321	18	5.6
2002	65	577	70	12.1	321	35	10.9
2007	64	577	105	18.2%	330	60	18.2%
2008	65	577	105	18.2%	343	75	21.9%
2009	65	577	109	18.9%	343	75	21.9%
2010	62	577	109	18.9%	343	75	21.9%
2011	69	577	109	18.9%	347	77	22.2%
2012	37	577	155	26.9%	347	77	22.2%
2013		577	155	26.9%	347	77	22.2%
2014		577	155	26.9%	347	77	22.2%

Ces chiffres confortent en partie la présence féminine dans certains niveaux de responsabilité de la vie économique et sociale traditionnellement occupés par les hommes. Ils montrent bien que le processus de parité est en marche dans ces institutions parlementaires. Et, si cette tendance continue, *ceteris paribus*, il faudra attendre environ l'an 2032 pour retrouver une parité absolue à la chambre basse et l'an 2040 au niveau de la deuxième chambre (Sénat). Néanmoins, il faut souligner que cela ne signifie pas que les femmes occupent les rôles ni les mêmes responsabilités dans ces institutions que leurs homologues hommes. D'où l'intérêt d'analyser le processus de socialisation de ces différents acteurs en société comme en entreprise afin de mieux saisir leur identité, leur intéressement, leur comportement, bref, leur logique d'action.

¹⁶ Pour la source, aller à : <http://www.ipu.org/wmn-f/arc/classif310109.htm>. Nous n'avons fait une compilation des données que de la France.

Conclusion du chapitre I

En définitive, ce chapitre liminaire a permis d'un côté, de préciser le concept « ambigüe » qu'est le genre et toutes les notions qui prêteraient à confusion (surtout le sexe) et d'un autre côté, de rappeler le contexte d'émergence du genre en France.

Par ailleurs, les analyses exploratoires faites dans cet en-tête ont un intérêt particulier pour notre thèse. Elles ont permis d'une part, d'observer une certaine ascension féminine depuis quelques temps dans nombre de secteurs et d'autre part, de nous interroger sur la problématique même du *glass ceiling* et de son contenu, qui d'après ce qui précède, semblerait avoir été brisé ou n'aurait aucune efficacité, du moins dans certains cas. Quoiqu'il en soit, ces interrogations légitiment le besoin de comprendre l'influence du genre sur les situations liées au management des organisations.

Plus particulièrement, dans le cadre de nos travaux, nous nous intéresserons à la question de genre dans le management de projet. Afin de mieux orienter notre recherche de type exploratoire, il est nécessaire d'analyser les principaux apports des chercheurs sur ce domaine et sur les disciplines des sciences de gestion en général mais surtout d'en préciser l'intérêt d'examiner une telle question en contexte de projet.

Le chapitre II permet de faire l'état des connaissances sur les recherches sur le genre dans les sciences de gestion.

Chapitre II :

LE GENRE DANS LES SCIENCES DE GESTION : UN ÉTAT DES CONNAISSANCES

*Nous déplorons avec certains auteurs (Ely et Padavic, 2007 ; Brasseur, 2009)
le fait que, très souvent dans les études sur le genre, le sexe soit
la seule variable testée et assimilée au genre.*

Introduction du chapitre II

Ce chapitre met en évidence les recherches effectuées sur le genre dans les domaines des sciences de gestion.

Pour autant, si les sciences de gestion ont pour but de décrire, comprendre et d'expliquer le fonctionnement des entreprises, des organisations dans leur ensemble, ne doivent-elles pas par conséquent s'ouvrir aux autres sciences sociales (voire exactes) en adoptant parfois des approches transversales surtout d'un point de vue théorique et méthodologique pour mieux cerner certaines problématiques dans ces organisations, qui à coup sûr, ne sont pas *ex-nihilo* ? Dans tous les cas, Dogan et Pahre (1991) nous rappellent qu'un « *savant a plus de chances d'innover en s'éloignant des noyaux traditionnels de sa discipline pour avancer vers ses zones frontalières. Le progrès s'accomplit de manière croissante aux interstices des disciplines* ». Cette remarque est d'autant plus pertinente surtout lorsque le chercheur souhaite explorer une question qui a fait l'objet de plusieurs travaux dans nombre de disciplines telles que la sociologie, l'anthropologie, les sciences politiques, l'économie, etc. Cette question portant sur l'analyse du genre dans les sciences de gestion plus particulièrement dans l'approche managériale des projets.

De ce qui précède, avant de discuter des travaux effectués sur le genre dans les sciences de gestion (section 2.2), il convient par un souci de pédagogie, de rappeler de manière brève, dans une première section (2.1) comment cette problématique de genre a été analysée dans certaines de ces différentes disciplines « connexes » dont se « nourrissent » aussi les sciences de gestion.

Sommaire du chapitre II

<i>2.1. Panorama des études sur le genre dans les disciplines connexes des sciences de gestion.....</i>	<i>54</i>
<i>2.2. L'analyse du genre dans les sciences de gestion.....</i>	<i>62</i>
2.2.1. Le genre dans les Sciences du Management.....	62
2.2.1.1. Analyse du genre sur le leadership.....	63
2.2.1.2. Modèle de style managérial en entrepreneuriat.....	67
2.2.1.3. Analyse du genre dans les professions libérales.....	68
2.2.2. Analyse du genre par domaines.....	70
2.2.2.1. Analyse du genre dans les métiers de la Finance.....	70
2.2.2.2. Le genre dans les recherches en Entrepreneuriat.....	77
2.2.2.3. Analyse du genre dans les recherches en Marketing.....	84
2.2.2.4. Analyse du genre dans les recherches en GRH.....	85
Conclusion du chapitre II.....	92

2.1. Panorama des études sur le genre dans les disciplines connexes des sciences de gestion.

Est-ce que le vocable genre est le plus approprié pour recouvrir la diversité des perspectives d'étude des rapports homme-femme ?

C'est en ces termes que Kateb et *al.* (2004, p. 161) s'interrogent dans leur ouvrage collectif sur *L'approche scientifique du genre en France* pour discuter si le genre constitue un terme fédérateur pour toutes les disciplines, toutes les sensibilités politiques. Cette interrogation trouve toute sa pertinence si nous voulons évoquer les aspects liés au genre dans les sciences sociales notamment en sociologie ou en anthropologie, premières disciplines qui ont commencé à analyser cette problématique. D'ailleurs, Dortier et *al.* (2004) nous précisent que le terme de genre est de plus en plus utilisé dans des disciplines telles que: l'histoire, la sociologie, l'anthropologie, les sciences politiques et juridiques. Il s'agira alors, dans les paragraphes qui suivent, de nous intéresser aux problématiques qui ont été abordées dans la plupart des travaux sur le genre dans quelques-unes de ces disciplines mais aussi en Economie.

Premièrement : le genre dans les recherches en sociologie et en anthropologie

Rappelons que la majorité des travaux concernés ont été déjà mobilisés dans le chapitre I de cette thèse. Il ne s'agira pas de les reprendre ici mais plutôt d'en relater quelques points saillants pour mieux saisir leurs spécificités. En accord avec Kateb et *al.* (2004), précisons que ce sont notamment les questions de rapports sociaux de sexe et de domination masculine qui sont largement évoquées.

S'agissant des **rapports sociaux de sexe**, nombre d'études anthropologiques et sociologiques ont été en mesure de démontrer comment et pourquoi les inégalités entre les sexes ont évolué et comment ces différences se profilent dans divers niveaux de la société. En effet, pendant longtemps, les femmes ont été nécessaires pour remplir et exécuter les différentes institutions abandonnées par les hommes mobilisés à la guerre. D'ailleurs, durant cette période, elles ont remplacé les hommes dans bien des activités non seulement sociales mais économiques. Par exemple en Russie, elles se sont substituées aux hommes dans presque toutes les activités économiques allant des services à la construction de métros en passant par le travail dans les usines qui produisaient des munitions et d'autres produits liés à la guerre (Kiblitckaya, 2000).

En **sociologie** notamment, des travaux ont porté sur le questionnement des rapports entre genre et technologie. Néanmoins soulignons que la plupart des recherches sont anglo-saxonnes et ont mis en évidence les stéréotypes quant à l'usage de la technique majoritairement et intrinsèquement masculine depuis le début des années 80 dans le domaine des technologies (Cockburn et Ormrod, 1993). D'ailleurs cette masculinité de la technique apparaît comme « *un exemple de la façon par laquelle les hommes essaient de dominer tout à la fois la nature et les femmes* » (Gill et Grint, 1995, p. 4).

En ce qui concerne cette analyse sociologique du genre dans le domaine de la technologie, précisons qu'elle est peu visible en France. Sous cet angle, Delphine Gardey déplore le fait que les recherches françaises dans le domaine ne se limitent presque à ses travaux (Gardey, 2000). Concernant sa recherche dans les constructions sophistiquées des *cyborg studies*, cet auteur arrive à mettre en évidence l'utilité du Cyborg pour comprendre l'adéquation du sexe au genre. À ce propos elle écrit que le Cyborg « *permet de régler la question de l'adéquation du sexe au genre, en désindexant le genre des corps et de la régulation hétérosexiste des sexualités et apparaît donc comme un multiplicateur des identités corporelles et sexuées possibles* ».

Dans le même ordre d'idées, Josiane Jouet fait remarquer que les recherches existantes restent éparées parce que « *le thème du genre ne constitue que rarement la problématique centrale [...]* ». Certes, dès les années 1980, « *la sociologie des usages a relevé l'importance du genre dans les modes d'appropriation de la télématique ou de la micro-informatique, et depuis, les travaux sur l'internet incluent souvent un volet "genre"* » (Jouet, 2003, p. 55). Toutefois, les résultats sont encore aujourd'hui très parcellaires car ils figurent dans des études plus générales en France même si elles sont assez peu nombreuses. D'ailleurs, l'auteur montre certaines limites dans l'utilisation ordinaire du terme de genre. Selon lui, « *(...) le genre n'est le plus souvent entendu qu'au féminin, délaissant l'évolution de l'identité sexuée et des rôles sociaux masculins qui impriment pourtant leurs formes aux usages des TIC [qui] sont situés et évolutifs dans le temps (...)* » (Jouet, 2003, p. 82).

Dans le **milieu artistique**, la question de genre a été souvent abordée comme un processus dynamique, constitué d'actes itératifs, de performances « genrées ». D'ailleurs le terme de genre se présenterait en tant que devenir et demeurerait toujours inabouti. À ce sujet, Buscatto et Léontsini (2011), en analysant les stéréotypes de genre ainsi que les modalités de construction des masculinités et des féminités, arrivent à des résultats intéressants. En effet, si les hommes tendent à être associés (et à associer) aux stéréotypes masculins relevant de la

virilité, de la force ou de la performance, les femmes quant à elles tendent à être plutôt regardées (et à se définir) autour des stéréotypes féminins relevant de la maternité, de la grâce, de la faiblesse ou de la séduction sexuelle (*op.cit.*, p. 11).

À la lecture de ces articles, il apparaît donc que les stéréotypes de genre ne peuvent (ne doivent) pas être analysés en dehors de leur ancrage social. Croiser origine sociale, profession, âge et genre se révèle indispensable pour saisir les modes de construction, de légitimation, de transgression des stéréotypes de genre à l'œuvre dans ces différents mondes sociaux (Buscatto et Léontsini, 2011, p. 12). Nous partageons avec ces auteurs le fait que le genre soit un concept en devenir qui se diversifie en conjuguant niveaux de langage, attributs de classe sociale, de profession et d'âge.

D'un point de vue plus anthropologique, les rapports de domination de l'homme sur la femme ont été largement évoqués dans la littérature. En effet, outre l'ouvrage révélateur de Pierre Bourdieu (1998) de part son titre (*La domination masculine*) et contenu (*cf* chapitre I), d'autres auteurs ont analysé les rapports de pouvoir (de subordination) des hommes sur les femmes (des femmes aux hommes). Si ce sociologue français précise qu'il est sans doute trivial de dire que l'on ne peut tenir les hommes pour responsables de la domination masculine, Gilmore (2001) explique que certains facteurs externes comme la religion ou les formes sociales de la production peuvent encourager son maintien et l'on ne peut donc ignorer « *les responsabilités des hommes pour conserver et aménager les avantages dont ils jouissent* » (Lagrange 2000, p. 468).

Dans un autre contexte, Noël (2000) s'est intéressé à la relation entre le genre et ses impacts sociologiques en Côte d'Ivoire. Ses résultats mettent en évidence les formes de manifestations des relations de genre sont multiples. Dans un premier temps, l'auteur, montre que les facteurs explicatifs à la sous-scolarisation des filles par des raisons économiques (du fait du faible pouvoir d'achat des parents face au coût élevé de l'école), culturelles (dans le processus de son éducation de future épouse, future mère, la petite fille est amenée à aider sa mère, sa tante ou sa grand-mère dans les tâches domestiques quotidiennes et les travaux des champs. De ce fait lorsqu'il s'agit de choisir entre celle-ci et le garçon pour l'éducation formelle, la préférence de la famille est en règle générale orientée vers le garçon), matrimoniales (dans la mesure où la fille, appelée à se marier, quittera sa famille pour aller fonder un foyer ailleurs dans une autre famille, on ne peut la compter parmi les effectifs permanents du groupe domestique que pour une période limitée. Dans ces conditions précises, pourquoi investir des sommes d'argent pour servir d'autres familles ? Telle est l'idéologie qui

fonde en partie et renforce par ailleurs le traditionnel mariage précoce dans ces régions d'Afrique. En fait, la jeune fille constitue dans ce contexte culturel, une ressource objective en termes de dons et de prestations de services gratuits de la part du prétendant au bénéfice de ses parents. Dans un second temps, l'auteur explique l'exclusion des femmes à la gestion des pompes modernes par leur tempérament chaud, leur partialité et leur indisponibilité. Plusieurs explications peuvent être fournies pour tenter d'expliquer cette domination masculine.

D'abord, d'un point de vue biophysique, l'analyse porte sur le cycle de vie complet de la femme. En effet globalement, celui-ci peut être résumé en quatre étapes : l'étape de la petite fille, celle de l'adolescente pubère, celle de la femme majeure avec possibilité de maternité et enfin celle de la ménopause. Dans ces conditions, l'étape spécifique de la maturité avec la possible maternité apparaît intéressante à être examinée sous l'angle du genre. Cela s'explique notamment par le fait qu'elle constitue une des périodes les plus cruciales du statut de la femme dans son cycle de vie. Durant cette période, on peut compter les cycles de menstruations, les périodes de grossesses, les temps de maternage, etc. Tous ces facteurs peuvent pousser les femmes à observer, à des moments précis de leur existence, des privations et des interdictions, etc. C'est d'ailleurs ce qui justifie certaines dispositions juridiques relativement souples en matière de droit de travail notamment le code du travail.

D'un point de vue spirituel, le fondement ontologique de la thèse repose par exemple sur quelques références bibliques de la religion judéo-chrétienne. En effet, au chapitre 2 (versets 21 à 24) du livre de la Genèse, on peut lire : « *Le seigneur Dieu fit tomber dans une torpeur l'homme qui s'endormit ; il prit l'une de ses côtes et referma les chairs à sa place. Le seigneur Dieu transforma la côte qu'il avait prise à l'homme en une femme qu'il lui amena* ». L'homme s'écria : « *voici cette fois l'os de mes os et la chair de ma chair. Celle-ci, on l'appellera femme car c'est de l'homme qu'elle a été prise* ». Aussi, l'homme laissera son père et sa mère pour s'attacher à sa femme et ils deviennent une seule chair. De plus, dans ce même chapitre, il est encore précisé (au Verset 16) que : « *il dit à la femme : je ferai qu'ençeinte, tu sois dans de grandes souffrances ; c'est péniblement que tu enfanteras des fils. Tu seras avide de ton homme et lui te dominera* ». Néanmoins, il faut relativiser cette idéologie avec la faillite progressive de la famille et de la religion dans plusieurs domaines.

D'un point de vue plus théorique, Goyot et *al.* (2006) se sont intéressés au passage à l'auto-emploi pour expliquer l'impact que peut exercer le genre sur la logique d'action. Ces auteurs analysent sous un angle sociologique le passage à l'entrepreneuriat comme une logique d'action qui, non seulement ne se limite pas aux dimensions psychologiques ou

stratégiques mais, nécessite la prise en compte des caractéristiques identitaires et biographiques de l'entrepreneur. À cet effet, ils précisent que comme cette dimension socio-historique n'est pas étrangère au genre de l'individu, celui-ci ne serait pas sans effet sur la logique d'action en matière de création d'entreprise.

À la lumière de ces lectures, on peut penser que les stéréotypes de genre ne peuvent être analysés que dans leur ancrage culturel et social. Les rapports de pouvoir et de domination de l'homme sur la femme perdurent, en témoignent les nombreux écrits analysés. De même, il ne faudrait pas restreindre le genre au féminin car cette posture peut délaissier l'évolution de l'identité sexuée et des rôles sociaux masculins comme nous le rappelle Jouet (2003).

Deuxièmement : le genre dans les recherches en sciences politiques et en économie

Dans le domaine des sciences politiques, il est sans doute ordinaire d'affirmer que la science politique semble rester une des disciplines les plus fermées aux études sur le genre. Ce constat est partagé par nombre d'études quantitatives et qualitatives sur la place du concept de genre en sciences politiques et sur la place des chercheuses dans la discipline que cela soit dans le monde anglophone (Gretchen et Mellow, 2000) ou francophone (Berengere et Petra, 2005). Néanmoins, précisons avec Jenson et Lépinard (2009) que les travaux situés au croisement des études de genre et de l'étude des politiques publiques forment aujourd'hui une tradition déjà relativement ancienne.

Des recherches féministes qui se sont développées avec les vagues de mobilisation des femmes dans les années 60-70 et plus tard des recherches sur les femmes, on est passé aujourd'hui à une logique de genre. Un concept qui s'est donc rapidement avéré plus prometteur à la fois pour expliquer les phénomènes politiques touchant les rapports sociaux de sexe mais également pour dévoiler la dimension genrée de phénomènes politiques considérés jusqu'alors par la discipline comme *a priori* neutres¹⁷. Pour bien le différencier du concept de sexe ou de celui de femmes, Jenson et Lépinard (2009) identifient deux caractéristiques analytiques du concept de genre. D'un côté, le genre est une propriété collective et non individuelle dans la mesure où le concept désigne les processus et les mécanismes sociaux qui rendent le sexe pertinent dans un contexte donné. Le sexe est alors compris comme une construction sociale et le genre est le processus par lequel cette

¹⁷ En France, le terme « rapports sociaux de sexe » a été proposé, souvent sous l'influence de l'analyse de Simone de Beauvoir (« on ne naît pas femme, on le devient ») et de la sociologie, pour dire que « le sexe » est une construction sociale traversée par le pouvoir économique et social. Le concept reste actuel mais « le genre », à la suite des travaux d'auteurs anglophones, a eu tendance à le supplanter, sous l'effet des rapports de force qui façonnent les langues comme les sciences.

construction est opérée, en fournissant des définitions du masculin et du féminin, de ce qui est « mâle » et ce qui est « femelle », et en attachant à ces différences des effets sociaux très concrets. D'un autre côté, puisqu'il s'agit de processus sociaux, ils varient nécessairement en fonction du contexte social et historique soulignent les auteurs.

Par ailleurs des études montrent que le concept de genre introduit la possibilité d'étudier les hommes et la masculinité telle qu'elle s'exprime dans un certain nombre d'institutions politiques comme un sujet à part entière. À ce sujet, l'étude de Cockburn (1991) sur quatre organisations britanniques (une firme privée, un ministère, un organe électif et un syndicat) reste un modèle en la matière et a permis de montrer comment la valorisation de la masculinité, son institutionnalisation comme norme de référence et la reproduction des rapports de genre fondés sur des rôles sexués traditionnels sur le lieu de travail constituent autant de résistances à l'inclusion des femmes et à l'égalité dans ces organisations. De la même manière, le concept rend visible la construction sociale des qualifications (les hommes sont qualifiés, les femmes ne sont que des « *petites mains* »), une construction qui sous-tend les politiques de développement des maquiladoras ainsi que de politiques d'emploi toujours genrées (Jenson, 1989).

Il faut souligner que ces différents usages du concept de genre, qui ne permettent pas parfois de clarifier ce qu'on entend par genre dans une recherche, risquent d'entraîner des confusions aussi bien au niveau analytique que méthodologique. Eu égard à cela Jenson et Lépinard (2009) se sont permis de proposer une typologie des différentes façons dont le concept de genre est aujourd'hui utilisé en science politique et appliqué à l'étude des politiques publiques. Les trois approches qui découlent de leur analyse sont développées successivement.

Le premier type de travaux qu'ils ont identifié est constitué par les recherches qui ont pour objet principal les femmes et leurs actions. Le genre désigne ici la dimension sexuée de l'objet de recherche qui fait sa spécificité et incite à l'analyser en tant que tel. En effet, l'adoption du concept de genre n'a pas eu pour corollaire l'abandon des études sur l'inclusion et la participation des femmes dans les diverses institutions et mouvements politiques. Ces recherches considèrent les femmes comme un groupe social et visent à comprendre de quelle façon elles participent à la vie politique et influencent l'élaboration des politiques publiques. Le deuxième idéal-type concerne les travaux qui prennent en compte le genre dans l'analyse des politiques publiques car celui-ci rend visible les dimensions et les effets des politiques qui restaient jusque-là invisibles ou ignorés. Ces travaux interrogent la façon dont les politiques

sont influencées par les rapports sociaux de genre et les conséquences de cette influence sur la mise en œuvre et les effets de ces politiques. Enfin, dans le troisième *idéal-type* de travaux, même si le genre reste également au cœur des recherches, il faut souligner que son statut dans l'analyse est cependant légèrement différent. En effet, dans ces recherches, le genre n'est pas seulement une variable ou un prisme mobilisé dans l'analyse pour rendre compte d'aspects jusque-là peu explorés de la réalité. Il est appréhendé comme un processus social dont il s'agit d'analyser la construction et les évolutions dans un contexte historique et social donné.

Dans le domaine de l'économie, Laufer et *al.* (2003) nous apprennent que le genre y entra sous les auspices d'un courant orthodoxe, l'école de Chicago, qui forgea des concepts appropriés à l'étude des inégalités entre sexes, qu'il s'agisse d'accès au marché du travail ou de normes de rémunérations. Par ailleurs, les *gender studies*, d'emblée pluridisciplinaires, investirent l'économie en refusant la neutralité apparente d'une rationalité individuelle qui n'est que le masque de toute domination masculine. Construction sexiste dans laquelle les hommes n'ont cessé de valider leur domination, l'Economie a figé les femmes dans un dilemme entre maternité et carrière. En ignorant les comportements masculins, elle refuse de définir cette construction comme une construction sociale.

L'attention au genre est flagrante dans l'économie du travail et l'analyse du comportement des ménages (Sofer, 1990) mais les économistes féministes regrettent l'insuffisance, tant théorique que pratique, des études relatives aux rapports intrafamiliaux et à la distribution des ressources dans la nébuleuse familiale. Les femmes restent dans l'ombre et, à l'opposé des préoccupations masculines, leur pauvreté est par conséquent trop sous-estimée. Enfin, il faut dire que la question de genre a été abordée dans d'autres disciplines comme l'histoire, la psychologie (*cf.* chapitre 1).

Dans le tableau qui suit sont synthétisés les principaux apports de tous ces travaux à notre recherche.

Tableau 2.1 : Le genre approché par quelques disciplines connexes des sciences de gestion

Domaines d'analyse	Principaux apports à notre recherche
Artistique	Le genre observé en processus dynamique constitué d'actes itératifs... il demeurerait toujours inabouti.
Sociologie	Le genre est un devenir qui se diversifie en conjuguant niveaux de langage, d'attributs de classe sociale, de profession et d'âge (par exemple les stéréotypes de genre ne peuvent être analysés en dehors de leur ancrage social) et qui n'est le plus souvent entendu qu'au féminin.
Anthropologie	Le genre permet d'analyser les rapports de pouvoir (de subordination) des hommes sur les femmes (des femmes aux hommes) de par son contenu.
Psychologie	Les termes appropriés pour le genre sont « masculin » et « féminin » ; ces derniers peuvent être totalement indépendants du sexe biologique ; le genre représente la quantité de masculinité ou de féminité que l'on trouve dans une personne.
Sciences Politiques	Le genre est un processus par lequel la construction sociale est opérée et dans laquelle le sexe est compris. C'est une propriété collective et non individuelle dans la mesure où il désigne les processus et les mécanismes sociaux, qui rendent le sexe pertinent dans un contexte donné (contexte social et historique).
Economie	Le genre permet d'étudier les inégalités entre les sexes tant au niveau de l'accès au marché du travail qu'au niveau des normes de rémunérations.
<u>Synthèse</u> : nous pensons que le genre ne doit pas être restreint au féminin étant donné qu'il constitue un processus par lequel la construction sociale est opérée et dans laquelle le sexe est compris même s'il permet de renseigner les rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes.	

Après cet exercice d'ordre pédagogique, nous allons, à présent, analyser la problématique du genre en particulier dans les recherches en sciences de gestion.

2.2. L'analyse du genre dans les sciences de gestion...

Think manager - Think male (Schein, 2001).

« Depuis plus d'un demi-siècle, nos sociétés ont connu des transformations culturelles, qui se sont accélérées ces vingt dernières années. Les figures du travail les plus identifiables associées à l'image d'une dépense physique de force – se heurtent à un usage plus parcimonieux de la motricité humaine, qui devient maniement de symboles et de relations. Le travail humain se fait discret, en se déplaçant vers des manipulations informatiques ou des interactions humaines ; ils se logent, au-delà des lieux classiques de l'atelier, du bureau ou du guichet, dans des espaces-temps rendus pour eux par la diffusion massive des technologies mobiles et numériques, voire intermédiaires entre travail et hors-travail. Enfin, le travail contemporain nous met plus souvent aux prises avec des objets mouvants, indéfinis, complexes. Qu'il s'agisse de gérer les aléas d'un processus automatisé, d'un travail principalement intellectuel, ou bien d'agir sur l'humain, la relation ou la communication, c'est de plus en plus une plasticité cette disponibilité proprement humaine au changement qui est directement sollicitée. Comment les travailleurs s'y retrouvent-ils ? » (Bidet, 2011, p. 2).

Cet argumentaire d'Alexandra Bidet trouve toute sa pertinence autour de la réflexion sur le genre puisqu'il met l'homme au centre du débat ses valeurs, ses jeux de pouvoir, etc., face aux différentes mutations. À ce sujet, Calas et Smircich (1991) déplorent le fait que les recherches gestionnaires soient « aveugles » sur les aspects liés au genre¹⁸. Dans les sections suivantes, nous précisons comment ces aspects liés au genre ont été abordés d'abord en management puis, dans d'autres domaines.

2.2.1. Le genre dans les sciences du management

Think manager - Think male (Schein, 2001). C'est cette métaphore que Schein a émise pour qualifier l'image du manager. Selon cet auteur, l'image du manager serait attribuée non seulement à des comportements dominateurs plus facilement associés à des attributs dits masculins (Schein, 1973 ; 2001) mais elle traduit dans la même dynamique l'un des obstacles auxquels peuvent être confrontées les femmes pour accéder à ces positions de pouvoir et de direction. En management, ce sont les questions liées au genre notamment sur le leadership et le pouvoir qui ont été le plus abordées dans la littérature. Néanmoins, l'influence du genre sur

¹⁸ De l'anglais *gender blind*.

d'autres aspects comme le stress, l'identité, la culture organisationnelle, les configurations familiales et conjugales etc. ont fait l'objet de quelques travaux. Nous les discutons maintenant.

2.2.1.1. Analyse du genre sur le leadership

Il existe toute une littérature abondante autour du leadership en management que cela soit dans les organisations marchandes ou non marchandes. Au sens de Burns (1978) le leadership s'exerce quand des personnes mobilisent des ressources institutionnelles, politiques et psychologiques... dans l'optique de développer l'engagement et de satisfaire les motivations des suiveurs. Il représente de plus, la capacité d'une personne à influencer, motiver et rendre capables les autres de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation (House, 1999). Dans tous les cas, la littérature ne renseigne pas sur la meilleure façon d'exercer le leadership. Ce qui pérennise longtemps le débat autour de la question sur l'existence ou non de différences liées au genre sur le leadership. Depuis, deux principaux courants se profilent à l'horizon : l'existence de différences en matière de leadership au regard du genre et l'absence de différences observées.

⇒ Différences de leadership au regard du genre !

Les partisans de ce courant allèguent l'existence de différences en matière de leadership compte tenu du genre culturellement défini. En conséquence, les managers hommes et femmes ne devraient pas adopter les mêmes styles de leadership. Nous tenterons d'expliquer ces différences en nous appuyant sur la théorie du rôle social d'Eagly (1987). Selon cette théorie, les individus ont tendance à agir dans leurs activités en adéquation avec leur rôle de genre culturellement défini. En effet, ils intériorisent les attentes culturelles de leur rôle social en adéquation avec leur sexe et par conséquent, sont intrinsèquement motivés à agir en conformité avec leur rôle de genre ajoute cet auteur. Ce qui peut nous pousser à nous interroger sur les comportements que vont adopter les femmes en position de leader et de pouvoir si nous partageons l'idée que leur rôle de genre féminin culturellement défini n'est pas compatible avec les stéréotypes de qualités masculines. Réciproquement quels comportements vont adopter les hommes qui ne sont pas en position de pouvoir dans des milieux traditionnellement dirigés par des femmes. Heilman et ses collègues (1989) nomment ce phénomène (dilemme) « *l'incongruité du rôle de genre* ».

Pour lever cette contrainte, des auteurs comme Eagly et Karau (2002) avancent que les femmes en position de leader et de pouvoir devraient adopter des comportements de

leadership de type transformationnel. Ce style de leadership a été introduit par Burns (1978) puis, repris et largement développé par Bernard M. Bass dans *Leadership and performance beyond expectations* paru en 1985. Cet auteur, à la suite des travaux de James McGregor Burns, analyse le leadership de type transformationnel à travers la capacité du leader à transformer comme son nom l'indique, les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés tant sur le plan individuel qu'organisationnel. En ce sens, il se différencie du leadership transactionnel basé sur la récompense contingente (Bass, 1985) et perçu comme entraînant des comportements de commandement, d'autorité, caractérisés comme masculins (Eagly et Karau, 2002 ; Yoder, 2001),

Plusieurs recherches plaident en faveur du développement de ce style de leadership car, d'après certains auteurs, l'exercice du leadership transformationnel serait positivement corrélé à la performance que celle-ci soit évaluée par les membres de l'équipe ou au travers d'indicateurs de résultats et ce, aussi bien dans les équipes dirigeantes que dans les équipes opérationnelles. À ce sujet, Judge et Piccolo (2004) démontrent que ce style de leadership serait en outre faiblement corrélé avec les traits de personnalité et pourrait être acquis au travers de l'expérience ou de la formation. Le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée sont les dimensions retenues par ces auteurs pour caractériser ce type de leadership

En effet, le charisme fait référence à la capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés (Bass, 1985). Un leader charismatique commande l'admiration, le respect et la confiance (Avolio et Bass, 1995), incite les employés à s'identifier émotionnellement à lui, à le voir comme un modèle, un exemple à suivre (Tremblay et *al.*, 2005). Quant à la motivation inspirante (ou stimulante), elle se produit selon Bass (1985) lorsqu'un leader emploie des qualités non intellectuelles, émotionnelles pour influencer ses subordonnés. Pour y arriver, le leader peut partager ses valeurs et ses objectifs et transmettre une vision claire de la mission de l'organisation en suscitant l'adhésion des employés en raison de sa capacité à leur faire épouser une cause qui leur apporte du sens et des défis (Tremblay et *al.*, 2005). En ce qui concerne la stimulation intellectuelle, elle peut se définir comme la capacité du leader à inciter ses subordonnés à être créatifs et à innover (Avolio et Bass, 1995), à remettre en question leurs façons de faire (Tremblay et *al.*, 2005). Enfin la considération individualisée renvoie à la capacité du leader à

prendre en compte les besoins individuels de chacun de ses subordonnés par des actions de coaching et de mentorat (Tremblay et *al.*, 2005).

Cette considération individualisée apparaît quand un leader développe une orientation envers son équipe, montre une attention particulière aux subordonnés et répond convenablement à leurs besoins personnels (Bass, 1985). De ce point de vue, le leader est donc à l'écoute des besoins des subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle. Pour Bass repris par lui-même (1998), les leaders transformationnels ont la particularité d'aller au-delà des échanges relationnels et de motiver « les autres à aller au-delà des espérances ». Ce qui leur permet d'obtenir une performance supérieure de leurs subordonnés.

Au total, le leadership transformationnel serait un type de leadership adapté aux femmes dans la mesure où il leur permettrait d'éviter les écueils trop masculins et, de diminuer le dilemme de l'incongruité du rôle de genre (Yoder, 2001 ; Eagly et Karau, 2002). Néanmoins, au regard d'autres niveaux d'analyse, certains auteurs défendent la non existence de différences en matière de leadership en fonction du genre. Nous développons quelques-uns de leurs travaux dans les paragraphes qui suivent.

⇒ Absence d'effet de genre sur le leadership !

En analysant la littérature, nous notons avec certains auteurs l'absence d'effet de genre sur le leadership. Par conséquent, les leaders hommes et femmes n'observeraient pas de différences en matière de leadership (Carless, 1998). En effet, dans la mesure où, selon les partisans de ce courant, le rôle de leader demande un certain type de leadership, intériorisé aussi bien chez les hommes et les femmes, ils devraient de ce fait adopter les mêmes rôles et se comporter de la même façon. D'ailleurs, les auteurs arguent que pour atteindre le rôle de leader et de pouvoir, les hommes et les femmes devraient traverser les mêmes nécessités. En conséquence, un leader qui occupe une telle place doit remplir les attentes liées avec son rôle de pouvoir. Cette pression des comportements similaires entre hommes et femmes leaders fait qu'il n'y a pas de différences liées au genre sur le style de leadership sinon elles seraient relativement faibles si elles apparaissaient. Cornet et Bonnivert (2008) soutiennent que c'est le processus de socialisation et d'assimilation subi par les managers, qu'ils soient hommes, femmes ou autres, qui explique sans doute cette conformité de leurs comportements.

Dans une étude plus récente, Saint-michel et Wielhorski (2011) ont étudié l'incidence du genre sur le style de leadership des managers, sur la qualité de la relation *Leader-Member Exchange (LMX)* et sur l'engagement organisationnel des subordonnés. Sur la base des

données collectées auprès de 111 salariés dépendant chacun d'un supérieur hiérarchique direct issus de deux grandes entreprises dont 51 femmes, ces auteurs n'observent pas de différence par rapport à l'influence du genre du leader sur le style de leadership. En ce sens leurs résultats révèlent le phénomène d'« incongruité du rôle de genre » dans la mesure où les femmes adoptent le style de leadership « management par exception » leur permettant de transgresser les attentes habituellement associées à leur rôle générant ainsi auprès de leurs subordonnés, des attitudes négatives (Eagly, 1987).

En revanche, leurs travaux permettent de constater néanmoins une influence du genre sur le type d'engagement des salariés. En effet lorsqu'une femme leader déploie des conduites de management passif, cela suscite de la part de ses subordonnés un désengagement beaucoup plus fort que lorsque c'est un homme leader qui adopte ces mêmes conduites. Par contre, lorsque les femmes ne développent pas des comportements de leadership transformationnel, leurs subordonnés se désengagent de l'organisation. À l'opposé, lorsqu'un homme agit ainsi, ses subordonnés restent tout de même impliqués dans l'organisation. Ce qui montre une certaine sexualisation des attentes des subordonnés vis-à-vis de leurs dirigeants.

Pourtant, dans certains cas, certaines femmes en position de pouvoir ont tendance à adopter des comportements de type transactionnel (au sens de Bass, 1985) ou d'autres compétences managériales ne serait-ce que dans des organisations telles que les projets. En effet, Neuhauser (2007) montre que les responsables/femmes n'attachent pas beaucoup d'importance au style de leadership transformationnel ; ils/elles utilisent davantage des comportements de type transactionnel et d'autres compétences en management que des comportements de type transformationnel pour mieux gérer leurs projets. Ces résultats remettent en cause les travaux de Heilman et *al.* (1989) et d'Eagly et Karau (2002) même s'ils ne permettent pas de préciser l'incidence de ces conduites sur la performance du projet l'engagement des acteurs de projet. Enfin il faut souligner qu'une enquête conduite auprès de cadres supérieurs d'entreprises et d'universités australiennes par Ross-Smith, Chesterman et Peters (2005) au sein desquelles les femmes représentaient environ 30% de l'effectif, a mis en évidence les changements qu'elles avaient apportés à la culture organisationnelle¹⁹ en termes de flexibilité, de considération pour autrui et de relations affectives.

¹⁹ Edgar Schein (1985) conceptualise cette culture d'entreprise en trois niveaux : des « artefacts » qui sont les aspects visibles de la culture comme les comportements observables, les codes vestimentaires ou de langage, les références au mythe fondateur ; des « valeurs » qui sont les termes choisis de manière consciente par les dirigeants et le management de l'entreprise ; des « prémisses » qui sont les croyances qui opèrent

Au total, cette revue de littérature laisse conclure que le débat est loin d'être clos autour de l'impact du genre sur le leadership. Elle permet de noter aussi que la plupart de ces travaux ont analysé le genre de façon physiologique. Notre ambition dans cette thèse est d'approfondir les travaux de Neuhauser (2007) pour mieux appréhender la question de genre dans le management de projet.

Dans la sous-section qui suit, nous analysons le style de management au féminin particulièrement dans le domaine de l'entrepreneuriat.

2.2.1.2. Modèle de style managérial en entrepreneuriat

Pour bien gérer leurs affaires (entreprises), les entrepreneurs surtout les femmes adoptent différents styles de management car, l'entrepreneuriat semble constituer aussi un domaine stéréotypé. Dans cette perspective, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce système de valeurs mis à profit par la gente féminine pour réussir dans des activités entrepreneuriales.

En effet, Chaganti (1986) précise que les femmes ont souvent un style de leadership plus personnel, plus amical et plus orienté vers l'équipe; elles adoptent un style de communication plus ouvert et utilisent un éventail de méthodes plus démocratiques et plus participatives. Ces résultats ont été confortés au début des années 2000 par les travaux de Machado et *al.* (2002) sur le profil des entrepreneurs masculins et féminins. En effet, dans une étude comparative menée auprès de 157 entrepreneurs dont 49 femmes, ces auteurs découvrent que les entrepreneures adoptent un style de management peu formel et une stratégie basée sur l'innovation. Par contre, que les hommes ont tendance à adopter un style de management plus formel et leur stratégie est caractérisée par la recherche d'efficacité. Ces résultats s'expliquent par la conception de valeurs que se font les deux sexes d'après ces auteurs. D'un côté, les entrepreneurs interrogés croient que « *le plaisir et le respect de soi* » constituent les « *terminal value* » (au sens de Rokeach, 1968) les plus importantes, contrairement au « *monde beau et la sécurité nationale* » qu'ils qualifient de valeurs moins importantes. D'un autre côté, les femmes considèrent la « *liberté et la paix dans le monde* » comme étant les valeurs terminales les plus importantes.

Dans le secteur de l'industrie (dominé traditionnellement par les hommes), Olson et Currie (1992) ont essayé d'appréhender les systèmes de valeurs personnelles et les stratégies d'affaires de 40 femmes entrepreneurs. En supposant que le système de valeurs des femmes

inconsciemment. Celles-ci portent sur des questions d'ordre philosophique telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de justice (elles ne sont quasiment pas remises en cause selon Schein).

basé sur la classification de Rokeach (1968) est lié à leur stratégie, ils concluent globalement que les femmes ont plutôt tendance à adopter une stratégie « défensive » pour offrir le meilleur prix (40% des interrogées). Néanmoins, elles peuvent parfois choisir une stratégie « d'analyse » en préférant apprendre des erreurs de leurs concurrents (20% des interrogées) ou une stratégie « réactive » et participer à la compétition (8% des interrogées).

Toutes ces analyses confortent les travaux antérieurs sur les vertus du style de leadership transformationnel. Néanmoins dans les projets, les résultats s'avèrent mitigés ; les femmes adopteraient plus des comportements de type transactionnel et d'autres compétences managériales (Neuhauser, 2007). Ce constat nous pousse à porter un intérêt pour l'analyse du genre dans certaines professions libérales.

2.2.1.3. Analyse du genre dans les professions libérales

À ce sujet, il faut préciser que les recherches ont porté essentiellement sur les cultures organisationnelles, le rôle du genre dans l'intelligence émotionnelle, la relation entre genre, compétition et décisions managériales.

Sous l'angle des cultures organisationnelles, il faut noter que les travaux de Kanter (1977) semblent être les plus cités. Ces derniers ont permis de mettre en évidence la puissance des cultures organisationnelles pour façonner l'expérience des femmes. Cette culture est souvent encadrée par des cadres hommes seniors (Liff et *al.*, 1997) qui ont une grande influence dans la détermination de la réussite des femmes. Plus précisément les hommes définissent si besoin est, une culture d'exclusion et de genre, marginalisant ainsi la minorité (les femmes) et facilitant les pratiques sexuées dont l'objectif est de donner généralement la préférence à d'autres hommes (Broadbridge et Hearn, 2008). On peut citer par exemple Eagly et Karau (2002) qui précisent que beaucoup de femmes dans des postes de direction sont scrutées d'une manière qui ne s'applique pas aux hommes. Elles sont censées accueillir les normes masculines de gestion même si des travaux montrent que les comportements valorisés chez les hommes peuvent être considérés comme déficients chez les femmes (Heilman et Okimoto, 2007; Kumra et Vinnicombe 2010).

Les cultures masculines dominantes sont associées à la compétitivité et au détachement émotionnel et peuvent encore servir à ostraciser et à dévaloriser les femmes (Broadbridge et Simpson, 2011). En conséquence, de nombreuses femmes continuent aujourd'hui de se sentir réduites au silence, ridiculisées, etc. par la domination des hommes (Ford et Harding, 2010).

Dans un autre contexte, Jorfi et *al.* (2012) ont analysé le rôle du genre dans l'intelligence émotionnelle à partir d'un échantillon valide de 120 individus (managers et employés) travaillant dans différentes universités iraniennes dont 30 femmes. À travers une variable modératrice, l'efficacité communicationnelle, ils arrivent à montrer que le genre a une corrélation positive avec le niveau de l'intelligence émotionnelle. De plus, ces auteurs découvrent que les femmes ont un niveau d'intelligence émotionnelle plus élevé que celui de leurs homologues masculins. Par ailleurs, ce le niveau d'intelligence émotionnelle demeure plus élevé chez les managers que chez les subalternes.

D'autres comme Price (2012) ont étudié la relation entre le genre, la compétition et les décisions managériales en utilisant la « compensation compétitive » entre un manager et un travailleur dans un laboratoire. À travers un échantillon tiré d'une population d'étudiants de l'université de Purdue employés au *Vernon Smith Experimental Economics Laboratory*, Price montre que si une information concernant la compétence du travailleur est fournie, les managers hommes choisissent clairement le travailleur de sexe masculin (63,2% contre 26,8% pour les femmes). Par contre, les travaux de l'auteur ne permettent pas de souligner des différences significatives entre managers dans le choix de la rémunération du travailleur lorsqu'aucune information quant à la compétence du travailleur n'est donnée.

Les aspects liés à la mixité et aux ségrégations dans l'espace du conseil ont fait l'objet de quelques travaux récents. En effet, dans un article publié dans la revue *Travail et Emploi*, Boni Le-Goff (2012) identifie une différence de genre dans le métier du conseil : une ségrégation sexuelle verticale et horizontale (au sens de Crompton, 1987) des emplois. Cet auteur montre en effet que les fonctions de management d'équipe, d'activité commerciale (recherche de clients et processus de vente de mission) et de travail relationnel sont généralement exercées par les plus gradés et anciens. Aussi, les activités essentiellement liées à la collecte et l'analyse de données, la production de documents sont réalisées par des consultants juniors. De plus, son enquête révèle que les femmes sont plus représentées dans certains types d'emplois et sur certaines spécialités qui sont traditionnellement stéréotypées comme « féminines » notamment le conseil en ressources humaines.

Aussi, le poids des femmes dans la consultance diminuerait avec l'âge et le nombre d'enfants. D'après, Boni Le-Goff (2012), 70 % des femmes et 63 % des hommes sont sans enfant pour la majorité de professionnel-le-s jeunes et célibataires. Par contre, ce ratio est beaucoup plus faible si les femmes atteignent trente ans et ont au moins un enfant. Elles représentent 48 % de la population enquêtée contre 52 % pour leurs homologues hommes.

En comparant, les carrières de quinze femmes et treize hommes vivant en couple et avec enfants parmi lesquels cinq femmes et trois hommes ont récemment quitté le conseil, Boni Le-Goff (2012) conclut que l'entrée dans la carrière familiale change le rapport à l'emploi des femmes beaucoup plus que celui des hommes à l'âge même où elles arrivent des responsabilités d'encadrement. Ce résultat est très intéressant notamment pour l'analyse de l'activité managériale des hommes et femmes dans les projets.

À présent, précisons que les questions de genre ont été abordées aussi dans bien d'autres domaines des sciences de gestion.

2.2.2. Analyse du genre par domaines

Dans les sous-sections qui suivent, nous évoquons successivement les recherches sur le genre dans le domaine de la finance, de l'entrepreneuriat, du marketing et de la gestion des ressources humaines.

2.2.2.1. Analyse du genre dans les métiers de la Finance

Les études consacrées au genre en finance sont nombreuses. Elles avaient trait généralement au mode de traitement des emprunteurs d'affaires, à l'actionnariat, à la nature des prévisions des analystes financiers mais aussi à la gestion de l'information financière.

2.2.2.1.1. Analyse du genre dans les recherches en Finance classique

L'accès aux crédits a largement mobilisé les chercheurs qui se sont intéressés à la dimension genre en finance.

En analysant les travaux d'Ohran (2001) en France sur la question de financement des femmes propriétaires d'affaires, nous notons avec l'auteur que les entreprises appartenant à des femmes ont été invitées à des exigences de garantie plus élevées et à payer un taux d'intérêt supérieur à celui des entreprises appartenant à des hommes de mêmes caractéristiques lorsqu'elles empruntent auprès des banques ou d'autres institutions financières. Dans le contexte américain Robb et Wolken (2002) en menant une étude similaire montrent que les femmes propriétaires étaient significativement moins susceptibles d'avoir demandé un prêt au cours des trois années précédentes que les hommes. Coleman (2004) sous un autre angle, a étudié, dans la même catégorie d'entreprises, l'accès des femmes au crédit. Cet auteur constate que les femmes sont beaucoup moins susceptibles que les hommes à

prendre un prêt, y compris une ligne de crédit qui est considérée comme le type le plus flexible du prêt du point de vue d'une petite entreprise.

Ces résultats sont *a priori* révélateurs de l'existence de stéréotypes dans le financement des activités des femmes. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles en France le gouvernement avait décidé de travailler à une charte que pourraient signer les banques en la matière. Dans un cadre plus large, compte tenu du taux de rejet de crédit bancaire (4,3 % pour les femmes contre 2,3 % pour les hommes), l'OCDE a mis en garde contre cette difficulté rencontrée pour le financement des entreprises détenues par les femmes depuis la crise financière (OECD, 2012).

Des recherches assez récentes sur la question montrent que les obstacles au financement peuvent être liés à des facteurs autres que le sexe étant donné que la demande ou l'offre de financement est différente parce que les entreprises et les projets devant être financés ne sont pas de même nature. À ce sujet, Constantinidis et *al.* (2006) font remarquer que les facultés de connaissances personnelles, les objectifs de certaines catégories de femmes chefs d'entreprise en matière d'esprit d'entreprise, de financement bancaire et de perspectives de croissance peuvent avoir des effets négatifs sur leur financement externe.

De plus, Wu et Chua (2012) notent que la différence de traitement fondée sur le genre des emprunteurs d'affaires est illégale depuis des décennies. Plus précisément, ces auteurs montrent que les prêteurs facturent beaucoup moins aux entreprises individuelles masculines qu'aux entreprises individuelles féminines. Par ailleurs, l'aversion pour le risque a été évoquée aussi dans la littérature. En effet, Rutterford et *al.* (2011) en étudiant la composition de l'actionnariat en Grande Bretagne de 1870 à 1935 montrent les mystères de la bourse qui ont été explorés par un nombre conséquent d'investisseurs dont les femmes en particulier. Ces dernières sont devenues, durant la période, plus importantes en termes de nombre d'actionnaires. Pour ces auteurs, les facteurs qui ont favorisé cette tendance peuvent être expliqués par la nature de leurs placements (moins risqués) et les modifications législatives relatives à la mariée, à la propriété des femmes. Ce résultat conforte quelques travaux qui ont été réalisés dans le secteur de l'entrepreneuriat qui stipulaient l'aversion qu'avaient souvent les femmes entrepreneurs pour le risque.

Les caractéristiques des analystes financiers et l'analyse de la nature de leurs prévisions ont été aussi abordées dans la littérature. À cet effet, Kumar (2010) montre que les femmes analystes sont en moyenne plus précises que leurs homologues masculins dans leurs activités

de prévisions. Elles émettent des prévisions audacieuses et, quel que soit leur style de prévision, leurs prévisions sont plus précises. La preuve c'est que le marché boursier reconnaît partiellement cette plus grande précision en faisant réagir plus les femmes ; mais la réaction est incomplète ajoute cet auteur. Pourtant, cet auteur fait remarquer toute la difficulté que rencontraient les femmes pour devenir analystes financiers. Ces travaux de Kumar montrent les difficultés que rencontrent les femmes dans la profession d'analyste financier mais aussi la qualité des prévisions qu'elles font une fois devenues opérationnelles. Ils peuvent ainsi laisser comprendre que l'entrée des femmes dans cette profession à prédominance masculine peut accroître leur crédibilité et lever la contrainte de ségrégation horizontale et du coup, la contrainte de *plafond de verre*.

Néanmoins, même si beaucoup d'auteurs se sont intéressés à ces aspects liés au genre en finance, notons aussi l'existence d'une littérature riche sur un domaine connexe à cette discipline : la comptabilité.

2.2.2.1.2. Le genre dans les recherches en comptabilité

Le prisme du "genre" peut être un outil particulièrement utile à celui ou celle qui souhaite analyser la comptabilité au-delà de sa dimension technique.

Hopwood (1987).

Ainsi, vers la fin des années 80 plusieurs études anglo-saxonnes (Crompton, 1987) ont commencé à s'intéresser aux questions de genre dans la profession comptable pour mieux analyser la comptabilité au-delà de sa dimension technique. Depuis, les processus de marginalisation des femmes ont fait l'objet de plus de travaux (Crompton, 1987 ; Lehman, 1992 ; Scandura et Viator, 1994 ; Kim, 2004 ; Anderson-Gough et al., 2005).

Longtemps, la discrimination des femmes a évolué au cours du temps dans les métiers de la comptabilité. Elle est passée d'une ségrégation horizontale²⁰ c'est-à-dire à un rejet des femmes à l'extérieur de la profession à une ségrégation verticale traduite par un cantonnement des femmes à des tâches subalternes au sein de la profession (Crompton, 1987). Plusieurs éléments de réponse ont été mis en exergue dans la littérature pour expliquer ce phénomène de cantonnement des femmes. Morisson et von Glinow (1990) ont proposé un cadre d'analyse repris par Dambrin et Lambert (2006) permettant d'identifier trois niveaux d'explication de ces difficultés : individuel, organisationnel et social.

²⁰ Il y a ségrégation horizontale lorsqu'on interdit l'accès à une profession sur des critères sexuels.

Les **obstacles individuels** concernent plus spécifiquement les variables centrées sur la personnalité de l'individu.

Certains auteurs tentent d'expliquer le *plafond de verre* par le manque d'affirmation dont font preuve les femmes. En effet, d'après les arguments de Barker et Monks (1998), la différence de progression de carrière entre hommes et femmes s'explique en partie par un manque de confiance en soi qui caractérise les femmes. Aussi, le sentiment de stress a été avancé dans la littérature pour expliquer le taux de départ des femmes de la profession comptable (Collins, 1993). D'autres ont mis en exergue la difficulté pour les femmes de concilier leur vie professionnelle et vie familiale. Ce qui pourrait expliquer d'une part, le manque d'investissement des femmes dans leur formation (Roberts et Coutts, 1992) et d'autre part, leur fort taux de mobilité professionnelle (Bernardi, 1998).

Les **actions liées au recrutement, à la promotion, au mentoring**, etc. ont fait également l'objet de plusieurs travaux pour mettre en évidence les facteurs organisationnels qui pourraient impacter la progression de carrière.

En effet, Lehman (1992), dans un article intitulé : *"Herstory" in Accounting: the First Eighty Years*, découvre trois formes de discriminations que rencontrent généralement les femmes dans la profession comptable en Ukraine. D'un côté, des privations économiques et des discriminations idéologiques liées à l'aliénation de l'identité de la femme à son travail. D'un autre côté, des pratiques inégalitaires qui entraînent une place inférieure à celle des hommes dans la hiérarchie sociale (responsabilités, salaires, promotion interne, etc.). Cette disponibilité physique liée aux conditions de travail du métier de la comptabilité et les facteurs liés à la rémunération ont été renseignés par d'autres auteurs.

En effet, dans un autre contexte, Barker et Monks (1998) en s'intéressant à la relation entre femmes comptables et progression de carrières en Irlande ont mis en exergue l'impossibilité pour les femmes comptables irlandaises d'opter pour des aménagements de temps de travail (car peu de cabinets en proposent ou parce qu'il est mal vu d'en demander). D'après leurs résultats, les femmes quitteraient la profession comptable car elles sont moins reconnues et gagnent moins que leurs homologues masculins. Dans un autre registre, Anderson-Gough et al. (2005) ont identifié deux processus organisationnels formels qui contribuent à la reproduction de la domination masculine dans les cabinets d'audit à savoir : le fait de recruter des gens comme soi et de promouvoir des gens comme soi (*homo sociality*).

Enfin concernant le facteur *mentoring*, Scandura et Viator (1994) ont testé l'effet qu'il pouvait avoir sur les intentions de démissionner des auditeurs et auditrices. En prenant en compte différents paramètres : sexe du filleul, niveau hiérarchique du filleul/du mentor et structure du cabinet, ces auteurs arrivent à montrer que les hommes ont plus facilement des parrains associés que les femmes et le fait d'avoir un associé en tant que parrain diminue l'intention de démissionner. Les filleules ont tendance à avoir des mentors plus jeunes et reçoivent davantage de soutien social lorsqu'elles ont une marraine plutôt qu'un parrain.

Les **obstacles sociaux** qui freineraient la progression de carrières des femmes ont été mis en avant dans certains travaux de recherche.

En effet, Windsor et Auyueng (2006) ont montré que le fait de devenir mère affecte la progression de carrière des femmes comptables. De même, les pères sont promus plus rapidement que les mères si bien que les femmes avec des enfants en bas-âge n'atteignent pas de niveaux hiérarchiques plus élevés que celui de niveau manager. Les résultats sont similaires sur les deux pays qui ont fait l'objet de l'étude (Singapour et Australie). De plus, ces auteurs prônent le développement de politiques globales de ressources humaines comme la flexibilité du temps de travail au sein des cabinets internationaux là où se pratiquent plutôt des arrangements informels *ad hoc*. De leur étude, on peut déduire que la variable « *maternité* » accroît la probabilité pour les femmes comptables d'être confrontées à un *plafond de verre*. Celui-ci se traduit probablement en moins d'opportunités de promotion et une progression de carrière plus lente des femmes si on les compare à leurs homologues hommes, pères.

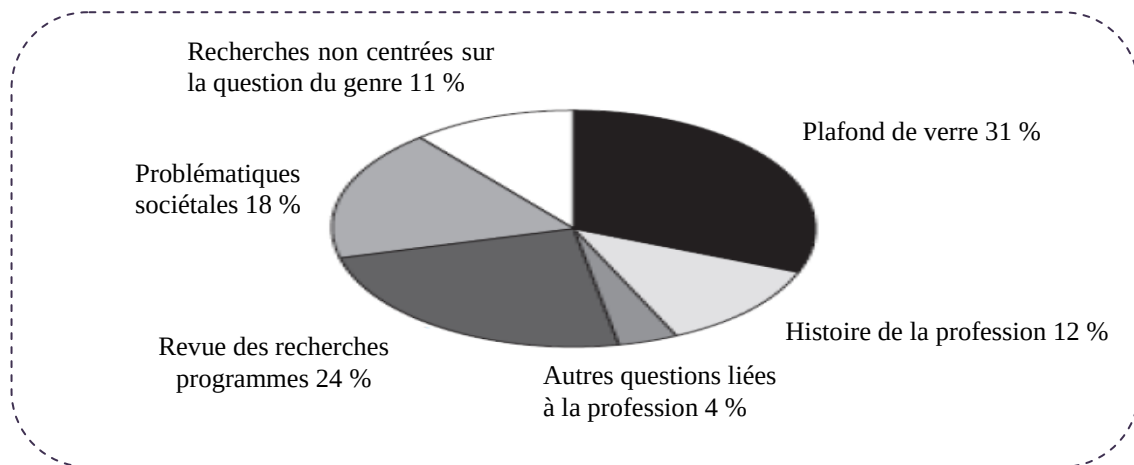
Dans un autre contexte, Kim (2004) en s'intéressant aux difficultés spécifiques rencontrées par les femmes chinoises dans la profession comptable en Nouvelle-Zélande montrent que l'absence de perspectives à long terme et l'impossibilité de se projeter dans une position d'associée favorisent le turnover des femmes chinoises. Concernant le *plafond de verre*, l'auteur précise qu'il peut être constaté par le faible pourcentage des femmes chinoises dans les sommets hiérarchiques des organisations. Par ailleurs, les stéréotypes dont elles sont victimes les mènent vers des clients moins prestigieux (associations, PME...). Du coup, elles sont simultanément évincées des réseaux sociaux masculins. De plus, les managers sont naturellement des hommes et les femmes des mères (Dambrin et Lambert, 2006, p. 115). Ce qui corrobore la théorie de Schein mais ne signifie pas pour autant que les femmes ne peuvent pas être des managers ou encore que les hommes managent mieux que les femmes !

Néanmoins, précisons que la recherche sur les questions de genre dans la profession comptable en France semble être à ses premiers balbutiements. À notre connaissance et contrairement aux pays anglo-saxons, seules Dambrin et Lambert (2006) ont publié des travaux sur le genre en comptabilité dans une revue comptable française dédiée, *Comptabilité-Contrôle-Audit*²¹. Leur article synthétise l'ensemble des travaux sur le genre notamment les questions liées au *glass ceiling*. D'ailleurs l'absence d'engouement pour le genre de la part des chercheurs en comptabilité ne peut pourtant pas s'expliquer par une hypothèse « culturelle » car selon ces auteurs, dans d'autres champs tels que la sociologie, la recherche hexagonale sur ce sujet a été particulièrement dynamique. Pour Dambrin et Lambert (2006) « la recherche en comptabilité est restée plus que discrète sur le thème des questions de genre ». Néanmoins, ces auteurs déplorent l'absence de lois sur le genre dans le métier de la comptabilité en France contrairement à bien des pays comme le Royaume-Uni. De ce point de vue, il serait important de faire davantage de recherches sur les aspects liés au genre dans les métiers de la comptabilité pour déceler les spécificités dans le contexte français : ce que nous n'allons pas étudier dans cette thèse.

Au total, **deux grands enseignements peuvent être tirés de ces travaux**. D'un côté, nous précisons que bien des travaux montrent que les femmes doivent fournir plus de garanties pour avoir un crédit. C'est peut-être à cause de ces exigences qu'elles en demandent moins. D'ailleurs certains chercheurs soulignent que les caractéristiques liées au propriétaire et à l'entreprise peuvent impacter sur l'accord de crédit de même que les objectifs de certaines catégories de femmes chefs d'entreprise en matière d'esprit d'entreprise, de financement bancaire et de perspectives de croissance. En revanche, la qualité des prévisions des femmes analystes financiers est très bien appréciée par les marchés financiers de même que les conséquences positives liées à leur aversion pour le risque. D'un autre côté, dans les pays anglo-saxons, même si l'étude de French et Meredith (1994) réalisée dans le contexte américain révèle que les femmes sont de plus en plus nombreuses dans les professions qualifiées « masculines » notamment la comptabilité publique, nous notons que le *glass ceiling* constitue le principal obstacle que rencontrent les femmes dans la profession comptable. Il est le fruit de nombreuses inégalités dont la principale serait la progression de carrières. Beaucoup d'auteurs y ont consacré articles, ouvrages, etc. pour tenter de l'explorer, l'expliquer en témoignent le nombre important d'articles comme l'indique la figure 2.1.

²¹ À noter que « Témoignage et histoire des comptables noirs américains: l'histoire de Theodora Rutherford », traduit de l'article de Thérèse D. HAMMOND par Yvon Pesqueux a été publié aussi dans la revue *Comptabilité-Contrôle-Audit*, en 1998.

Figure 2.1 : Classement thématique des articles sur le genre dans les revues comptables



Source : Adapté de Dambrin et Lambert (2006, p. 107)

De plus, les recherches montrent que la profession comptable n'est pas compatible avec le travail au foyer : plus les femmes deviennent mères moins elles progressent dans leurs carrières. Elles sont victimes des stéréotypes d'affectif, de nourricier contrairement à leurs homologues hommes qui incarnent le pouvoir. Elles rencontrent des obstacles pour acquérir des connaissances organisationnelles. Elles quittent le plus souvent la profession pour migrer vers d'autres professions libérales car, elles sont souvent moins reconnues et moins rémunérées que la gente masculine. Les travaux montrent aussi qu'elles sont parfois victimes de discriminations salariales. Les travaux mobilisés dans cette sous-section révèlent que le *plafond de verre* apparaît bien dans la profession comptable. Il est lié à certaines caractéristiques individuelles comme le sexe même si on note la percée des femmes dans certains domaines qualifiés de « masculins ». Néanmoins, soulignons que la majorité des recherches ont analysé le genre de façon dichotomique.

La finance n'est pas le seul domaine de l'administration des affaires ayant fait l'objet de recherches sur le genre, l'entrepreneuriat aussi.

2.2.2.2. Le genre dans les recherches en Entrepreneuriat

La recherche en entrepreneuriat ne peut pas aujourd'hui faire l'économie d'une réflexion sur le genre

Redien-Collot (2006, p. 21).

Cette assertion de Redien-Collot mérite une analyse approfondie. Vingt ans auparavant, Bowen et Hisrich, en s'intéressant aux perspectives de développement de carrière des femmes entrepreneurs, proposaient en 1986, un modèle permettant d'articuler la relation entre carrière entrepreneuriale et genre. À cet effet, ces auteurs distinguent neuf catégories explicatives qui motivent l'éveil entrepreneurial : l'environnement éducatif, la personnalité de l'individu, le contexte familial de l'enfance, l'histoire professionnelle, l'histoire du développement personnel, l'histoire du milieu familial et extra-professionnel, la situation actuelle au travail, les perspectives individuelles et enfin, le contexte familial et extra-professionnel. Selon ces auteurs le positionnement individuel dans ces catégories est influencé par le genre. Il faut souligner que dans le domaine de l'entrepreneuriat, les différences de genre ont été notées dans les motivations entrepreneuriales, des intentions entrepreneuriales et des stéréotypes. Nous les discutons maintenant.

2.2.2.2.1. Analyse des motivations entrepreneuriales

Pour bien des entrepreneurs hommes/femmes, les motivations entrepreneuriales constituent des défis personnels. En effet, Buttner et *al.* (1997) en interrogeant 129 femmes sur les raisons qui les ont poussées à se reconvertir dans l'entrepreneuriat montrent que les réelles motivations de ces entrepreneurs avaient trait à des aspirations personnelles. Ces auteurs précisent que les deux motivations principales relevées étaient liées d'une part, à une recherche de défi et d'autre part, à un besoin d'accomplissement personnel.

Dans la même veine, Duchéneaut et Ohran (2000) ont tenté de mener une étude similaire en France en croisant la nature de la motivation (volonté et nécessité) et l'origine de l'idée (personnelle et familiale/environnement proche). De leur recherche empirique auprès d'une trentaine de femmes entrepreneurs, il ressort que le besoin d'accomplissement personnel et la volonté d'indépendance constituent également les principales sources de motivations évoquées par les femmes entrepreneurs interrogées. Leur typologie montre de plus que la première catégorie de femmes entrepreneurs conjugue la volonté d'entreprendre et la compétence personnelle dans l'activité choisie pour « innover » et la seconde catégorie de femmes entrepreneurs se trouve en général confrontée à l'impérieuse nécessité de « poursuivre » une activité familiale suite à un accident ou un décès d'un proche.

Dans tous les cas, Bonnetier (2005) fait remarquer qu'il semble que les femmes veulent tout autant que les hommes créer une entreprise mais qu'une fraction seulement de ces femmes est prête à franchir le pas. En conséquence, la probabilité d'être travailleur indépendant est supérieure chez les hommes (Blanchflower, 2004). Ce constat est confirmé par les résultats du GEM (Acs et *al.*, 2005) qui montrent effectivement que les hommes sont deux fois plus impliqués dans le processus de création d'entreprise que leurs homologues féminins. Néanmoins, pour beaucoup d'auteurs, le besoin de flexibilité (travail-famille) constitue la principale raison qui pousserait les femmes à s'adonner à des activités entrepreneuriales.

Par ailleurs d'autres raisons ont été aussi évoquées par quelques auteurs pour justifier les motivations entrepreneuriales. Par exemple les femmes sont plutôt plus concernées par l'emploi et la culture organisationnelle (Drnovsek et Glass, 2006). Dans le même registre, l'enquête SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) menée en 2006 révèle que la plupart des créateurs et créatrices interrogés trouvent la volonté d'indépendance comme étant la principale motivation entrepreneuriale. En conséquence 56 % des femmes contre 51 % des hommes (hors travailleurs indépendants) désirent créer leur propre affaire (emploi).

Au total, si nous nous référons à l'enquête 2006 sur *Factors of Business Success* au niveau européen sur les motivations à la création d'entreprise, nous découvrons qu'elle révèle, dans la plupart des études, de faibles différences entre hommes et femmes. Les résultats montrent que les trois principales motivations étaient très voisines : l'indépendance (75,7 % chez les hommes, 73,6 % chez les femmes), la perspective de gagner plus d'argent (respectivement 73,4 % et 70,6 %) et la recherche de nouvelles aventures (respectivement 68,0 % et 67,2 %). Le déficit constaté du côté féminin, pour chaque item, se retrouvait avec une dominante sur « éviter le chômage », « concilier vie de famille et vie professionnelle » et « âge des enfants » (Schrör, 2006). Les intentions entrepreneuriales des hommes et femmes ont également mises en évidence par la littérature.

2.2.2.2.2. Analyse des intentions entrepreneuriales

Plusieurs recherches attestent que les femmes ont moins d'intentions entrepreneuriales que leurs homologues masculins.

En effet, selon Crant (1996), les femmes continuent à présenter de moindres intentions entrepreneuriales. Par exemple, les travaux de Veciana et *al.* (2005) ont permis de préciser

que les étudiants font montrer de sérieuses intentions pour créer une nouvelle entreprise que les étudiantes dans leur échantillon de l'université catalane. Dans le même ordre d'idées, Wilson et *al.* (2007) en introduisant le concept d'auto-efficacité pour examiner la liaison entre genre et intentions entrepreneuriales, exhibent que les filles avaient une plus petite auto-efficacité entrepreneuriale et de plus faibles intentions entrepreneuriales par rapport à leurs amis garçons.

D'autres sources d'éveil entrepreneurial comme l'impact des facteurs sociaux et culturels sur le système de valeurs de l'individu ont été avancées comme des déterminants de la création d'entreprise. À ce sujet, Boissin et *al.* (2009) notent que la pression sociale, c'est-à-dire les souhaits de la famille et des amis sur le devenir entrepreneurial de l'individu, joue un rôle significatif et explique en partie pourquoi les jeunes diplômés sont peu enclins à créer une entreprise à la fin de leurs études. D'autres facteurs explicatifs des différences liées au genre ont été aussi évoqués dans la littérature.

2.2.2.2.3. Analyse des différences liées au genre : stéréotypes/discriminations et barrières dans l'activité entrepreneuriale

Plusieurs explications ont été fournies à différents niveaux : individuel, entourage, conjoncture économique, obstacles liés au cadre administratif, à la disponibilité des ressources, etc. pour tenter d'expliquer les différences liées au genre en entrepreneuriat.

En général, les différences liées au genre en entrepreneuriat ont été analysées sous l'angle de l'accès au crédit des hommes ou femmes entrepreneurs. Nous n'allons pas alors revenir sur les travaux de Coleman (2004), Ohran (2001), etc²². Par contre, précisons que d'autres facteurs individuels ou relatifs à l'entourage ont fait l'objet de différentes analyses. Par exemple dans le contexte français, l'enquête menée par Amadiou (2003) auprès de 1360 salariés sur les discriminations sur la vie professionnelle et sociale révèle qu'une femme sur quatre juge « *qu'une femme ne pourra jamais réussir sans charme* ». Sous un autre angle, certains travaux montrent que les femmes rencontrent des difficultés pour obtenir des ressources nécessaires leur permettant de démarrer et d'exploiter une entreprise (Isakova et *al.*, 2006). C'est sans doute ce qui les pousse à chercher des soutiens en général au sein de leur famille.

²² cf revue de la littérature sur le genre en finance.

Dans un autre registre, Morris et *al.* (2006) précisent que les stéréotypes de genre considérant l'entrepreneuriat comme une activité « *masculine* » et les croyances traditionnelles concernant le rôle des femmes dans les pays de l'Europe centrale peuvent obérer le bon équilibre entre les exigences de la famille et celles du travail. Ces croyances peuvent conduire à moins de soutien pour les femmes entrepreneurs par leur famille dans ces pays ajoutent ces auteurs. Dans le même contexte, d'autres études montrent que les femmes ont tendance à se reposer davantage sur les membres de leur famille, sur leurs réseaux sociaux que leurs homologues masculins (Greve et Saloff, 2003). Particulièrement en Europe de l'Est où elles s'appuient massivement sur le soutien de leurs familles et amis (Isakova et *al.*, 2006). D'autres facteurs d'ordre économique et administratif que nous examinons maintenant ont permis aussi de relater ces différences.

D'autres barrières relatifs au contexte économique (conjoncture, état des marchés, état du marché du travail, etc.) et à la perception renvoyant au processus de création lui-même (cadre administratif et juridique, infrastructures, accès aux ressources...) peuvent impacter aussi sur la l'activité entrepreneuriale au regard du genre.

En effet, Yordanova (2011) en s'intéressant aux effets du genre sur l'entrepreneuriat en Bulgarie sur un échantillon d'environ 501 entreprises (dont 219 femmes propriétaires) extrait d'une base de données²³ souligne que les différences de genre dans les intentions de croissance pourraient être expliquées par le fait que les entreprises des femmes bulgares soient plus susceptibles d'être plus petites, d'être enregistrées comme une vente individuelle, de n'employer que des membres de la famille et des proches et d'être moins susceptibles d'appartenir au secteur manufacturier. Dans tous les cas, Ducheneaut et Orhan (2000, p.147) argumentent que la prise en compte des facteurs contextuels et des valeurs morales n'est pas à négliger pour appréhender la complexité des rapports sociaux de genre entre hommes et femmes. Dans la sous-section suivante, nous discutons des travaux sur l'entrepreneuriat féminin.

2.2.2.2.4. Et si l'entrepreneuriat féminin était une alternative ?

Dans nombre de pays de l'OCDE, l'entrepreneuriat féminin reste insuffisamment développé. Tel est bien le cas de la France où le pourcentage des femmes s'adonnant à des activités entrepreneuriales est de l'ordre de 30 % quelle que soit la mesure retenue (créateurs,

²³ *Bulgarian private enterprises and their owners containing.*

dirigeants, auto-entrepreneurs, indépendants, etc.) et la dynamique favorable observée en matière de créations d'entreprises ces dernières années (Bernard et *al.*, 2013).

Défini comme étant la création et le développement d'entreprises par les femmes, l'entrepreneuriat féminin peut constituer un véritable atout économique pour un pays ou un territoire. Par exemple les travaux de Verheul (2005) ont montré que ce sont les entrepreneurs femmes qui ont relancé la compétition au sein de nombreux secteurs d'activité en proposant des services plus personnalisés ou plus centrés sur les besoins du client (Chaganti et Parasuraman, 1996) que ceux proposés par leurs collègues hommes. Elles sont donc à l'origine de l'émergence de nombreuses niches de marchés à haut potentiel créant leurs activités dans des secteurs différents, développant des produits différents et poursuivant des buts différents lorsqu'on les compare aux hommes. Ces auteurs précisent que les facteurs habituellement utilisés pour expliquer le taux de création d'entreprise chez les hommes ont un impact limité ou non significatif sur le taux de création d'entreprise chez les femmes. Cependant, l'ensemble de ces éléments ne permettent pas de conclure que les femmes sont plus entreprenantes que les hommes et vice versa.

Blanchflower (2004) fait remarquer que la probabilité d'être indépendant est supérieure chez les hommes. Pour Acs et *al.* (2005), les hommes sont deux fois plus impliqués dans des processus de création d'entreprise que les femmes. Ce qui est en général le cas pour les femmes qui ont souvent une aversion pour le risque. Cette résistance peut être due aux potentiels conflits travail-famille que ce passage à l'acte d'entreprendre peut entraîner. D'ailleurs c'est une des problématiques qui a été très peu étudiée dans la littérature sur les rapports sociaux entre les sexes dans le domaine de l'entrepreneuriat. À ce titre les travaux de Stoner et *al.* (1990) restent les seuls jusqu'aux débuts des années 2000, à notre connaissance, à avoir exploré les conflits travail-famille que vivent les entrepreneurs femmes. Ces auteurs, en faisant référence à Greenhouse et Beutell (1985) précisent l'existence de trois principales sources de conflits : les conflits de temps, les transferts de tensions (fatigue, stress, etc.) et les conflits dans les comportements. Leurs résultats montrent que 63 % des répondantes considèrent qu'elles arrivent à la maison trop fatiguées tandis que 60 % trouvent difficile de se détendre à la maison raison pour laquelle elles choisissent délibérément l'entrepreneuriat afin de pouvoir bien s'occuper de leurs enfants car, elles ne séparent pas famille et entreprise qui représentent deux aspects de leur vie.

La compréhension de toutes ces logiques d'action aussi bien des femmes que des hommes nous sera utile dans cette thèse dans la mesure où elle peut nous permettre de mieux

définir le concept d'idéologie de genre que nous souhaitons introduire pour analyser le genre dans les projets. Maintenant nous mettons en évidence quelques critiques à l'endroit de cette approche féministe de l'entrepreneuriat notamment des critiques d'ordre méthodologique. Sous cet angle, les arguments de Redien-Collot montrent la nécessité d'intégrer, à côté du « sexe », un autre facteur : par exemple les entreprises co-dirigées par un homme et une femme, voire une équipe mixte. Cette remarque peut constituer une piste de recherche intéressante dans la réflexion sur la dimension genre en organisation mais ne va pas être explorée dans le cadre de cette thèse.

C'est dans cette même veine que Watson et Newby (2005) nous rappellent que les chercheurs reconnaissent que sexe n'est pas genre sans pour autant prendre en compte ce qu'impliquerait méthodologiquement une telle assertion. D'ailleurs Redie-Collot (2006) soutient que le fait de se limiter à l'entrepreneuriat féminin peut poser des biais méthodologiques dans la mesure où il va occulter les comparaisons internes et externes des populations masculines, féminines et mixtes. De plus, ce phénomène risque de maintenir les inégalités entre hommes et femmes ajoute cet auteur. Stevenson (1990) à son tour affirme que les recherches sont implicitement comparées aux hommes. Elles utilisent des paradigmes, concepts, méthodes et théories faits par et pour des hommes ajoute-t-il.

Toutes ces critiques à l'endroit de l'entrepreneuriat féminin suggèrent l'intérêt d'intégrer l'aspect genre dans les recherches en entrepreneuriat comme nous l'avons déjà suggéré : ce qui milite pour l'intérêt de l'approche genre.

2.2.2.2.5. Vers une démarche conciliatrice en entrepreneuriat : l'approche genre ?

À ce sujet, certains mettent en avant une complémentarité entre les valeurs entrepreneuriales masculines (croissance, profits, outils de gestion, etc.) et féminines (relations informelles, amitiés, ...) qui seraient un idéal-type (Duchénaut et Orhan, 2000).

Dans le même ordre d'idées, Redien-Collot (2006) prône une approche genrée de l'entrepreneuriat. Selon cet auteur, dans le champ académique entrepreneurial, il n'y a pas eu jusqu'alors à proprement parler d'études sur le genre car lorsque la question était posée, elle l'était en fonction d'une unité de mesure directement observable, le sexe. Et pourtant, « *La recherche en entrepreneuriat ne peut pas aujourd'hui faire l'économie d'une réflexion sur le genre* » ajoute-t-il (*op.cit.* p. 21). Ainsi, il propose que la recherche en intrapreneuriat et entrepreneuriat dispose d'études comparatives qui vont prendre en compte quantitativement la variable sexuée et, si possible, qualitativement, la donnée « *genrée* ».

Dans un autre contexte, afin de déceler les identités de genre et les pratiques liées au genre, Diaz et Welter (2013) ont mené une étude qualitative (approche narrative) sur un échantillon de 19 chefs d'entreprise (sept espagnols à Madrid et 12 à Albacete) dont dix avaient des enfants et étaient âgés de la trentaine à la cinquantaine. Ils ont construit l'identité de genre à partir de deux niveaux : un niveau personnel lorsque les personnes interrogées ont fait référence à leur perception d'eux-mêmes en tant que femmes interagissant dans la société, et un niveau organisationnel quand elles parlaient de leur interaction en tant que femmes propriétaires d'entreprise.

Dans un premier temps, ces auteurs mettent en évidence la construction de l'identité de genre lorsque les femmes sont confrontées à deux discours contradictoires : la féminité et l'esprit d'entreprise. Au niveau personnel, les femmes construisent leur dessein de féminité à partir des normes culturelles prescrites ; elles s'identifient aux croyances traditionnelles à savoir ce qu'est être une femme mais elles ne sont pas nécessairement alignées avec les identités de l'entrepreneuriat. Au niveau de l'entreprise, ces femmes ressentent leur performance être constamment jugée et perçoivent un besoin constant de prouver leur engagement avec les compétences et les aptitudes entrepreneuriales. Dans un second temps, les auteurs définissent d'une part le « *doing gender* » ou soutenir le statu quo des différences de genre avec deux pratiques. La première pratique est le "*juggling act*" : c'est-à-dire arriver à « jongler » entre le devoir de faire des profits et de se conformer aux valeurs féminines comme étant l'aidant familial. D'après ces auteurs, la persévérance, l'obstination et la ténacité peuvent aider à atteindre le "*juggling act*"; la deuxième pratique pour faire le genre est "*clearing the hurdles*" : c'est-à-dire arriver à « surmonter les obstacles ». D'autre part, ils mettent en exergue le « *redoing gender* » ou stimuler des différences de genre. Ils distinguent à cet effet, la pratique « d'armes de femmes » : les femmes voyant leur statut d'outsider comme une chance d'innover et de rejeter les pratiques et les hypothèses courantes ; la pratique de genre qui permet « d'identifier ce qui aide dans le domaine des affaires à l'autonomisation des femmes en tant que groupe » et enfin la cinquième pratique qui constitue celle de « recherche de la communion avec les femmes de statut supérieur ou similaire ». Outre l'approche narrative qui peut être sujette à des biais comme Diaz et Welter l'ont soulignée, faisons remarquer que ces auteurs ne se sont intéressés qu'à une population d'entrepreneurs : les femmes. Ce qui ne permet pas *a priori* de renseigner les véritables différences de genre.

Outre la finance et l'entrepreneuriat, précisons aussi que la réflexion sur le genre a été entreprise dans un autre domaine des sciences de gestion : le marketing.

2.2.2.3. Analyse du genre dans les recherches en Marketing

Nous allons relater dans cette section, quelques travaux consacrés à la dimension genre en marketing. Sans être exhaustif, notons que la plupart des recherches avaient trait le plus souvent à l'influence du genre sur le comportement du consommateur aux stéréotypes de genre dans le domaine de la publicité.

Dans le contexte tunisien, Ben Guirat (2008) a conceptualisé un modèle d'intention d'achat des biens durables à gain de temps (BDGT) dans le but de ressortir les déterminants de l'idéologie du genre les plus significatifs de l'intention d'achat des BDGT à travers les différents groupes de femmes tunisiennes. Ses travaux montrent ne serait-ce qu'au plan managérial que la variable « idéologie du genre » apparaît comme une base fiable et valide de segmentation du marché et des stratégies de communication et comme une variable pertinente de modélisation d'achat des BDGT. En effet, selon cet auteur, les femmes sont de nouvelles cibles pour des entreprises en quête de nouveaux segments de consommateurs. Les hommes et les femmes de marketing devraient par conséquent réaliser la diversité significative liée à l'idéologie du genre pour proposer des produits qui répondent aux intérêts des femmes.

Dans le domaine de la publicité, certains chercheurs ont analysé les stéréotypes de genre (Cramphorn, 2011 ; Knoll et *al.*, 2011). Par exemple, Knoll et *al.* (2011) en essayant de mesurer et comparer les stéréotypes de genre sur les chaînes de télévision publiques et privées en Allemagne montrent que contrairement à leur mission de service public, les chaînes de télévision publiques ne présentent pas moins de stéréotypes de genre dans la publicité par rapport aux chaînes de télévision privées. Leurs travaux mettent en exergue d'une part le fait que les stéréotypes de genre sur les chaînes privées se réfèrent aux comportements de rôle et aux caractéristiques physiques et, ainsi, fonctionnent comme un moyen de vendre un produit. D'autre part, ils se manifestent sur les chaînes publiques en termes de statut professionnel et donc, interférer avec l'objectif majeur de l'égalité politique d'égalité.

Aussi, en analysant les impacts du genre sur l'évaluation des courriers promotionnels, Meyers- Levy (1989) observe des différences dans le traitement de l'information dans ces annonces par les hommes et les femmes. Après le marketing, précisons enfin que les recherches sur le genre ont également mobilisé les chercheurs en GRH.

2.2.2.4. Analyse du genre dans les recherches en GRH

La plupart des travaux qui ont été réalisés sur les aspects liés au genre en sciences de gestion ont trait à la gestion des ressources humaines (GRH) plus particulièrement au questionnement et à l'explication du *plafond de verre* d'une part et à la remise en cause de l'approche binaire du genre, d'autre part.

2.2.2.4.1. Diagnostic du *plafond de verre* !

Plusieurs constats mentionnés dans la littérature peuvent être analysés comme révélateurs du *plafond de verre*. Aux Etats-Unis, par exemple, le rapport *Gender Gap entreprise* 2010 souligne que le pourcentage de femmes parmi les conseils d'administration est autour de 14% seulement (Zahidi et Ibarra, 2010).

Dans le contexte français, les travaux sur la thématique sont assez nombreux et révélateurs. En effet, d'après Fouquet et Laufer (1997), le pourcentage des femmes dans les états-majors d'entreprise représentait 7% à la fin des années 90. Ce ratio, même s'il a évolué (17,4% en 2007 d'après le rapport du Conseil Economique et Social) reste faible. Dans la même veine, De Bry et Ballet (2004, p. 2441) notent une faible présence des femmes dans les états-majors des entreprises. Leur pourcentage représente environ 9% des 400 entreprises enquêtées, tous secteurs confondus. Récemment Blanchard et *al.* (2009), en analysant les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe, relatent que 33% des femmes sont dans des positions de dirigeantes au sein des entreprises ou des administrations publiques. D'après Belghiti-Mahut et Landrieux Kartochian (2008, p. 105), la métaphore du *plafond de verre* peut expliquer parfaitement le fait que les femmes demeurent « *sous représentées dans les postes de direction* ». Si bien des domaines de l'administration des affaires ont mis en évidence le cantonnement des femmes, force est de noter que c'est en GRH qu'on a recensé le plus de travaux sur qui ont tenté de donner des explications à ce phénomène.

Traditionnellement, ce sont les questions de discrimination entre les sexes dans le travail et de différences de genre au niveau des capacités des sexes qui ont mobilisé la plupart des chercheurs. Certains soutiennent que les femmes sont absentes dans des postes de responsabilité car elles n'ont ni les qualifications ni les caractéristiques requises pour occuper de telles fonctions dans la plupart des professions (Gurek, 1994). D'autres arguments tels que la masculinité du pouvoir dans l'organisation (Laufer, 2004), le manque de confiance (Landrieux-Kartochian, 2004), d'ambition de carrières (Landrieux-Kartochian, 2004 ; Amadiou, 2003) ou encore de performance des femmes (Croson et Gneezy, 2009) de même

que la difficulté de concilier vie professionnelle/familiale (Belghiti-Mahut, 2004) ont été avancés pour justifier les principales barrières à l'avancement des femmes dans la hiérarchie.

Dans un article sur *Femmes et carrières : la question du plafond de verre*, Jacqueline Laufer argumente l'existence de ce *plafond de verre* observé dans les organisations à travers les inégalités hommes/femmes qui peuvent être perçues par le biais des mécanismes de relations de pouvoirs. D'après cet auteur, « *les organisations constituent des lieux de reconnaissance méritocratique où des femmes de mieux en mieux formées accèdent en nombre croissant à des professions supérieures, elles sont aussi des lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir* » (Laufer, 2004, p. 119).

Pourtant, lorsqu'on se réfère aux travaux de Jean François Amadieu, les conclusions sont toutes différentes. En effet, les femmes « *obtiennent moins parce qu'elles demandent moins et demandent moins parce qu'elles ont moins* » (Amadieu, 2003). En effet, après avoir mené une enquête auprès de 1360 salariés, il met en exergue ce phénomène en analysant les demandes formulées pour une promotion (7% seulement des femmes contre 15% d'hommes) ; une augmentation salariale (13% contre 23% d'hommes) ; une formation (24% contre 29% d'hommes). Pour expliquer ce manque de volonté d'élévation que Ramboarison (2008) qualifie d'« *auto-limitation* », l'auteur précise que 19% des enquêtés hommes contre 25% des femmes jugent « non utile » le fait de demander quelque chose même si le « *facteur timidité* » (4% des hommes contre 6% des femmes) pouvait expliquer en partie le phénomène. Dans un passé récent, Bertrand et *al.* (2009), en étudiant les inégalités liées au genre dans les postes clés des entreprises, arrivent à montrer que les femmes donnent moins d'importance à leur carrière que les hommes. Pour ces auteurs, elles sont même plus susceptibles d'interrompre leur carrière ou effectuer moins d'heures de travail.

D'autres facteurs évoqués dans la littérature ont trait au manque de performance des femmes par rapports aux hommes en fonction du travail en question. En effet, d'après certains auteurs (Croson et Gneezy, 2009), les femmes seraient moins efficaces que les hommes dans des environnements concurrentiels, ce qui réduirait leurs chances de succès dans la compétition pour de nouveaux emplois ou de promotion. Ce qui les pousse à ne pas concourir avec les hommes à certains postes de responsabilité.

Les pratiques de recrutement de même que celles liées à la rémunération et au licenciement ont été mises en exergue par certains auteurs. En effet, Zavyalova et Kosheleva

(2010) ont découvert l'existence de stéréotypes de genre dans les entreprises russes liés à la rémunération et au licenciement concernant employés hommes et femmes. Notamment 20% des hommes interrogés pensent que les hommes obtiennent 40% de plus de salaire que les femmes dans leurs entreprises et 28% des femmes interrogées soulignent que les hommes gagnent en moyenne 15 à 30% plus que les femmes à qualification et quantité de travail effectué égales. En analysant les préférences perçues quant à la façon de rémunérer le travail, 20% des répondants hommes et 67% des femmes interrogées croyaient que les hommes préfèrent être rémunérés aux résultats contrairement aux femmes qui préféreraient travailler pour un salaire fixe, selon les managers des deux sexes. Ce résultat reflète une vue largement répandue sur la priorité de la stabilité dans la vie d'une femme qui travaille.

La question de parrainage a été évoquée aussi dans la littérature comme un moyen permettant de briser le *plafond de verre*. À ce propos, Schor (1998) puis Pigeyre (1999) ont montré que beaucoup de femmes ont réussi à lever la contrainte de *plafond de verre* grâce au parrainage de leurs mentors influents. Pour avancer dans la hiérarchie, d'autres études ont souligné que les femmes adoptent des « valeurs masculines ». En effet, l'enquête quantitative de Belghiti-Mahut (2004) sur un échantillon de 604 cadres a permis de mettre en évidence les différences majeures entre les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes et des hommes. Pour cet auteur certains de ces déterminants sont « *relatifs aux valeurs masculines véhiculées, aux attitudes envers les femmes cadres, aux appuis organisationnels et individuels, mais aussi à la perception que les femmes ont d'elles-mêmes* ». En somme, l'auteur mentionne que les femmes qui avancent dans la hiérarchie adoptent des valeurs masculines, « *profitent de l'encouragement des pairs et des supérieurs [...]. L'estime de soi de ces femmes influence leur avancement, mais dans cette configuration, le travail empiète inévitablement sur la famille* » (ibid, p. 157).

D'autres aspects comme la pénibilité des emplois pouvaient pousser une certaine catégorie de femmes à ne pas poursuivre leur carrière jusqu'à leur terme. Les écrits à ce sujet sont assez nombreux et largement consacrés à des secteurs majoritairement masculins comme la construction et l'industrie.

En effet, pour bien des auteurs (Bugand et al., 2009), la pénibilité serait le résultat d'une combinaison de facteurs liés aux caractéristiques des individus (sexe, âge, état de santé, situation familiale, etc.) et des situations de travail (nature de la tâche, secteur d'activité, modes d'organisation du travail, politiques de GRH, etc.). Elle serait fortement ressentie en fin de carrière (Kiss et al., 2008). Ses effets sur la santé des travailleurs avec des impacts

physiques sont multiples. Au sens de l'Anact (2004), ces impacts peuvent se manifester par des douleurs musculaires, dorsales, tendinites, lésions articulaires, etc.

Par contre, les études sur la pénibilité des emplois occupés majoritairement par des femmes sont assez peu nombreuses. Par exemple, Dubois et Cornet (2012) se sont intéressés aux sources de pénibilité des emplois majoritairement féminins, le secteur associatif. En se basant sur des interviews qualitatives réalisées avec les différentes catégories du personnel, ils mettent en évidence des facteurs individuels de pénibilité tels que perçus par les travailleurs : le sexe, l'âge, l'ancienneté, la situation familiale, l'expérience professionnelle, le diplôme, etc. En effet d'après certains de leurs verbatim, plus on avance dans l'âge, plus vite on est fatigué, on est moins résistant. Ce qui semble normal. Ces résultats confortent certains travaux (Kiss et al., 2008) qui mettaient en exergue le fait que la pénibilité se serait surtout ressentie en fin de carrière. Par ailleurs les résultats montrent aussi que d'autres répondants ont mis en exergue que le manque d'expérience au début dans leur emploi était, à l'inverse, source de pénibilité et de stress. Aussi, d'après ces auteurs, la situation familiale constituait pour beaucoup de femmes l'une des principales difficultés qu'elles rencontraient car elles devaient à la fois aliéner leur investissement dans leur rôle de mère et supporter la pression psychologique de leur travail au quotidien. De plus, le sexe a été mis en avant pour expliquer la pénibilité. Celle-ci est révélée ici par la gente masculine qui rencontrait toute sorte de difficultés pour prendre sa place d'homme dans un milieu féministe. Les manifestations de cette pénibilité inédite²⁴ avaient souvent trait à un manque de confiance, à la jalousie des conjoints, au harcèlement amoureux ou pseudo-amoureux ou encore au fait que ces hommes avaient l'impression d'être plus souvent « sous surveillance » (Kanter, 1977).

Si des travaux ont tenté d'expliquer certains facteurs qui peuvent bloquer la progression de carrière des femmes en entreprise, d'autres déplorent dans les études réalisées le fait que la seule variable mesurée soit le sexe et assimilé au genre (Ely et Padavic, 2007). Cela conduit « à attribuer à chaque femme et à chaque homme les logiques de comportement vis-à-vis de la carrière, qui ressortent comme majoritaires respectivement chez les femmes et chez les hommes. Ce processus d'attribution, renforcé par le constat de tendances fortes pour chacun des sexes, explique pourquoi les pratiques de GRH continuent à se cantonner aux stéréotypes sexuels, qu'elles contribuent à reproduire » (Brasseur, 2009, p.383). C'est dans cette logique que plusieurs travaux ont tenté d'apprécier les vertus de la diversité de genres.

²⁴ Du moins par rapport aux facteurs traditionnellement explicatifs de la pénibilité.

2.2.2.4.2. Vertus de la diversité de genres

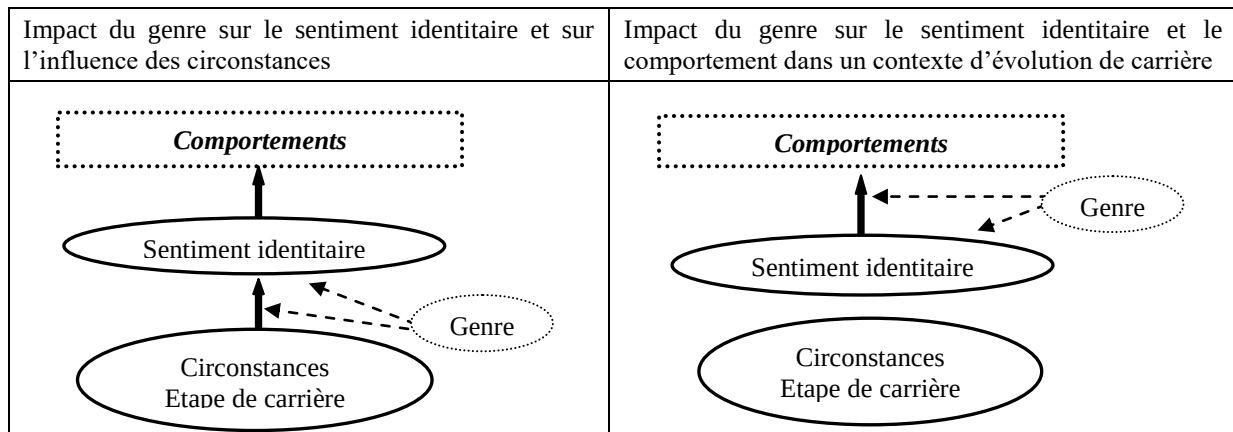
Cornut-Janin (2000) rappelle que « *ce ne sont pas seulement les métiers qui ont un sexe. Le sexe de celui qui occupe tel ou tel type de poste constitue un marqueur durable de la représentation de l'emploi* ». En effet, c'est dans les métiers de la construction où les femmes étaient absentes de l'encadrement que les différents stéréotypes associés avaient comme nom : pénibilité, dangerosité ou illégalité. En ce sens, José *et al.* (2008) en étudiant la diversité du genre comme un élément stratégique de développement des ressources humaines dans une entreprise de Construction et de Services (CARI) ont montré globalement qu'en amorçant le processus de féminisation des postes, plusieurs effets de genre, leviers de performance, ont été identifiés chez CARI. D'un côté, l'arrivée des femmes a modifié les règles aussi bien au niveau du collectif que des relations individuelles dans la mesure où la mixité a semblé avoir induit une certaine forme de respect plus forte liée à la présence des femmes et, être aussi vecteur d'une amélioration de la productivité. D'un autre côté, les équipes masculines où des femmes ont été intégrées ont amélioré leurs résultats en matière de sécurité du fait d'un meilleur suivi des règles de sécurité.

Dans le même contexte, Ramboarison (2008) s'est proposé aussi d'étudier la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre comme levier de performance dans les entreprises implantées en Alsace. Primo, l'approche mixte par triangulation révèle qu'environ $\frac{3}{4}$ des DRH de l'échantillon montrent que l'approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur quatre indicateurs de la performance sociale proposés : respect de l'identité d'autrui, stimulation des dialogues entre les personnes, satisfaction générale parmi les salariés, éthique et équité. De plus, la gente féminine est davantage sensible aux impacts de l'approche différenciée selon le genre sur la performance sociale que la gente masculine. En revanche, les résultats montrent que les DRH qui ont plus de diplômes sont relativement moins sensibles aux impacts perçus de l'approche différenciée selon le genre sur la performance sociale. Secundo, l'auteur fait remarquer que globalement, les femmes semblent fortement convaincues des impacts positifs qu'induirait l'approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et globale par rapport à leurs collègues hommes. Tertio, les résultats montrent enfin que c'est par rapport au recrutement que les femmes ont une perception positive des impacts supposés de l'approche différenciée selon le genre ; ce qui ne semble pas être le cas de la gente masculine.

En outre, quelques auteurs comme Brasseur (2009) préconisent une gestion de la diversité des genres pour bien circonscrire les questions de genre et mieux appréhender la

problématique de la persistance du *plafond de verre* rencontré par les femmes. L’auteur a apprécié à travers une approche par le sentiment identitaire (voir figure 2.2) la problématique de plafonnement des carrières des femmes en supposant plusieurs genres pour un même sexe. En formulant son hypothèse de base, Brasseur soutient que les répercussions de la prise de responsabilités professionnelles pourraient altérer le sentiment d’identité féminine de certaines femmes mais aussi renforcer celui d’autres, et inversement pour les hommes.

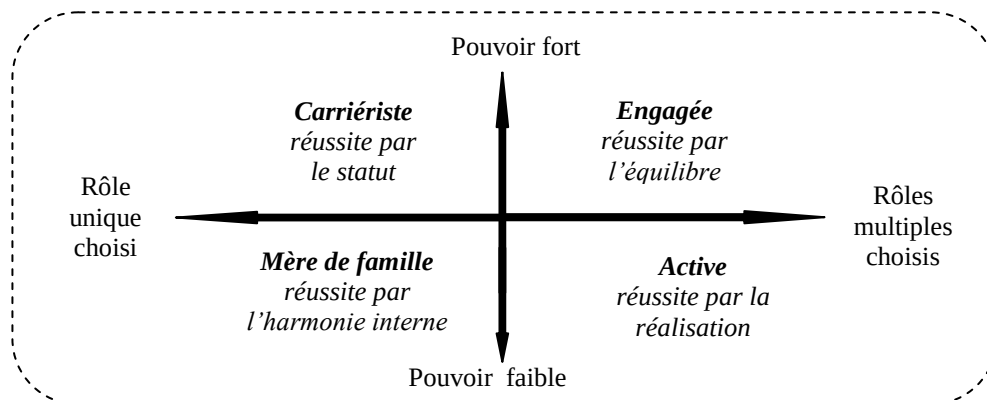
Figure 2.2 : Impact du sentiment identitaire sur la prise de responsabilités



Source : Adapté de Martine Brasseur (2009, p. 387).

Aussi, même si cet auteur n’est pas parvenu à réaliser une étude empirique pour confirmer ou infirmer ses hypothèses, il est parvenu à proposer, théoriquement, une typologie de femmes au travail que nous résumons dans le schéma ci-dessous.

Figure 2.2 : Typologie de femmes au travail



Source : Adapté de Martine Brasseur (2009, p. 389).

Pour la suite de la thèse, nous nous inspirerons également de ces travaux de Martine Brasseur pour bien procéder à une conceptualisation d’un mode opératoire du genre dans la

présente recherche. À présent nous faisons un résumé des analyses du genre dans les domaines des sciences de gestion comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 2.2 : Le genre approché par les sciences de gestion

Disciplines	Principaux apports à notre recherche
Management	Le genre, analysé de manière dichotomique montre des différences en matière de leadership du fait de « <i>l'incongruité du rôle de genre</i> ». Sous l'influence de la culture organisationnelle, l'analyse montre que certaines femmes en position de pouvoir ont tendance à adopter des comportements de type transactionnel voire d'autres compétences managériales.
Finance	Le genre, analysé de manière binaire permet d'apprécier les discriminations dont sont victimes les femmes pour avoir accès au crédit, entrer dans certains métiers masculins notamment dans le domaine de la comptabilité.
Entrepreneuriat	Le sexe reste la variable analysée pour déceler les différences de genre. Notamment, les femmes s'activent souvent dans des activités entrepreneuriales non seulement pour échapper aux barrières imposées par la culture organisationnelle mais aussi pour concilier leur vie professionnelle et vie familiale et dans certains cas pour leur besoin d'accomplissement personnel.
Marketing	Le genre est souvent analysé et mesuré par le sexe pour déceler les stéréotypes dans le domaine de la publicité.
GRH	Le genre analysé comme le principal outil explicatif du plafond de verre.
<u>Synthèse</u> : on peut dire que même si les études consacrées au genre renseignent bien les ségrégations horizontales et verticales, elle n'ont analysé dans la pratique que le sexe et l'ont assimilé au genre. Or, au-delà du sexe biologique, le genre renseigne le processus de socialisation de l'individu : toutes choses que nous pensons pouvoir appréhender à travers le concept d'idéologie de genre. Désignant la construction historique, culturelle et sociale du sexe (Fourgeyrollas-Schwebel et al.2003), les arrangements sociaux de la différence sexuée (Scott, 1986) ou les actes performatifs qui « font le genre » (Butler, 2005), ce concept rend compte des principes et des modes de construction des « féminités » et des « masculinités », de la « distinction de sexe » (Théry, 2007).	

Conclusion du chapitre II

Cette analyse de la littérature présente une diversité d'approches des recherches sur le genre en organisation. Les apports et les insuffisances de ces différentes approches sont synthétisées dans le tableau ci-après.

Tableau 2.3 : Synthèse des approches sur le genre

Aspects de l'analyse	1^{ière} approche : une conception binaire du genre (Hommes/Femmes)	
	Apports	Insuffisances
Ségrégation Horizontale Crompton (1987), Dubois et Cornet (2012), Bonnetier (2005), Buttner et al. (1997)	Discrimination négatives des femmes pour entrer dans les secteurs traditionnellement masculins.	Analyse limitée aux femmes. Présence forte des stéréotypes de genre.
Ségrégation verticale Barker et Monks (1998) ; Zavyalova et Kosheleva (2010) Bertrand et al. (2009) ; Landrieux-Kartochian (2003) ; Laufer (2003) ; Amadiou (2003) ; Zahidi et Ibarra (2010) ; Eagly et Karau (2002), Henderson et Stackman (2010) Gill (2002), Neuhauser (2007)	• Masculinisation des pratiques de gestion d'entreprise. • Migration des femmes vers les professions libérales. • Migration des femmes vers des activités entrepreneuriales. • Explications de comportements en matière de leadership. • Maquillage du genre dans les équipes de projets.	Analyse limitée généralement aux femmes. Constat d'impuissance sur l'explication du <i>plafond de verre</i> . Toujours la hausse du % de représentativité des femmes dans les postes à responsabilité (paradoxe).
Autres (que le sexe) Facultés de connaissances personnelles, esprit d'entreprise perspectives de croissance, modifications législatives (Constantinidis et al., 2006) ; aversion pour le risque (Rutterford et al., 2011).	• Analyse basée sur des critères plus objectifs mais pas forcément individuels. • Discrimination observée du genre féminin dans bien des domaines.	Analyse souvent limitée aux femmes entrepreneures Absence d'informations renseignant le <i>glass ceiling</i>

Aspects de l'analyse	2nde approche : une remise en cause de la conception binaire du genre : vers une diversité des genres ?	
	Apports des travaux	Limites des travaux
Diversité du genre (José et <i>al.</i> , 2008)	La diversité du genre est un élément stratégique dans les terrains traditionnellement masculins : • vecteur d'une amélioration de la productivité ; • vecteur d'une amélioration des résultats en matière de sécurité.	Non prise en compte de la diversité des genres dans l'analyse.
Approche différenciée selon le genre (Ramboarison, 2008)	L'approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur quatre indicateurs de la performance sociale proposés : • respect de l'identité d'autrui ; • stimulation des dialogues entre les personnes ; • satisfaction générale parmi les salariés ; • éthique et équité.	Non prise en compte de la diversité des genres dans l'analyse.
Diversité des genres (Brasseur, 2009)	Typologie théorique de femmes au travail.	Non prise en compte des caractéristiques organisationnelles dans l'analyse. Absence d'étude empirique sur la diversité des genres.

D'après cette synthèse, même si à ce jour beaucoup d'écrits sur la dimension genre se trouvent dans des rapports ou bien des articles de presse, assez nombreuses sont les recherches sur les questions de genre en sciences de gestion qui ont été publiés dans des revues dédiées. Elles restent de plus très diversifiées et touchent les secteurs allant de la construction à l'industrie en passant par les technologies de l'information, le secteur associatif, etc.

Chaque document utilisé nous a été d'un apport considérable dans la mesure où il nous a aidé à mieux comprendre comment les questions liées au genre ont été abordées dans ces différentes disciplines mais aussi dans les organisations. Il en ressort pour la plupart, des

discriminations (souvent négatives) sujettes à la forte idéologie masculine observée dans les pratiques de gestion des organisations à différents niveaux : niveau de la rémunération ; niveau des difficultés que rencontrent les femmes pour entrer dans certains secteurs traditionnellement vus comme « masculins » (ségrégation horizontale) ; et surtout le constant du cantonnement des femmes dans leurs carrières communément appelé *plafond de verre* (ségrégation verticale).

D'un côté, ces études, dans leur majorité, ont testé en général la seule variable « sexe » et l'ont assimilée au « genre » (Ely et Padavic, 2007). Pourtant, le sexe est une composante du genre (voir chapitre I). D'un autre côté, les différents tests peinent à être validés et beaucoup sont même infirmés comme la dépréciation du capital humain en cas de carrière discontinue due à la maternité (Sofer, 1990) ou le plus faible niveau de formation initiale des femmes (Maruani, 1998). Eu égard à tous ces paramètres, quelques auteurs comme Martine Brasseur proposent une gestion de la diversité des genres.

Après avoir justifié l'existence de plusieurs travaux théoriques et empiriques sur la question du genre en sciences de gestion et les tentatives d'explication de certains phénomènes comme le *plafond de verre* (qui peinent encore à être validées), nous allons à présent, montrer, comment la problématique de genre a été abordée plus particulièrement dans les recherches en projet. C'est l'objet du troisième chapitre de la thèse.

Chapitre III :

LE GENRE, UNE DIMENSION ÉMERGENTE EN MANAGEMENT DE PROJET

« L'homme produit le projet qui produit l'homme... »

Leroy (1994).

Introduction du chapitre III

Ce troisième chapitre met en évidence les différentes problématiques qui ont été abordées particulièrement dans les recherches sur le genre en projet et examine en quoi le contexte de projet est intéressant pour analyser le genre notamment lorsque les acteurs qui y sont impliqués sont contraints à faire face à des situations managériales générées par l'activité de projet.

La première section étudie le projet et son évolution. Dans un premier temps, nous y exposons les spécificités du projet et analysons les principales problématiques qui ont mobilisé les chercheurs sur le management de projet. Dans un second temps, nous discuterons de la notion de situation en général et mettrons l'accent sur l'analyse des situations liées au management de projet.

La seconde section analyse les études sur le genre dans les projets. Il s'agira de mettre en évidence les travaux effectués sur le genre dans les projets puis, d'examiner l'intérêt d'étudier le genre dans le contexte de projet plus particulièrement lorsque les acteurs concernés font face à des situations managériales de projet.

Sommaire du chapitre III

<i>3.1. Du projet à l'émergence des situations liées à son management.....</i>	<i>98</i>
3.1.1. Analyse du projet et de son évolution.....	99
3.1.2. Analyse approfondie de la gestion de projets.....	110
3.1.3. Analyse du Management de projet (MP).....	122
3.1.4. Analyse du management « par projets » (MPP).....	130
3.1.5. De la notion de « situation » aux situations de management de projet.....	134
<i>3.2. Le genre, une dimension émergente en management de projet.....</i>	<i>144</i>
3.2.1. Analyse des travaux sur le genre en projet.....	144
3.2.2. L'intérêt d'examiner le genre en contexte de projet.....	149
Conclusion du chapitre III.....	154

3.1. Du projet à l'émergence des situations liées à son management

Les travaux que nous mobilisons dans cette section ont pour but de discuter d'abord de la notion de projet et de son évolution ; ensuite d'éclairer la gestion de projets à travers les différents courants qui l'ont traversée, le management de projet et ses différents courants de pensée ; enfin d'analyser les situations liées au management de projet.

3.1.1. Analyse du projet et de son évolution

Aujourd'hui, dans un monde de coopétition, de transnationalisation, pour survivre, les entreprises doivent se démarquer de leurs concurrents. En effet, les dirigeants étant responsables de l'identification des orientations stratégiques en fonction des opportunités offertes par le marché, ils doivent favoriser le développement de nouveaux produits, mieux gérer les circuits de distribution, les budgets d'investissements et surtout contrôler les frais d'exploitation pour conserver ou accroître leur position sur le marché. Ils doivent par conséquent innover, beaucoup innover... Une innovation qui passe sans doute par l'introduction de projets. Mais quel sens donne-t-on à ce terme qu'est le « projet » ?

3.1.1.1. Le projet : choix d'une définition ?

Le concept de projet viendrait du latin « projicere » (jeter quelque chose vers l'avant). Il se caractérise par une saturation sémiotique (Leroy, 1994). C'est une notion polysémique même si son acception moderne ne se stabilisa qu'au milieu du XX^e siècle avec un double sens de représentation de quelque chose que l'on peut atteindre et du travail préparatoire pour ce faire, processus de développement et résultat de ce processus.

Néanmoins, même si l'appellation est récente, précisons plus que l'idée de travailler sous forme de projets ne serait pas neuve. Sinon nous pourrions nous interroger comme Thierry Picq (2011) dans l'introduction de l'un de ses ouvrages sur : comment, les temples, les églises, les pyramides, auraient-ils pu être construits si leurs organisateurs n'avaient pas su s'organiser en « projet » ? D'ailleurs Hazebroucq (1992) précise que les premiers grands projets répondaient à deux desseins majeurs militaires (forteresses, voies de communication et ouvrages d'art, etc.) et religieux (pyramides, temples, cathédrales, etc.).

Ce « *travail sous le mode projet* », qui a évolué au fil des temps, fait naturellement référence à une organisation en projet. C'est-à-dire une forme organisationnelle privilégiée du développement de produits ou procédés innovants (Lenfle et Midler, 2003) et généralement complexes. D'après Zarifian (1999), cette organisation en projet doit réunir « une équipe

multi-métiers autour d'un projet d'innovation avec des objectifs précis et une durée de vie bien spécifiée... Les gens travaillent ensemble sur un projet précis et pour une durée limitée». Ce qui sûr, c'est que le projet représente une véritable entreprise de recherche, un véritable objet de recherche dans le domaine des sciences de gestion, en témoignent aujourd'hui le nombre important d'articles, d'ouvrages publiés chaque année, tant en milieu anglophone que francophone. D'ailleurs les recherches doctorales comme la présente se font sous le mode projet. Dans tous les cas, le projet, même s'il est d'usage quotidien, n'est pas facile à être circonscrit autour d'une définition opératoire. Très souvent, pour donner un contenu au projet, la littérature tente de comparer ses activités aux activités d'opérations ou à défaut, liste un certain nombre d'attributs pour l'appréhender. Il est alors difficile de sacrifier à cette tradition.

À ce sujet, on doit à Declerck et *al.* (1980) d'avoir mis en évidence pour la première fois, à notre connaissance, la dichotomie opérations-projets. Dans la plupart des recherches en projet, leurs travaux ont été souvent repris (ou adaptés). Leur analyse porte sur la singularité des activités-projets qui leur permettent de distinguer celles-ci des activités d'opérations qui sont routinières dans l'entreprise. En ce sens, ils soutiennent que l'activité-projet serait non répétitive avec une incertitude très forte et dont les décisions sont irréversibles. Elle entraînerait des *cash flows* négatifs en début de période. Le tableau 3.1 synthétise les principales différences entre activités-projets et activités-permanentes.

Tableau 3.1 : Comparaison « activités-projets » et « activités d'opérations »

Activités d'opérations	Activités-projets
Répétitive	non répétitive ou « one shot »
Réversible	décisions irréversibles
incertitude faible	incertitude forte
actions encadrées	degré de liberté (fort)
créativité faible	créativité forte (en phases initiales)
cash flow positifs	cashs flows négatifs
organisations permanentes et stables	organisations évolutives et temporaires
influence forte des variables endogènes	influence forte des variables exogènes
processus stabilisés, gérables en statistiques a-historiques	processus historiques

Source : Adapté de Declerck, Debourse et Navarre (1983)²⁵

²⁵ Il faut préciser que ces auteurs ont repris, dans leur tableau comparatif, une intuition du Professeur S.B. Littauer de l'université de Columbia lorsqu'il proposait la dichotomie: opérations-projets dans le cours de ses recherches relatives aux problèmes statistiques et aux classes de décision dans les processus industriels.

Approfondissons davantage l'analyse de ces activités de projet.

D'abord faisons remarquer avec Garel (2011, p. 74), à la suite de ce tableau comparatif, que distinguer projet et opération, c'est aussi reconnaître la coexistence de deux principes différents de coordination des activités, entre le « permanent » et le « temporaire », entre la « réalisation de ce qui est déjà défini » et la « définition de ce qui doit être réalisé ». Cela légitime par ailleurs, la question suivante : à quelles conditions doit-on décider de piloter des activités de l'organisation en mode projet ? En effet, d'après Garel et *al.* (2001) il peut être bénéfique pour une entreprise de changer son système d'organisation en travaillant sous le mode projet pour « maintenir ou améliorer leurs positions compétitives » si le résultat qu'elle attend est suffisamment important pour que l'on décide de le gérer de manière personnalisée (concevoir et développer un produit nouveau, mettre en place un nouveau système d'information par exemple) ; le résultat qu'elle attend provient de la réalisation d'activités non routinières ou si ses activités en question mobilisent d'importantes ressources de l'organisation et du temps.

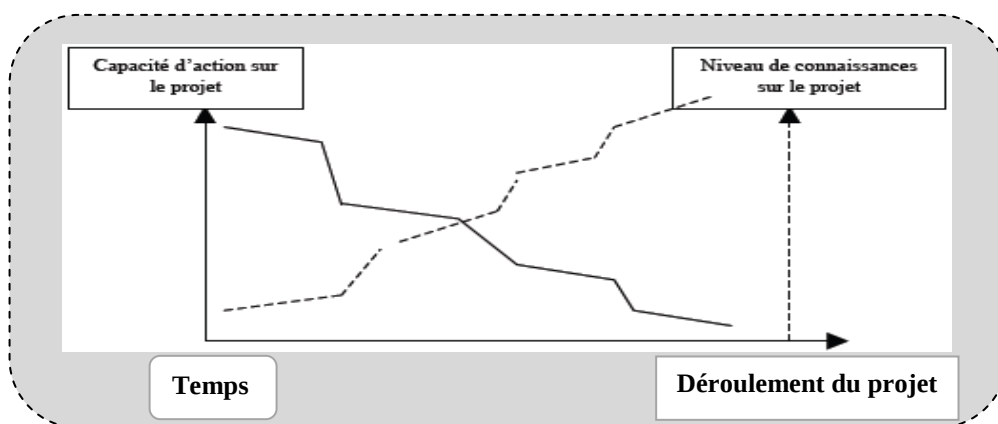
De plus, il faut préciser, toujours dans cette dynamique, que les projets présentent d'autres particularités. Ce sont d'ailleurs des activités « spécifiques » (Garel et *al.*, 2001) qui « se jalonnent » (Garel, 2011), des situations « par exception » (Leroy, 2006) dans la mesure où selon Christophe Midler (1996) elles :

- visent à atteindre un *but global*. En effet, un projet, c'est l'engagement d'une responsabilité de résultat. Les ressources, les acteurs et les méthodes à mobiliser se définissent à partir de l'affirmation du but. Cette caractéristique s'oppose à une définition des tâches comme projection de l'expérience passée, ce qui est le cas des activités métiers par exemple. De ce point de vue constitue une démarche finalisée par un but et fortement contrainte dans la mesure où il se définit d'abord par l'objectif à atteindre, décliné en terme de performance, de délai et de coût, et disparaît avec sa réalisation ;
- sont *spécifiques*, singulières ou non répétitives (Declerck et *al.*, 1983 ; Garel, 2003 ; Asquin et *al.*, 2005). Le projet implique à ce sujet un contenu, une organisation ou un *planning* non reproductibles à l'identique. En ce sens, il se différencie d'un *programme* qui représente un ensemble de projets inter-reliés, qui sont conduits en conjonction (Asquin et *al.*, 2005) ;
- répondent à des *besoins exprimés* même s'ils ne sont pas toujours clairs *ex ante* ;

- sont soumises à *l'incertitude* qui accompagne inévitablement la démarche consistant à structurer une réalité à venir ; elles sont par essence des activités risquées (Garel, 2003). Il faut notamment s'engager dans le projet pour savoir s'il ira jusqu'à son terme. De plus, les acteurs découvrent chemin-faisant problèmes et solutions selon une logique décrite par Schön (1994) comme une «discussion avec la situation » qui répond aux acteurs, les surprend et les oblige à lancer de nouveaux apprentissages (Leroy, 2002) ;
- sont *combinatoires* et pluridisciplinaires. L'atteinte du but dépend de ce fait du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions venant de diverses compétences distinctes mais complémentaires dans une perspective de progrès ou de changement (Asquin et *al.*, 2005). L'excellence d'un apport particulier ne se mesure qu'à sa valeur pour l'ensemble du projet ;
- sont soumises à des *variables exogènes*. Un projet est un système ouvert aux influences de son environnement. L'activité projet se situe à l'opposé d'une démarche qui cherche à isoler et à stabiliser les opérations en établissant des frontières avec l'environnement ;
- sont *temporaires*. Contrairement à l'horizon des métiers, celui des projets est clairement borné par une fin annoncée ex-ante (tout projet a un début et une fin *a priori* définis avant son lancement). La gestion des délais est un des aspects principaux du management de projet. De plus, la gestion du projet est marquée par l'évolution au cours du temps du degré de connaissance (risque) et des capacités d'action (irréversibilité). En matière de contrôle de gestion des projets cette temporalité particulière a deux conséquences. D'une part, la planification initiale du projet a tendance à être modifiée fréquemment et substantiellement au cours du projet (des difficultés imprévues ou les résultats d'une phase de travail peuvent modifier substantiellement le déroulement du programme initial dans ses phases ultérieures). D'autre part, le faible niveau de connaissance au démarrage du projet conduit à ce que les standards de performance aient tendance à être moins fiables pour les projets que pour les activités opérationnelles (permanentes). Bien que les spécifications d'un projet et la manière de le mener puissent être similaires à celles d'autres projets, la conception demeure unique. Par conséquent, les standards de performance réelle sont uniques et spécifiques à chaque projet. Cette irréversibilité des projets conditionne un

principe essentiel de management qu'est l'anticipation maximum ou la résolution des problèmes à froid, en amont. Cette temporalité est historique et la capacité à mémoriser les apprentissages réalisés au cours du projet est une condition nécessaire de la convergence (Garel, 2011). Entre le début et la fin du projet se déploie un processus d'apprentissage (Leroy, 2002) que Midler décrivait en 1993 comme une dynamique irréversible (cf. figure 3.1) où l'on passe d'une situation où l'on ne sait rien mais où tout est possible, à une autre où au contraire, le niveau de connaissance a atteint son maximum et où toutes les marges de manœuvre ont été utilisées.

Figure 3.1 : Dynamique de la situation projet



Source : Adapté de Midler (1993)

De plus, selon cet auteur, les situations « projet » peuvent se révéler être des situations formatrices pour les métiers. Dans ce sens, les dispositifs-projets peuvent constituer un précieux dispositif de mise à l'épreuve des savoirs métiers en place. En effet, le projet oblige à confronter le savoir théorique aux réalités du terrain. Il est souvent frappant de retrouver, de projet en projet, les mêmes problèmes de faisabilité industrielle. Cependant, des structures métiers cloisonnées peuvent également être, des machines à mémoriser et à reproduire des erreurs. Le dialogue projet-métier peut constituer un dispositif de veille stratégique sur les objets d'expertise technique de l'entreprise poursuit-il.

Cette caractérisation des activités-projets étant faite, **il convient maintenant de préciser notre lecture sur le sujet « projet » dans le but de proposer ou de retenir une définition opératoire dans le cadre de notre recherche.** Nous reprenons d'abord certaines contributions que nous nous proposons de discuter. En effet, le projet pourrait être analysé comme un « *ensemble d'actions limitées dans le temps et dans l'espace, inséré dans, et en interaction avec, un environnement politico-socio-économique et tendu vers un but redéfini*

progressivement par la dialectique entre la pensée (le plan du projet) et la réalité » (Declerck et al., 1980) ; une « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (Ecosip, 1993) ; un « ensemble d'actions pour lequel des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un ensemble unique d'activités, bien spécifiées, à l'intérieur de contraintes de coût, de délai et de performance, en vue de réaliser un changement bénéfique défini par les objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif » (Turner, 1993, p. 8) ; une « succession d'étapes prévisibles qui peuvent être planifiées pour respecter les échéances qui ont été fixées » (Eisenhardt et Tabrizi, 1995).

Les deux premières définitions même si elles sont souvent reprises par certains auteurs, ne présentent pas suffisamment un caractère opératoire pour assurer et faciliter la diffusion du projet notamment dans le milieu professionnel. Concernant la dernière, celle proposée par Eisenhardt et Tabrizi (1995), il faut préciser qu'aujourd'hui, même si le livrable est connu à l'avance, même si tout semble être prévisible au départ, il reste difficile de circonscrire toutes les étapes d'un projet et par conséquent de les planifier. Le projet n'était-il pratiqué à l'origine selon des principes d'essais-erreurs, corrigés au fur et à mesure des réalisations ? Ses activités ne sont-elles pas, par essence, risquées (Garel, 2003) et de plus, soumises à des variables exogènes (Midler, 1996) ? S'agissant de la proposition de Turner (1993), elle ne semble pas très différente de celle qu'on pourrait associer à l'opération. En ce sens, comme le rappelle Leroy (2004), si l'on se permettait de supprimer dans la définition « de manière nouvelle » et si on remplaçait « unique » par « répétitif », cette définition pourrait alors très bien s'appliquer aux opérations. De plus, des ressources informationnelles qui demeurent aujourd'hui stratégiques pour les organisations permanentes et les projets en particulier surtout pour explorer les dimensions contextuelle et managériale, ne sont ni spécifiées, ni prises en compte. Au demeurant, en considérant le projet comme un processus, la norme X50-105 de l'Afnor²⁶ le définit comme une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ». Par rapport au livrable et aux ressources mobilisées, elle ajoute qu'un projet est défini et mis en œuvre pour « élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ».

²⁶ C'est une norme qui a été créée en 1992 à l'instigation de l'AFITEP, association francophone de management de projet (<http://www.afitep.fr>). Elle est remplacée par la norme X50-115 en 2002. De plus, l'ISO 10006 : 1997 définissait le projet comme étant « un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques ».

Dans cette thèse nous nous intéressons à toute forme de projet. Ainsi, **pour définir un projet, nous adoptons cette proposition de l'AFNOR car elle nous semble plus opérationnelle et plus complète dans la mesure où elle peut s'appliquer à toute sorte de projet.** Notre définition étant choisie et sachant que, même si les projets possèdent en commun les caractéristiques supra, ils ne sont pas pour autant homogènes pour plusieurs raisons que nous nous proposons d'exposer maintenant.

3.1.1.2. Pluralité des types de projet

Dans la mesure où les projets n'ont pas les mêmes ampleurs, les mêmes objectifs, n'apparaissent pas dans les mêmes contextes, il devient possible de les spécifier en proposant des typologies pour mettre en évidence tous ces aspects. En nous référant à la littérature en gestion de projets et sans pour autant être exhaustif²⁷, c'est la typologie classique d'ECOSIP (1993) reprise et enrichie par Garel et *al.* (2001) qui est la plus citée. Nous nous proposons de la discuter maintenant. En effet, ces auteurs ont fait appel dans leur analyse à trois typologies non homogènes fondées respectivement sur l'objet du projet, sa place économique dans l'entreprise et le client du projet pour distinguer les projets. Nous commençons par la première typologie.

3.1.1.2.1. Types de projet en fonction de leur objet

Cette typologie permet de distinguer notamment les projets de production unitaire des projets de conception de produits nouveaux comme l'indique le tableau 3.2.

Tableau 3.2 : Caractéristiques des projets en fonction de leur objet

Libellés	Projets de production unitaire	Projets de conception de produits nouveaux
Caractéristiques	Développés aux USA dans les années 60 dans le but de résoudre des problèmes de production unitaire. Ils reposent sur le triptyque maître d'œuvre/ maître d'ouvrage / responsable de lots et présentent une dimension instrumentale et une dimension organisationnelle.	Apparus dans les industries de production de masse vers la fin des années 80 grâce à de nouvelles démarches de gestion dont l' <i>ingénierie concourante</i> permettant de sortir de plus en plus vite des produits nouveaux et pour faire face aux compétiteurs japonais.

²⁷ Nous présentons cette typologie classique étant donné que nous nous intéressons à toute forme de projet dans cette thèse. Néanmoins, d'autres typologies de projets existent. Par exemple Lenfle (2001) distingue les projets *process* des projets assistance client, projets d'application de la recherche et projets d'offre innovante. De plus, Dvir et Shenhar (1996) identifient les projets d'assemblage, les projets de système et les projets de réseaux.

À ces deux types de projet, on peut rajouter les projets qui concernent des opérations ponctuelles (par exemple le changement de monnaie d'un pays). Nous développerons davantage les caractéristiques des projets de production unitaire et de conception de produits nouveaux dans la section (3.1.2) consacrée à l'analyse de la gestion de projets.

3.1.1.2.2. Types de projets selon leur poids économique dans l'entreprise

En reprenant les travaux de Christophe Midler dans ECOSIP (1993) complété plus tard par lui-même et en mettant en avant le degré d'importance des projets au sein de l'entreprise (Garel, 2003), nous distinguons les projets de types A, de type B, de type C et de type D.

En effet, les projets de types A correspondent à un cas de figure où l'entreprise dominante est engagée dans quelques très « gros » projets vitaux²⁸ pour sa survie et qui peuvent mobiliser d'autres entreprises. Ils sont souvent découpés en sous-projets et se retrouvent généralement dans l'industrie automobile. Dans cette configuration, les régulations mises en place dans l'entreprise dominante vont naturellement structurer de façon forte l'organisation du projet faisant apparaître un problème clé lié à la question de l'autonomie et de la spécificité de l'organisation du projet par rapport aux régulations citées précédemment. Au total, le projet rend compte à la direction générale de l'entreprise dominante.

Dans les projets de type B c'est l'objet projet lui-même qui est au centre de la régulation dans la mesure où il représente l'identité la plus forte dotée d'une personnalité juridique et financière²⁹. Ici, ces projets stratégiques sont communs à plusieurs promoteurs contrairement à la configuration précédente. Concrètement, ce sont les entreprises impliquées qui rendent compte à la direction générale du projet. De plus, le projet représente l'occasion parfois unique d'une coopération entre entreprises et acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble et, qu'il coordonne. Le modèle standard de l'ingénierie est plus présent dans ce type de projet et les relations contractuelles y sont beaucoup plus développées dans le but de faciliter la régulation de l'interaction d'agents économiques qui appartiennent à des entreprises aux intérêts souvent divergents.

Avec les projets de type C, nous avons affaire à des projets opérationnels d'entreprises industrielles et/ou de services gérés en «petits» projets dont les budgets sont logés dans les services. Ces projets sont relativement indépendants les uns des autres et dont aucun ne met

²⁸ Ce sont des projets stratégiques (par exemple : développement, diversification ou internationalisation des activités et/ou de l'organisation) c'est-à-dire des projets *top down* où la pression de l'organisation est très forte.

²⁹ Ce sont de grands projets ou méga projets. Par exemple Arienne 5 ou tunnel sous la manche.

en cause, à lui seul, la pérennité de l'entreprise. Avec une autonomie plus réduite, ils ne demandent pas forcément une organisation spécifique et se retrouvent souvent dans le cas de la pharmacie. L'un des problèmes importants est ici de gérer le portefeuille des projets, d'en arrêter certains pour en accélérer d'autres ou en introduire de nouveaux, si nécessaire.

Concernant enfin les projets de type D, l'entreprise se confond avec le projet à l'origine de sa création et ce tant que la pérennité de l'entreprise liée à la conquête d'un marché ne semble pas assurée. C'est une configuration particulière en *start-up*. Ici la mort du projet est synonyme de mort de l'entreprise. En effet, celle-ci est condamnée à réussir avec des ressources limitées et en un temps compté, à s'imposer par des produits ou des prestations de spécifications présentant quelques originalités sur un marché. Il est sans doute évident que le moment où la *start-up* change de statut pour devenir une entreprise «banale» est difficile à définir et que les instrumentations à mobiliser proviennent de la gestion de projets et de la gestion «classique». La difficulté majeure reste le passage du mode projet en opération.

3.1.1.2.3. Types de projets selon leurs clients

Cette dernière typologie permet à ces auteurs de distinguer, à la suite d'ECOSIP (1993), les projets à coûts contrôlés des projets à rentabilité contrôlée ou plus largement les projets externes des projets internes (Leroy, 2004)³⁰.

□ *Les projets à coûts contrôlés*

En effet, nous serons en phase avec un projet à coûts contrôlés si les spécifications techniques, le budget et le délai sont négociés avec un client parfaitement connu. En général, le projet à coûts contrôlés se définit dans le cadre d'un appel d'offre où les contraintes de spécifications techniques et souvent de délai sont assez fixées ; une certaine marge de manœuvre étant généralement laissée au niveau des processus utilisables. De plus, le marché à prix forfaitaire correspondant à une obligation de résultats et à un prix non révisable et celui en régie correspondant à une obligation de moyens constituent les deux types de contrat qu'on peut observer dans de tels projets. Ces projets qu'on peut qualifier aussi de projets externes constituent le berceau historique de la gestion de projets où les techniques étaient développées pour des relations externes. Ces techniques ayant évolué pour être internalisées au sein d'une

³⁰ On sera en phase avec des projets internes si l'organisation en question produit et vend des produits et services et réalise des projets à usage interne. À l'opposé si elle vit seulement de la conception et réalisation de projets, on dira qu'elle réalise des projets à usage externe.

même organisation faisant apparaître d'autres types de projets : les projets à rentabilité contrôlée ou plus généralement les projets internes.

□ **Les projets à rentabilité contrôlée**

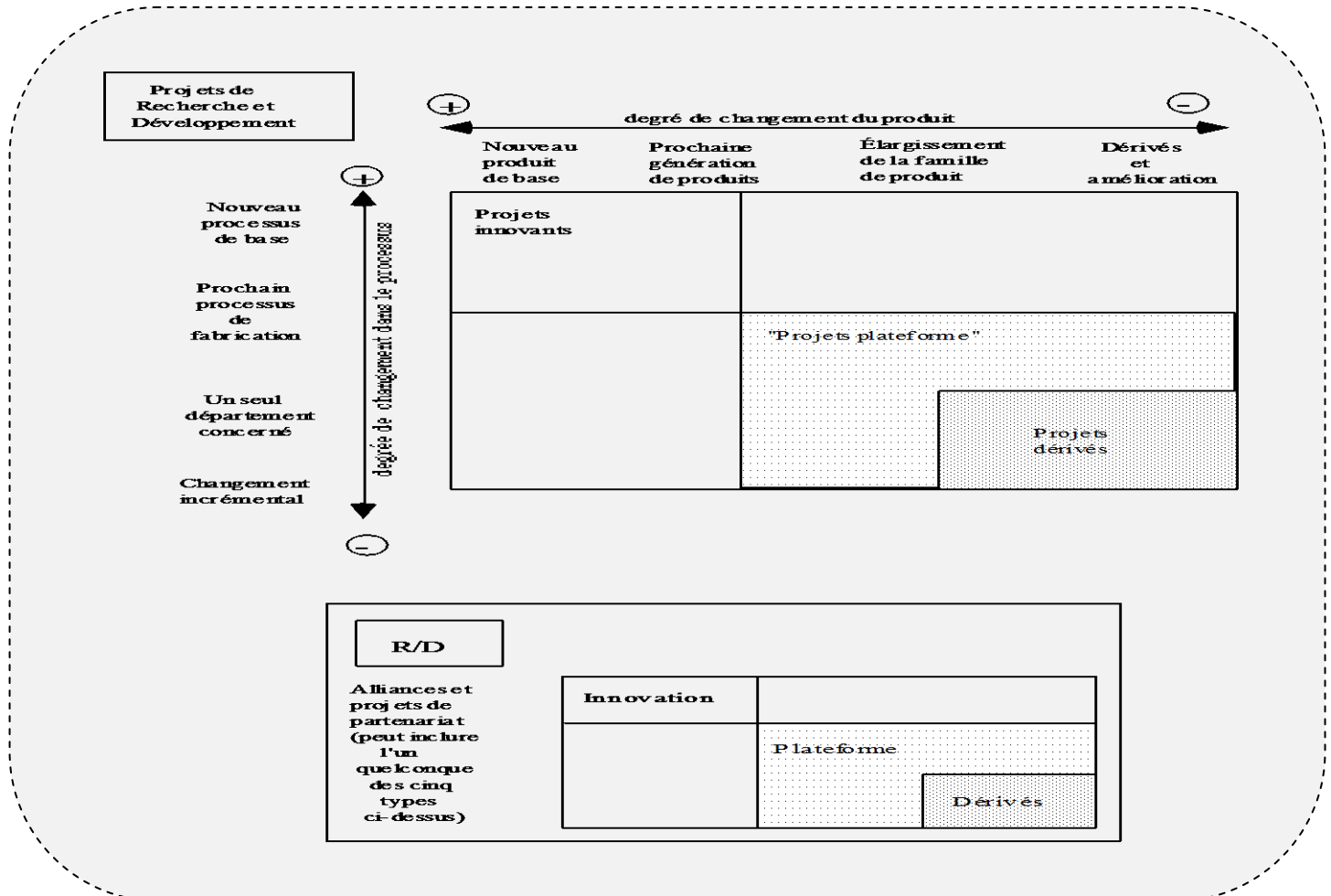
Lorsqu'il s'agit principalement de projets pour le développement de produits nouveaux devant être vendus sur un marché concurrentiel et qui se caractérisent par l'existence de clients potentiels : il s'agit de projets à rentabilité contrôlée. Ces projets supposent de piloter à la fois les produits et les coûts générés par eux-mêmes. Aussi, les arbitrages entre spécifications, coûts et délais sont alors plus délicats parce qu'ils se fondent sur des opinions pas toujours faciles à étayer car, au fur et à mesure de l'avancement du projet, le contexte concurrentiel peut se transformer au point de remettre en cause les arbitrages initiaux. Dans ce type de projets, nous pouvons distinguer le pilotage en dérive (le projet ayant de très bonnes chances d'aboutir) du pilotage en *stop or go* (le projet pouvant être abandonné en cours d'exécution) où ce sont les processus de fonctionnement de l'organisation permanente qui prédominent.

Faisons remarquer enfin que les deux dernières typologies (évoquées précédemment) ne sont pas indépendantes. En effet, les projets de type A de façon générale sont à rentabilité contrôlée et ceux de type B sont à coûts contrôlés. Par contre, les projets de type D relèvent plutôt de la rentabilité contrôlée et, pour ceux de type C, nous pouvons trouver tous les cas de figure. Aussi le secteur d'activité peut représenter un critère de différenciation important car, il peut permettre de distinguer plusieurs « modèles » de projet : le modèle « entreprise projet » qui caractérise les secteurs où l'activité est unitaire et non reproductible (architecture, grands travaux, etc.), le modèle « portefeuille de projets » (informatique, ingénierie, conseil, BTP, etc.), le modèle des « plateaux de projets » (automobile, pharmacie, électronique, etc.) et enfin le modèle du « projet entreprise » dont les « *start up* » constitue un bon exemple.

Plus spécifiquement Clark et Wheelwright (1992) proposent de partitionner les projets en fonction de leur degré de changement dans les produits et leur degré de changement dans les processus de fabrication. En effet, ils soulignent que plus le degré de changement est élevé pour un projet et plus celui-ci consommera de ressources. Ils en déduisent une typologie en cinq catégories de projets. Les projets de développement commercial se subdivisant en projets dérivés (« derivative »), en projets réalisant une percée technologique significative (« breakthrough »), en projets génériques (« plat-form ») et les projets de recherche développement (R&D) qui sont en amont des premiers et les projets d'alliances et de

partenariats qui peuvent concerner aussi bien les projets de R&D que les projets de développement commercial comme le renseigne la figure 3.2.

Figure 3.2 : Positionnement des cinq types de projets de développement



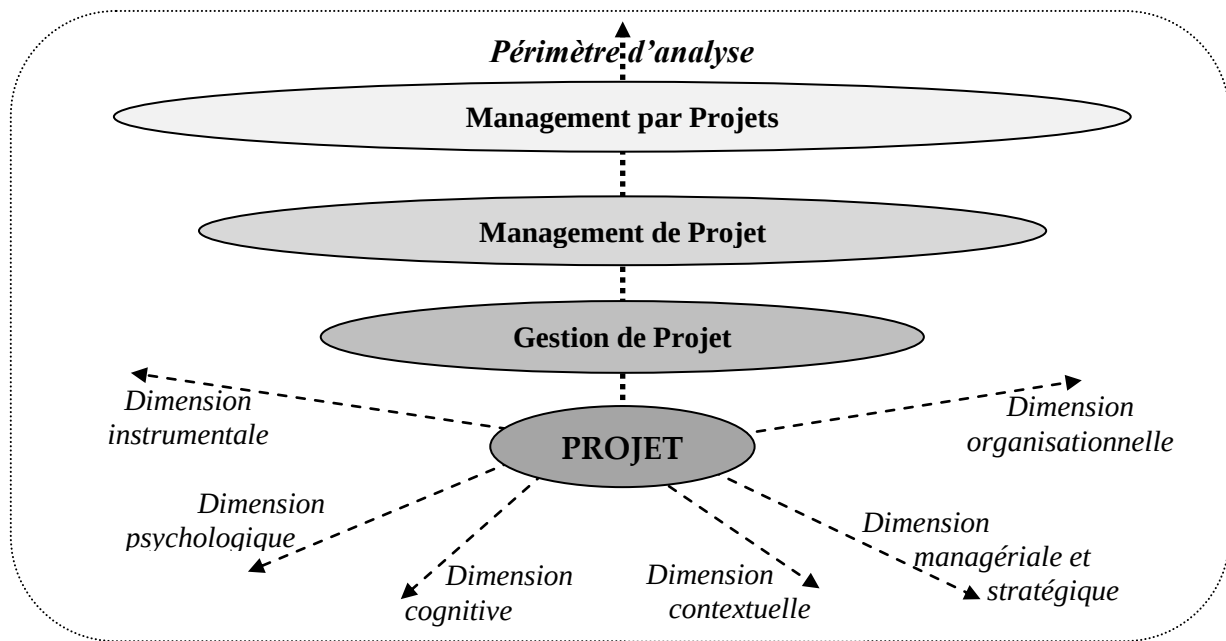
Source : Adapté de Clark et Wheelwright (1992, p. 74) repris par Leroy (1994, p. 493)

Aussi, il convient de préciser que c'est sans doute à partir du début des années 1990 que le terme « projet » a pu conquérir une place dans le domaine des sciences de gestion et le management de projet fait dorénavant l'objet d'une recherche académique diversifiée et prolifique. En fait, le projet est désormais considéré comme dispositif d'anticipation et de rationalisation de l'action collective temporaire, voire plus récemment comme fondements d'une nouvelle idéologie du capitalisme moderne avec l'avènement de la « cité des projets » (Boltanski et Chiapello, 1999) et de l'émergence d'une « économie de projets » (Aurégan et Joffre, 2002), d'une nouvelle théorisation de la firme et des régulations concurrentielles (Brechet et Desreumeux, 1999, 2004), etc.

Aujourd'hui, le projet constitue un instrument qui occupe une place centrale dans la vie des économies, du moins dans les pays en voie de développement où il est considéré, tout au moins jusqu'au milieu des années 1990 comme le véhicule privilégié de l'aide au développement (Crawford et Bryce, 2003). La prolifération des salons académiques et professionnels, des colloques, etc. justifie aussi l'intérêt porté à cette activité spécifique en témoignent le nombre croissant d'articles académiques et professionnels (Fabi et Pettersen, 1992)³¹ qui y sont consacrés notamment en GRH vue sous l'angle du management de projet.

Dans tous les cas, notons avec Leroy qu'au de-là de sa dimension traditionnelle instrumentale, le projet a finalement « *acquis progressivement ses lettres de noblesse dans l'univers du management tant comme logique managériale que comme mode d'organisation sans échapper au phénomène de mode managériale* » (Leroy, 2004, p. 8). Pour dire que son périmètre d'analyse a fortement évolué ouvrant la voie à l'exploration de ses dimensions cognitive, organisationnelle et contextuelle dont le périmètre du système le plus analysé semblerait être aujourd'hui le management par projets.

Figure 3.3 : Cadrage des travaux de recherche allant du projet au management par projets



Source : Inspiré et adapté de Leroy (2004, p. 4)

³¹ Ces auteurs, à partir d'un corpus d'une soixantaine d'articles académiques et professionnels en gestion de projets, en management et en GRH classent selon leur fréquence d'apparition au sein d'un même article ou par article, les pratiques de GRH projet qui retiennent l'attention des chercheurs et praticiens. La formation aux outils et processus de gestion de projets apparaît en tête, suivie des besoins en RH compétentes, de la sélection de ces mêmes ressources, de la définition de leurs tâches en fonction des rôles à remplir, de la gestion des carrières, de la question de la rémunération, de l'évaluation et enfin de l'accueil des acteurs dans les projets.

Le projet et son évolution étant précisés, il s'agira maintenant d'examiner tous ces périmètres d'analyse qui se sédimentent c'est-à-dire qui s'emboîtent successivement, pour mieux appréhender les différentes dimensions du projet. Nous commençons par la gestion de projets.

3.1.2. Analyse approfondie de la gestion de projets

Nous savons que le vocable gestion de projets a une acception plus large dans certaines contrées (au Québec notamment) proche du management de projet métropolitain, que celle de management de projet qui renverrait en France à la notion de gestion de projets. Néanmoins, tout comme Garel (2003), nous ne souhaitons pas, dans cette thèse, confondre les deux termes. C'est pourquoi dans cette sous-section, nous nous proposons de faire une analyse approfondie de la « gestion de projets ». **Pour faciliter la compréhension, nous mettons l'accent sur une approche par les courants de pensée.**

3.1.2.1. Gestion de projet (s), une discipline du management ?

Analyser l'histoire de la gestion de projets serait un exercice difficile car, cela impliquerait de remonter à la réalisation de grands travaux dans l'antiquité égyptienne ou chinoise, de tracer l'émergence de la notion d'ingénieurs, de la renaissance à la société préindustrielle (XVII-XVIIIème) et industrielle nous rappellent certains auteurs (Lenfle et Midler, 2003). Néanmoins, c'est sans doute dans les années 50-60 que la gestion de projet (s) se serait popularisée dans les programmes militaires ou spatiaux américains mais également dans le BTP ou les grands travaux, secteurs qui traditionnellement, fonctionnent en mode projet. Nous nous proposons, à la suite des travaux de Leroy (2004) de discuter seulement de quelques courants de pensée qui ont forgé son évolution et que nous résumons d'ores et déjà dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3 : Principaux courants de pensée qui ont traversé la gestion de projets

Ecoles	Auteurs les plus cités	Objectifs et Apports	Limites
Ecole d'Optimisation	Cleland et King (1968) ; Kerzner (1979).	Définition des meilleures techniques pour gérer, planifier et contrôler un projet (décomposition de tâches complexes). Analyse des dimensions organisationnelle et instrumentale du projet.	Non explication des échecs de projet. Prédominance de la dimension instrumentale dans l'analyse.
Ecole des Facteurs clés de succès	Morris et Hough (1987) Baker et al. (1988); Pinto et Slevin (1988); Hazebroucq (1992); Couillard et Navarre (1993) ; Debourse (1993)	Expliquer les nombreux cas d'échecs de projet. Recherche des facteurs clés de succès notamment pour expliquer le développement des nouveaux produits par exemple.	Difficultés dans l'identification des critères de succès d'un projet.

Nous nous proposons d'approfondir maintenant ces courants de pensée.

3.1.2.2. L'Ecole d'Optimisation...

Pour comprendre la pensée fondamentale de cette première école de pensée, il importe, à notre sens, de faire un survol historique de la gestion de projets³².

D'abord, il faut préciser que dans la pratique, même si les premiers projets d'envergure étaient d'ordre militaire ou religieux, elles exigeaient déjà des techniques et méthodes pour leur réussite. Très vite, la question de la mesure du temps consacré aux activités a été également un prérequis à l'apparition des premières techniques de gestion des projets. Un des premiers utilisateurs fut S. de Vauban, ingénieur du roi, qui, bien avant l'organisation scientifique du travail, avait compris l'intérêt de chronométrer les temps de terrassement, en déduisant le principe de surveillance : « globalement, cela coûte moins cher de payer la surveillance des travaux que de ne point en avoir ». Dans le même registre, Charles Coulomb, (1736-1806), devenu célèbre grâce à ses travaux sur l'électricité, avait fait également des observations sur la vitesse de l'accomplissement d'une tâche et la qualité de celle-ci. Cela lui a permis de lier pour la première fois le mot tâche à la notion de qualité et à la notion de vitesse. Un peu plus tard, Frédérick Taylor (1855-1915) généralisait les techniques désormais classiques du « management scientifique » lesquelles ont donné corps à la notion moderne d'efficience et à la recherche systématique des modes opératoires optimaux.

³² Tout comme Leroy (1994), nous rappelons ici que le contenu de cette partie doit beaucoup au travail pionnier de Jean-Marie Hazebroucq dans lequel nous avons abondamment puisé: "*La performance dans le management des projets*", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille, juin 1992.

À la suite de Taylor, d'autres ingénieurs ont fait des apports considérables aux sciences du management. On peut citer par exemple : Sanford E. Thompson et Henry L. Gantt (1861-1919), disciples de Taylor qui sont considérés respectivement comme développeur du premier chronomètre décimal et père des techniques de planification et de programmation graphique (très utilisées en gestion de projets) ; Emerson, qui s'est plus particulièrement penché sur les notions de normes et de standards dans le but d'accroître l'efficacité mais aussi Henri Fayol (1841-1925) qui est d'ailleurs considéré comme le père du management moderne avec ses travaux sur « Administration industrielle et générale ».

Comme le rapporte Daniel Leroy, la victoire des Alliés a donné un écho mondial aux techniques de l'Ecole scientifique du travail de production en séries (cf. les « *liberty ships* » américains, les « *spitfires* » anglais permettant d'emporter les victoires déterminantes lors des batailles de l'Atlantique et d'Angleterre, sans parler des équipes de projet internationales qui mettaient au point en un temps record le radar et la bombe atomique malgré le retard initial sur les allemands). Une nouvelle fois, de « l'art de la guerre » avait émergé de nouvelles méthodes pour mieux gérer les projets.

Ainsi, l'expression « *project management* » apparaît autour de 1954 à l'occasion du programme de développement des fusées Atlas. Le développement du « P.E.R.T : *Program Evaluation Review Technic* » par l'U.S. Navy en 1958 pour le programme des fusées Polaris, précède l'introduction officielle de ce système de gestion dans la « *Navy, Air Force et Army* », à la fin des années cinquante. De plus les apports de Dupont de Nemours qui, ayant initié dès les années 20, le *Return Of Investment* dans ses décisions d'investissement, travaillait sur le *Critical Path Method* ou « méthode du chemin critique » dans les années cinquante pour essayer d'obtenir une durée optimum et un coût minimum. De même, que le *longest irreducible sequence of events* future technique du « chemin critique » apparue en Angleterre avec le développement des réseaux et de la production électrique, ne sont pas à négliger.

Dans tous les cas, nombre d'experts s'accordent à penser que ce sont les règles mises en place par le département de la défense américain qui ont imposé, de manière draconienne, des méthodes souvent complexes que l'on a rassemblées sous le vocable de « *project management* » qui, plus tard, deviendront une vraie référence internationale pour toute activité qui concerne l'ingénierie de projets.

Un peu plus tard, la création de la NASA et la réussite du programme Apollo vont définitivement apporter au management de projets ses lettres de noblesse tout en complétant

sa « boîte à outils » notamment au niveau organisationnel avec la structure matricielle par projets, les systèmes d'informations et de communication du projet, etc. Depuis, le management de projet va s'enrichir progressivement au fur et à mesure que de nouveaux secteurs économiques en adopteront les principes dans des processus de diffusion du savoir faire, de formation, de normalisation, de fertilisation croisée.

De ce qui précède, nous nous accordons à penser que les pratiques de gestion de projets auraient de loin précédé la théorisation comme l'évoquent nombre d'experts. De plus, il est aisé de comprendre aussi que les travaux « classiques » relatifs à la gestion de projets étaient nécessairement d'origine anglo-saxonne et s'alimentaient à cinq sources principales d'apport d'après Navarre et *al.* (1989) : les méthodes et techniques dérivées de nombre de travaux d'ingénieurs, de la conduite des grands projets, de la programmation du développement socio-économique, de la gestion de l'innovation et du développement des techniques de l'information. D'ailleurs c'est avec les grands programmes militaires ou spatiaux américains et les grands travaux de développement des années 60 que la gestion de projets a émergé et s'est formalisée en corps de doctrine (Lenfle et Midler, 2003).

En effet, comme le précise Leroy (2004), c'est sous l'impulsion des ingénieurs et techniciens en quête de reconnaissance et de statut à l'époque se réunissant au sein d'associations professionnelles, qu'une littérature professionnelle s'est développée à partir des années 80 en identifiant en leur sein les meilleures pratiques et en les codifiant en référentiels normatifs et prescriptifs, bientôt imposés par les grands donneurs d'ordre que sont les agences ministérielles américaines (surtout de la Défense et du domaine spatial) et les bailleurs de fonds des projets de développement (Banque Mondiale, ONUDI, etc.). Les plus connues des associations sont le PMI³³ (*Project Management Institute*), le PRINCE2³⁴ (*Projects IN Controlled Environments*), l'ICB (*IPMA Competence Baseline*)³⁵, AFITEP³⁶ (Association

³³ Créé aux Etats-Unis en 1969, le PMI (Project Management Institute) est une association professionnelle à but non lucratif qui élabore et publie des standards en matière de gestion de projet et propose des certifications dans ce domaine. Son siège est à Philadelphie (Pennsylvanie). Fondée en 1969, elle compte en 2015 plus de 700 000 membres répartis dans 125 pays.

³⁴ Ou Projets dans des environnements contrôlés. C'est une approche de management de projet reposant sur les processus et offrant une méthode facilement adaptable et évolutive pour manager tous types de projet. C'est une norme de-facto pour le management de projet au Royaume-Uni mais elle est aussi utilisée dans le monde entier.

³⁵ C'est le référentiel international en matière de management de projet produit par l'*International Project Management Association* : IPMA créée en 1965.

³⁶ C'est une association créée en France en 1982 et qui rassemble des professionnels du management de projet, praticiens, consultants, formateurs, enseignants-chercheurs et étudiants.

francophone de management de projet) et le standard international ISO 21500³⁷. L'objectif des acteurs était de définir justement les meilleures techniques pour gérer, planifier et contrôler un projet selon un principe d'efficience et de décomposition de tâches complexes (Cleland et King 1968 ; Kerzner 1979). **Ce premier courant de pensée, d'origine anglo-saxonne, que certains qualifient de « modèle standard » (Lenfle et Midler, 2003) de la gestion de projets, constitue en accord avec Leroy (2004) cette Ecole d'Optimisation. Ce courant qui perdure largement, préconise de porter l'analyse de la gestion de projets sur deux dimensions : organisationnelle et instrumentale.** Nous commençons par la première.

➤ **Dimension organisationnelle de la gestion de projets**

S'agissant de cette dimension de la gestion de projets, les partisans de l'Ecole d'optimisation préconisent une définition d'un cadre de responsabilité fondé sur le triptyque « maître d'ouvrage, maître d'œuvre et responsable de lots » (voir tableau 3.4).

Tableau 3.4 : Dimension organisationnelle de la gestion de projets

Acteurs	Dimension organisationnelle		
	Maître d'ouvrage	Maître d'œuvre	Responsable de lots
Responsabilités	Etant le propriétaire de l'ouvrage futur (livrable), il se charge de la définition des objectifs.	Il se charge des différents choix de conception globaux et de la décomposition en lots de travaux. Il coordonne la réalisation de l'ouvrage en organisant les appels d'offre sur les lots, choisissant les contractants, planifiant, faisant le suivi et contrôlant la réalisation des lots.	Il réalise l'ensemble des tâches élémentaires définies

Source : Adapté de Garel et al. (2004).

➤ **Dimension instrumentale de la gestion de projets (GP)**

Nous nous proposons d'examiner quelques outils et méthodes de pratiques de management de projets tels que définis par le PMI (2004) dans le *PMBok*³⁸. Selon ce référentiel, on peut décomposer le management de projet en neuf domaines d'activités allant des méthodes liées à l'intégration du projet aux techniques de communication en passant par les techniques de gestion de risques, du temps, etc. comme le synthétise le tableau 3.5.

³⁷ C'est une norme qui a été publiée en octobre 2012. Elle fournit des recommandations générales concernant le management de projet. Elle est complémentaire à l'ISO 10006, lignes directrices concernant la qualité en management de projet et aux Normes de la série ISO 9000.

³⁸ Ou *Corpus des connaissances en management de projet*, traduction « rapprochée » de l'anglais : Project Management Body of Knowledge (*PMBok*).

Tableau 3.5 : Quelques techniques et méthodes de GP

Méthodes de GP	Description
Méthodes et outils liés au processus d'intégration du projet	
<i>Règle des phases et des jalons</i>	Décomposition du projet en étapes bien délimitées par des jalons.
<i>Tableaux de bord</i>	Supports informatifs qui doivent permettre d'évaluer la progression du projet, le reste à faire et le degré d'atteinte des objectifs (délais, coûts, de performances et de risques...).
<i>Courbes en " S " et calcul des écarts de coût et de délai</i>	Techniques graphiques pour faire le point sur l'avancement du projet en fonction du planning et du budget planifié, du budget réellement dépensé et de l'avancement technique réellement constaté.
<i>Ingénierie concourante ou simultanée</i>	Elle permet de créer des équipes plurifonctionnelles en concevant et en développant simultanément des produits et processus associés pour raccourcir le cycle de vie global du projet.
<i>Analyse et modélisation systémique</i>	Elle permet de simuler l'impact d'actions et de déterminer les modes de régulation adéquats pour faire évoluer le système-projet selon une trajectoire désirée.
Gestion du temps (du délai) : Elle concerne les processus nécessaires pour achever le projet en temps voulu. Les méthodes les plus connues sont le <i>diagramme de Gantt</i> (représentation graphique permettant de situer dans le temps la réalisation des différentes tâches à exécuter au cours du projet.) et la <i>méthode P.E.R.T.</i> (techniques de recherche opérationnelle permettant d'optimiser l'ordonnancement des tâches entre elles en fonction de leurs durées et de leurs relations logiques.)	
Méthodes et outils liés au processus de contenu	
<i>Gestion de la documentation</i>	Elle permet d'identifier, de diffuser, de vérifier et de mettre à jour tous les documents produits et recueillis au cours du projet afin d'assurer une bonne traçabilité du projet et à en faciliter la capitalisation.
<i>Organigramme technique</i>	Décomposition arborescente du contenu du projet afin de gérer et d'intégrer les coûts, délais, risques, ressources, la qualité, etc., structurer le système de délégation de responsabilités, etc.
<i>Organigramme des tâches</i>	Découpage hiérarchisé et arborescent des activités à réaliser au cours du projet en éléments plus faciles à analyser et à maîtriser appelés lots de travaux. Ce sont ces activités qui seront planifiées.
<i>Gestion de la configuration</i>	Elle permet à l'ensemble des acteurs du projet de travailler sur la base des mêmes informations mises à jour continuellement.
Méthodes et outils liés au processus de coût	
<i>Techniques d'estimation des coûts</i>	Elles permettent de prédire le résultat économique final d'un programme d'engagement financier ; l'estimation conduit à l'élaboration d'un budget dont le niveau de précision s'affine au cours des phases du projet. L'estimation permettra d'en dégager les besoins de trésorerie prévisionnelle.
<i>Analyse et critères de rentabilité prévisionnelle (RP)</i>	Ils aident à optimiser le mode de financement du projet en évaluant la RP du projet et en étudiant les flux de trésorerie nette qu'il générera pendant son horizon économique d'utilisation grâce au taux interne de rendement, à la valeur actuelle nette ou au délai de récupération par exemple.
<i>Gestion des ressources</i>	Elle permet d'optimiser l'utilisation des ressources associées aux différentes activités du projet en fonction de leur disponibilité, de leur productivité, de leurs courbes d'expérience, de leur coût...
<i>Conception à coût objectif global</i>	Elle vise à maintenir le coût global inférieur ou égal à un niveau souhaité et/ou à faire les arbitrages entre plusieurs solutions (à effectuer à l'ensemble des dépenses sur la durée de vie du produit).

Méthodes de GP (suite)	Description
Techniques de gestion des ressources humaines	
<i>Lettre de mission</i>	Dans le cas des projets « internes », la lettre de mission va constituer l'acte de naissance officiel du projet. Son contenu va éclairer le contenu de la mission temporaire et exceptionnelle qui est confiée au chef de projet (contexte, objectifs, contraintes, ressources allouées, mode de contrôle,...).
<i>Gestion des conflits</i>	Par nature, le projet va susciter l'émergence de conflits (d'objectifs, de jugement, de valeurs, de relations, de priorisation) qui risquent de compromettre l'atteinte de tout ou partie des objectifs du projet. Il faut donc les identifier, les gérer et les résoudre à temps de manière à minimiser leur impact sur le projet en utilisant les techniques appropriées au contexte : fuite, délégation, compromis, ...
<i>Techniques de “ team building ”</i>	Il s'agit de techniques de créativité, de conduite de réunions, ... qui visent à forger une identité à l'équipe projet et à lui faire adopter les comportements adéquats par rapport aux activités du projet.
Les techniques de gestion de la qualité	
<i>Assurance et plan qualité</i>	Les techniques et procédés permettent de réaliser les différentes activités du projet selon les niveaux de qualité exigés contractuellement. L'ensemble des dispositifs sont synthétisés dans un plan qualité qui servira de support de contrôle au cours du déroulement du projet.
<i>Cahier des charges fonctionnel</i>	C'est un document par lequel le demandeur exprime son besoin en termes de fonctions, de services et de contraintes. Pour chacun d'eux, sont définis des critères d'appréciation et leurs niveaux.
<i>Analyse de la valeur</i>	Méthode de compétitivité, organisée et créative visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire.
Techniques de gestion des risques. Elles permettant d'identifier, d'analyser et de parer les risques du projet, c'est-à-dire de mettre en place un plan d'actions préventives et correctives. Les plus connues sont : analyse d'impact, analyse de sensibilité, méthode AMDEC ³⁹ , simulation de Monte Carlo ⁴⁰ , etc.	
Techniques de gestion des approvisionnements	
<i>Techniques de négociation</i>	Elles permettent pour le projet de bien obtenir des services internes les ressources nécessaires, contractualiser avec les prestataires externes, orienter le processus de décision en sa faveur, etc.
<i>Soutien Logistique intégré</i>	Ensemble coordonné et itératif des tâches de gestion et des tâches techniques nécessaires pour assurer que le soutien logistique est bien pris en compte dans l'énoncé des exigences relatives au système principal et dans sa définition.
<i>Appel d'offres, consultation</i>	C'est un document émis sur la base d'un cahier des charges, pour obtenir des éléments de comparaison de qualité, de prix et de délais qui permettront de choisir un intervenant
Autres techniques de communication. A l'extérieur de l'équipe de projet, elles concernent généralement le <i>reporting</i> qui constitue une technique qui permet, à un chef de projet, de rendre compte, à intervalles définis, aussi bien à sa hiérarchie qu'à son client, de la façon dont le projet se déroule sur tous les plans, en particulier délais, avancement, coût, par rapport aux prévisions précédentes.	

À présent, examinons de plus près les projets de production unitaire et ceux de conception de nouveaux produits au niveau de leurs méthodes de gestion.

³⁹ Ou Analyse des Modes de Défaillance. C'est une méthode d'analyse qualitative de la fiabilité qui permet de prévoir les risques d'apparition de défaillances, d'évaluer leurs conséquences et de rechercher leurs causes.

⁴⁰ C'est est une technique mathématique informatisée qui permet de tenir compte du risque dans l'analyse quantitative et la prise de décision.

S'agissant des projets de production unitaire, au niveau des méthodes de gestion, le «modèle standard»⁴¹ de l'ingénierie réunit une gamme d'outils et de techniques qui visent la décomposition du projet, sa planification et le contrôle des coûts (Giard, 1991). Sur le plan de la régulation économique, il se propose de dissocier clairement le maître d'ouvrage du maître d'œuvre. En effet, si le premier responsable assume précisément le risque d'exploitation de l'ouvrage, le second quant à lui, assume le risque lié à sa réalisation effective. Dans cette logique, la coordination entre les différents intervenants s'opère dans le cadre de marchés. En effet, le maître d'ouvrage lance un appel d'offre pour retenir un maître d'œuvre à partir du cahier des charges qu'il a défini. Le maître d'œuvre procède de même pour les responsables de lots. La coordination entre les acteurs se fait alors ici par l'intermédiaire de contrats définis *ex ante*. Ce modèle va s'affirmer dans l'ingénierie des grands projets unitaires militaires ou spatiaux américains (notamment) jusqu'à la fin des années 70 marquant le début d'une crise grave pour le secteur et montrant les limites du modèle standard de gestion de projets que nous nous proposons de discuter avec Lenfle et Midler (2003).

Globalement, ces limites se situaient à trois niveaux. D'abord au niveau de la *coupure maître d'œuvre / maître d'ouvrage* qui suppose qu'il soit possible de définir complètement *ex ante* la cible à atteindre. Or c'est l'un des apports des théories de la conception (Schön, 1983) d'avoir montré que la formulation du problème (le cahier des charges) est indissociable de la réponse que l'on va y apporter. C'est dans cette heuristique entre les différents acteurs du projet que se construit l'innovation. Ensuite, les limites de la *coordination par contrats de résultats entre* «boîtes noires». En effet, le principe de la coordination est le rendez-vous entre les responsables de lots sur les points prévus initialement (coût-qualité-délai). Ceci ne permet pas les ajustements appropriés entre responsables de lots qu'il s'agisse de la difficulté à tenir les objectifs ou du lissage des ressources engagées. Ce mode de coordination n'organise pas la solidarité des participants face à l'incertitude inhérente à toute conception et aboutit généralement à une inflation des ressources engagées (Midler, 1996). Enfin, *l'économie de la production de connaissances nécessaires à la conception qui n'est pas prise en compte* constitue la dernière limite. Le modèle de l'ingénierie est fondamentalement tiré par la demande et, s'il permet de coordonner les compétences existantes, la production des connaissances nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie *technology push* lui est complètement étrangère.

⁴¹ Pour reprendre les termes utilisés dans l'ingénierie.

Eu égard à ces différentes limites, de nouvelles pratiques formalisées par certains chercheurs, ont fait surface et dont l'objectif était de concevoir et de proposer des produits nouveaux et adaptés. Pour ce faire, vu les performances importantes des entreprises japonaises (Clark et Wheelwright, 1992), de nouveaux projets se sont apparus (projets de conception de produits nouveaux) dans le but de transformer l'organisation en développant plus rapidement des projets. C'est ainsi que, vers la fin des années 1980, les industries qui concevaient de nouveaux produits avaient développé de nouvelles démarches de gestion dont l'*ingénierie concourante* (IC). Cette notion est introduite en français par Christian Navarre (1992). Celle-ci « matricialise »⁴² les structures des organisations, définit des fonctions nouvelles de directeurs de projets « lourds » (Clark et Wheelwright, 1992) à la fois transversales (une responsabilité à l'échelle de tout le projet) et puissantes (un mandat qui vient du plus haut de l'organisation) selon Garel (2011). Toute cette nouvelle donne a facilité l'introduction de nouvelles démarches de gestion des projets permettant de donner un poids plus important au chef de projet désormais dénommé « directeur de projet » (Clark et Fujimoto, 1991 ; Midler, 1993) et visant à assurer une coopération plus efficace des différents contributeurs au sein du processus de conception.

Au final, si la gestion de projets s'est réellement formalisée c'est grâce aux projets de production unitaire même si elle a vu son champ d'application s'élargir avec l'introduction des projets de conception de produits nouveaux dans les années 80.

3.1.2.3. L'Ecole des facteurs clés de succès...

Avec ce nouveau courant, les recherches sur la gestion de projets vont s'élargir et intégrer de nouvelles dimensions dont l'explication des nombreux cas d'échecs de projet (Morris et Hough, 1987). Ainsi de nouvelles recherches ont été menées afin de préciser les différents critères de réussite (variable indépendante) et de les expliquer par un certain nombre de facteurs critiques (variables dépendantes). Cette recherche des facteurs clés de succès a été également conduite pour expliquer le développement des nouveaux produits (Cooper et Kleinschmidt, 1987). C'est donc un nouveau paradigme qui apparaît au début des années 80 que certains qualifieraient « **Ecole des facteurs clés de succès** ».

⁴² Au sens de Garel (2011), une structure matricielle croise deux critères de division de l'activité (les « projets » et les « métiers »), contrairement à une structure fonctionnelle qui divise le travail sur un seul critère (la règle, la hiérarchie, les fonctions ou les métiers).

Cette détermination des facteurs clés de succès a été une préoccupation constante des praticiens à l'affût des dernières recommandations prescriptives en termes de management de projets mais a également donné lieu à des recherches prolifiques à caractère plus académique toujours d'origine anglo-saxonne (Baker et *al.* 1988 ; Pinto et Slevin, 1988 ; etc.)⁴³ hormis quelques publications sporadiques (Hazebroucq, 1992 ; Couillard et Navarre, 1993 ; Debourse, 1993) sur le sujet. Nous précisons davantage par rapport aux travaux de Jean Marie Hazebroucq et de Jean Couillard et Christian Navarre.

En effet, Hazebroucq (1992) a d'ailleurs consacré sa thèse sur les facteurs clés de succès en reprenant les travaux de Slevin et Pinto (1988) pour vérifier leur pertinence dans le contexte français. Ses résultats sont probants car, son étude menée au travers de 123 questionnaires montre bien une forte convergence entre les opinions émises par les professionnels américains et leurs homologues français. Nous reprenons et adaptons ces dix facteurs clés dans le tableau 3.6.

Tableau 3.6 : Facteurs clés de succès en gestion de projets

Libellé du facteur clé de succès	Description
<i>Mission du projet</i>	Ce facteur mesure la clarté et la définition des buts et objectifs du projet: il est essentiel de clarifier les objectifs et les orientations générales dès le début du projet. Cela doit servir de guide pour tous les membres de l'équipe.
<i>Soutien de la direction générale</i>	En fait, sans ce soutien, le projet apparaîtra comme sans importance et aura du mal à obtenir les ressources nécessaires.
<i>Planification et programmation</i>	Justesse et réalisme dans la définition des tâches, de leur durée, de leur enchaînement, des ressources associées.
<i>Ecoute des clients et des parties prenantes</i>	Permet de mesurer le niveau de communication, d'écoute « active » de toutes les parties impliquées dans le projet. La communication doit être continue dans les deux sens.
<i>Compétence du personnel</i>	Qualité du recrutement, de la sélection, formation, de l'adéquation aux tâches.
<i>Maîtrise des tâches techniques</i>	Disponibilité des techniques et des expertises nécessaires dans le projet.
<i>Approbation du client</i>	Comment s'effectue la « vente » du projet au futur usager: sa satisfaction est déterminante pour le succès du projet.
<i>Pilotage et rétroaction</i>	Qualité de l'information et du contrôle à chaque phase de réalisation du projet.
<i>Communication</i>	Qualité de l'information et du contrôle à chaque phase de réalisation du projet.
<i>Gestion des problèmes et des conflits</i>	Habileté à gérer les crises et les écarts indissociables à la gestion du projet.

Source : Adapté de Hazebroucq (1992, p. 157).

⁴³ Pour plus de détails : voir Leroy Daniel, « *Des projets au management par projets* », Note de recherche pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Lille novembre 2004.

Dans un autre contexte, en s'intéressant toujours aux facteurs clés de succès des projets, Couillard et Navarre (1993) montrent, grâce à leur étude portant sur 121 projets militaires au Canada, que le succès d'un projet est en réalité d'autant plus élevé que :

- *les modes d'organisation sont souples, flexibles et clairement articulés avec les hiérarchies et favorables à l'autonomie des projets par rapport aux structures permanentes ;*
- *la gestion du risque et des changements est traitée en priorité dans l'élaboration des systèmes de management de projets et que le management du projet soit mis en place le plus en amont possible du cycle de vie du projet ;*
- *[...] entre les outils dits « soft » (outils de management et développement d'équipes et de communication) et les outils dits « hard » (“PERT, CPM, C/SCSC”, l'avantage revient aux outils de management et de gestion.*

Pour conclure, il est à noter que ce courant (Ecole des facteurs clés de succès) demeure encore très actif du fait des difficultés que rencontrent les chercheurs et praticiens d'une part, pour dresser une liste exhaustive de facteurs clés de succès des projets et d'autre part, pour circonscrire le champ même des critères de succès des projets⁴⁴.

Au total, ces deux écoles ne s'opposent pas, au contraire, elles se complètent pour proposer de meilleures pratiques de gestion de projets et prendre en compte les différentes préoccupations au fil des temps. Ainsi, avec les dimensions organisationnelle et instrumentale, définir la gestion de projets reviendrait alors pour le différencier du projet, à préciser sa finalité d'ordre descriptif (comment cela fonctionne-t-il?) mais aussi prescriptif (comment cela devrait fonctionner compte tenu de sa nature processuelle, transitionnelle, de l'idée initiale aux livrables finaux ?). De ce point de vue, certains précisent que :

- *faire une gestion de projets revient à « optimiser les ressources disponibles sous la triple contrainte de coût, délai, qualité et la recherche de la plus grande satisfaction du client et des futurs utilisateurs » (Leroy, 1994, p. 20). Ce principe fondamental*

⁴⁴ Précisons que la problématique autour des critères de succès notamment sous l'angle des facteurs managériaux et organisationnels prend des orientations de plus en plus contingentes (Leroy, 2004). D'ailleurs la définition et la mesure du terme succès échappent à tout consensus (Pinto et Slevin, 1988). De ce fait, certains considèrent qu'il n'y a probablement pas de « succès absolu » mais plutôt des « succès perçus » (Baker et al. 1988).

exige du projet sa réalisation au juste-à-temps⁴⁵ c'est-à-dire de façon efficace et efficiente ;

- gérer un projet consiste à « *utiliser les outils et les méthodes de structuration d'un projet global en sous projets emboîtés, la planification des tâches, l'anticipation et le suivi de leur bon déroulement, l'affectation et le contrôle des ressources, la maîtrise des coûts et des délais* » (Garel, 2003, p. 15).

De par ces définitions, nous pouvons appréhender la gestion de projets comme étant l'art de diriger, d'organiser et de coordonner les moyens humains, techniques, financiers, informationnels, etc. tout au long de la vie d'un projet en utilisant les techniques de gestion modernes les plus adaptées dans le but d'atteindre les objectifs prédéfinis de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants (PMI, 2004). Néanmoins, nous remarquons aussi que traditionnellement, la gestion de projets est définie de façon restrictive autour du triangle des contraintes : coûts, qualités et délais (indissociables), même s'il importe de l'équilibrer dans la stratégie définie pour conduire le projet. En ce sens, elle désigne d'ailleurs l'approche instrumentale du pilotage des projets d'ingénierie (militaires, spatiaux, BTP, nucléaire, etc.) à partir des années 60 (Garel, 2011). Au demeurant, lorsque cette gestion porte sur un ensemble de projets concourant à un même objectif, on peut parler ainsi de gestion de programme.

Cependant, la littérature montre qu'avec l'émergence et la formalisation progressive de la gestion de projets vers la fin des années 60, les structures traditionnelles classiques ne pouvaient plus faire l'affaire surtout avec la montée en puissance des entreprises japonaises. De nouvelles structures organisationnelles de gestion de projets plus flexibles se sont apparues. Ainsi, de la structure fonctionnelle on est passé, des années 1970 à la fin des années 80, en accord avec Clark et Fujimoto (1991), à la structure de *lightweight project manager* (ou de coordonnateur de projet) dont le principal rôle de ce coordonnateur était d'assurer la coordination, l'animation et la consolidation des informations. Avec les limites du modèle standard (évoquées précédemment), à la place de « rôles de chefs de projets » se sont créées des « fonctions chefs de projets » mettant l'accent sur la mobilisation de l'équipe sur l'objectif spécifique (Lenfle et Midler, 2003). Etais alors imaginée une structure dénommée « directeur de projet » (*heavyweight project manager*) dont l'objectif était de donner un poids plus important au chef de projet et d'assurer une coopération plus efficace des différents contributeurs au sein du processus de conception. Ce directeur de projet endossait cette

⁴⁵ Méthode issue du toyotisme correspondant aux cinq zéros : zéro panne, zéro délai, zéro papier, zéro stock et zéro défaut.

dimension organisationnelle liée à la responsabilité d'une équipe de chefs de projets métiers et bénéficiait en particulier d'une délégation de la part de la direction générale. Enfin, à côté de cette structure de *heavyweight project manager* s'était développée la structure en « Projet Sorti »⁴⁶. L'idée est de faire quitter les acteurs provisoirement leur structure métier et leur poste pour qu'ils intègrent physiquement et institutionnellement le projet. Cela constitue un facteur de succès car, elle leur confère davantage de responsabilités depuis la négociation des objectifs au départ jusqu'à sa réalisation à terme. Néanmoins, à la fin du projet, ils retrouveront leur métier d'origine ou bien rejoindront un autre projet.

Le périmètre d'analyse de la gestion de projets étant défini, nous analysons maintenant celui du management de projet.

3.1.3. Analyse du Management de projet (MP)

Si la gestion de projets se limite à une gestion appliquée au système-projet, la direction (administration) de projet quant à elle intègre l'ensemble des aspects stratégiques, politiques, de définition des objectifs et des finalités. En ce qui concerne le management de projet, il constitue une synthèse des deux notions précédentes incluant tant la gestion du projets que la direction du projet. Caractérisons davantage cette discipline.

3.1.3.1. Caractéristiques de la discipline

Le management de projet est un domaine du management qui désigne « *l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences* » (PMBok, 2004, p. 26). Il s'intéresse précisément au processus de modélisation du projet comme vecteur de rationalisation de l'action collective temporaire. Concrètement, le management de projet combine la gestion de projets dans sa fonction « *caisse à outils* » et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications, techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet (*cf.* norme Afnor X50-115). Il s'est généralisé à partir de la fin des années 1980 (Garel, 2003 ; Leroy, 2006). Il ne paraît plus relever d'un seul phénomène de mode managériale (Midler, 1986).

Dans la pratique, on observe un recours croissant au mode projet dans l'ensemble des domaines de l'activité économique et sociale (Royer, 2005 ; Söderlund, 2008). Ce qui pousse

⁴⁶ « TASK FORCE » ou « STRUCTURE DEDIEE » ou TIGER TEAM ORGANIZATION.

le management de projet à diffuser bien loin de son berceau d'origine (Garel, 2003 ; Leroy, 2006) touchant donc les secteurs les plus divers allant des grandes firmes d'ingénierie ou de construction à l'association en passant par l'hôpital, la communauté urbaine, etc. En témoignent l'accroissement des publications (Royer, 2005) et la création de revues scientifiques spécialisées, comme *l'International Project Management Journal*, ou encore le *Project Management Journal*⁴⁷ qui publient des travaux spécifiques sur la gestion de projets d'entreprise. De plus, on assiste à une prolifération de formations universitaires sur le management de projets au cours de ces 20 dernières années (Söderlund, 2008).

Au sens de Garel (2003), il s'agit d'un type de management caractérisé par l'irréversibilité des opérations des participants ; un fort degré de liberté des actions des participants ; une organisation vouée à être évolutive et temporaire ; des flux de trésorerie d'investissement pouvant être négatifs et une forte influence de variables exogènes sur le projet c'est dire l'ensemble des variables qui peuvent impacter sur le fonctionnement ou sur l'organisation de l'organisation qu'est le projet. De ce qui précède, **il nous semble utile, pour mieux circonscrire son périmètre d'analyse et synthétiser la littérature, de procéder par une approche par les courants de pensée.**

3.1.3.2. Analyse des principaux courants de pensée du management de projet

Nombre de courants ont traversé le management de projet depuis le milieu des années 80. Pour faciliter la circonscription de son périmètre d'analyse, nous nous proposons de les synthétiser⁴⁸ dans le tableau 3.7.

Précisons plus avant sur l'état des connaissances entre management de projets et Gestion des Ressources Humaines (GRH). En effet, il serait utopique de penser que l'introduction des projets dans l'organisation ne serait pas sans conséquence sur le fonctionnement et la gestion de l'organisation qui les porte mais aussi sur le projet lui-même. D'ailleurs, nombre de chercheurs et professionnels observent de multiples problèmes spécifiques de GRH que pose cette nouvelle forme d'organisation du travail et ce depuis le début des années 80. D'après Garel et Midler (2012), ces problèmes varient en raison d'un certain nombre de facteurs de contingence que nous mettons en évidence maintenant.

⁴⁷ Il faut y ajouter aussi la *Revue internationale en gestion et management de projets* qui s'est éteinte.

⁴⁸ Cette partie doit beaucoup au travail de référence de Daniel Leroy dans lequel nous avons puisé abondamment : « *DES PROJETS AU MANAGEMENT PAR PROJETS* », NOTE DE RECHERCHE POUR L'OBTENTION DE L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION, I.A.E. de Lille, Novembre 2004.

Tableau 3.7 : Courants de pensée du management de projets

Ecoles	Auteurs les plus cités	Objectifs et Apports
Ecole de la gouvernance	Turner et Keegan (2001)	Détermination des modes internes de gouvernance des projets
Ecole de la contingence	Crawford et al. (2006)	Alignement des projets avec la stratégie
	Shenhar et Dvir (1996)	Analyse du périmètre du projet, de l'incertitude technologique.
	Müller et Turner (2010)	Analyse du style de management.
Ecole Comporte-Mentaliste	Lundin et Söderholm (1995)	Etude des processus d'organisation, du comportement des organisations de projet ainsi que des interactions humaines au sein des projets.
	Cohen et Bailey (1997)	Team building et efficacité des groupes projet.
	Anbari et al. (2004)	Analyse des aspects multiculturels dans les projets.
	Pinto et Trailer (1998); Müller et Turner (2010)	Phénomènes de pouvoir. Leadership skills.
	Wilemon (1973); Allard-Poesi et Perret (2005).	Gestion des conflits et analyse des conflits de rôles.
	Massey et al. (2003)	Analyse des facteurs d'efficacité des équipes virtuelles.
Ecole du marketing	Cova et al. (1996)	Comment les clients achètent les projets, ou comment les phases initiales d'un projet externe peuvent être vues comme le management et l'organisation de l'interaction entre le client et le fournisseur.
	Pinto et Rouhainen (2001) ; Thomas et al. (2002)	Comment «faire le marketing » du projet auprès de ses clients auprès des cadres dirigeants.
Ecole de la décision	Royer (2003)	Analyse des problématiques de décisions...
	Winch (2002)	Analyse du projet comme support de gestion d'information, de réduction d'incertitude et de construction de sens à chacun des jalons du projet.
	Morris et Jamieson (2004)	Analyse des critères de sélection des projets et d'équilibrage de ceux-ci dans les portefeuilles de projet donnent lieu à des modèles de plus en plus sophistiqués.
	Leroy (2006)	Analyse des situations managériales de projet.

Du point de vue du projet, le management relève de l'intégration de professionnalismes différents. La gestion de projets organise la convergence d'expertises professionnelles différentes et complémentaires les unes des autres en construisant la relation entre des métiers pointus et non en recherchant une illusoire mobilisation d'expertises individuelles à spectre multidisciplinaire. Par contre, du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'intégrer le projet en tant qu'activité spécifique à des modes de fonctionnement plus routinisés, répétitifs et standardisés. L'entreprise qui gère simultanément plusieurs projets doit en outre, entretenir la

différence entre ses projets tout en recherchant l'intégration de chacun, à la fois dans sa stratégie et au travers du partage de certaines ressources (humaines notamment).

D'un point de vue historique, notons que les premiers travaux (modernes et tournés vers l'étude des pratiques) sur la GRH et la gestion par projets remonteraient à la fin des années 60. Rubin et Seeling se sont intéressés précisément en 1967 à l'expérience comme facteur de sélection et de performance des gestionnaires de projets dans des organisations manufacturières de composants électroniques destinées à l'aéronautique. Déjà en 1969, Reeser identifiait dix problèmes humains qu'engendrent les structures par projets dans les organisations matricielles. Cinq ans plus tard Gullet (1972) soulignait certaines difficultés qui émergent de l'exercice des pratiques de GRH dans un contexte de projets telles que la variabilité du besoin en acteurs projet rendant la planification plus difficile, le processus d'évaluation de la performance devenant plus complexe, la rémunération plus difficile à évaluer, la description des emplois superflue et la formation des acteurs projet étant à la fois plus complexe et davantage nécessaire.

Dans le domaine particulier du management de projet, il faut souligner que la performance des projets passe le plus souvent par une implication très exigeante des acteurs, généralement très qualifiés, quelles que soient la forme d'organisation et les procédures de gestion en place. Pourtant, il faut rappeler que les chercheurs en management de projets ne se sont d'abord intéressés que marginalement à la GRH et surtout, ont inscrit leurs travaux dans une vision plutôt utilitariste et instrumentale de la ressource humaine (RH).

D'abord, en publiant un ouvrage *The people side of project management*, Kliem et Lundin (1992) se sont permis d'analyser la normalisation et la certification des projets en abordant les questions de RH du point de vue du projet par le biais de description de profil de poste et de procédures utilisables. D'ailleurs, l'un des ouvrages « classiques » du PMI sur la *Dimension humaine du management de projet* décline mécaniquement cette dimension en communication, motivation, gestion des conflits, négociation, etc. en proposant des réponses types à des situations types (Verma, 1996).

De plus, Fabi et Pettersen (1992), à partir d'un corpus d'une soixantaine d'articles académiques et professionnels en gestion de projets, en management et en GRH ont classé, selon leur fréquence d'apparition au sein d'un même article, les pratiques de GRH projet qui retiennent l'attention des chercheurs et praticiens. Sans surprise, la formation aux outils et processus de gestion de projets apparaît en tête. Elle est suivie de la planification des besoins

en RH compétentes, la sélection de ces mêmes ressources, la définition de leurs tâches en fonction des rôles à remplir, la gestion des carrières, la rémunération, etc.⁴⁹

Dans la plupart de travaux la ressource humaine est considérée comme une ressource presque comme les autres. D'autres aspects comme ce qui se passe avant et après le projet, les incidences des interactions entre projets et opérations n'ont pas encore examinés dans les travaux. Cependant, quelques rares contributions académiques ont franchi la frontière en abordant le problème de la gestion de projet sous l'angle de la GRH.

Déjà au début des années 90, en France, Pierre Leclair dans un article précurseur sur l'étude des zones de rapprochement et de chevauchement entre management de projet et gestion des ressources humaines⁵⁰ posait la problématique en ces termes : s'il n'est sans doute pas raisonnable d'attendre des projets qu'ils constituent le facteur majeur de structuration future de l'entreprise, il peut sembler opportun de se demander s'ils sont ou non une « école d'entreprise », au moins pour les chefs de projet. De ce point de vue, l'auteur soutient d'une part que, le projet est une entreprise en raccourci. En tant que telle, il procure à ceux qui en ont la responsabilité des capacités managériales qui pourront être exploitées ultérieurement par l'entreprise dans des fonctions plus classiques. [...]. D'autre part, le projet est une école...de projets, plus que de l'entreprise. Il développe chez les chefs de projets des compétences spécifiques qui ne se trouvent pas dans les fonctions classiques de point d'application satisfaisant (Leclair, 1993, p. 305-306).

Des productions plus récentes se caractérisent par la diversité des approches. Le plus souvent, l'angle retenu est socio-organisationnel (Zannad, 1999) ou orienté management des équipes projets (Dameron, 2004 ; Vignikin, 2013). On trouvera également dans la littérature des recherches sur la dimension internationale et interculturelle de la GRH en projet (Midler et al., 2002), des travaux sur la relation projet / métier (Messeghem et Schmitt in SFA 2004) ou sur des pratiques salariales en management de projet (PMI, 2000). Turner et al. (2008) soulignent la nécessité pour les organisations de mettre en place des pratiques et des processus de GRH qui se distinguent des façons de faire traditionnelles et de considérer le bien-être des acteurs projet afin qu'ils puissent bénéficier d'un équilibre entre le travail et leur vie personnelle, se développer professionnellement et avoir du plaisir à travailler. Nous

⁴⁹ Sur la soixantaine de publications étudiées par ces auteurs seules cinq effectuent un véritable travail de terrain avec des données recueillies en durée et en profondeur.

⁵⁰ La contribution de Pierre Leclair (1993) dans l'ouvrage d'ECOSIP (Giard et Midler, 1993) est l'une des premières notables du genre en France.

évoquerons enfin le travail de synthèse de littérature très complet réalisé par Petit (2010) dans sa thèse sur *La gestion des gestionnaires de projets* qui montre notamment que les responsables de projet sont les premiers gestionnaires de la RH projet mais qu'ils doivent eux aussi être l'objet d'un GRH.

Dans le domaine de la GRH, les chercheurs se sont intéressés tardivement au MP. De ce point de vue, les contributions sont assez peu nombreuses. Ce sont notamment les aspects liés à la gestion des compétences dans le management par projet (Paraponaris, 2000) ou au rôle des entretiens d'évaluation dans les projets d'innovation (Martin et Paraponaris, 2003) qui ont été abordés. D'autres contributions sur les aspects psycho-affectifs liés à l'implication dans les activités projets et à ses conséquences en termes de stress, de *burn out* voire de consommation de produits dopants sont à noter (Flannes et Levin, 2001). Le rôle de l'attachement au projet (Dainty et *al.*, 2005) ou encore les effets de la GRH sur la performance des organisations projets (Chrétien et *al.*, 2005) ont été mis aussi en évidence.

De ce qui précède, il est bien de souligner que les ressources humaines et le projet s'influencent de part et d'autre. En effet, « *l'homme produit le projet qui produit l'homme* » soutenait Leroy (1994) repris par Jolivet (2003). En s'inscrivant dans cette logique, Garel et *al.* (2001) puis, Garel et Midler (2012) se sont permis d'esquisser un cadre d'analyse, un ensemble de principes et d'outils permettant d'élaborer des systèmes de GRH performants tenant compte de l'identité singulière des projets et de leur variété. Ainsi, ils ont analysé les aspects liés au recrutement des chefs de projet, à la constitution des équipes-projets, à l'animation de l'équipe-projet, à l'évaluation et la rémunération des acteurs-projets, à la réaffectation des acteurs-projets, à la formation des acteurs projets pour alléger voire pallier les difficultés que pose l'introduction du projet compte tenu des facteurs de contingence. Toutefois, des aspects liés à l'affectation aux métiers et aux projets de compétences dont ils ont besoin notamment lors de la constitution, la formation et l'équilibrage des équipes de projet n'ont pas été encore étudiés par la littérature à notre connaissance. **Ce que nous comptons analyser également dans cette thèse.**

Dans un autre registre, il faut préciser que n'est pas chef de projet qui veut ! Etant donné que le succès d'un projet repose sur les compétences techniques et comportementales des différents acteurs projets qui l'animent, l'identification de ces compétences nécessairement présentes dans une équipe projet devient alors un préalable à la GRH de ce personnel. Le tableau 3.8 décrit quelques unes de ces compétences capitales.

Tableau 3.8 : Compétences du chef de projet idéal

Compétences nécessaires	Utilité
Maîtrise des outils de pilotage du projet	<i>Une maîtrise minimale des principales instrumentations d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts, est nécessaire. En conséquence, tout chef de projet doit connaître et comprendre les formalismes d'analyse fonctionnelle et de décomposition en tâches, les outils d'ordonnancement (diagramme de Gantt, réseau PERT), le contrôle des coûts par la valeur acquise, etc.</i>
Maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet	<i>Un chef de projet purement gestionnaire ne saurait exister bien longtemps s'il ne peut débattre sur le fond des problèmes avec les acteurs métiers qu'il coordonne.</i>
Capacité à comprendre les spécificités du projet et à faire adhérer tous à ses objectifs	<i>Manager un projet requiert une compétence qualifiée d'historique, laquelle se construit au fur et à mesure du déroulement du projet. En effet, la connaissance fine des éléments historiques d'un projet est une compétence en soi, qui ne s'acquiert que par une participation et une implication du chef de projet de bout en bout.</i>
Compétences sociales (le travail en groupe)	<i>Dans la pratique, la principale difficulté qui se présente au chef de projet est de parvenir à mobiliser des acteurs, sur lesquels il n'a souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise. Dès lors, le carnet d'adresses ou le réseau qu'il a constitué au cours de sa carrière, ses qualités personnelles pour défendre son projet ou négocier avec des acteurs clés constituent des ressources indispensables.</i>

Source : Adapté de Boudès, Charue-Duboc et Midler (1997) (repris par Garel et al., 2001).

Récemment Leroy (2006) a proposé une taxonomie de huit⁵¹ rôles managériaux tenus par l'acteur projet telle qu'elle ressort de l'analyse des ressentis consignés dans les journaux de bord remplis par les auditeurs-stagiaires constituant son échantillon. En effet, le chef de projet est un acteur stratège (conformément à l'analyse crozérienne) ; décideur car soumis à l'urgence des situations (Riveline, 1991), à une logique d'événements (Zarifian, 1995). Il est acteur évaluateur dans l'acception de la théorie de Weick (1995) où il doit construire, co-construire le sens de la situation, évaluer la « performance » de ses collaborateurs, de la sienne, de l'ensemble de l'équipe de projet au travers de métriques qui ont été assignées, négociées dans une vision souvent optimiste voire idéalisée de la trajectoire planifiée du projet. Il est également un acteur improvisateur face à des situations inédites, imprévisibles, urgentes, à fort enjeu et pour la résolution desquelles il est fortement attendu par des responsables ignorant souvent le contexte de l'action. Enfin Leroy soutient aussi que l'acteur projet doit jouer un rôle de grand communicateur avec toutes les parties prenantes du projet, d'acteur organisateur, négociateur, animateur d'équipe avec des co-équipiers sur lesquels il ne dispose souvent ni autorité hiérarchique ni autorité d'expertise. Au final, au-delà de la difficulté pour maîtriser l'ensemble de ces rôles, nous pensons que ces rôles sont importants à

⁵¹ Evidemment la liste ne peut pas être exhaustive. Etant donné que le chef de projet reste un acteur d'interface, nous pensons qu'il doit jouer pleinement un rôle de facilitateur et d'intégrateur entre toutes les différentes compétences métiers intervenant sur le projet.

intégrer par les directions de ressources humaines pour bien les acteurs capables de prendre des responsabilités de chef de projet par exemple.

Enfin, nous voudrions rappeler que tout projet émerge d'un contexte spécifique et de plus, est limité dans le temps et fait appel à des spécialistes d'horizons divers conduits (ou contraints) à travailler ensemble, il doit par conséquent, pour sa bonne réalisation, s'organiser autour d'une structure soudée dénommée : équipe de projet. C'est-à-dire un ensemble d'individus interdépendants dans leurs tâches/activités (Cohen et Bailey, 1997) impliqués d'une façon ou d'une autre pour le projet. Concrètement, il s'agit d'un « *système ouvert autour duquel gravitent plusieurs types d'acteurs : les partenaires de l'organisation, des acteurs métier, des acteurs projet, des clients ou les sponsors du projet* » (Briner et Geddes, 1989). Ainsi, si le commanditaire (client) prescrit, achète, évalue, réoriente voire arrête le projet (Garel, 2011) ; le chef de projet (ou directeur/manager de projet selon le cas) le pilote, c'est évidemment l'équipe de projet qui constitue la structure chargée de sa réalisation. Celle-ci est composée de membres dont les acteurs projet qui incarnent l'identité du projet et les intervenants métiers qui n'ont qu'une contribution particulière et ponctuelle, celle pour laquelle ils sont mobilisés. Les *acteurs projet* sont impliqués de manière durable au projet. Etant nécessairement des chefs de projet-métier, coordinateurs, directeurs, ou managers de projet, techniciens de projets (planificateurs, estimateurs, contrôleurs, assistant projets), ils constituent les vrais responsables de la performance globale du projet. S'agissant des *acteurs métiers*, ils se mobilisent temporairement pour le projet car effectuant la plupart des tâches qui leur sont confiées dans les services fonctionnels dont ils sont rattachés traditionnellement (on peut citer par exemple les responsables marketing, R&D). Ces derniers se séparent généralement du projet à un jalon⁵² donné et anticipé.

Ces analyses étant posées, examinons brièvement les problématiques du management de projets d'aujourd'hui.

3.1.3.3. Problématiques du management de projet d'aujourd'hui

Avant de les mettre en avant (voir tableau 3.9), nous nous proposons de préciser que tout management articule d'une part, une fonction d'organisation qui divise et coordonne l'activité et, d'autre part, une fonction d'instrumentation qui pilote et évalue l'activité. Ces deux fonctions peuvent s'analyser de deux points de vue en mode projet (Ecosip, 1993) : celui

⁵² Dans la vie des projets, les jalons (en anglais *milestone*, traduit parfois en *pietre miliare*) représentent des repères prédéterminés où l'avancement du projet est collectivement vérifié (Garel, 2011)

du projet lui-même, qu'il y ait un projet ou plusieurs projets à gérer, ou bien de l'extérieur du projet, qu'il s'agisse de l'(des) entreprise(s) en charge du projet ou, plus largement, d'un point de vue sociétal. Au-delà de l'entreprise, le projet devient dans la société, une figure de l'anticipation, de la transversalité et de la rationalisation de l'action collective temporaire (Garel, 2011) voire, comme nous le rappelions précédemment, comme fondements d'une nouvelle théorisation de la firme et des régulations concurrentielles (Brechet et Desreumeux, 1999, 2004), d'une nouvelle idéologie du capitalisme moderne (Boltanski et Chiapello, 1999).

Tableau 3.9 : Problématiques du management de projet

Fonctions du Management	Vu du ou des projet(s)		Vu de l'extérieur	
	Mono-projet	Multi-projets	De l'entreprise	De la société
Organisation	Modèle d'organisation Définition des contraintes / analyse des tâches Définition des acteurs, management d'équipes	Modèle de management Multi-projets Structures communes : équipes inter-projets Management Interculturel	Organisation des métiers et projets Gestion des ressources humaines et projet	Projets comme figure de l'organisation transversale Institutionnalisation du mode projet
Instrumentation	Pilotage et évaluation du ou des projet(s)		Outils multi-projets Outils de capitalisation Impacts du projet sur les instrumentations de gestion traditionnelles	
	Gestion des coûts, du temps, de la qualité et des risques	Outils de gestion des connaissances et d'apprentissage inter-projets		

Source : Adapté de Garel (2011, p. 76).

Concrètement, le management de projet consiste à appliquer des méthodes, des techniques, des outils et des compétences à un projet donné (ISO 21500)⁵³.

Maintenant nous évoquons le management par projets.

3.1.4. Analyse du management « par projets » (MPP)

Si le management de projet englobe la dimension instrumentale liée à la gestion de projet et la dimension managériale contenant notamment l'organisation, la direction et le management des équipes, il suppose nécessairement que l'entreprise organise des projets ponctuels qui se juxtaposent à l'organisation traditionnelle. Ce qui semble très difficile si elle souhaitait prendre en compte une population de projets (une « niche » de

⁵³ Les méthodes et outils de management de projets qui seront utilisés dans cette thèse seront précisés dans le chapitre suivant (dans la partie conceptualisation).

projets) simultanément. Ce que peut faciliter un management « par projets ». Ce terme difficile à définir, à circonscrire aurait émergé vers la fin des années 90. En effet, il semblerait que Roland Gareis aurait publié en premier un article tentant de définir le terme intitulé : « *management by projects: the management approach for the future* » en 1989 dont l'axe majeur était l'analyse du management par projets en quatre thématiques : projets et structures organisationnelles flexibles et horizontales ; management de projet et différences culturelles ; direction d'entreprise et projets et « *Systemic-evolutionary project management* ».

Dans « *handbook of management by projects* »⁵⁴, on pouvait lire « *the new labels* » « *Management by Projects* » and the « *Project-oriented Company* » « *were created* » mais surtout faire la double analyse suivante. En premier lieu, l'auteur précise que le dynamisme et la complexité de l'environnement devaient pousser les entreprises à augmenter corrélativement leur complexité interne en instaurant des unités stratégiques, groupes autonomes, cercles de qualité et une diversité de projets en tant qu'organisations temporaires mises en place pour réaliser des tâches uniques et complexes. En plus des projets traditionnels, de nouvelles formes de projets (de planification stratégique, de marketing, etc.) présentant de fortes singularités (des projets complexes et innovants, à taille réduite, pour l'entreprise elle-même) sont mis en chantier par les entreprises. En second lieu, il mettait en exergue les nouveaux chantiers du management de projet marqués par une adoption du mode projet dans de nouveaux secteurs tels que les assurances, les collectivités locales, les banques, etc. et, les nouveaux défis que devaient relever les entreprises nouvellement « orientées projets » réalisant de petits et de grands projets, internes et externes, uniques et répétitifs.

Cela permet de montrer que les travaux académiques sur le management par projets sont récents même si là encore les pratiques sembleraient précéder la théorie. Ce qui est sûr c'est que l'apparition et le développement de ces entreprises (dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau 3.10) présentent d'autres facteurs contingents notamment pour le management. En effet celui-ci devra désormais prendre en compte d'après Turner (1993), la gestion performante de chacun des projets de l'entreprise, la gestion performante du réseau des projets en cours dans l'entreprise « orientée-projets » et la gestion des interactions et relations entre chacun des différents projets et l'organisation de base de l'entreprise.

⁵⁴ "*handbook of management by projects*" a été édité par Roland Gareis en 1990 suite aux résultats des recherches lors du 10ème congrès mondial de management de projets à Vienne en juin 1990 organisé par Roland Gareis.

Tableau 3.10 : Caractéristiques des entreprises orientées-projet

Libellés	Descriptions
Esprit d'équipe	Projets étant des systèmes sociaux ; travail en projet étant un véritable travail d'équipe ; les problèmes appréhendés au travers de projets plutôt que par une excessive différenciation fonctionnelle.
Communication ouverte	Elle est plus transversale que verticale, utilisation de nouvelles technologies de communication ; prise de conscience par tous des structures et réseaux de communication qui irriguent l'entreprise
Forte ouverture vers son environnement	Organisation programmée pour assurer une adaptation permanente.
Auto-organisation	Sous-systèmes relativement autonomes dans l'entreprise ; tendance à l'auto-contrôle par responsabilisation plus que par l'exercice de l'autorité hiérarchique.
Orientation stratégique forte	Processus stratégique concernant tous les employés; orientations stratégiques servant toujours de lignes directrices ; penser « stratégique » dans les activités de projet.
Connaissance de l'environnement	Les messages et impulsions de l'environnement étant perçus à temps et convertis en actions adaptatrices.

Source : Adapté de Haslauer, Madl et Rattinger (1990).

Dans tous les cas, définir le management par projets reviendrait à parler de ce mode de management qui fait référence à une organisation systématique de la plupart des activités de l'entreprise sur le mode projet. Dès lors, il peut être défini comme étant « *constitué par l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation et d'animation qui permettent de rendre efficace le recours à des structures temporaires de type «projets»* » (Leroy, 1994). D'ailleurs, l'AFNOR, dans sa norme X50-115, propose le terme lorsque « *des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser* ».

Si on se réfère aux premiers travaux (académiques), les auteurs précisent que le management par projets s'intéresse notamment aux exigences managériales et organisationnelles en assurant la gestion performante de chacun des projets (compte tenu de leur singularité), celle du réseau ou portefeuille des projets considérés comme une unité de gestion globale de même que la gestion des interactions et relations entre chacun des différents projets et de leur environnement respectif ainsi qu'avec l'organisation permanente (Gareis, 1989, 1990 ; Turner 1993). Leroy (2004) argue que ce type de management consiste finalement d'une part, à « différencier » l'entreprise en considérant les projets comme autant d'unités distinctes et d'autre part, à « intégrer » chacun des projets au sein de l'organisation, reprenant les catégories célèbres de Lawrence et Lorsch (1967). Le tableau 3.11 différencie le management par projets du management de projets.

Tableau 3.11 : Comparaison entre management de projets et management par projets

Éléments d'analyse	Management de projets	Management par projets (MPP)
Objet d'étude	Le projet en lui-même	L'entreprise orientée-projet (EOP)
Objectifs	<i>Assurer le succès du projet</i> en gérant l'ensemble des activités, délais, ressources et coûts du projet ; les relations du projet avec ses interfaces (clients, sous-contractants, syndicats, etc.)	<i>Assurer la survie de l'EOP</i> par le MDP, en gérant le réseau des projets mis en œuvre dans l'EOP et les relations entre l'organisation stable de l'entreprise et chaque projet.
Fonctions	<i>Traditionnelles :</i> • planification et contrôle des projets • organisation du projet, gestion de l'équipe de projet ; direction du projet, procédures et règles de gestion • mode de communication, documentation, gestion de la configuration <i>Nouvelles</i> • gestion du contexte du projet (contenu, dimensions temporelle et sociale...) • stratégie du projet et culture du projet • « marketing du projet » ; qualité du projet	<i>Gestion des différents projets</i> • offrir une "infrastructure" efficiente au MDP • diversité et qualité des techniques de MDP <i>Gestion du réseau des Projets</i> • sélection et définition des projets ; • établir les priorités des projets, prendre en compte leurs interactions <i>Gestion des interfaces</i> • communiquer la stratégie et la culture de l'entreprise • assurer la direction des projets (en jouant le rôle de maître d'ouvrage interne, en allouant les ressources, etc.) • intégrer les résultats des projets une fois terminés
Personnels impliqués	• gestionnaires de projet, chefs de projet, membres de l'équipe projet • maîtres d'ouvrage internes	• cadres de l'organisation de base de l'entreprise • gestionnaires de projet, chefs de projet, membres de l'équipe projet ; maîtres d'ouvrage internes

Source : Adapté de Gareis (1989, p. 245).

Notons ici que les dimensions managériales et organisationnelles ont été les premières à être explorées dans ces « entreprises orientées-projets ». De plus, certains chercheurs parlent de management multi-projets pour évoquer la transformation du management de projet et explorer la dimension contextuelle (Baldwin et Clark 1997 ; Fernez-Walch et Triomphe, 2004). Dans cette perspective, Fernez-Walch et Triomphe (2004) précisent que faire du management multi-projets revient à gérer au niveau global, un ou plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble.

Au total, l'analyse de différents périmètres du projet avait simplement pour but de positionner notre recherche de manière précise. Ainsi, nous inscrivons cette thèse dans le courant du management de projet précisément, dans le prolongement des travaux de l'Ecole comportementaliste et de l'Ecole de la décision. Concrètement, nous souhaitons approfondir l'analyse des interactions humaines au sein des projets (Lundin et Söderholm,

1995), des problématiques de décisions (Royer, 2003) notamment en situation d'incertitude en étudiant plus largement l'influence que peut exercer le genre lorsque des acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations générées par l'activité de projet (Leroy, 2006). Néanmoins, il faut dire qu'aucun des termes « gestion de projets », « management de projets » et « management par projets » ne doit être dissout au profit d'un autre ; les termes ne s'opposant pas, ils s'encastrent. Du coup, dans cette thèse, le lecteur ne doit pas être surpris de nous voir analyser les degrés d'utilisation (par les hommes et femmes) de certains outils et certaines techniques de gestion de projets par exemple.

Pour revenir aux dimensions qui feront l'objet d'étude dans cette thèse, nous pouvons rappeler avec Leroy (2006) que la vie en projet n'est pas un long fleuve tranquille. Elle fait apparaître nombre d'événements, de situations, etc. que devront affronter ou faire face les acteurs impliqués dans ces types d'organisation. Etant donné que nous souhaitons appréhender ces situations sous l'angle du genre, nous nous proposons, d'ores et déjà, de discuter cette notion de situation dans les champs de la gestion et du management et dans le domaine du management de projet en particulier.

3.1.5. De la notion de « situation » aux situations de management de projet

❖ La situation, un concept relativement « ancien »

La notion de situation semble dériver de situer avec le suffixe (a)tion. Etymologiquement, son utilisation remonterait au XV^{ème} siècle⁵⁵ en histoire. Par exemple, à cette époque, elle signifiait l'« emplacement d'un édifice ou une position » pour désigner plus tard vers la fin du XVII^e siècle l'ensemble des circonstances dans lesquelles un individu se trouve pour paraphraser l'écrivain et économiste français Boisguilbert (1649-1714).

❖ La situation, un concept à vocabulaire « ordinaire »

Dans la théorie comme dans la pratique, la situation est omniprésente dans le langage des acteurs. D'ailleurs, situation financière, situation patrimoniale, situation de la main d'œuvre, situation de travail, situation d'achat, situation du marché, situation finale/initiale/intermédiaire, situation de concurrence, situation de dominant/dominé, situation favorable/défavorable, situation politique, situation économique, situation géographique, situation de gestion, situation managériale, etc. sont autant d'expressions utilisées

⁵⁵ Le concept de situation aurait été utilisé 447 [ms. de 1469] « emplacement d'un édifice » (Jean Wauquelin, *Girard de Roussillon*, éd. L. de Montille, p. 35 ds Gdf. *Compl.*).

couramment aujourd'hui pour donner un sens sur la vie d'une personne (physique ou morale), d'une nation, etc. Comme le projet, le concept de situation semble saturé de sens à telle enseigne qu'il conviendrait même de parler de « notion » de situation⁵⁶.

❖ **La situation, un concept suffisamment vaste mais « peu exploré » en sciences de gestion**

Dans les sciences de gestion, la notion de situation a été peu explorée, du moins d'un point de vue théorique. Dans le domaine particulier de la Gestion des Ressources Humaines, le terme de « situation de travail » est avancé pour analyser l'organisation et l'activité d'une unité productive (Wacheux, 1995). Dans la même veine, en stratégie, les « situations stratégiques » des entreprises sont analysées pour mieux comprendre leurs décisions stratégiques en mettant l'accent sur les exigences contradictoires nichées dans la situation (Koenig, 1996). Elle est en somme « *omniprésente dans le vocabulaire quotidien des managers* » (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 28).

Dans tous les cas, même si la situation est d'usage ordinaire dans de nombreuses disciplines des sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2004) comme nous venons de le montrer, il est utile de rappeler ce à quoi elle fait réellement référence. C'est un concept qui a été développé dans nombre de travaux antérieurs en sciences humaines et sociales mais peu théorisé, du moins en sciences de gestion. De ce point de vue, avant d'analyser la situation en gestion, nous nous proposons d'effectuer un retour sur ses origines théoriques.

3.1.5.1. Aux sources de l'analyse du concept de « situation »

Si la situation a été certes analysée et peu « théorisée » en gestion, De Fornel et Quéré (1999) révèlent qu'elle est largement présente dans bien des disciplines des sciences humaines notamment en linguistique, ergonomie ou encore en ethnométhodologie. Dans cette sous-section, nous allons appréhender la notion de situation en faisant un détour par la philosophie et les sciences sociales, notamment la sociologie. À l'instar de Journé et Raulet-Croset (2008), nous justifions ce choix par le fait que le croisement de ces deux disciplines permet d'associer au concept des caractéristiques essentielles dont on trouve des traces dans certains courants du management.

⁵⁶ Le Nouveau Petit Robert (1993) définit la situation comme un « ensemble de circonstances dans lesquelles une personne se trouve ».

3.1.5.1.1. Apports de la philosophie pragmatiste

Ce courant théorique propose de relier la connaissance et l'expérience. En effet, la connaissance n'existerait pas indépendamment des réalités du monde, elle se construirait dans l'expérience et viserait à étendre les capacités d'action du sujet; elle ne pourrait donc se restreindre à un exercice de pure spéculation intellectuelle (Journé et Raulet-Crozet, 2008). Le terme situation, adopté en gestion, jouerait un rôle central dans cette philosophie pragmatiste (Dewey, 1993 ; Peirce, 1995) où la connaissance se construit dans l'action par le truchement d'un processus « d'enquête » rendue nécessaire par le caractère indéterminé de la situation.

❖ La situation, un « tout contextuel » ?

Dans son livre consacré à la logique, John Dewey ouvre une réflexion théorique approfondie sur ce concept de situation qu'il place au cœur de sa définition de l'enquête : *«L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié »* (Dewey, 1993, p. 169). Dès lors, la situation se définirait progressivement à travers le jeu de connexions entre objets, événements et individus, formant un « tout contextuel », et évoluerait au gré des actions de chacun. En effet, au sens de John Dewey, la « situation » ne représente pas *« un objet ou un événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons ni ne formons jamais de jugements à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une « situation » [...] Dans l'expérience réelle, il n'existe pas de ces objets ou événements singuliers et isolés ; un objet ou un événement est toujours une portion, une phase ou un aspect particulier d'un monde environnant expérimenté d'une situation »* (Dewey, 1993, p. 128-129).

❖ La situation, un processus émergent ?

De ce qui précède, nous pouvons affirmer avec certains auteurs (Leroy, 2006 ; Journée et Raulet-Croset, 2008) que la situation est sans doute de nature émergente dans la mesure où elle constitue le produit de l'enquête en même temps qu'elle abrite le processus d'enquête. D'ailleurs, Benoit Journée et Nathalie Raulet-Croset admettent que cette perspective pragmatiste permet donc de considérer que le processus de création de connaissances sur une situation vécue en temps réel se structure selon une logique d'enquête ; et que cette enquête renvoie à une intrigue potentiellement porteuse d'instabilités pour le corpus de connaissances

mobilisé et développé par l'acteur en question : toute nouvelle connaissance étant susceptible de remettre en cause les interprétations précédentes (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 31).

3.1.5.1.2. Apports de la sociologie interactionniste

❖ La situation, un terme à interpréter ?

La notion de situation, bien que longtemps négligée (Goffman, 1988) est aussi centrale dans le cadre de la sociologie interactionniste où la situation est d'emblée collective et met en jeu la communication (Goffman, 1991). Elle joue alors selon cet auteur le rôle de contexte d'interprétation dans lequel on vient puiser les indices permettant d'orienter le cadrage. Elle pousse de plus, les acteurs à se demander ce qui se passe ici et maintenant et à mobiliser des cadres d'interprétation (Goffman, 1991 ; Journé et Raulet-Croset, 2008). De ce fait, elle se construirait dans l'interaction qui se noue entre différents acteurs. Pour Goffman, on entend par situation, « *toute zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille* » (Goffman, 1987, p. 91).

❖ La situation, un terme nécessairement subjectif ?

Au regard de l'analyse précédente, nous pouvons noter avec Goffman que la situation n'a de sens que par rapport à des points de vue toujours subjectifs des acteurs. À ce sujet, l'auteur précise que « *ma perspective est situationnelle, ce qui signifie que je m'intéresse à ce dont un individu est conscient à un moment donné, que ce moment mobilise d'autres individus, et qu'il ne se limite pas nécessairement à l'arène co-pilotée de la rencontre de face-à-face.* » (Goffman, 1991, p. 16).

Ces deux apports fondamentaux ont alimenté également la théorie de l'« action située » de Suchman (1987) en réaction aux recherches de la fin des années 80 en sciences cognitives et en intelligence artificielle. Selon cette théorie, il n'est pas envisageable de soustraire une structure de l'action à plusieurs situations. Dès lors, il semble nécessaire d'étudier comment les individus utilisent leurs circonstances pour effectuer une action intelligente ajoute cet auteur. Dans tous les cas, cette théorie précise que « *l'individu progresse dans la réflexion et dans la connaissance en prenant directement appui sur les ressources que la situation met à sa disposition* » (Journé et Raulet-Croset, 2004). Pour qu'il agisse efficacement, il doit de plus sélectionner et analyser les conditions de son action. Cette définition s'inscrit dans une rationalité et une optimisation de l'action (De Fornel et Quéré, 1999).

Au total, les apports de toutes ces approches théoriques convergent donc sur le caractère émergent de la situation qui est produite par un processus de construction du sens mettant en jeu la confrontation des interprétations subjectives des différents acteurs qui s'y trouvent activement engagés (Journé et Raulet-Croset, 2008). Il en découle une conséquence soulignée par Koenig : *« ce ne sont pas tant les situations de routine qui intéressent les interactionnistes que les situations nouvelles et problématiques. Dans le même ordre d'idées, ce ne sont pas les définitions stabilisées et consensuelles qui retiennent leur attention, mais les différences de définition et les possibilités ouvertes aux acteurs de reconstruire et d'influencer les définitions des autres »* (Koenig, 2003, p. 17). Au final, trois attributs du concept de situation peuvent être mis en évidence de ce retour aux sources du concept : la situation est inscrite dans l'activité du manager, elle est continuellement en émergence et renvoie à un point de vue subjectif. Ces éléments caractérisent parfaitement les situations liées au management que rencontrent les acteurs impliqués dans des projets. Dans la section qui suit, nous discutons de la situation dans les champs de la gestion.

3.1.5.2. Analyse théorique et empirique de la situation en gestion

3.1.5.2.1. Définition de la situation de gestion

C'est notamment Jacques Girin qui a introduit le terme « situations de gestion » dans la recherche francophone en gestion. Ses travaux sont d'ailleurs parmi des rares, en gestion, ayant théorisé le concept de situation en en proposant une définition destinée à son utilisation dans le champ du management. Selon cet auteur, on peut définir la « situation » par trois éléments : des participants, une extension spatiale [le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent], une extension temporelle [un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité] (Girin, 1990b, p. 59). Resserrant son analyse sur l'organisation, il propose d'introduire la notion de situation de gestion qui se présente lorsque *« des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe »* (Girin, 1990a, p. 142). La partie qui suit permet de caractériser davantage les situations de gestion.

3.1.5.2.2. Caractéristiques des situations de gestion

Des définitions proposées par Girin, nous pouvons noter que la situation de gestion reprend les trois composantes de la définition générale de la situation (des participants, une extension spatiale et une extension temporelle). Elle met en exergue des contraintes

organisationnelles dans lesquelles les gestionnaires doivent inscrire leur démarche : un temps déterminé, des participants engagés dans une action collective qu'ils n'ont pas nécessairement choisie et sont pour cela réunis (en des lieux spécifiques) à l'initiative d'un projet gestionnaire. L'un des apports essentiels de Girin est ici de rapprocher le concept de situation de la question de la performance et donc de le positionner dans le champ des questionnements managériaux. En effet, la situation de gestion n'a de sens que par rapport à un résultat qui est soumis à un jugement externe. Par ailleurs le fait que le temps soit déterminé révèle le caractère contraignant de la situation avec laquelle les acteurs doivent composer. À ce sujet, Girin estime même que sous certains aspects, la situation « s'impose de l'extérieur » (Girin, 1990a, p. 144) et cela notamment dans le cadre d'organisations fortement structurées. Girin propose ainsi de délimiter un ensemble d'éléments créant une unité qui va être à la base de son analyse de l'activité managériale.

De ce qui précède, on peut retenir qu'un atelier devant produire par mois un certain nombre de pièces comme une situation de gestion (au sens Girin) contrairement à un déjeuner amical entre membres d'une équipe de projet qui est certes une situation mais pas de gestion. En effet, dans le premier cas, les participants sont les ouvriers, la maîtrise et le chef d'atelier réunis en un même lieu, l'échéance est mensuelle, le résultat est le nombre de pièces produites et le jugement est formulé par la hiérarchie. Par contre dans le second cas, même si les participants, le temps et le lieu seraient définis, le résultat susceptible de faire l'objet d'un jugement qui s'imposerait de l'extérieur à l'ensemble des participants n'est pas ici spécifié.

Des travaux sur la situation dans les champs du management en contexte d'ambiguïté et d'incertitude existent (Journé et Raulet-Croset, 2004 ; 2008). Dans le domaine particulier du management de projet, quelques rares recherches ont abordé la situation sans trop l'analyser en profondeur. On distingue à cet effet, les travaux de Boudès et *al.* (1997) repris par Garel et ses collègues (2001) sur les situations de formation en entreprise et ceux de Midler (1996) sur les situations de conception qui ont émergé avec le développement du management de projets innovants. Certes, même si la notion de situation est largement employée en sciences de gestion souvent par commodité, elle n'a guère été théorisée en sciences de gestion comme nous le rappelions précédemment et reste peu investiguée en termes opératoires notamment en management de projet (Leroy, 2006). Ce qui a poussé certains auteurs à analyser les situations que vivent souvent les acteurs impliqués dans des projets et qui sont liées au management.

3.1.5.3. Analyse empirique des situations liées au management de projet

❖ Processus de génération des situations de management de projet (SMP)

L'analyse qualitative qui a permis de générer les situations de MP (voir tableau 3.12) a été axée sur plusieurs niveaux. En effet, Leroy (2006), à suite des travaux de Jacques Girin, montre bien que la définition de la situation de gestion illustre de nombreuses situations à l'intérieur du projet puisque celui-ci va être découpé en sous-parties calées dans le temps avec des responsabilités précises attribuées à des acteurs qui seront évalués sur les livrables du projet, leurs résultats par « le client du projet », le tout dans un cadre collectif précis.

Tableau 3.12 : Taxonomie des situations managériales

1. Prise de décision en information imparfaite (c'est assumer le risque) ;
2. Animation/coordonat. de collaborateurs transversaux (sur lesquels on ne dispose ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise) ;
3. Evaluation d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet) ;
4. Motivation d'un collaborateur, de l'équipe ;
5. Eviction d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet) ;
6. Négociation avec des acteurs internes ;
7. Négociation avec des acteurs externes ;
8. Communication interne/externe ;
9. *Reporting* (envers le commanditaire, le maître d'ouvrage, le chef de projet, le comité de pilotage, le comité de direction,...) ;
10. Créativité (ou mise en créativité d'un groupe) ;
11. Gestion de réunion stratégique ;
12. Gestion de réunion informative (descendante, ascendante, latérale) ;
13. Gestion de réunion participative (production en commun) ;
14. Structuration d'action collective (plan de management, plan d'actions, organigramme technique, etc.) ;
15. Organisation/priorisation du temps (planification, gestion d'agenda, gestion de son stress,...) ;
16. Gestion de conflits ;
17. Gestion de crise, d'aléas ;
18. Questionnement de l'ordre (pour « oser » lever l'ambiguïté, pour qualifier le problème à résoudre, les objectifs du projet, les besoins à satisfaire au-delà des consignes initiales transmises par la maîtrise d'ouvrage) ;
19. Argumentation pour un projet « *bottom-up* » (c'est-à-dire d'une idée émanant d'un acteur décentralisé en dehors de la stratégie délibérée et formalisée (Mintzberg, 1985) ;
20. Délégation (recevoir une délégation ou déléguer des lots de travaux, une mission, ...) ;
21. Evaluation (se faire évaluer, évaluer son propre travail) ;
22. Capitalisation.

Source : l'adapté de Leroy (2006, p. 4-5)

De plus, en appréhendant la situation comme un « tout contextuel » au sens de Dewey (1993) et à défaut de disposer du don d'ubiquité Leroy (2006) est parvenu à expérimenter dans cette « situation particulière » une méthode « d'observation virtuelle » en convainquant les acteurs projet de devenir leur propre objet de recherche dans le but de proposer une taxonomie de situations managériales qu'ils rencontrent dans leurs vie en projet. Cette méthodologie a permis à ces acteurs d'être capables de « situer » leurs actions (Suchman, 1987), d'en construire le sens [*sensemaking* » (Weick, 1995)] allant du repérage de la situation à l'instruction progressive de l'enquête pour la résoudre (Dewey, 1993 ; Schön, 1994).

Après avoir étudié la fréquence et le moment d'apparition de ces situations managériales, l'auteur s'est penché sur leur qualification à travers des dimensions que nous mettons en évidence maintenant.

❖ **Dimensions des situations managériales de projet**

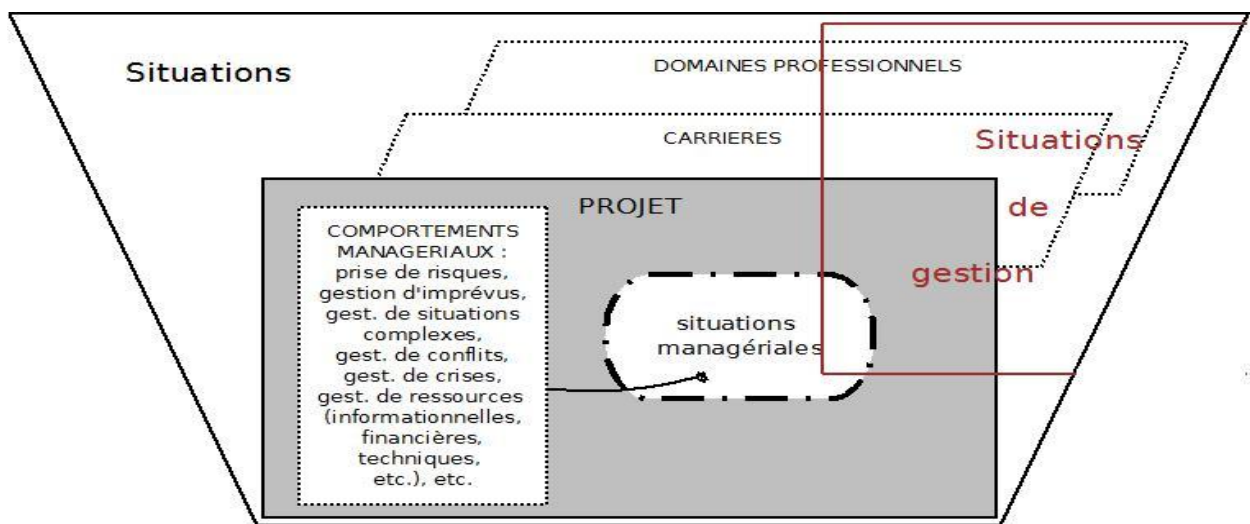
Considérant les suggestions de certains auteurs (Girin, 1990 ; Dewey, 1993 ; Midler, 1996) et plus généralement les apports des sciences cognitives et psychologiques concernant l'apprentissage, l'auteur a finalement opté pour une approche multicritère à sept dimensions. En ce sens, le « bon » manager n'est-il pas celui qui, à tout le moins, est capable de faire face à des situations nouvelles, imprévues, indéterminées, à enjeu fort, urgentes, évaluées et de les capitaliser ? Ici la *nouveauté* renvoie à la singularité du projet pour lequel on ne dispose pas de routine organisationnelle adaptée (Girin, 1990). L'*imprévisibilité* fait que le plan n'est qu'un des éléments de la situation projet même s'il est nécessaire (Suchman, 1993). L'*évaluation externe* renvoie à la pression du décideur, du maître d'ouvrage, du comité de pilotage, du client (Girin, 1990). Ce sont également des situations qui peuvent être caractérisées par leur caractère déterminant pour la suite du projet, par leur niveau d'urgence (Riveline, 1991) et par leur *indétermination* (au sens de Goffman, 1987 ; Girin, 1990 ; Hutchins, 1994) : l'acteur dispose-t-il de méthodes, ressources, alliés, connaissances, compétences, d'outils, pour affronter la situation ? La résolution de ces situations pouvait faire apparaître des apprentissages (enseignements réexploitables pour la suite).

Au total, l'auditeur était invité à sélectionner un qualificatif sur une échelle à quatre niveaux sur chacune de ces 7 dimensions. L'exploration empirique a permis de caractériser ces types de situations.

❖ Caractéristiques des dimensions des situations managériales de projet

Si on se réfère aux travaux de Leroy (2006), on peut décrire la « situation managériale » avec deux caractéristiques : elle constitue une situation « problématique » et « contextualisée ». Donc une situation liée à l'activité managériale. Ce qui permet de préciser que parmi la diversité de situations, figurent des situations de gestion qui ne sont pas forcément des situations liées au management de projet (voir figure 3.4). Par exemple : une panne technique est une situation de gestion mais n'est pas une situation liée au management. Nous partageons et nous intéresserons essentiellement pour la suite de cette thèse aux situations de gestion qui sont liées à l'activité managériale (au sens de Leroy, 2006).

Figure 3.4 : Nuances entre « situations », « situations de gestion » et « SMP »



Plus précisément, les situations liées au management de projet sont :

- des situations souvent inédites, urgentes, déterminantes, évaluées et formatrices

L'étude de Leroy (2006) montre globalement que les situations liées au management de projet étaient souvent inédites, urgentes, déterminantes, évaluées et formatrices. Elles ne sont pas toutes imprévisibles puisque les acteurs projet font un effort d'anticipation, de simulation et de planification. Les plus motrices s'avèrent être les plus imprévisibles et les plus indéterminées obligeant les chefs de projet à en construire le sens, à les rendre intelligibles et à les surmonter en « convoquant » les alliés, outils, méthodes ou modèles adéquats. Les situations de gestion de crise, d'aléas, de conflits, de prise de décision en situation d'information imparfaite correspondent davantage à ce cas de figure.

- des situations aux caractéristiques imprévisibles et indéterminées...

À partir des analyses précédentes, il semble intéressant de rechercher les connexités éventuelles entre les différentes caractéristiques des situations managériales. En effet, en les caractérisant en fonction de leur degré de motricité et de dépendance conformément au modèle de l'analyse structurelle de Godet (1997), nous pouvons distinguer avec Leroy (2006) les situations fortement ressenties. Ce sont en effet des situations dont les deux caractéristiques les plus motrices sont l'indétermination et l'imprévisibilité. Ce sont notamment des situations qui influent le plus sur les autres. En sus de leur caractère indéterminé et imprévisible, elles se révèlent aussi comme très urgentes, très formatrices et très soumises à l'évaluation externe.

En menant une étude d'envergure dans différents contextes sur les situations managériales pour gagner en validité externe Leroy et *al.* (2012)⁵⁷ ont conforté les travaux antérieurs de Leroy (2006). Récemment, Vignikin (2013) en étudiant le lien entre improvisation et situation dans les projets, est parvenu à conclure que la majorité des situations liées au management de projet étaient sources d'improvisation.

Si pour résoudre, « *décoder* » (Morgan, 1989, p. 1) ou « *faire face à la situation* » (Journé et Raulet-Croset, 2008) les acteurs (hommes/femmes) impliqués dans des projets doivent développer des stratégies de construction de sens dans l'action (au sens de Weick, 1995) ou utiliser parfois leurs circonstances pour effectuer une action intelligente (au sens de Suchman, 1987), il va s'en dire que leurs actions vont naturellement être influencées par des facteurs liés à leur niveau de responsabilité et de pouvoir, leur expérience, leur niveau de formation, leur sexe, leur âge, etc. Bref des facteurs issus de leur processus de socialisation : donc des aspects liés au genre. Nous partageons et inscrivons notre recherche dans les travaux de certains auteurs (Schuman, 1987 ; Girin, 1990 ; Dewey, 1993 ; Journet et Crauset, 2008 ; Leroy, 2006 ; Vignikin, 2013) pour étudier, sous l'angle du genre, les situations générées par l'activité de projet.

Précisément, nous retiendrons cette taxonomie proposée par Leroy (2006) et caractériserons chacune de ces situations liées au management de projet à travers ces sept

⁵⁷ Cette étude, à laquelle nous avons participé, a été effectuée sous forme de projet conjoint réalisé dans le contexte français, canadien, brésilien, marocain et sénégalais grâce à un appui financier de l'AUF. Elle mobilisait des chercheurs de l'Université de Tours, de l'Université du Québec à Rimouski, de l'Institut Supérieur de Génie Appliquée de Casablanca, de l'Université de Sao Polo et de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal. Il s'est terminé par un colloque international organisé à Tours le 06 et 07 décembre 2012 portant sur la thématique des situations managériales de projets auquel nous avons pris part.

dimensions citées précédemment afin d'appréhender leur validité externe et de les caractériser davantage d'une part et, de les apprécier, à différents niveaux sous l'angle du genre d'autre part. Pour mieux nous y atteler, nous discutons des recherches effectuées sur le genre dans le domaine du management de projet maintenant.

3.2. Le genre, une dimension émergente en management de projet

Nous mettons d'abord en évidence l'état des connaissances sur le genre en management de projet puis, nous montrons en quoi le contexte de projet est intéressant pour l'analyse du genre ?

3.2.1. Analyse des travaux sur le genre en projet

Les études consacrées à la dimension du genre dans les organisations datent de très longtemps. Cependant, dans le contexte particulier des projets, ce n'est que vers la fin des années 90 que les aspects liés au genre dans les projets ont commencé à mobiliser les chercheurs et praticiens en management de projet. À ce sujet, notons déjà à cette date l'existence de très peu de travaux. Ce sont notamment des recherches sur les cultures liées au genre, les obstacles que faisaient face les femmes dans le management de projet, les idéologies du genre, le phénomène de construction du genre, les différences de genre, etc. qui ont dominé les écrits. Nous les examinons maintenant.

3.2.1.1. Cultures liées au genre

En effet, avec la diffusion du management de projet, des chercheurs tels que Gale et Cartwright (1995)⁵⁸ se sont intéressés à ces types d'organisations pour étudier les cultures liées au genre. Leurs résultats montrent globalement que les femmes rencontraient plus de problèmes que leurs homologues hommes pour obtenir leur entrée et acceptation dans les projets environnementaux des entreprises (industries). Ceux-ci sont vus comme étant l'apanage des hommes dans leur orientation du fait de leur forte idéologie masculine. Leurs résultats montrent également que les femmes sont pratiquement sous représentées dans tous les projets, tous secteurs confondus⁵⁹. Leur positionnement, de même que celui « *des minorités ethniques dans certaines situations comme celles de dirigeants de chantiers* sont

⁵⁸ Leurs travaux leur ont valu le satisfecit d'être considérés par Henderson et Stackman (2010, p. 2) comme étant les pionniers sur les études du genre en contexte de projet.

⁵⁹ Seulement dans le secteur des services financiers qu'elles ont une représentation acceptable, la meilleure d'ailleurs (47,9% contre 52,1% pour leurs homologues hommes) selon ces auteurs.

très rares dans la pratique » (Styhre, 2011, p. 948). Par conséquent, elles ont besoin de l'auto-contrôle, de l'amélioration de leur image, de mettre à profit différents styles de management qu'elles doivent prendre sérieusement dans l'ordre et avec succès pour manager à bon escient tous les projets (Garrido, 2001). Ces travaux évoquent une certaine ségrégation horizontale dans les activités de projet.

3.2.1.2. L'idéologie du genre au cœur de l'analyse

Les idéologies de genre ont été également étudiées dans les projets. Toutefois, même si on admet que le fonctionnement en mode projet semble donner davantage d'opportunité pour fonctionner de « façon féminine » du fait d'une part, du travail en équipe et de la responsabilisation des acteurs et, d'autre part, de l'absence de hiérarchie, il faut préciser l'existence d'une idéologie masculine prégnante dans ces types d'organisations au regard de la littérature sur le management de projet. En effet, Gill (2002), en explorant le genre dans les projets du secteur du nouveau média, découvre que cette discrimination traduite par la masculinisation des pratiques en projet peut s'observer aussi à travers les divergences qui peuvent être notées entre les carrières des hommes et celles des femmes. Celles-ci ne peuvent pas d'ailleurs être purement expliquées par des termes personnels ou individuels car, du point de vue des facteurs traditionnels (contrats obtenus, la quantité d'argent gagnée), les « femmes sont de nettes perdantes lorsqu'on les compare aux hommes » (*ibid*, p. 86). Cette approche relate justement l'aspect discriminatif du genre féminin. Ces résultats sont confirmés aussi à la *National Aeronautics and Space Administration* (NASA) où les femmes subissent une discrimination négative contrairement à leurs collègues de sexe masculin (Mulenburg, 2002).

Dans la même veine, les conclusions récentes d'Alexander Styhre (2011) sur la façon dont les idéologies de genre sont construites dans l'industrie de construction ne font que conforter ces travaux. En effet, son étude de cas sur un échantillon hétérogène d'environ 28 acteurs lui a permis de bien montrer qu'avec cette idéologie masculine, les dirigeants de chantier endurent une situation de travail caractérisée par : un engagement dans chaque activité virtuelle dans le chantier, une attention marquée pour solutionner les problèmes plutôt héroïques, une anticipation des problèmes d'activités d'ordre bureaucratique, des heures supplémentaires justifiées par la surcharge de travail. L'auteur sous-tend que « *ces caractéristiques étaient causées par les conditions techniques, économiques et les dispositions y compris l'intensification du travail en général durant les deux dernières décennies* » (*ibid*, p. 955).

3.2.1.3. Une évaluation des directives du PMBoK sous l'angle du genre à l'épreuve

Dans ce même registre, Buckle et Thomas (2003) se sont proposés d'analyser le genre à travers les directives du management de projet. Leurs résultats font ressortir que le PMBoK donne essentiellement une légitimité aux pratiques masculines. Au total, ces auteurs découvrent que les aspects et conceptions masculins exercent plus d'influence directe sur la teneur des pratiques du management de projet telles que définies dans le PMBoK que ceux dits féminins. Pour eux, le sens de réalisation masculine tend à apprécier « *l'indépendance, l'autonomie, la séparation, le pouvoir découlant de l'autorité hiérarchique, la compétitivité, et une résolution analytique et impersonnelle d'un problème* » (ibid, p. 434). Par contre, ils précisent que « *la prise de décision féminine implique un positionnement de primauté sur celle qui est en relation avec les autres... Aussi, les individus apprécient le partage du pouvoir et de l'information, la prise de décision de façon démocratique et participative et, tendent vers la création de cadres de travail coopératifs* » (ibid, p. 435). Face à ce constat, Buckle et Thomas estiment que le PMBoK a l'opportunité (et le devoir ?) de reconnaître et légitimer les logiques différentes, les suppositions différentes, les deux systèmes de pensée et de comportement. Cela permettrait d'élargir les choix possibles d'action pour faire face à la complexité et l'ambiguïté croissantes qui caractérisent de plus en plus les projets.

Toutefois, notons ici que cette idéologie masculine n'est pas seulement une réalité dans les projets axés sur l'industrie du bâtiment. En effet, d'autres se sont intéressés aux approches liées à la construction du genre dans les projets axés sur la consultance.

3.2.1.4. Une construction du genre dans les métiers de la consultance

Par exemple l'étude réalisée par le couple Packendorff fait ressortir que la gestion de projet est conçue sur un modèle très masculin. Selon ces auteurs, le genre renfermerait les notions construites culturellement sur la féminité et de la masculinité. Ils essayent notamment d'appréhender comment cette notion de genre est construite dans le travail de projet et les conséquences de cela pour les êtres humains (c'est à dire les hommes et les femmes). D'ailleurs, ils appréhendent la masculinité comme étant généralement caractérisée par la ténacité, l'impersonnalité, l'indépendance, la rationalité, le réductionnisme, la concurrence, le contrôle, etc., alors que la féminité est définie comme le contraire en ce qui concerne l'intuition, l'émotivité, la compassion, l'empathie, l'interdépendance, la pensée holistique, la coopération, etc. (Gherardi, 1994; Kanter, 1977).

Leur étude de cas réalisée auprès de la filiale suédoise d'une société informatique américaine identifie un découpage entre la rhétorique féminine à l'échelle de l'organisation et des pratiques qui reproduisent des fonctionnements très masculins au niveau des pratiques. Espace-temps délimité avec ses normes propres, le projet pourrait être utilisé pour innover alors que l'espace est utilisé pour reproduire un fonctionnement masculin traditionnel en marge de l'évolution voulue par la direction : la rationalité reste l'idéal de travail, les projets sont vus comme des défis et mettent en avant la compétition. De plus, le travail reste très individualisé avec un découpage des tâches bien loin de l'image d'amitié et de proximité dans l'équipe qu'on peut avoir et la technologie est importante. L'organisation se veut « *family friendly* », orientation qui féminise le fonctionnement. Comme Buckle et Thomas (2003), Lindgren et Packendorff suggèrent quant à eux deux solutions pour contrer la masculinisation de la société : une résistance (un changement qui serait impulsé/forcé par le haut) et une amélioration des pratiques de GRH dans les entreprises fonctionnant sous le mode projet.

L'orientation masculine se retrouve aussi au niveau des comportements des acteurs en matière de leadership dans les projets. En effet, même s'il existe un corpus théorique très dense sur les vertus du leadership transformationnel notamment pour les femmes en position de pouvoir et de leader, il convient par ailleurs de rappeler que cet art de manager n'est pas toujours le recours le plus efficace des acteurs dans la pratique projet pour arriver à leurs fins. Parfois, ceux-ci mettent à profit d'autres modes de management dans le management au quotidien (au sens de Mintzberg, 1976) de leurs organisations, du moins de leurs projets. C'est dans ce registre que Neuhauser (2007) a montré dans sa recherche sur les styles de leadership que les responsables/femmes n'attachent pas beaucoup d'importance au style de leadership transformationnel. En effet, concernant son étude, cet auteur est partie des comportements identifiés dans la littérature, utilisant notamment les notions de leadership transformationnel et leadership transactionnel⁶⁰. L'auteur indique si les notions ne sont pas directement transposables avec les notions de féminin et de masculin, le parallèle est globalement très fort entre les caractéristiques du leadership transformationnel et celles du féminin d'une part et, les caractéristiques du leadership transactionnel et celles du masculin d'autre part. Les autres compétences managériales avaient trait à la résolution de conflit, délégation et à la gestion du temps. Au total, son étude portait sur les comportements désirables chez un chef de projet et sur les pratiques par rapport à ces normes. Neuhauser montre que pour mieux gérer leurs projets, les femmes qui ont répondu privilégient le

⁶⁰ Ces styles de leadership ont été examinés dans le chapitre précédent.

leadership transactionnel et d'autres compétences en management qui reflètent plus des caractéristiques masculines plutôt que le leadership transformationnel associé traditionnellement au genre féminin. Cela ressort aussi bien dans les normes perçues que dans les comportements retenus. Son étude fait remarquer aussi que l'aspect « leader féminin » considéré jusque-là comme « tabou » dans les projets commence à être démystifié car les rôles des femmes leaders occupent de plus en plus des responsabilités dans la sphère du management de projet.

Ces résultats vont à contre courant d'un certain nombre d'études effectuées dans les organisations permanentes. Ils remettent en particulier en cause certains travaux (Heilman et al., 1989 ; Rosener, 1990 ; Yoder, 1991 ; Eagly et Karau, 2002) qui stipulaient que, pour éviter les écueils trop masculins et réduire le dilemme de l'incongruité du rôle du genre, les femmes adoptaient des comportements de leadership transformationnel au détriment du leadership transactionnel, source de comportements masculins, autoritaires, etc.

En outre, Henderson et Stackman (2010) abondant dans le même sens montrent que le maquillage du genre des équipes de projets avec la ségrégation des femmes considérées comme plus petites, moins coûteuses est plus répandu au cœur des équipes de projet qui ont fait confiance à la communication par voie technologique que ceux des hommes. Selon ces auteurs, la situation centrale pour mieux comprendre les différences de genre dans le management de projet s'étale avec les rôles que les individus assument dans les équipes de projet. Leurs conclusions indiquent que les membres/femmes de l'équipe ne sont pas associés avec la masculinisation des coûts du projet comme l'ont identifié Buckle et Thomas (2003) et par conséquent une expérience d'opportunité moins grande de travailler dans des projets plus complexes et plus coûteux.

En revanche, ces auteurs précisent que les femmes/membres de l'équipe peuvent être perçues comme les plus appropriées dans cette conceptualisation du cœur de l'équipe dans les projets axés sur les industries et dominés par les hommes où elles sont historiquement sous représentées. Cela conforte la thèse de Gale et Cartwright (1995).

En somme, tous ces travaux, relataient un phénomène : *une discrimination négative du genre féminin conséquence de la masculinisation observée dans les pratiques de gestion de projet*. Ces résultats avaient généralement cours en Scandinavie, en Hollande, Espagne, Ukraine, Finlande, Irlande, en Australie ou encore en Amérique du nord. Les travaux étaient consacrés de plus, en grand nombre, à l'industrie du bâtiment (Styhre, 2011 ; etc.) et au

secteur des technologies de l'information (Gill, 2002 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Nehauser, 2007 ; Henderson et Stackman, 2010) et, étaient commandités parfois par le PMI (Turner et Muller, 2005). Néanmoins, ils ne renseignent pas la spécificité du projet qui semble un terrain fertile à une analyse par le genre. En fait pour montrer en partie l'utilité de cette recherche nous souhaitons répondre à la question suivante : en quoi le contexte de projet est intéressant pour une analyse du genre ? C'est ce que nous examinons maintenant.

3.2.2. L'intérêt d'examiner le genre en contexte de projet

Nous avançons et partageons avec Leroy (2004) que si les projets sont par nature singuliers, la gestion de projets, le management de/par projets dans son ensemble doivent être contextualisés. De la même manière, si le management de projet se développe aujourd'hui bien loin de son berceau historique d'origine⁶¹, c'est parce que le contexte de projet présenterait des spécificités qui permettraient de prendre en compte nombre de préoccupations du moment. De plus, l'existence de recherches françaises relativement développées sur le genre dans des disciplines connexes comme l'histoire ou la sociologie (cf. 2.1) ne pourrait pas *a priori* valider l'absence, en France, d'écrits sur les problématiques de genre dans le management de projet par une hypothèse « culturelle ». La thématique manquerait-elle de pertinence de la part des chercheurs concernés vu que des travaux sur le genre en projet existent depuis pratiquement plus de deux décennies ? Nous répondons par la négative pour plusieurs raisons que nous tentons de décliner dans les paragraphes qui suivent.

Premièrement : la globalisation du mode-projet.

En fait, s'il est vrai, comme nous le rappelions précédemment que les premiers grands projets étaient d'ordre militaire ou religieux, ils devraient nécessairement être conçus sous le modèle masculin au moins au niveau des pratiques de gestion de projets. Ces projets (souvent externes) présentaient certaines particularités qui ne favorisaient pas une entrée des femmes du fait, non seulement de la ségrégation horizontale (dont elles sont déjà victimes) mais aussi, des différents sacrifices qu'elles devaient consentir pour y évoluer (conciliation travail-famille avec les nombreux déplacements, parfois à l'étranger ; maternité à la quarantaine ; etc.).

Aujourd'hui, une majorité d'experts démontre que le management de projet ne paraît plus relever d'un seul phénomène de mode managériale mais se diffuse presque dans tous les secteurs mêmes dans les milieux à forte activités féminines. Cette réalité montre évidemment

⁶¹ Il faut rappeler qu'à l'origine, les projets étaient consacrés au domaine religieux et au domaine de l'armement.

que les femmes, pour éviter la ségrégation horizontale, peuvent délibérément choisir de travailler dans des projets, un mode d'organisation en perpétuelle évolution où elles pourraient bien exprimer leurs connaissances et compétences.

Deuxièmement : la nature du projet.

Dans l'organisation permanente, les items qui renseignent l'idéologie de genre semblent être stabilisés. Par contre dans les organisations singulières telles que les projets où les acteurs semblent échapper davantage à la culture organisationnelle, analyser le genre exige un effort de contextualisation. Dans la mesure où le chef ou responsable de projet n'a souvent ni autorité hiérarchique ni autorité d'expertise sur les autres membres de l'équipe de projet, nous pensons que le contexte de projet serait favorable à la mise en place de dispositifs plus flexibles. Nous pensons aussi qu'il ne saurait exister un *one best way* pour manager un projet étant donné que le projet, singulier par nature, reste un « tout contextuel » (au sens de Dewey), un catalyseur, un environnement fédérateur, une activité spécifique par exception où plusieurs compétences peuvent être développées. Ces éléments font que la nature du projet risque d'influencer sur l'idéologie de chaque acteur et sur ses comportements notamment en matière de management. De ce point de vue si on peut admettre une forte idéologie masculine par exemple pour les projets de grands travaux, de BTP, etc., tel ne devrait pas être le cas lorsque les projets concernent des projets d'organisation, de systèmes d'information (SI), d'informatiques, etc.

Troisièmement : les caractéristiques des projets internes.

D'abord rappelons que les femmes sont davantage concernées par l'emploi et la culture organisationnelle (Kanter, 1977 ; Drnovsek et Glass, 2006) raison pour laquelle elles s'activent souvent dans des activités entrepreneuriales. Néanmoins, il faut préciser aussi que lorsqu'elles occupent des postes de responsabilité, elles arrivent à apporter des changements à la culture organisationnelle en termes de flexibilité, de considération pour autrui et de relations affectives (Ross-Smith, Chesterman et Peters, 2005).

Or, les caractéristiques des projets internes⁶², c'est-à-dire des projets réalisés par l'organisation à usage interne, montrent bien que leur configuration telle que définie (conçue) présente moins de barrières pour les femmes car, le projet en lui-même échappe davantage à

⁶² En fait, nous serons en phase avec des projets internes lorsque l'organisation produit et vend des produits et services et réalise des projets à usage interne.

la culture organisationnelle que l'organisation permanente notamment dans les pays à forte valeur masculine. Ce qui peut se traduire par une préférence pour les femmes à travailler pour l'organisation-projet que pour l'organisation permanente et delà, favoriser une certaine féminisation des projets et de ce point de vue, un développement de nouvelles compétences managériales.

Quatrièmement : l'évolution des pratiques de gestion de projets.

Si la gestion de projets reste une solution face aux problèmes fréquemment rencontrés par des entreprises dans leur tentative de devenir sans frontières où une cartographie des activités à l'échelle mondiale n'existe pas (Byosièrè et Luethge, 2007), elle n'en demeure pas moins une solution pour résoudre certaines difficultés de nos sociétés contemporaines. Du coup, au-delà des contraintes traditionnelles (coût-délai-qualité), on a vu ses pratiques évoluer au fil des temps pour prendre en compte certaines préoccupations du moment. Par exemple on retrouve un certain nombre de pratiques telles que : la technique du *team building*, les techniques de communication (comme le *reporting* ou certains dispositifs de communication comme les systèmes de *workflow*, de capitalisation et/ou de gestion des connaissances créées au sein des projets, etc.) qui sont compatibles avec le développement de compétences liées au « relationnel » et donc, au management participatif. D'ailleurs, comme nous le rappelions précédemment, certains auteurs identifient les aspects liés à la communication comme un des facteurs clés de succès d'un projet. De même, d'autres précisent que le succès d'un projet est positivement corrélé à des modes d'organisation souples, flexibles et clairement articulés avec les hiérarchies et favorables à l'autonomie des projets par rapport aux structures permanentes mais aussi à des outils de management et développement d'équipes et de communication (outils « *soft* »).

Nous pensons également que tout cela peut modifier l'approche managériale traditionnelle des projets et se matérialiser par conséquent par une entrée et une responsabilisation plus marquée des femmes dans la gestion des projets internes comme externes. À cela s'ajoutent d'autres actions liées à la culture en gestion de projets telles que des actions de formation spécifique en gestion de projets, de mise en place d'une cellule de réflexion et d'animation interne, etc. qui prédisposent au développement du potentiel humain aussi bien du genre masculin que féminin.

Cinquièmement, les caractéristiques du management par projets.

Même si aujourd'hui quelques études récentes ont tendance à l'infirmier, il est encore reconnu par beaucoup d'experts que les femmes seraient plus multitâches que leurs homologues hommes, du moins dans nombres activités. Aussi, vu le taux (élevé) de suicide des hommes par exemple, certains avancent même que les hommes seraient plus faibles psychologiquement par rapport à certaines situations si on les compare aux femmes qui, quelque soit la difficulté, tenteraient de tenir à tout prix le coup. Quoiqu'il en soit, nous pensons que les activités-projets et de plus si elles concernent une population de projets qu'il faut prendre en compte simultanément, restent très compatibles avec l'épanouissement et le développement de compétences féminines.

Enfin, **sixièmement**, nous voudrions évoquer un point complémentaire : les caractéristiques des projets de développement. En effet, il faut dire que la plupart de l'aide au développement passe par ces types de projets c'est-à-dire par des projets « blocs de pierres (building blocks) » dans l'édifice du développement (pour reprendre les termes de Rondinelli, 1976). D'ailleurs, jusqu'au milieu des années 1990 l'instrument-projet était considéré comme le véhicule privilégié de l'aide au développement (Crawford et Bryce, 2003). Cependant, nous voulons souligner avec Youker (2003) que ces projets publics qui au départ étaient des projets « durs » (construction de routes, de ponts ou de centrales hydroélectriques par exemple) sont de plus en plus des projets « mous » réalisés dans les domaines de la santé, de l'éducation, du développement des capacités, etc.

Il semblerait, du moins dans la majorité des pays africains que les femmes gèreraient mieux que les hommes. De plus, la majeure partie de l'aide au développement a pour finalités : la sécurité, solidarité, les objectifs du millénaire, l'environnement, etc. Pour exemple s'agissant des objectifs du millénaire pour le développement, les programmes et projets concernent souvent la santé, l'éducation, l'égalité de genres, etc. **Etant donné que toutes ces activités concernent majoritairement les femmes largement marginalisées, nous pensons que les femmes trouveraient aussi, au projet, un instrument qui les permettrait non seulement de développer et de valoriser leur potentiel mais aussi de réparer certaines injustices qui perdurent encore.** Sans doute, ces projets et programmes seront peuplés de femmes aussi bien dans leurs tâches opérationnelles que managériales.

Toutes ces raisons⁶³ nous poussent à **défendre la thèse suivante dans notre recherche : le projet constitue un terrain fertile pour analyser le genre dans son approche managériale ; échappant davantage à la culture organisationnelle, il favorise de meilleures perspectives de carrières (surtout pour les femmes) ; en tant que catalyseur, il permet et favorise le développement de (nouvelles) compétences aussi bien masculines que féminines, opérationnelles comme managériales notamment lorsque les acteurs qui y sont impliqués font face à des situations managériales dont cette activité par exception génère. En un mot : si l'exercice du management de projet arrivait à présenter des différences de genre significatives, celles-ci devraient être moins marquées si on devrait les comparer à celles que générerait l'exercice du management dans l'organisation permanente.**

Ainsi, il nous semble pertinent et important d'analyser empiriquement les situations liées à son management sous l'angle du genre afin de pouvoir identifier et expliquer les potentiels « effets de genre » au-delà des considérations existantes.

⁶³ On pourrait ajouter aussi d'autres facteurs non moins importants tels que le recul de la religion, la recrudescence de l'individualisme, la faillite de la famille (avec la loi sur le mariage pour tous adoptée récemment en France), etc. qui ne prèchent pas en faveur d'une définition consensuelle et opératoire du genre et par conséquent légitiment des recherches sur le sujet notamment dans les projets où les femmes occupent de plus en plus des responsabilités. De plus les difficultés que rencontrent chercheurs et praticiens pour rendre opératoire le genre dans les organisations peuvent être également évoquées.

Conclusion du chapitre III

Notre revue de littérature portait sur le genre, les situations managériales et sur la relation qui peut exister entre ces deux termes. Les analyses montrent globalement que même si des travaux sur la notion de situation existent en gestion, très peu d'études se sont intéressées aux situations dans le domaine des projets (Midler, 1993 ; Garel et *al.*, 2001 ; Leroy, 2006). Concernant les situations managériales proprement dites, nous notons un manque d'écrits à leur sujet. Seul Leroy (2006) y a consacré un article de référence. Notre thèse s'inscrit dans ce sillon.

S'agissant du genre, même si des recherches existent en projet, elles ont été réalisées dans des milieux souvent anglo-saxons et n'étaient pas approchées d'un point de vue relatif à l'analyse des situations managériales de projet. D'ailleurs, d'après les travaux que nous avons examinés, nous pouvons noter aisément que presque la quasi-totalité des études qui sont consacrées aux organisations de type projet relataient un phénomène : une discrimination négative du genre féminin sujette à la forte idéologie masculine observée dans les pratiques de gestion de projets. Le projet d'antan conçu sous le modèle masculin resterait « masculin », du moins du point de vue de son exécution.

Pourtant cette même littérature souligne que les femmes occupent de plus en plus des responsabilités dans les projets, des organisations conçues traditionnellement sous le modèle masculin. Ce qui peut susciter une interrogation d'ordre général : l'arrivée des femmes à des postes de responsabilités aura-t-elle un impact sur les comportements managériaux des acteurs ? S'agissant du cadre opératoire du genre, ce sont des analyses binaires qui ont été réalisées dans la majorité des travaux étudiés. Ce qui conforte nombre de recherches antérieures effectuées dans l'organisation permanente. Seuls les travaux de Buckle et Thomas (2003) et de Neuhauser (2007) ont essayé de déceler les comportements désirables chez un chef de projet et sur les pratiques par rapport à ces normes. Notons par ailleurs que mêmes si toutes ces analyses renseignent globalement quelques aspects liés au genre, elles ne permettent à aucun moment (du moins de manière globale) de l'opérationnaliser dans les projets. Nous pensons, pour ce faire, que les éléments devant renseigner le genre dans les projets doivent être contextualisés. Quant à la relation entre genre et situations managériales, aucune étude n'a été faite à ce sujet, à notre connaissance. En ce sens, notre thèse se propose également de combler ce hiatus en management de projet.

Conclusion de la première partie

Nous mettons d'abord en évidence les apports de la première partie puis, nous justifions l'objet de nos travaux empiriques en nous resituant dans la perspective d'ensemble de la thèse.

❖ Apports de la première partie

Cette première partie de thèse avait pour but de répondre à deux questions : est-ce que le genre a été analysé dans les sciences sociales et en particulier dans les sciences du management ? Et, comment il a été abordé par les auteurs ?

L'état de l'art a permis de montrer que le genre a bel et bien fait l'objet de travaux dans les domaines des sciences de gestion notamment dans les métiers du management. De plus, ces analyses ont été effectuées aussi bien dans les organisations permanentes que dans les projets. Néanmoins, même si la littérature souligne une préoccupation marquée des recherches en faveur des femmes cadres ou en position de managers, l'analyse du genre dans le domaine particulier des projets a fait l'objet de très peu de travaux anglo-saxons. Dans le contexte francophone (notamment en France), on note une absence notoire d'écrits (premier constat).

L'autre aspect (le plus important à notre avis) relevé dans les travaux constitue la principale difficulté que rencontrent les chercheurs et praticiens pour opérationnaliser le concept de genre dans les organisations. Très souvent c'est le sexe qui est mesuré et assimilé au genre.

❖ Justification de nos travaux empiriques

S'il est vrai que dans la plupart des travaux mobilisés, le genre a été analysé de façon binaire, nous souhaitons dans le cadre de cette thèse, reconsidérer la question de genre pour pouvoir l'explorer dans les projets. Nous accentuons notre analyse autour de l'« individu » et introduisons le concept d'idéologie de genre. Concrètement en souhaitant étudier les situations de management de projet sous l'angle du genre, nous appréhenderons d'abord, par rapport à l'idéologie de genre, certains comportements (prise de risque, improvisation, etc.) que pourraient adopter des acteurs travaillant en contexte de projet lorsqu'ils font face à certaines situations managériales liées à l'activité de projet.

La seconde partie de la thèse permet d'abord de préciser les options méthodologiques puis, de présenter et de discuter les résultats issus de nos travaux empirique.

Seconde partie :

**DÉMARCHE ET EXPLORATIONS
EMPIRIQUES**

Introduction de la seconde partie

Cette dernière partie a pour vocation de préciser dans un premier temps, la méthodologie générale de la recherche et dans un second temps, de présenter et de discuter l'ensemble des résultats empiriques. Pour y arriver, nous la structurons en quatre chapitres.

Le premier chapitre IV permet de présenter la méthodologie générale de la recherche. Il s'agira de présenter d'abord le cadre général de l'étude empirique puis, de préciser nos options méthodologiques afin de pouvoir étudier le genre dans les projets.

Le chapitre V expose et discute les résultats relatifs à l'analyse des représentations sociales des acteurs mis en situation de gestion de projet ou d'une nouvelle activité (sous forme de projet).

Le chapitre VI permet de présenter les résultats relatifs à l'analyse des situations de management de projet sous l'angle du genre. Les situations managériales complexes (au niveau organisationnel ou individuel), risquées ou improvisationnelles seront d'abord identifiées et caractérisées puis, nous appréhenderons les effets de genre lorsque les acteurs impliqués dans des projets sont contraints à faire face à de telles situations.

Le chapitre VII discute les résultats mis en évidence dans le chapitre VI par rapport à la littérature actuelle.

Chapitre IV :

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CADRE ET DE LA DÉMARCHE EMPIRIQUE

*« On fait de la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres,
mais une accumulation de faits n'est pas plus une science
qu'un tas de pierres n'est une maison »*

Henri Poincaré (1854-1912).eur

Introduction du chapitre IV

Nous souhaitons explorer le genre dans les projets à travers une approche par les situations managériales. Nous recentrons notre analyse sur l'individu et non sur la dichotomie homme/femme et admettons par conséquent l'existence de plusieurs genres pour un même sexe. Parallèlement, nous nous intéressons aux situations managériales de projet que nous avons considérées à la suite de Dewey comme étant un « tout contextuel ».

De ce fait, l'objectif principal de ce chapitre sera de préciser la démarche méthodologique générale que nous avons adoptée dans le cadre de cette thèse pour analyser et opérationnaliser notre problématique centrée sur l'analyse du genre en contexte de management de projet. L'approche privilégiée est une approche centrée sur l'idéologie de genre « contextualisée⁶⁴ ».

La première section présentera le cadre général de l'étude empirique. Son objectif est de renseigner notamment la problématique centrale de recherche et de justifier le positionnement épistémologique que nous avons retenu : le réalisme critique.

La seconde section précisera nos options méthodologiques pour étudier le genre dans les projets.

⁶⁴ Pour rappel, nous introduisons ce concept d'idéologie de genre « contextualisée » pour évoquer l'idéologie de genre en contexte de projet.

Sommaire du chapitre IV

<i>4.1. Cadre général de l'étude empirique.....</i>	<i>162</i>
4.1.1. Énoncé de la problématique de recherche.....	162
4.1.2. Quel positionnement épistémologique pour étudier le genre dans les projets ?..	166
<i>4.2. Définition d'une méthodologie de recherche pour étudier le genre dans les projets...</i>	<i>178</i>
4.2.1. Qu'est-ce la méthodologie ?.....	178
4.2.2. Méthodologie souvent utilisées pour analyser le genre dans les projets.....	178
4.2.3. Choix du mode de raisonnement abductif.....	181
4.2.4. Méthodologie pour définir et opérationnaliser le concept d'idéologie de genre dans les projets.....	184
4.2.5. Approche empirique.....	214
<i>4.3. Proposition d'un modèle de recherche pour étudier le genre dans les projets.....</i>	<i>226</i>
Conclusion Chapitre IV.....	229

4.1. Cadre général de l'étude empirique

Nous avons l'ambition d'analyser le genre dans l'approche managériale des projets. Nous formulons d'abord la problématique de recherche puis, nous précisons l'utilité d'un questionnement épistémologique avant de justifier le positionnement épistémologique de cette thèse.

4.1.1. Énoncé de la problématique de recherche

L'expression « problématique de recherche » au sens de Gauthier (1986) se réfère généralement à « *l'ensemble des éléments formant un problème à la structure d'informations dont la mise en relation engendre chez le chercheur un écart se traduisant par un effet de surprise ou de questionnement assez stimulant pour le motiver à faire une recherche* ». Elle consiste à traduire une idée de recherche d'abord vague (et abstraite) en une question précise (et concrète) à vérifier dans la réalité (Lamoureux, 1995). Au sens de Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 85), la problématique est « *l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ* ». C'est d'ailleurs « *l'ensemble construit, autour d'une question principale, des hypothèses et des lignes d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi* » (Beaud, 1998, p. 32).

Dans cette thèse, **notre projet est de comprendre ce qu'est « vraiment » le genre, et d'essayer de faire de cette notion « assez » vague (atypique) au départ, un terme utilisable en management de projet notamment pour analyser l'influence qu'il peut exercer lorsque des acteurs travaillant en contexte de projet doivent faire face à des situations managériales générées par l'activité de projet.** De ce fait, pour évoquer notre problématique, nous faisons une synthèse de la littérature sur le genre, sur le management de projet et sur les situations de management de projet.

D'abord, faisons remarquer avec Leroy (2006) que le recours accru à des structures temporaires de type projet ne cesse de poser des problèmes aux acteurs de la gestion des ressources humaines qui ont moins initié que subi cette évolution. D'ailleurs, dans la littérature académique en ressources humaines, il convient de noter la relative ignorance réciproque entre les chercheurs en ressources humaines et ceux en management de projet (Garel, 2003). Certes, plusieurs chercheurs (Garel et *al.*, 2001 ; Loufrani-Fedida, 2006 ; Leroy, 2006 ; Asquin et *al.*, 2006, etc.) se sont intéressés à cette dimension humaine (leadership, facteurs de motivations et d'implication, dynamique de groupe, aspects psycho-affectifs, compétences, etc.) du management de projet mais, précisons qu'ils sont assez peu

nombreux les travaux (Gale et Cartwright, 1995 ; Gill, 2002 ; Buckle et Thomas, 2003 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Nehauser, 2007 ; Henderson et Stackman, 2010 ; Styhre, 2011 ; etc.) qui ont été consacrés à l'aspect genre dans ces types d'organisation. Ils avaient généralement cours en Scandinavie, en Hollande, Espagne, Ukraine, Finlande, Irlande, en Australie ou encore en Amérique du nord. Ils étaient consacrés en grand nombre à l'industrie du bâtiment (Styhre, 2011) et au secteur des technologies de l'information (Gill, 2002 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Nehauser, 2007 ; Henderson et Stackman, 2010) et, étaient commandités parfois par le PMI (Turner et Muller, 2005). De plus, ces auteurs ont exploré, dans leur majorité, le genre de façon binaire (homme/femme).

Dans d'autres contextes, si nous nous référons aux productions africaines (du moins scientifiques) sur le management de projet, nous noterons une ignorance (totale) des recherches sur les questions de genre dans les projets⁶⁵. Dans ce contexte africain, ce sont notamment des plaidoyers en matière d'émancipation voire de promotion des femmes qui dominent les discours. En France, le constat est moins amer avec notamment l'existence de travaux (cités précédemment) sur la dimension humaine de la gestion de projets. Néanmoins, **il faut préciser que s'agissant des recherches sur le genre proprement dit en projet, force est de constater une absence notoire d'écrits sur le genre comme nous le rappelions dans le chapitre précédent.**

Sous cet angle, notre travail de thèse sera motivé par le comblement de ce hiatus en management de projet, surtout en milieu francophone. Il part de la remarque suivante : si l'on se réfère à cette littérature occidentale, presque la quasi-totalité des études consacrées au genre dans les projets relataient une discrimination négative du genre féminin qui résulte de la forte idéologie masculine observée dans les pratiques de gestion de projets.

Cependant, il faut souligner qu'outre cette masculinisation de ces pratiques le projet diffuse maintenant bien loin de son berceau d'origine. Les pratiques liées à son management ont fortement évolué si bien qu'on retrouve de plus en plus de femmes à des postes de responsabilités dans des projets (Neuhauser, 2007). Le projet échappe-t-il davantage à la culture organisationnelle ? Favorise-t-il le développement de nouvelles compétences (Garel et Midler, 1995) managériales ou d'une maturité managériale (Leroy, 2006) des acteurs qui en ont la responsabilité ? Leur permet-il de progresser naturellement dans leur parcours

⁶⁵ D'ailleurs dans ces contextes il existe très peu d'études (scientifiques) sur la gestion de projet en général (on peut citer par exemple Diallo et Thuillier (2005) qui se sont intéressés à la dimension de succès des projets d'aide internationale ou Sané (2014) qui a étudié l'apprentissage organisationnel dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement).

professionnel voir personnel ? L'arrivée des femmes à des postes de responsabilité dans les projets bouleversera-t-elle l'approche managériale traditionnelle des projets ? Aussi, eu égard aux difficultés que rencontrent souvent les chercheurs pour mesurer le genre, quelle est la pertinence d'une approche par l'idéologie de genre pour analyser notamment les effets de genre lorsque les acteurs impliqués dans un projet sont contraints à faire face à des situations liées à son management ?

Ce sont donc tous ces questionnements qui nous ont logiquement amené à étudier les situations de management de projet sous l'angle du genre. Dès lors, la problématique de la thèse s'écrit :

Quelle est l'influence du genre sur les situations liées au management de projet ?

ou dit autrement : ***Dans quelle mesure le genre influence-t-il lorsque des acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales de projet ?***

La question centrale de cette thèse réside alors dans l'analyse de l'influence du genre par une approche par les situations managériales que rencontrent, au quotidien, les personnes travaillant en contexte de projet. Dans la continuité de cette approche et eu égard aux difficultés que rencontrent généralement les chercheurs pour opérationnaliser le genre dans les organisations, **nous pouvons légitimement nous interroger, à différents niveaux, par rapport à ce questionnement** d'ordre général :

- quelle est la pertinence d'une étude sur le genre dans les projets ?
- eu égard aux difficultés que rencontrent les chercheurs pour mesurer le genre, quelle est la pertinence d'une approche par l'idéologie de genre « contextualisée » ?
- peut-on appréhender les comportements managériaux (prise de risque, improvisation, etc.) des acteurs impliqués dans des projets par rapport à l'idéologie de genre ?
- peut-on repérer des situations managériales sources de risque, d'improvisation ou de complexité que rencontrent les acteurs travaillant en contexte de projet ? Existe-t-il des effets de genre lorsqu'ils tentent de faire face à de telles situations ? Des variables de contrôle ont-elles un rôle à jouer ?

- y-a-t-il une possibilité de typologiser les situations managériales en fonction de cette idéologie de genre ?
- l'arrivée des femmes à des postes de responsabilité dans les projets bouleversera-t-elle l'approche managériale traditionnelle des projets ?
- en quoi l'analyse des situations de management de projet sous l'angle du genre peut-elle améliorer le management et la gestion des ressources humaines travaillant en contexte de projet ?

Nous retenons ces différentes questions pour étudier le genre dans le cadre du management de projet. En **recentrant l'analyse du genre au niveau de « l'individu »**, nous **faisons l'hypothèse que les comportements managériaux des acteurs qui travaillent en contexte de projet peuvent être caractérisés par rapport à l'idéologie de genre contextualisée afin de parvenir à appréhender l'influence que peut exercer le genre lorsqu'ils font face à certaines situations liées au management de projet.**

Avant de présenter la démarche méthodologique qui doit aboutir à la définition des questions de recherche et à la formulation des propositions de recherche, il est important de préciser, pour une recherche en sciences sociales et en particulier en sciences de gestion, notre position philosophique. C'est l'objectif de la section suivante.

4.1.2. Quel positionnement épistémologique pour étudier le genre dans les projets ?

Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux mêmes.

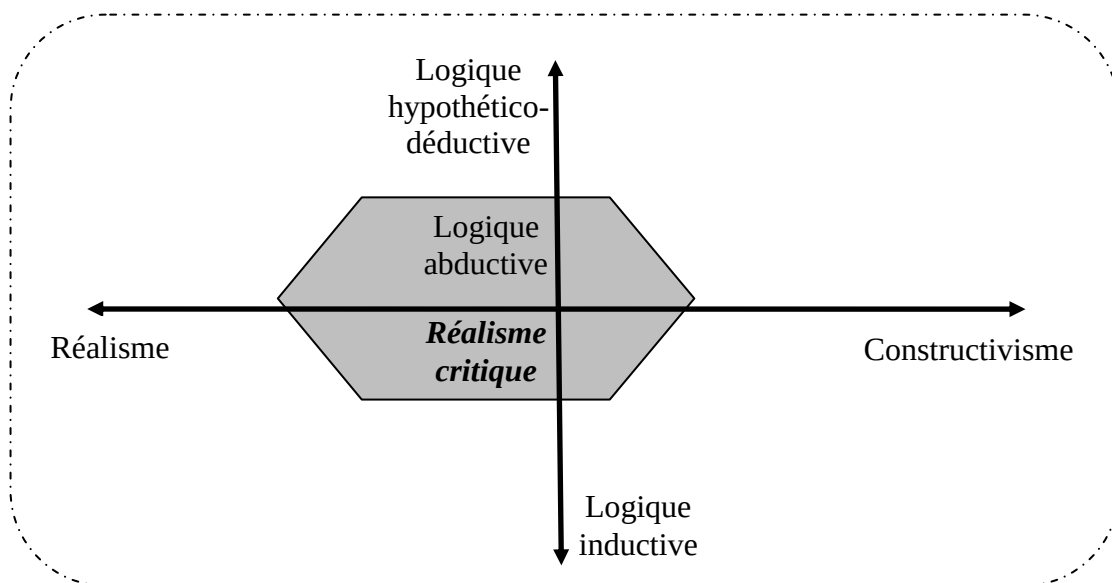
C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique.

Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit ?

Bachelard (1938, p. 14).

Dans la pratique, un chercheur en sciences sociales doit indiquer clairement son positionnement épistémologique (Denzin et Lincoln, 1994 ; Thiétart et *al.*, 2003). Dans cette sous-section, nous précisons le cadre épistémologique dans lequel nous avons inscrit cette thèse. Nous le résumons d'ores et déjà dans la figure ci-après.

Figure 3.1 : Notre positionnement épistémologique



Notre travail, de type exploratoire, **se positionne en l'occurrence dans la zone en « gris »**, c'est-à-dire qu'il relève d'une **logique d'abduction** tandis que la position philosophique adoptée se rattache au **réalisme critique**.

Mais avant de développer ces choix, précisons davantage. D'abord sur ce qu'est une « position philosophique » communément appelée « épistémologie » ; ensuite, sur l'utilité du questionnement épistémologique pour une recherche scientifique et enfin, sur les principaux courants permettant de construire des connaissances (qu'est-ce qu'est pour nous la connaissance et comment nous comptons procéder pour la produire (construire) ?

4.1.2.1. Qu'est-ce que l'épistémologie ?

D'après la littérature, la notion d'épistémologie serait apparue au début du siècle dernier pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Peu à peu, elle fut synonyme de philosophie des sciences, la première acception possible du terme « épistémologie » (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p. 14). À ce sujet, Thietart et *al.* (2014, p. 15) précisent que l'épistémologie peut se définir comme une « *discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science* ». Dans tous les cas, c'est à Jean William Fritz Piaget qu'on doit la définition qui a été, le plus souvent, reprise ou adaptée dans la littérature. Pour ce psychologue, biologiste, logicien et épistémologue suisse, l'épistémologie constitue « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p.6). Elle correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme étant la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance (Cohen, 1996). Etant donné que la finalité de la présente recherche est l'élaboration des connaissances sur le genre dans les projets, il est essentiel de nous interroger avec Gavard-Perret et *al.* (2012) sur ce qu'est pour nous la connaissance (*qu'est-ce que la connaissance ?*), les hypothèses fondatrices sur lesquelles notre conception de la connaissance repose (*comment est-elle élaborée ?*) et la manière de justifier la validité des connaissances que nous allons élaborer (*comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?*).

4.1.2.2. Pourquoi un questionnement épistémologique sur notre recherche sur le management de projet ?

Le questionnement épistémologique remonterait au début des années 60 avec les travaux de Piaget (*op.cit.*) sur *Logique et Connaissance scientifique*. Pour cet auteur, il est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans bien des domaines allant des mathématiques aux sciences sociales en passant par la physique, la biologie, etc. Dans le domaine particulier des sciences de gestion, Gavard-Perret et *al.* (2012) tout comme certains de leurs précurseurs (Berry, 1981 ; Le Moigne, 1990) confirment qu'il fait partie intégrante d'une recherche (surtout en management). D'ailleurs certains chercheurs (Burrell et Morgan, 1979 ; Wacheux, 1996 ; Thiétart et *al.* 2003) font remarquer que dans la plupart des disciplines qui composent les sciences de gestion, cette exigence d'un questionnement épistémologique semble incontournable, comme dans n'importe quelle autre science, du moins lors du démarrage de toute recherche. Dans le domaine particulier du management,

Thiétart et *al.* (2014, p. 14-15) argument : « *la réflexion épistémologique, [...], est [...] un puissant outil d'innovation pour la recherche en permettant de dépasser la simple recherche de cohérence entre l'analyse et les objets de cette analyse* » ; elle permet de « *mieux saisir nombre de débats et courants théoriques* » du moment en management.

Cette réflexion est utile car, elle permet au chercheur dans son quotidien de « *pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* » (Wacheux, 1996). Mieux, elle permet de « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées* » (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p. 14). Ce qui montre, d'après ces auteurs, qu'elle ne se limite pas seulement à une « réflexion méthodologique ». En effet, ce questionnement épistémologique permettra au chercheur, de définir, en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche : l'objectif de sa recherche, sa stratégie de recherche, ainsi que les méthodes et les techniques qu'il compte mobiliser, ajoutent-ils.

Dans ce registre, ces auteurs nous suggèrent quelques questions utiles que nous devons nous poser si nous souhaitons effectuer un travail de recherche. Etant donné que notre projet porte sur l'analyse du genre dans l'approche managériale des projets, nous devons nous interroger à plusieurs niveaux : en quoi le projet de recherche que nous envisageons pourra-t-il être tenu pour un projet de recherche scientifique ? Quels objectifs de recherche pouvons-nous revendiquer ? Qu'est-ce qui nous permet d'argumenter cela ? Quels sont les éléments qui nous donnent la possibilité de considérer que nous serons en position d'extériorité et de neutralité face à ce que nous allons étudier, d'en rester détaché et distant ? Dans quelles conditions serons-nous autorisés à avancer tel ou tel résultat ? Quelles précautions devons-nous prendre dans la présentation de nos résultats et le développement de nos conclusions ?

Dans la recherche en sciences sociales un chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni *ex nihilo* (Gavard-Perret et *al.*, 2012). En effet, celle-ci est influencée par de grands courants de pensée auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle il appartient appelés « *paradigmes épistémologiques* ». D'aucuns se demandent si le positionnement d'une recherche tel qu'on le recommande dans les recherches en sciences sociales, se fait, de nos jours, « *par nécessité* » car « *tout le monde le fait* » de tradition ou au contraire, relève-t-il réellement d'un « *critère de scientificité* » ? Dans tous les cas, nous nous proposons de justifier son utilité comme critère de validité de connaissances. Mais auparavant, précisons les principaux paradigmes épistémologiques auxquels se réfèrent généralement les chercheurs en sciences de gestion, en management en particulier.

4.1.2.3. Paradigmes épistémologiques ou cadres épistémologiques ?

Le terme *paradigme* tiendrait son origine du mot grec ancien παράδειγμα / *paradeigma* qui signifierait « modèle » ou « exemple ». Ce terme lui-même viendrait de παραδεικνύναι / *paradeiknunaï* qui signifierait « montrer », « comparer » construit sur δείκνυμι / *deiknumi* « désigner ». Dans tous les cas, son origine contemporaine remonterait au début des années 60 avec les travaux de Thomas Kuhn sur *The Structure of Scientific Revolutions*. En effet, d'après ce philosophe des sciences et ancien professeur de l'Université de Princeton, un paradigme « désigne une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée » (Kuhn, 1962, p. 175, cité par Gavard-Perret et al. 2012, p. 13).

S'agissant d'un paradigme épistémologique, il représente « une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 23). En effet, ces croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée concernent ce qu'est la connaissance, comment la constituer et comment justifier de sa valeur (Avenier et Thomas, 2012). De ce point de vue, les paradigmes épistémologiques peuvent être considérés comme des instruments de conception, de production, de diffusion et d'évaluation de l'activité de recherche scientifique notamment en management.

À ce niveau, tout comme certains auteurs (Alvesson et Sandberg, 2011 ; Avenier et Thomas, 2012), nous précisons que nous utiliserons l'appellation « paradigme épistémologique » pour désigner un cadre épistémologique qui dispose d'hypothèses fondatrices et de principes d'élaboration de connaissances et de justification des connaissances précisément explicités et acceptés par certaines communautés de recherche. Cette appellation est intéressante car elle permet d'éviter d'une part, l'identification d'un paradigme épistémologique à une idéologie et d'autre part, des confusions fréquentes telle celle entre ontologie (nature de la réalité) et épistémologie et, dans cette veine, celle entre « paradigme épistémologique constructiviste » et « constructivisme social »⁶⁶.

En consultant divers ouvrages et diverses recherches notamment en sciences de gestion, nous observons une très grande diversité des paradigmes. Ce qui peut nous maintenir dans une grande confusion, nous jeunes chercheurs qui cherchons toujours des repères, parfois des

⁶⁶ Ce courant traite des questions d'ordre ontologique et ne constitue en aucune manière un paradigme épistémologique comme le soulignent Avenier et Thomas (2012).

« canevas opportunistes » pour toujours justifier et légitimer nos recherches. À ce propos, Gavard-Perret et ses collègues (2012, p. 53) précisent que *« lorsque l'on est un jeune chercheur sans formation antérieure extrêmement solide en philosophie, construire son propre cadre épistémologique pour sa recherche est une opération risquée. Mieux vaut se situer à l'intérieur d'un paradigme épistémologique solidement conceptualisé [.....], qui correspond de manière satisfaisante à sa propre conception de ce qu'est la connaissance et est compatible avec les orientations épistémologiques de la communauté académique dans laquelle il va inscrire sa recherche »*. Dans tous les cas, sans entrer en profondeur et sans pour autant être exhaustif, nous relatons ces confusions dans le tableau ci-après :

Tableau 4.1 : Confusions possibles des paradigmes au fil du temps

Auteurs de référence	Nombre de paradigmes avancé	Libellés des paradigmes
Burrell et Morgan (1979)	Quatre paradigmes	Interprétativisme, fonctionnalisme, structuralisme radical, et humanisme radical (incluant la théorie critique)
Le Moigne (1990)	Deux paradigmes	positivisme et constructivisme
Usunier et <i>al.</i> (1993)	Deux paradigmes	positivisme et phénoménologique
Wacheux (1996)	Quatre paradigmes	positiviste, sociologie compréhensive et fonctionnaliste, constructiviste
Girod-Séville et Perret (2007)	Trois paradigmes	positivisme, interprétativisme et constructivisme
Mucchielli, Mesure et Savidan (2006)	Trois paradigmes	positivisme, subjectivisme et constructivisme

Évidemment, cette diversité de paradigmes peut compromettre ou rendre difficile un positionnement épistémologique précis d'une recherche comme le recommandent certains chercheurs. Ainsi, en nous inspirant des travaux de certains auteurs, nous tentons de regrouper ces paradigmes en deux grandes catégories : réalisme et constructivisme (Thietart et *al.*, 2014) ou positivisme et constructivisme (Gavard-Perret et *al.*, 2012). D'ailleurs, Gavard-Perret et *al.* (2008, p. 20) précisent que ces *« deux grandes familles de paradigmes épistémologiques⁶⁷ ont leurs hypothèses fondatrices clairement explicitées et reconnues, et reçoivent un certain assentiment et une reconnaissance de la part des chercheurs en sciences de gestion »*. C'est pour cela que nous nous proposons maintenant d'analyser, de manière brève, ces deux

⁶⁷ Les chercheurs identifient généralement la famille de paradigmes épistémologiques positivistes et celle de paradigmes épistémologiques constructivistes.

grandes familles de paradigmes pour mieux déceler les différents aspects qui les opposent dans leurs orientations⁶⁸.

Tableau 4.2 : Les deux grandes familles de paradigmes

Orientations	Réalisme	Constructivisme
<i>La question ontologique :</i> Qu'est-ce que la réalité ?	Essentialisme	Non-essentialisme
<i>La question épistémique :</i> Qu'est-ce que la connaissance ?	Objectivisme	Relativisme
<i>La question méthodologique :</i> Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Correspondance	Adéquation
<i>La question axiologique :</i> La connaissance est-elle sans effet ?	Autonomie	Performativité

Source : Adapté de Thietart et al. (2014, p.21).

S'agissant du **réalisme**, la réalité a une essence propre, elle existe en dehors des contingences de sa connaissance. Elle est indépendante de son observation et des descriptions que l'on peut en faire (hypothèse de nature essentialiste). De plus, selon les partisans de ce courant, la connaissance permet de dire ce qu'est la réalité et qu'elle doit être envisagée comme une affirmation de la vérité portant sur les entités et des processus réels. Cette conception objective de la connaissance repose sur deux hypothèses : la préexistence et l'extériorité de la réalité (objet de connaissance) disposant d'une essence propre à expliquer (hypothèse essentialiste ontologique) et la capacité du sujet connaissant à produire une connaissance sur cet objet extérieurement à lui-même (hypothèse épistémique d'une interdépendance entre sujet et objet). Les critères de validité de la connaissance sont pour certains, la vérifiabilité ou la confirmabilité (Carnap, 1962)⁶⁹, pour d'autres, la réfutabilité (Popper, 1985). Dans cette perspective, une connaissance sera dite « vraie » si elle correspond à (décrit fidèlement) ce qui est : si les entités, relations et processus mentionnés existent vraiment en réalité (Soler, 2000). C'est-à-dire que la valeur et la validité des connaissances reposent sur ce principe de vérité-correspondance. Au total, les paradigmes inscrits dans cette orientation réaliste sont notamment le **positivisme logique**, le **réalisme scientifique** et le **réalisme critique** (Gavard-Perret et al., 2012).

⁶⁸ Cette partie doit beaucoup aux travaux de Thietart et al. (2014) que nous avons adaptés.

⁶⁹ Cité par Thietart et al. (2014).

Quant au **constructivisme**, la réalité est construite (hypothèse ontologique non essentialiste) et non donnée. En effet, dire d'une réalité qu'elle est construite ne revient pas à affirmer que cette réalité n'existe pas mais cela signifie justement que la réalité n'a pas d'essence propre. Autrement dit qu'aucune substance indépendante nécessaire ne se trouve à son fondement. Cette ontologie non essentialiste amène à considérer que la réalité est irrémédiablement dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence. S'agissant de la question épistémique, les partisans de ce courant adoptent une conception plus ou moins relativiste⁷⁰ de la connaissance qui repose sur la nature des objets de connaissance qui ne permettent pas de concevoir une connaissance « absolue » (hypothèse ontologique non-essentialiste) et sur l'incapacité du sujet à produire une connaissance sur cet objet extérieurement à lui-même (hypothèse épistémique d'une interdépendance entre sujet et objet). Enfin, la validité des connaissances repose sur l'idée de vérité-adéquation contrairement à l'orientation réaliste. Dans ce registre, ils définissent la connaissance adéquate comme une connaissance qui convient, soulignant ici le caractère relatif attaché à la conception de la vérité même si cette « convenance » peut revêtir des significations très différentes selon les paradigmes épistémologiques. Le critère relatif de la vérité peut en effet être plus particulièrement induit par le réel construit contextuel, instable, mouvant (dans la visée projective des sciences de l'ingénieur). Pour certains, le critère de validité c'est la capacité de la connaissance à garantir la crédibilité de l'interprétation proposée ; pour d'autres le critère d'évaluation se prête à l'actionnabilité de la connaissance produite. À ce sujet Le Moigne (1995, p. 85) argue : *« le modélisateur ne pourra plus assurer que les connaissances sont démontrées. Il devra montrer qu'elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur »* c'est-à-dire que les caractéristiques de cette connaissance actionnable doivent s'énoncer dans les termes de « l'enseignabilité ». En somme, les paradigmes inscrits dans cette orientation constructiviste sont notamment le **constructivisme pragmatique**, l'**interprétativisme** et le **constructivisme au sens de Cuba et Lincoln** (Gavard-Perret et al., 2012).

Ces précisions étant faites, nous nous proposons maintenant de rendre compte brièvement de la singularité des positionnements adoptés par les principaux paradigmes

⁷⁰ En fait, le relativisme désigne, dans son acception minimale, la thèse selon laquelle toute connaissance est relative. S'opposer au relativisme ainsi défini revient à affirmer l'existence d'une connaissance absolue, indépendante du sujet qui la possède (Soler, 2000). Dans son acception forte, il désigne soit l'impossibilité de prouver qu'une théorie scientifique vaut mieux qu'une autre, soit qu'il est impossible de justifier la supériorité de la science par rapport à d'autres formes de connaissances (Soler, 2000, p. 153).

épistémologiques mobilisés souvent en sciences de gestion avant de préciser le positionnement de cette recherche. Nous le résumons dans les tableaux 4.3 et 4.4.

Tableau 4.3 : Comparaison des paradigmes épistémologiques positivistes

Eléments d'analyse	Positivisme logique	Réalisme Scientifique (Hunt, 1991)	Réalisme Critique « transcendantal » (Bhaskar, 1978)
Hypothèses d'ordre ontologique	Existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur. il existe un réel objectif, unique, connaissable, qui peut être étudié, cerné, compris en toute neutralité puisque ce réel est indépendant du chercheur. La réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariables	Il existe un réel en soi indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.
Hypothèses d'ordre épistémique	Le réel existentiel déterminé par une quelconque forme de détermination naturelle. L'observation des faits empiriques permet d'éclairer les causalités et de construire les règles, afin de découvrir et de comprendre ces formes de détermination.	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.
But de la Connaissance	Connaître et expliquer les phénomènes observables. Vérification des énoncés synthétiques, testabilité, confirmabilité	Connaître et expliquer les phénomènes observables. Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.
Modes de justification spécifiques	Recherche de lois générales. La rigueur scientifique rend les observations indubitables et non critiquables. Approche cumulative de la recherche	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.

Source : Adapté de Gavard-Perret et al. (2012, p. 25-26)

Tableau 4.4 : Comparaisons de paradigmes épistémologiques constructivistes

Eléments d'analyse	Constructivisme pragmatique (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	Interprétativisme (Sandberg, 2005)	Constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)
Hypothèses d'ordre ontologique	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences Humaines	L'activité humaine est structurée (<i>patterned</i>). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	Est connaissable l'expérience humaine active. Interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la Connaissance	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité et authenticité. Pas de généralisation.

Source : Adapté de Gavard-Perret et *al.* (2012, p. 25)

Ceci posé, nous développons et justifions maintenant le positionnement épistémologique de notre recherche. Mais auparavant, précisons davantage **certaines caractéristiques des sciences de gestion**.

D'abord rappelons avec Martinet (2007) que les sciences de gestion sont tout à la fois des sciences de l'homme et de la société de par leurs objets et des sciences de la conception de par leurs projets puisqu'elles ne sont fécondes qu'en faisant mieux advenir ce qui n'existe pas encore (des artifices). Leurs logiques de recherche sont alors marquées par **l'historicité, les contextes et le temps irréversible lorsqu'elles s'efforcent notamment de comprendre ce qui se passe** (l'actuel), comme par leur visée projective (le virtuel) poursuit l'auteur.

De plus ce sont de jeunes disciplines qui « *sont tiraillées entre diverses forces : par exemple, adopter un positionnement positiviste et une quantification objective* », souvent exagérément réductrice au regard de la complexité des organisations et de leurs acteurs⁷¹... ou au contraire, « *théoriser parfois un peu trop vite, interpréter avec une certaine légèreté, faire de l'abstraction pour l'abstraction* », voire succomber à « *un certain scientisme* ». « *Ces travers, difficilement compatibles avec une science de l'action, rebutent ou agacent souvent les décideurs et managers, mais parfois aussi les étudiants et chercheurs eux-mêmes. Ces positions extrêmes constituent sans doute des péchés de jeunesse de la discipline* » (Gavard-Perret et al., 2008, p. 6).

Ces observations nous interpellent car nous sommes encore loin de l'approche standardisée et d'un consensus pour gérer les projets qui restent, rappelons-le, singuliers et souvent complexes. En effet, la gestion de projets discipline émergente du management est relativement jeune et chaque projet est caractérisé par sa nouveauté, son contexte, son unicité et ses parties prenantes (Freeman, 1984). Tous ces éléments nous obligent à bien **positionner notre recherche** si nous voulons sans doute **lever ces manquements** et par conséquent **légitimer notre recherche sur l'analyse du genre dans le management de projet**.

Aussi, d'après les hypothèses du positivisme « pur », l'objet d'étude est isolé de son contexte. Or, dans le cadre de cette recherche, **l'objet d'étude qu'est l'analyse du genre dans l'approche managériale des projets, n'est pas isolable, ne peut pas être isolé de son contexte**. Rappelons ici que nous appréhendons le projet comme étant un « tout contextuel ». D'ailleurs, Miles et Huberman (1991) soulignent l'utilité de considérer les courants épistémologiques aménagés du fait de la nature extrémiste du positivisme et du constructivisme et la **complexité des contextes étudiés en sciences de gestion**.

Dans le même ordre d'idées, même si la connaissance que nous souhaitons générer est liée à un contexte, **nous ne comptons pas construire ou co-construire la réalité ; nous restons interdépendants de notre objet de recherche**. En ce sens, notre recherche s'éloigne du constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1998).

En résumé, même si nous partageons l'idée que la démarche scientifique vise à découvrir les régularités qui constituent l'essence de la réalité, **nous ne sommes pas également dans une logique de découverte de lois universelles. Notre recherche s'inscrit**

⁷¹ Peut être due à l'influence forte de l'économie sur la gestion à ses débuts.

plutôt dans le courant du réalisme critique comme énoncé précédemment. À présent, nous nous proposons de développer davantage par rapport à ce choix.

4.1.2.4. Choix du « réalisme critique » comme positionnement épistémologique

Comme le recommandent certains auteurs (Denzin et Lincoln, 1994 ; Thiétart et *al.*, 2003), nous inscrivons clairement cette recherche dans le courant épistémologique post-positiviste au sens de Gavard-Perret et *al.* (2012). D'ailleurs elle semble se situer entre deux courants épistémologiques que sont le positivisme « aménagé » de Miles et Huberman (1991) et le réalisme critique de Bhaskar (1978) même si elle se rapproche davantage de ce dernier. S'agissant de cette posture épistémologique qu'est le « positivisme logique-aménagé », nous précisons qu'elle a été déjà mise en avant récemment pour étudier le genre et la gestion des ressources humaines (Ramboarison, 2008) d'entreprises alsaciennes et de filiales de groupes nationaux ou multinationaux implantés en Alsace.

Concernant ce travail, nous voulons être plus précis : **nous l'inscrivons dans le courant épistémologique du « réalisme critique⁷² »** (Bhaskar, 1978, 1998) pour analyser le genre dans l'approche managériale des projets, pour plusieurs raisons. En fait, le réalisme critique est souvent présenté comme l'alternative post-positiviste à la fois au positivisme et aux constructivismes (Riopel, 2009) mais également comme une réaction à certaines positions postmodernistes (Reed, 2005) déniaient l'existence d'une réalité indépendante du langage. Tout comme le paradigme épistémologique « aménagé », le « réalisme critique » présente la particularité de reposer sur une vision *a priori* du réel, autrement dit de postuler d'emblée des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique.

À ce sujet, nous postulons que le réel a un ordre propre inhérent, stratifié en trois niveaux : le *réel empirique*, le *réel actualisé* et le *réel profond* (au sens de l'hypothèse fondatrice d'ordre ontologique de Bhaskar, 1998a). En effet, le réel profond désigne le domaine où résident les mécanismes générateurs, les structures et les règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements qui eux, prennent place dans le réel actualisé. Le réel empirique est constitué des perceptions humaines de réels actualisés (Gavard-Perret et *al.*, 2012). Deux propriétés supplémentaires dénommées respectivement « *intransitivité* » et « *transfactualité* » sont postulées à propos des mécanismes générateurs : les mécanismes

⁷² Il faut noter que le réalisme critique transcendantal existe même si l'adjectif transcendantal n'a été employé que dans les premiers travaux de Bhaskar. Néanmoins, nous conservons dans cette thèse l'intitulé « réalisme critique » dans la mesure où c'est celui défini par Bhaskar depuis de nombreuses années ; mais aussi par le fait que d'autres auteurs évoquent le réalisme critique, sans faire référence à Bhaskar même s'ils n'en donnent aucune définition précise et satisfaisante.

générateurs existent et œuvrent indépendamment du fait que des humains les aient identifiés (intransitivité) ; les mécanismes générateurs existent même lorsque cela ne se manifeste pas dans le réel empirique (transfactualité) (Gavard-Perret et *al.*, 2012). La manière dont les mécanismes générateurs sont activés dépend de circonstances intrinsèques qui sont liées à leurs règles internes de fonctionnement et extrinsèques qui dépendent des contextes spécifiques dans lesquels ils opèrent (Gavard-Perret et *al.*, 2012).

Nous nous proposons d'illustrer cela par l'exemple du règlement intérieur d'un projet. Celui-ci prévaut indépendamment du fait que des observateurs du fonctionnement du projet en aient connaissance (intransitivité) et qu'il y en ait, ou pas, des manifestations apparentes (transfactualité). Prenons l'exemple des congés annuels des membres d'un projet. Les dates de congés de ces acteurs dépendent de circonstances intrinsèques au règlement intérieur du projet (par exemple des congés obligatoires pour tous les acteurs pendant la ou les périodes de fermeture annuelle du projet) et de circonstances extrinsèques au règlement intérieur telles que l'ensemble des demandes déposées par les acteurs (qui imposent souvent d'établir un planning des congés) et les jours fériés nationaux dans les différents pays où le projet est en train d'être réalisé.

Nous supposons aussi que « *ce qui est connaissable est le réel empirique, c'est-à-dire l'ensemble des perceptions humaines d'événements, lesquels événements surviennent dans le réel actualisé* » (hypothèse fondatrice d'ordre épistémique de Bhaskar, 1978). En effet, le processus de connaissance a pour but fondamental l'identification des mécanismes générateurs qui sont postulés exister de manière sous-jacente au réel actualisé étudié, ainsi que la compréhension du mode d'activation des mécanismes générateurs en fonction de différentes circonstances intrinsèques et extrinsèques possibles (Gavard-Perret et *al.*, 2012).

Tsoukas (2000) comme d'autres auteurs, considère indécidable la question de savoir si notre connaissance capture ou pas ce qui existe. En ce sens l'auteur appelle à dépasser cette conception représentationnelle de la connaissance. En effet, compte tenu de **l'indétermination des événements observables liée aux facteurs contextuels** (conditions extrinsèques) et aux conditions intrinsèques d'activation des mécanismes générateurs, il est extrêmement difficile d'établir des correspondances entre, d'un côté, les propositions théoriques concernant les mécanismes générateurs qui ne sont pas observables et, d'un autre, ce qui est effectivement observé. À ce sujet, Thietart et ses collègues suggèrent de porter une attention particulière au contexte de survenance des événements et des actions, étant entendu que « **si les règles et structures sont universelles, elles s'actualisent dans des contextes**

particuliers selon des principes qui ne renvoient que rarement à des causalités simples et linéaires » (Thietart et *al.*, 2014, p. 24). Nous partageons entièrement ces points de vue.

Nous partageons également les raisons qui ont poussé certains auteurs à retenir le positionnement « réaliste critique » pour étudier la problématique de la construction des compétences stratégiques dans l'industrie de la dentelle haut de gamme (Warnier, 2005) et traiter la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise (Guèye, 2009) dans le contexte français. Notre positionnement épistémologique étant explicité, nous précisons dans la section suivante la démarche méthodologique générale adoptée dans cette thèse.

4.2. Définition d'une méthodologie de recherche pour étudier le genre dans les projets

Tout d'abord, nous précisons ce qu'est la méthodologie ainsi que les différentes méthodologies qui ont été souvent utilisées pour analyser la problématique de la notion du genre dans les projets. Ensuite, nous définissons le mode de raisonnement abductif choisi. Enfin, nous développons la méthodologie spécifique permettant de conceptualiser un mode de définition et d'opérationnalisation de l'idéologie de genre. Cette méthodologie spécifique a par ailleurs pour objectif de définir progressivement les questions de recherche et de formuler les propositions de recherche correspondantes.

4.2.1. Qu'est-ce la méthodologie ?

D'après la définition que Kuhn (1962) donne d'un paradigme, nous voyons qu'il devrait nécessairement se différencier de la notion de méthodologie notamment sous l'angle du processus. Par contre, au regard de la définition que Piaget donne de l'épistémologie, la méthodologie ne serait qu'un aspect de l'épistémologie. Dans tous les cas, Gavard-Perret et ses collègues définissent la méthodologie comme « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* » (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p. 13). Dans cette thèse, notre démarche est **abductive**. Avant de la présenter, il est utile de rappeler les méthodologies qui étaient souvent utilisées par les chercheurs pour analyser le genre dans les projets.

4.2.2. Méthodologie souvent utilisées pour analyser le genre dans les projets

Traditionnellement, pour analyser les problématiques liées au genre dans les projets, les chercheurs recouraient à des méthodologies qualitatives et parfois quantitatives ou mixtes.

❖ Des recherches mobilisant des données qualitatives

Voici quelques études qui ont utilisé des méthodologies qualitatives pour appréhender les aspects de genre dans les projets.

On peut citer d'abord les travaux de Buckle et Thomas (2003). Ces auteurs ont fait le choix de se concentrer sur le PMBoK, référence majeure en management de projet et outil principal de l'isomorphisme⁷³. Ils ont utilisé la **technique de déconstruction** pour identifier la présence ou non de logiques féminines et masculines dans les pratiques de gestion de projet. Ils ont analysé notamment dans le PMBoK quatre aspects clés du management de projet à savoir la définition du projet, la conception de la gestion de projet, le rôle du chef de projet et la définition du risque.

Nous avons aussi les travaux du couple Packendorff, Monica et Johann. En effet ces auteurs, à leur tour, ont mené une **étude de cas** en 2006 auprès d'une filiale suédoise d'une société informatique américaine dont le mode d'organisation même est « par projet ». Ils ont choisi une société bénéficiaire depuis des années malgré les turbulences du secteur, et ont interrogé les cinq membres (04 hommes et 01 femme) d'un même projet de sorte qu'ils avaient un référentiel commun quand ils parlaient de projet. Le projet concerné était classique (ni un énorme succès, ni un désastre complet) et en phase finale mais pas clôturé, de sorte d'avoir une expérience à étudier mais sans encore de « version officielle » qui pourrait biaiser la perception. Ils ont collecté les **récits bruts** puis en ont extrait des narrations selon les thèmes pertinents pour l'étude. Ces narrations ont par la suite servi de base à leur analyse.

Nous pouvons citer entre autres, l'étude réalisée par Alexander Styhre en 2011. Cet auteur quant à lui, a réalisé une **étude de cas** pour analyser la construction des idéologies de genre dans l'industrie de la construction. Il a utilisé la technique **des interviews** pour recueillir les données auprès de 19 chefs de chantier : quatre contremaîtres, un directeur général, deux directeurs de division, et deux collègues. Tous étaient des hommes âgés entre 20 et 60 ans. Au cours des entretiens, les interlocuteurs ont été invités à raconter leurs pratiques de travail au jour le jour, y compris le contenu des réunions qu'ils fréquentaient, leur interaction avec les autres, combien d'heures ils travaillent, comment ils perçoivent leurs différentes missions et procédures de travail, etc. En général, les chefs de chantiers étaient prêts à parler de leur travail même si certains d'entre eux ont indiqué (à la fois verbalement et par le langage du corps) qu'ils n'étaient pas à l'aise à propos de s'asseoir et de discuter de leur

⁷³ L'isomorphisme est un « processus par lequel les individus d'environnement professionnels très variés tendent à penser et à se comporter de manières similaires » (Buckle et Thomas, 2003, p. 434).

travail et de leur point de vue personnel sur le rôle du chef de chantier. Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites par l'auteur. Ainsi, après la retranscription, les auteurs ont élaboré un document où les différents extraits des entrevues ont été réunis sous un code commun qui se présentait comme les « pratiques de travail », les « soucis et les préoccupations », etc.

Aussi, concernant toujours les études sur le genre dans les projets, des travaux mobilisant des données quantitatives existent également.

❖ *Des recherches mobilisant des données quantitatives*

Voici des chercheurs ayant utilisé des méthodologies quantitatives pour appréhender le genre dans les organisations temporaires telles que les projets.

Dans un premier temps, nous relatons les travaux de charlotte Neuhauser (2007). Rappelons que l'étude de cet auteur porte sur les comportements désirables chez un chef de projet et sur les pratiques par rapport à ces normes. Pour opérationnaliser sa problématique, elle partit d'une revue de littérature pour ne retenir que cinquante comportements classés en trois catégories : leadership transformationnel (41 comportements), leadership transactionnel (03 comportements) et autres compétences managériales (06 comportements). Le décalage entre le nombre de comportements par dimension est surprenant. Le **questionnaire** a été envoyé aux femmes membres du WiPM SIG (*Women in Project Management Special Interest Group*) qui appartient au PMI. 62 femmes ont répondu. La taille et l'origine de l'échantillon constituent des limites importantes mentionnées par Neuhauser. Par ailleurs, les comportements ont été évalués par une échelle de Likert à quatre dimensions puis, ont été traités comme des données métriques.

Dans un second temps, nous évoquons l'étude de Henderson et Stackman (2010). Ces auteurs, pour explorer les différences entre les genres et leurs interrelations avec les facteurs contextuels du projet, ont utilisé la technique du **questionnaire**. Ce dernier a été administré en ligne. Les données ont été recueillies auprès des chefs de projet mais aussi des membres des équipes de projet. Au total, 657 abonnés de l'Amérique du Nord ont finalisé le questionnaire dont 574 exploitables. L'analyse log-linéaire⁷⁴ a été utilisée pour étudier la composition par genre des équipes de projet à travers des variables contextuelles.

⁷⁴ Log-linéaire : technique utilisée dans la construction et les essais-modèle ; elle permet l'étude des associations possibles entre deux ou plusieurs variables et leurs fréquences observées (Rojewski et Bakeman, 1997) vers

Enfin, dans les paragraphes qui suivent, nous relevons également d'autres travaux qui ont couplé des données qualitatives avec des données quantitatives pour étudier le genre dans les projets.

❖ Des recherches mobilisant à la fois des données qualitatives et quantitatives

Nous développons principalement l'étude réalisée par Rosalind Gill (2002) qui a été effectuée dans six pays européens : l'Autriche, la Finlande, l'Irlande, les Pays-Bas, l'Espagne et le Royaume-Uni. Cet auteur, pour bien renseigner les divergences qui peuvent être notées entre carrières des hommes et celles des femmes sujettes de la masculinisation des pratiques en projets, a utilisé trois techniques de collecte de données. D'abord il a effectué 15 **entretiens semi-structurés** avec les travailleurs des nouveaux médias notamment des directeurs des centres de médias à Londres, Manchester, Amsterdam et Barcelone. Ces entretiens ont été conçus pour explorer les expériences et les biographies des travailleurs des nouveaux médias mais aussi pour alerter l'auteur sur les questions essentielles qui devraient être sondées dans le **questionnaire**. Par la suite, ce questionnaire a été envoyé par voie électronique à des individus identifiés comme travailleurs indépendants dans le secteur des nouveaux médias dans chacun des six pays. Au total, 112 réponses complètes ont été obtenues sur 354 demandes. Enfin, le troisième outil de collecte de données concernait les informations qui sortaient des **débats de conférence** (d'ateliers en petits groupes). L'ensemble des travaux cités dans cette sous-section ont été mis en évidence dans le chapitre précédent.

Dans le cadre de cette thèse, **nous mobiliserons, tout comme Gill (2002), principalement des données quantitatives issues d'une vaste enquête par questionnaire sur les situations managériales et des données qualitatives obtenues sur des représentations sociales d'acteurs ayant été mis en situation de gestion de projets**. Nous les développerons plus loin.

Nous précisons dans la partie qui suit, notre mode de raisonnement.

4.2.3. Choix du mode de raisonnement abductif

Nous rappelons que cette thèse est inscrite dans un courant épistémologique de « réalisme critique ». Ce positionnement épistémologique suggère une vision stratifiée de manière verticale du réel. C'est-à-dire une approche qui ne vise pas à s'arrêter à l'identification de relations de surface de type « chaque fois qu'un risque est pris dans un

l'identification du "modèle le plus simple qui génère encore les fréquences attendues pas trop discordants de ceux observés.

projet, alors l'idéologie masculine tend à survenir » par exemple, mais à rechercher une explication qui rend intelligible l'observation de la relation « chaque fois qu'un risque est pris dans un projet, alors l'idéologie masculine tend à survenir ». En d'autres termes, le raisonnement veut que l'on identifie le mécanisme générateur qui rend la relation entre prise de risque et idéologie masculine intelligible. Si la première étape consiste comme dans le positivisme à l'identification de régularités (*patterns*) par induction, la seconde étape, qui est cruciale, réside dans l'intelligence créative du chercheur pour formuler des conjectures sur les mécanismes générateurs susceptibles d'expliquer les régularités observées (Bhaskar, 1998b). Toute chose qui semble appropriée à un raisonnement abductif.

En effet, l'abduction est un mode d'inférence mis en évidence par le philosophe pragmatiste Charles Sanders Peirce, qui consiste à émettre des conjectures sur les causes possibles d'un certain phénomène observé (Locke, 2010). Les conjectures ainsi établies devront ensuite être mises à l'épreuve à travers une critique théorique rigoureuse et des tests empiriques (Bhaskar, 1998b). En fait, le raisonnement abductif est un processus d'interprétation qui permet notamment de construire des hypothèses. Koenig le définit comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, p. 7).

Nous précisons ici avec Bhaskar que les particularités des phénomènes sociaux induisent des conséquences méthodologiques importantes. D'une part, étant difficiles à mesurer, les phénomènes sociaux peuvent seulement être compris, une spécificité qui plaide en faveur d'un recours aux méthodes qualitatives. D'autre part, les phénomènes sociaux se manifestent au sein de systèmes ouverts et ne peuvent pas être artificiellement clos au sein d'une expérimentation. Ces phénomènes sociaux existent en sciences de gestion et en management en particulier et sont multiformes. De ce fait, ils impacteront nécessairement sur les modes de production des connaissances. Les plus connus en sciences de gestion sont : l'induction et la déduction. Sans pour autant les définir classiquement, nous nous proposons de les analyser par rapport à notre démarche abductive à plusieurs niveaux.

En effet, à la différence de l'induction, l'abduction ne vise pas à établir des règles « chaque fois qu'il y a prise de risque, alors idéologie masculine » à partir d'inférences logiques réalisées sur la base de la répétition et de la similitude. Elle vise plutôt à identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on

dispose, même si elles sont hétérogènes. La phase inductive ne se focalise donc pas uniquement sur la recherche de similarités mais sur une comparaison continue des données empiriques afin de soutenir l'élaboration de conjectures. L'induction est justement une approche appropriée au courant qualifié « d'empirisme » où la connaissance ne peut se construire que par l'expérimentation.

De la même façon, la phase déductive ne consiste pas à déduire les événements qui seront à observer, mais à examiner si les mécanismes générateurs imaginés permettent bien d'expliquer l'ensemble des événements observés y compris les nouveaux événements apparaissant au fil de l'étude. La déduction est associée au paradigme épistémologique positiviste (avec une démarche méthodologique souvent qualifiée d'hypothético-déductive) où le chercheur formule des hypothèses (ou des propositions) *a priori*, issues de la littérature ou révélées lors d'observation sur le terrain et, après qu'il ait opérationnalisé les concepts identifiés, teste les hypothèses formulées pour les valider ou les réfuter.

Enfin, s'agissant des modes de raisonnement souvent adoptés, le raisonnement abductif a montré son utilité et son efficacité dans plusieurs domaines de recherche (Pierce, *cité par* Catellin, 2004; Koenig, 1993 ; Locke, 2010) notamment en management surtout lorsque le chercheur souhaite explorer en contexte de projet une question qui a fait l'objet de plusieurs travaux dans nombre de disciplines des sciences sociales. Pierce (*cité par* Catellin, 2004), dira à ce titre que **l'abduction constitue le seul mode de raisonnement par lequel on peut aboutir à des connaissances nouvelles.**

Dans la pratique, pour développer un raisonnement abductif, les méthodes les plus appropriées seraient des méthodes qualitatives notamment : la théorie enracinée (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967) qui favorise l'identification de nouveaux mécanismes ou de nouvelles structures et, l'étude de cas comparative telle que la présente Tsoukas (1989) et qui favorise l'enrichissement de la compréhension de mécanismes générateurs déjà identifiés et de leurs modes d'activation par le biais d'une étude comparative des différents facteurs contextuels. **Dans l'élargissement de nos travaux, quelques méthodes qualitatives seront utilisées pour approfondir les résultats. Nous analyserons notamment des ressentis d'acteurs mis en situation de gestion de projets (ou d'activités sous forme de projet).**

Néanmoins, à partir de cette analyse, il est utile de souligner que depuis les travaux de Tsang et Kwan (1999), certains auteurs (Miller et Tsang, 2010) tentent de trouver des méthodes permettant de répliquer les connaissances élaborées, dans une conception de la

réplication plus modeste que dans les cadres post-positivistes. En effet, la vérification ou la réfutation ne pourront jamais être définitives : un échec de la réplication de connaissances antérieures relatives à des structures ou à des mécanismes générateurs dans un autre contexte, ne constitue pas une réfutation de ces connaissances au sens de Popper dans la mesure où cet échec peut être expliqué par des facteurs de contingence ou par la présence de mécanismes générateurs compensateurs (Tsang et Kwan, 1999). Nous nous inscrivons également dans cette logique pour pouvoir **répliquer certaines recherches antérieures sur les situations managériales de projet** mais surtout **les appréhender sous l'angle du genre à travers une méthodologie quantitative**, sur un vaste échantillon, dans différents contextes.

Ainsi, nous retenons globalement, dans le cadre de cette thèse, **une méthodologie « mixte » mobilisant à la fois une approche quantitative et qualitative pour étudier le genre dans les projets**. Cette position nous permet d'illustrer parallèlement que l'épistémologie ne doit pas être réduite à la méthodologie ou encore que le positionnement épistémologique ne doit pas aussi être déduit à partir de considérations méthodologiques. En fait comme le rappellent Gavard-Perret et *al.* (2012) trop souvent encore les techniques quantitatives (comme l'enquête par questionnaire) sont associées au paradigme épistémologique positiviste, et les techniques qualitatives (comme l'entretien approfondi) aux paradigmes épistémologiques constructivistes et interprétativiste. Dans la sous-section qui suit, nous développons principalement la méthodologie que nous pensons être la plus adaptée pour définir et opérationnaliser le genre dans les projets.

4.2.4. Méthodologie pour définir et opérationnaliser le concept d'idéologie de genre dans les projets

Nous souhaitons renseigner le genre à travers une approche par les situations de management de projets. Notre état de l'art a permis de recenser divers indicateurs et diverses méthodologies en la matière. S'agissant des indicateurs, nous déplorons avec Ely et Padavic (2007) le fait que la seule variable mesurée dans la pratique soit le sexe et assimilée au genre. Parmi les différentes méthodologies recensées pour appréhender le genre, rares (Spence et *al.*, 1975 ; Bem, 1974) sont celles qui ont cherché à développer une échelle de mesure axée sur les recherches sur le genre dans les organisations en général. Dans le domaine particulier des projets quelques rares travaux ont tenté de construire le genre avec des items masculins ou féminins (Buckle et Thomas, 2003). Pourtant, le choix d'une échelle de mesure reste une étape critique de la recherche en sciences de gestion. Même s'il est plus évident quand le

concept a été abordé dans les recherches antérieures et ce, dans les mêmes conditions de son application par le chercheur, il demeure moins évident dans le cas contraire car, le chercheur se retrouvera face à l'obligation de construire une échelle spécifique au concept et au terrain d'étude. Ainsi, la démarche adoptée dans le cadre de cette thèse pour opérationnaliser le concept d'idéologie de genre « contextualisée » constitue un prolongement des travaux de certains auteurs (Spence et *al.*, 1973 ; Bem, 1974 ; Buckle et Thomas, 2003 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Styhre, 2011).

Si Eric Fassin (2008) sous-tend que le genre n'est ni une théorie ni une idéologie, nous, dans le cadre de cette thèse, défendons l'idée qu'il existe plusieurs genres pour un même sexe. Notre objectif dans cette sous-section est de définir un mode opératoire du genre. Ainsi, dans le domaine des projets, nous faisons l'hypothèse qu'il est possible de catégoriser les situations managériales de projets en fonction de l'idéologie de genre. D'ailleurs avec les travaux d'Alexander Styhre (2011), nous remarquons que l'idéologie de genre a été déjà analysée dans ces types d'organisation dans un passé récent. D'ores et déjà, il est utile de préciser la notion d'idéologie et la façon dont elle a été analysée dans les travaux antérieurs notamment. Nous commençons par l'analyse de la notion d'idéologie.

4.2.4.1. L'idéologie...en quelques lignes

Qu'est-ce que l'idéologie ? Qu'est-ce qu'elle véhicule ? Comment a-t-elle été analysée dans la littérature ? Autant d'interrogations légitimes si nous souhaitons porter l'analyse à partir de l'idéologie de genre.

Pour appréhender la notion d'idéologie, nous tentons d'analyser en particulier les stéréotypes de genre. Ceux-ci ont toujours cours dans nos sociétés contemporaines. Ils peuvent être définis d'après Chantal Morley (2004, p. 69) comme étant un « *ensemble de caractéristiques psychologiques et comportementales qu'un groupe social attribue généralement à un homme (stéréotype de genre masculin) ou à une femme (stéréotype de genre féminin)* ». Ce sont de plus, des « *idées préconçues qui assignent arbitrairement aux femmes et aux hommes des rôles déterminés et bornés par leur sexe. Les stéréotypes de genre peuvent limiter le développement des talents et capacités naturels des filles et des garçons comme des femmes et des hommes, ...* » (CDEG, 2011, p. 3).

Par exemple, Aristote (384 av. J.C – 322 av. J.C) rappelait que l'homme était naturel, rationnel et devait avoir autorité sur la femme pour qui, l'irrationnel l'emporte facilement sur la raison de l'âme humaine. Cette problématique de l'existence de l'âme des femmes aurait

même été discutée fort sérieusement par des évêques lors d'un concile. D'aucuns précisent que la question aurait été évoquée lors du concile de Trente (1545)⁷⁵ mais pour d'autres versions de cette légende, c'est notamment au VI^e siècle lors du second concile de Mâcon en 585 qu'un évêque se demandait si *homo* (en latin) désignait l'*être humain* en général (femmes comprises) et non exclusivement le sexe masculin (Fraisie, 1996). Dans tous les cas, le débat remettait en question l'âme des femmes. Quoiqu'il en soit, les stéréotypes véhiculent une idéologie souvent d'infériorité et/ou de subordination de la femme à l'homme.

L'idéologie « *c'est ce qui pense à votre place* » renchérisait le philosophe, écrivain et journaliste français Jean-François Revel (1924-2006). Chez Karl Marx (1818-1883), il s'agit d'un système d'idées produit par la classe sociale « *dominante* » (bourgeoise) afin de lui permettre de justifier et de conserver son pouvoir social et économique sur la classe sociale « *dominée* » (prolétaire).

D'après le philosophe marxiste français Louis Althusser, l'idéologie est conçue dans des termes un peu différents de la formulation originale de Marx. Plutôt que d'être un ensemble formellement déclaré et conscient des croyances et des hypothèses ce que Geertz (1973) appelle une « *interest theory of ideology* », l'idéologie constitue « *le système des idées et des représentations qui dominant l'esprit d'un homme ou d'une groupe social* » (Althusser, 1984, p. 32). C'est un concept épistémologique d'une fonction polémique, appliqué à des systèmes de représentation qui peuvent s'exprimer dans les langues de la politique, de l'éthique, de la religion et de la métaphysique, langues qui prétendent exprimer les choses comme elles sont alors qu'en réalité, elles sont des moyens de protéger et de défendre une situation qui, est une structure particulière des relations entre les hommes et les choses (Canguilhem, 1988). Maintenant nous examinons rapidement la notion d'idéologie en sciences sociales.

4.2.4.2. Etat des connaissances sur l'idéologie en sciences sociales

Dans les champs des sciences sociales, plusieurs travaux montrent que les organisations sont de véritables arènes où les idéologies de genre se jouent et se manifestent (Kanter, 1977; Gherardi, 1994 ; Buckle et Thomas, 2003 ; Styhre, 2011).

Précisément dans l'analyse des projets comme dans l'analyse de l'organisation classique notamment les théories de l'organisation, l'idéologie a fait l'objet de travaux.

⁷⁵ Le concile de Trente est le dix-neuvième concile œcuménique reconnu par l'Eglise catholique romaine convoqué par le pape Paul III le 22 Mai 1542 (Tallon, A, 1997).

D'ailleurs, elle a été invoquée lors de l'examen de l'idéologie en management (Deetz, 1992), l'idéologie d'ingénierie (Shenhav, 1999), l'idéologie de l'entreprise (Armstrong, 2001) ou encore de l'idéologie de genre dans les projets (Gill, 2002 ; Buckle et Thomas, 2003 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Styhre, 2011). Cette philosophie propre aux hommes et aux femmes fait naître différents comportements qui peuvent être associés à des idéologies masculines et/ou féminines voire neutres. S'agissant des situations managériales, nous avons fait l'hypothèse qu'elles peuvent être appréhendées par rapport à l'idéologie de genre. Nous synthétisons maintenant quelques travaux qui ont essayé d'analyser les idéologies de genre dans les organisations, les projets en particulier.

❖ *Apports de Spence, Helmreich et Stapp (1973)*

On doit à ces auteurs d'avoir développé au début des années 70 le *Personal Attributes Questionnaire* (PAQ), un questionnaire qui permet de déterminer dans quelle mesure une personne s'attribue des qualités instrumentales (associées au masculin) et expressives (associées au féminin). C'est une échelle très populaire dans les recherches en psychologie dans les pays anglo-saxons a été traduite et validée dans une perspective de comparaison transculturelle par Rinfret et Lévesque (2000) auprès de 265 cadres canadiens français de la fonction publique fédérale. Les caractéristiques psychométriques de la version anglaise ont été également vérifiées par ces chercheurs auprès de 285 canadiens anglais. Leurs analyses ont permis d'établir la validité conceptuelle et la cohérence interne de l'échelle.

En France, cette échelle a été utilisée et validée dans les travaux de Belghiti (2004) sur un échantillon de 604 cadres d'une grande entreprise dans le secteur des télécommunications et dans les travaux de Ramboarison (2008) sur une population d'étude de 26 DRH (Directeurs des Ressources Humaines) en Alsace. Au total, l'échelle PAQ contient 24 items : huit items concernent les traits instrumentaux associés au masculin, huit items concernent les traits expressifs associés au féminin et les huit autres items concernent des traits masculins-féminins. Dans la pratique, seuls les 16 énoncés des échelles de masculinité et de féminité sont souvent analysés. **Nous utiliserons et adapterons, dans cette thèse, les travaux de ces auteurs pour renseigner les qualités que doivent avoir les acteurs projet qui réussissent d'une part et, pour caractériser les comportements des acteurs en situation de projet, d'autre part.**

❖ *Apports du Bem Sex Role Inventory (BSRI)*

En 1974, Sandra Bem Lipsitz, psychologue américain a fait l'inventaire des qualités les plus « désirables » selon les sexes. Elle a invité les hommes et femmes à se prononcer à la fois sur les qualités dites « féminines » et celles dites « masculines » sur un total de 60 items. Chaque item présentait une échelle de mesure allant d'un (jamais) à sept (toujours) degrés. **Les travaux de cet auteur sont utilisés également pour caractériser les comportements des acteurs en contexte de projet mais aussi pour définir les propositions de recherche.**

❖ *Apports de Geert Hofstede*

D'après ce psychologue néerlandais, il existe des différences clés entre les sociétés dites « masculines » et « féminines ». Il différencie à cet égard la sensibilité aux facteurs émotionnels qu'il qualifie de « féminin » de la sensibilité aux facteurs factuels (relatifs aux faits) qu'il qualifie de « masculin ». Dans ses résultats, Geert Hofstede (1980) conclut que la France est un pays avec une dimension plutôt féminine contrairement au Canada qui semble être un pays orienté vers la masculinité. **Ces résultats sont intéressants pour notre étude puisque la France et le Canada font partie de notre terrain d'analyse même s'il apparaît nécessaire de les rapporter à aujourd'hui.** Dans le domaine des projets, la construction des idéologies masculine et féminine a été analysée sous l'angle des comportements des hommes et femmes dans leur pratique quotidienne. Nous développons ici les travaux de Buckle et Thomas et ceux de Styhre.

❖ *Apports de Buckle et Thomas*

Ces auteurs, en essayant d'analyser le genre à travers les directives du management de projet montrent que les aspects et conceptions masculins exercent plus d'influence directe sur la teneur des pratiques de management de projet telles que définies dans le PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) que ceux dits féminins. D'après Buckle et Thomas (2003, p. 434-435), le sens de réalisation masculine tend à apprécier « *l'indépendance, l'autonomie, la séparation, le pouvoir découlant de l'autorité hiérarchique, la compétitivité, et une résolution analytique et impersonnelle d'un problème* ». Par contre, la « *prise de décision féminine implique un positionnement de primauté sur celle qui est en relation avec les autres... Aussi, les individus apprécient le partage du pouvoir et de l'information, la prise de décision de façon démocratique et participative et, tendent vers la création de cadres de travail coopératifs* ». Nous relatons dans les tableaux 4.5 et 4.6 la manière dont ces auteurs

ont procédé pour construire théoriquement le « masculin » et le « féminin ». **Nous nous inspirons de ces travaux aussi pour renseigner l'idéologie de genre « contextualisée ».**

Tableau 4.5 : Construit théorique du « masculin »	
Dimensions	Auteurs
Indépendance	Magolda (1992) ; Clinchy (1996)
Séparé de l'environnement	Martin (2000)
Orientation-résultat	Kerfoot et Knights (1993)
Actif	Keller (1978)
Linéaire-séquentiel	Eagly et <i>al.</i> (1992)
Autorité hiérarchique	Melymuka (1999)
Contrôle sur...	Eagly et <i>al.</i> (1992)
Analytique/résolution impersonnelle des problèmes	Magolda (1992)
Accent mis sur les tâches impersonnelles	Daley et Naff (1998)

Source : Adapté de Buckle et Thomas (2003, p. 435), notre traduction « libre ».

Tableau 4.6 : Construit théorique du « féminin »	
Dimensions	Auteurs
Dépendance du domaine/sensibilité au contexte	Fletcher (1998) ; Gilligan (1977)
Relié à l'environnement	Fletcher (1998) ; Clinchy (1996)
Improvisation	
Réceptif/réactif	Westkott (1997) ; Jordan (1997)
Non-linéaire	
Autorité latérale démocratique	Eagly et <i>al.</i> (1992) ; Gilligan (1977)
Partage du pouvoir /Contrôle avec...	Gherardi (1994) ; Rosener (1990)
S'être concentré sur les gestalts situationnels et émotionnels	Fletcher (1998) ;
Relations interpersonnelles	Gilligan (1977)

Source : Adapté de Buckle et Thomas (2003, p. 435), notre traduction « libre ».

D'après ces auteurs, les items associés au « masculin » sont : éviter, catégories, clôture, **conflit**, contraindre, **contrôler**, corriger, efficacité, efficace, **exécuter**, attente, **formaliser**, get, en route, hiérarchique, hiérarchie, **imposer**, influencer, initier, logique, gérer, mesure, organiser, à l'extérieur, **exécuter**, plan, **risque** (+ **incertain** / **menace** / **inconnue**), séquentiel, structure, technique, modèle, fin, outil, uniforme. Par contre : affection, soins, être relié, **considérer**, coordonner, dévoter, découvrir, **diffuser**, émerger, estimation, **feedback**, générer,

informelle, plomb, **lier**, recevoir, rapporter, **relation**, répondre, **partager**, **inattendu**, **imprévu...** sont plutôt des items « féminins ».

Cette masculinisation observée par Buckle et Thomas peut aussi être opérationnalisée dans le secteur des technologies de l'information et de la communication notamment par l'augmentation de **l'accent mis** sur le **contrôle**, **l'efficience**, l'amour pour le travail entre autres (Lindgren et Packendorff, 2006).

❖ *Apports d'Alexander Styhre*

Cet auteur a récemment analysé dans les projets, les idéologies de genre dans le secteur de la construction en Suède pour comprendre l'ensemble des croyances, des normes et des identités qui se manifestent dans les pratiques et les comportements réels. Ces croyances sont marquées par l'accent mis sur **l'autonomie**, la capacité à résoudre des **situations imprévues** et **émergentes**, et l'engagement total à travailler, etc. Ces idéologies masculines désignent « *l'ensemble des normes, des croyances et des identités qui permettent d'adopter des images spécifiques* » (Styhre, 2011, p. 943) par exemple des comportements en matière de leadership. Il ressort de son étude, pour pouvoir faire face à la surcharge de travail, l'existence d'une forte idéologie masculine caractérisée par :

- un chef de chantier qui doit être **omniprésent** (faire partie de tout) ;
- une capacité à gérer les **situations nouvelles**, les **événements imprévus** (gestion de crise par exemple), le stress aussi (du fait du caractère très stressant du travail-projet) ;
- une vertu de la surcharge de travail. En effet, le travail du chef de chantier est considéré comme intéressant, **autonome** et **créatif**. La plupart des personnes interrogées ont apprécié d'une part, le fait de voir un bâtiment en cours de construction comme le résultat des efforts collectifs et d'autre part, leur progression dans leurs carrières. Néanmoins, les heures de travail très longues parfois (60 voire 80 heures par semaine) entraînent une mauvaise qualité de vie au travail et des situations de vie professionnelle et de vie familiale déséquilibrées d'après nombre d'interviewés.

Cette idéologie masculine est enracinée non seulement dans l'industrie de la construction mais aussi dans le projet du fait de son organisation en soi (Buckle et Thomas, 2003) qui met l'accent sur « *le contrôle direct du taylorisme, une surveillance intensive et la visibilité et la responsabilité accrue* » (Hodgson et Cicmil 2007, p. 445) et fonctionne avec de « *micro-bureaucraties où les gens sont censés fournir l'impossible malgré les conséquences*

pour la vie en général » (Lindgren et Packendorff, 2006, p. 863-864). Selon Styhre (2011), **les idéologies de genre dans les projets doivent être examinées pour mieux appréhender la façon dont se façonnent la structure sociale et la pratique au quotidien.**

En ce sens, Neuhauser (2007) précise que les femmes adoptaient plus des comportements de type transactionnel (plutôt « masculins ») et d'autres compétences managériales que des comportements de type transformationnel (plutôt « féminins ») comme on le fait remarquer dans la littérature (Bass, 1985 ; Rosener, 1990 ; Neuhauser, 2007). Toutes choses qui peuvent remettre en question les travaux sur le management au « féminin » (Rosener, 1990), du moins dans le domaine du management des projets où les pratiques sembleraient être masculinisées d'après la littérature.

Néanmoins, nous pensons que la féminisation des postes à responsabilité dans les projets peut contribuer à enrichir les modes et pratiques de management dans une économie de réactivité où le projet semble être une nouvelle logique managériale dans les organisations. D'ailleurs les résultats de l'étude de l'ORSE⁷⁶ menée en 2004 sur l'accès des femmes aux postes de décision montre bien qu'une entreprise, afin de favoriser un **quotient féminin élevé, développe plus d'intelligence collective, plus de travail en équipe et de motivation de collaborateurs, plus de maîtrise de la complexité... Tous ces facteurs caractérisent les activités de projet.** De plus, ce résultat laisse à penser que l'arrivée des femmes à des postes de responsabilités dans les projets telle que nous le relations précédemment aura sans doute une influence positive sur les équipes qu'elles encadreront, dirigeront.

Dans un autre registre, si nous nous référons aux différentes définitions associées à la notion de *plafond de verre*, nous pouvons l'analyser comme étant une dimension plutôt féminine que masculine. En effet, la plupart des définitions renseignent qu'il est (généralement) rencontré par les femmes⁷⁷. Par exemple, Morrison et ses collègues (1987) l'assimilent à l'ensemble des obstacles, visibles et invisibles qui peuvent expliquer une certaine rareté des femmes dans les postes de pouvoir et de décision dans les organisations.

Au total, ces analyses montrent que bien qu'il y ait des exceptions, il faut noter que certains éléments sont plus caractéristiques des hommes plutôt des femmes. Par exemple, les femmes recherchaient statistiquement plus que les hommes le consensus ; accorderaient plus d'attention à leurs émotions et intuitions, aux personnes qu'aux tâches à exécuter. Par

⁷⁶ Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises.

⁷⁷ Il faut préciser aussi que l'étude de Dubois et Cornet (2012) sur les sources de pénibilité des emplois dans le secteur associatif révèle que la gent masculine rencontrait toute sorte de difficulté pour prendre sa place d'homme dans un milieu féministe.

contre, l'envie d'indépendance, de s'affirmer, voire de s'opposer ; le goût de la compétition resteraient des aspirations largement plus masculines que féminines. La confiance en soi et la prise de risque sont également plus fortes (ou plus exprimées) chez les hommes que chez la gente féminine. De plus, les hommes semblent être plus formels que les femmes du fait de leur style « taylorien ». D'après ce qui précède, nous pouvons définir les idéologies masculines et féminines par rapport à deux échantillons d'items comme le résume le tableau 4.7.

Tableau 4.7 : Echantillon d'items des idéologies masculine et féminine

Idéologies	Items
Idéologie masculine	L'acteur projet défend ses idées ; il reste individualiste et indépendant. L'acteur projet manifeste plus son pouvoir découlant de l'autorité hiérarchique. L'acteur projet prend facilement des décisions. L'acteur projet cherche à prendre des risques. L'acteur projet met l'accent sur l'équité, la concurrence et la performance. L'acteur résout les conflits par l'affrontement. L'acteur projet se comporte en leader, il se suffit à lui-même du fait de sa confiance en soi. L'acteur projet se concentre plus sur le rôle et les exigences des tâches à accomplir. L'acteur projet motive par le biais de récompenses contingentes sur la performance. L'acteur projet adopte un mode de direction peu participatif. L'acteur projet tente de résoudre les problèmes de façon analytique et souvent impersonnelle. L'acteur projet dispose d'une forte personnalité qu'il essaye toujours de rappeler. L'acteur projet contrôle, surveille de manière intensive si les tâches des autres sont bien exécutées.
Idéologie féminine	L'acteur projet est favorable au partage du pouvoir et de l'information. L'acteur projet ne prend pas souvent seul des décisions majeures. Les décisions majeures sont prises de façon démocratique et participative. L'acteur projet se concentre plus sur les personnes (le relationnel). L'acteur projet met l'accent sur l'égalité, la solidarité et la qualité de vie au travail. L'acteur projet n'aime pas les conflits ; néanmoins lorsqu'ils apparaissent, il privilégie des modes de régulations par la négociation et le compromis. L'acteur projet va vers les autres pour résoudre certains problèmes. L'acteur projet reste sensible aux besoins des autres ; il est compréhensif et compatissant. L'acteur projet crée des cadres de travail coopératifs. L'acteur projet développe un mode de direction plus participatif. L'acteur projet essaie toujours de développer une confiance mutuelle entre les membres de l'équipe de projet. L'acteur projet essaie de stimuler les capacités intellectuelles des travailleurs.

D'après ce qui précède et en nous appuyant sur les travaux antérieurs, il est possible de réaliser des typologies de situations managériales de projet au regard de cette idéologie de genre construite. Nous la consignons dans le tableau suivant.

Tableau 4.8 : Typologies de situations de MP par rapport à l'idéologie de genre contextualisée

Situations à « forte idéologie masculine »		Situations à « forte idéologie féminine »	
Libellés	Auteurs à l'appui	Libellés	Auteurs à l'appui
1. prise de décision en situation d'incertitude	BEM (1974) ; Buckle et Thomas (2003)	2. animation/coordination	Gilligan (1977) ; Rosener (1990)
3. évaluation d'un collaborateur	Eagly et <i>al.</i> (1992) ; Hodgson et Tsitsmil (2007)	6. négociation avec des acteurs internes	BEM (1974) ; Hofstede (1980)
5. éviction d'un collaborateur	BEM (1974); Melymuka (1999) ; Styhre (2011) ;	8. communication interne/externe	BEM (1974); Eagly et <i>al.</i> (1992); Buckle et Thomas (2003) ;
7. négociation avec des acteurs externes	Hofstede (1980); BEM (1974); Buckle et Thomas (2003)	11. gestion de réunion stratégique	Rosener (1990) ; Eagly et <i>al.</i> (1992) ; Buckle et Thomas (2003)
9. <i>reporting</i>	BEM (1974) ; Hofstede (1980) ; Buckle et Thomas (2003)	12. gestion de réunion informative	
16. gestion de conflits		13. gestion de réunion participative	
17. gestion de crise, d'aléas	BEM (1974) ; Buckle et Thomas (2003)	22. capitalisation	Gilligan (1977) ; Buckle et Thomas (2003)
14. structuration d'action collective	Eagly et <i>al.</i> (1992)		
18. questionnement de l'ordre	BEM (1974); Buckle et Thomas (2003)		
19. argumentation pour un projet « <i>bottom up</i> »			

Par ailleurs, nous pouvons observer dans les projets l'existence d'items qu'on pourrait qualifier d'items « neutres » au sens de Bem (1974) ou d'items « masculins-féminins » au sens de Spence et *al.* (1973). Par exemple l'acteur projet reste une personne digne de confiance et imprévisible dans ses actions, ses choix. Parfois il est réservé sinon fantaisiste. Il

sait bien faire une bonne gestion de son temps, connaît le moment opportun pour déléguer des activités et dispose d'aptitudes pour s'adapter facilement afin de pouvoir faire face à toute situation « problématique » et « contextualisée ». De ce fait, nous pouvons distinguer quelques SMP qu'il serait difficile de typer au regard des idéologies masculine et féminine avancées. Il s'agit notamment de la « motivation d'un collaborateur ou de l'équipe », de la « créativité (ou mise en créativité d'un groupe) », de « l'organisation et de la priorisation du temps », de la « délégation de lots de travaux ou d'une mission » et de l'« évaluation » (se faire évaluer, évaluer son propre travail).

4.2.4.3. Énoncé des questions et propositions de recherche

4.2.4.3.1. Définitions

L'objectif de cette conceptualisation est de parvenir à formuler des propositions pertinentes de recherche que nous pourrions renseigner empiriquement.

D'après Gavard-Perret et *al.* (2012, p. 76), une proposition est « *une déduction logique tirée de la théorie sur des relations entre les concepts, à partir de ses axiomes (affirmations fondamentales jugées vraies et sur lesquelles la théorie est fondée)...* Les propositions peuvent être testables ou non testables ». Très souvent, le terme proposition est réservé à des déductions logiques testables mais peu précises dans leur formulation et, cette déduction logique ou provenant d'une théorie peut être qualifiée de proposition lorsque le concept étudié ne peut pas être manipulé par le chercheur précisent ces auteurs. Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons seulement renseigner le genre dans l'approche managériale des projets. **Nous ne manipulons pas l'objet de recherche mais nous avons justement l'intention de formuler des propositions testables.**

De ce fait, au regard des développements précédents sur l'idéologie de genre « contextualisée », nous pouvons émettre quelques propositions de recherche qui pourront nous aider à opérationnaliser notre problématique et répondre à nos multiples questionnements. Concrètement, les propositions de recherche découleront essentiellement d'une conceptualisation d'un mode d'opérationnalisation de l'idéologie de genre « contextualisée » par rapport à certains comportements managériaux des acteurs projet. Nous en faisons le développement dans les paragraphes qui suivent.

Si le projet est un tout contextuel, les individus qui en assurent le management devraient cerner et prendre en compte intelligemment tout facteur contingent. De plus avec

Leclair (1993), nous avons précisé que le projet est une *école...de projets*, plus que de l'entreprise dans la mesure où il développe chez les chefs de projets des compétences spécifiques qui ne trouvent pas dans les fonctions classiques de point d'application satisfaisant. En ce sens nous avons rappelé précédemment avec des auteurs (Boudès et *al.*, 1997 ; Leroy, 2006) certaines qualités et compétences particulières dont devaient disposer ces chefs de projet.

Aussi comme nous le relations dans le chapitre précédent, la configuration des projets internes présentant moins de barrières pour les femmes car, le projet en lui-même semble échapper davantage à la culture organisationnelle que l'organisation permanente ; l'évolution des pratiques de gestion de projets ; les caractéristiques du management par projets ; etc. font du projet un « catalyseur », un environnement favorable au développement de compétences aussi masculines que féminines. Ce qui permet de nous interroger sur les vraies qualités que devraient avoir les acteurs projet qui réussissent :

Question de recherche 1 : *Quelles sont les qualités dont devraient disposer les responsables de projet qui réussissent ?*

Vu ce que nous avons développé auparavant, nous pensons que le responsable de projet qui réussirait serait celui qui saurait valoriser des qualités masculines et féminines fortes. La **première proposition de la thèse** est ainsi formulée :

Proposition1 (P₁) : *Le contexte de projet induit le responsable de projet à présenter un profil androgyne pour réussir.*

Pour explorer cette première proposition, nous allons analyser la façon dont les acteurs (ou futurs acteurs) projet se font une représentation sociale des qualités du responsable de projet « efficace ». Mais auparavant précisons davantage cette notion de représentation sociale (RS). En effet, beaucoup d'auteurs s'accordent sur le fait qu'il constitue un phénomène complexe et difficile à renseigner, à circonscrire.

Néanmoins, on doit à Serge Moscovici le mérite d'avoir introduit la théorie de la représentation sociale dans l'exploration du savoir collectif. En effet, la représentation est sociale car les échanges et les interactions entre les individus dans un groupe social aboutissent à la construction d'un savoir commun propre à ce groupe (Moscovici, 1961). D'après Moscovici (1984) on doit considérer les représentations sociales comme un milieu se

rapportant à l'individu et au groupe et spécifiques de la société et des groupes qui les engendrent⁷⁸. Dans *Les représentations sociales*, Denise Jodelet (1989) donne une définition de la RS sur laquelle s'accorde la communauté scientifique. En effet, d'après cet auteur, la RS pourrait être analysée comme étant une « *forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (Jodelet, 1989, p.36). Dans la même veine, Flament et Rouquette (2003) définissent RS en se basant sur des « *formations cognitives socialement produites et par suite socialement différenciées* ». De plus, Flament et Rouquette (2003, p. 83) soulignent que pour bien étudier les RS cela exige une homogénéisation de la population. Ce qui permettra d'interroger des personnes appartenant à la même organisation afin d'éliminer les divergences de la représentation dues à des facteurs organisationnels comme les différences de niveau de maturité de management de projet et de culture d'entreprise, les facteurs de contingence du management de projet, les problématiques de risque (Bru, 2009), de complexité ou d'improvisation organisationnelle.

Dans le contexte de projet, Bru (2009), pour étudier l'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets, a fait appel à la psychologie sociale en introduisant ce concept de RS. L'auteur a apprécié particulièrement le niveau d'appropriation des outils de gestion de risque dans les projets dans une même organisation : le Crédit Agricole dans la région Centre (en France). Les résultats de ses travaux montrent globalement que la culture professionnelle explique l'usage différencié des outils de gestion du risque dans les projets en agissant comme filtre interprétatif. La RS apparaît en ce sens comme un marqueur de l'appropriation des outils de gestion au sein du Crédit Agricole.

Ceci posé, nous utiliserons, pour mieux circonscrire les aspects liés au genre dans les projets, l'échelle du PAQ dont les **aspects particuliers relatifs à la méthodologie seront précisés dans le chapitre suivant avant la présentation des résultats**⁷⁹.

Mais avant d'explorer les comportements managériaux réels des acteurs, il est utile d'appréhender le profil des responsables de projet par rapport à leurs comportements réels au travail. Nous nous proposons de l'explorer à partir de la **deuxième question de recherche** libellée comme suit :

⁷⁸ Il faut souligner aussi que la cette théorie de la représentation sociale reste très utilisée en sciences sociales.

⁷⁹ Nous précisons d'ores et déjà que les données utilisées pour tester cette proposition ont été recueillies par questionnaire auprès d'acteurs mis en situation de gestion de projet. D'autres données sur leur ressenti ont été mobilisées pour approfondir l'analyse.

Question de recherche 2 : *Les responsables de projet « efficaces » mettent-ils davantage l'accent sur les livrables que sur leurs collaborateurs ?*

Pour répondre à cette question, nous faisons l'hypothèse que les responsables projet qui réussissent mettent à la fois l'accent sur les résultats et sur les personnes. Il en résulte la proposition suivante :

Proposition2 (P₂) : *Le contexte de projet induit les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet.*

Pour explorer cette deuxième proposition, nous allons, comme pour la proposition précédente, analyser la façon dont les responsables projet se décrivent par rapport à leurs propres comportements dans leur travail, au quotidien, en projet. **L'adaptation de la grille managériale de Blake et Mouton (1980 (1964)) en contexte de projet servira de base d'analyse. Les aspects spécifiques à la méthodologie seront précisés avant la présentation des résultats⁸⁰.**

Ces précisions étant faites, nous allons maintenant concevoir un mode d'opérationnalisation de l'idéologie de genre « contextualisée » pour analyser les comportements réels des acteurs projet sous l'angle du genre. **Ce qui nous permettra en même temps de définir et de circonscrire les principales questions et propositions de recherche de la thèse.**

Nous voulons rappeler ici que nous n'avons construit que théoriquement l'idéologie de genre « contextualisée ». De plus, nous avons, à partir de la littérature, élaboré un échantillon d'items permettant de renseigner l'idéologie de genre et de typologiser théoriquement les situations managériales de projet. Or, pour rendre opératoire cet outil, il nous faut impérativement une échelle pour mesurer les items que nous pourrions renseigner. Formalisation que nous pensons pouvoir mettre en évidence en nous fondant sur la littérature sur le genre et en nous appuyant sur certaines échelles existantes. En effet, en ne retenant que les items masculins et féminins des échelles du PAQ et de BEM et en nous appuyant sur les travaux de certains auteurs (Buckle et Thomas, 2003 ; Styhre, 2011) en projet, nous pensons

⁸⁰ Nous précisons aussi que les données utilisées pour tester cette proposition ont été recueillies par questionnaire auprès d'acteurs mis en situation de gestion de projet. D'autres données sur leur ressenti ont été mobilisées pour approfondir l'analyse.

pouvoir renseigner l'idéologie de genre « contextualisée » par rapport aux comportements managériaux des acteurs projet. Ainsi, en fonction du degré de masculinité et du degré de féminité de ces acteurs, nous distinguons quatre comportements-types que nous résumons dans le tableau qui suit.

Tableau 4.9 : Comportements-types par rapport à l'idéologie de genre « contextualisée »

		Degré de masculinité	
Degré de féminité		Faible	Fort
	Faible	Comportements managériaux « indifférenciés »	Comportements managériaux à « forte idéologie masculine »
	Fort	Comportements managériaux à « forte idéologie féminine »	Comportements managériaux « androgynes »

Nous faisons le choix de n'analyser que les trois types de comportements⁸¹ (dans les zones en gris du tableau 4.9). Si les comportements managériaux androgynes présentent des degrés de masculinité et de féminité élevés, ceux à « forte idéologie masculine » montrent un degré de masculinité élevé et un degré de féminité faible. S'agissant des comportements à « forte idéologie féminine », ils présentent un degré de féminité élevé et un degré de masculinité faible. Pour chacun de ces comportements managériaux, nous définissons et opérationnalisons au moins un construit en recoupant notamment des travaux sur l'idéologie de genre d'une part et, ceux sur certaines pratiques de management de projet (PMP)⁸² telles que préconisées par le PMI et sur les situations de management de projet, d'autre part.

Auparavant, nous avons précisé que nous reconsidérons la question de genre pour l'analyser autour de l'« individu ». Après avoir introduit ce concept d'idéologie de genre « contextualisée » qui a permis de caractériser ces comportements des acteurs, il s'agit maintenant de définir les questions de recherche par rapport à chaque construit.

⁸¹ Les comportements managériaux « indifférenciés » sont des comportements adoptés par des acteurs dont le style est qualifié d'indifférencié c'est-à-dire présentant, dans la pratique, à la fois des degrés de masculinité et de féminité faibles. Nous pensons que ces comportements ne caractériseraient pas les activités de projet vu leur singularité et parfois leur degré complexité. C'est pourquoi nous avons fait le choix de ne pas les analyser dans la présente recherche.

⁸² Ce sont des pratiques définies dans le *PMBok*. En effet, selon ce référentiel, on peut décomposer le management de projets en 9 domaines d'activités allant de l'intégration à la communication en passant par le délai, contenu et coût, les ressources humaines et risques, la qualité et l'approvisionnement.

Pour mieux définir les questions de recherche, nous appréhendons d'abord, par rapport à l'idéologie de genre, certains comportements (prendre des risques, improviser et gérer la complexité) que pourraient adopter des acteurs travaillant en contexte de projet lorsqu'ils sont contraints à faire face à des situations managériales liées à l'activité de projet. Nous faisons l'hypothèse que la prise de risque, l'improvisation et la complexité peuvent être appréhendées par rapport à l'idéologie de genre. De même nous supposons que toutes les situations de management de projet ne portent pas le même degré de complexité, de risque ou d'improvisation organisationnelle. De ce fait, étudier notre problématique (*Quelle est l'influence du genre sur les situations liées au management de projet ?*) revenait à caractériser ces situations liées au management de projet en fonction de leur degré de complexité, de risque ou d'improvisation organisationnelle puis, de les analyser sous l'angle du genre. Ce qui nous permet de décliner plus précisément la problématique en trois grandes familles de questions de recherche :

- *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes ? Sont-elles genrées ?*
- *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement risquées ? Sont-elles genrées ?*
- *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement improvisationnelles ? Sont-elles genrées ?*

Par rapport à chacune de ces questions de recherche, nous discutons la littérature afin de pouvoir formuler des propositions de recherche testables (au sens de Gavard-Perret et *al.*, 2012). Nous commençons par le premier construit : la complexité.

4.2.4.2.2. Questions et propositions de recherche relatives à l'analyse de la complexité dans les projets

Notre objectif dans cette section est de parvenir à formuler des propositions de recherche permettant de répondre à la question de recherche suivante :

Question de recherche 3 : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes ? Sont-elles « genrées » ?*

Analyser ces situations de management de projet porteuses de complexité sous l'angle du genre suppose que celles-ci soient identifiées au préalable. De ce point de vue, nous subdivisons cette question de recherche en deux sous-questions :

Question de recherche 3.1 : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes ?*

Question de recherche 3.2 : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement complexes ?*

Avant de formuler les propositions de recherche correspondantes, précisons davantage par rapport à la notion de complexité.

D'abord, il faut souligner que des travaux sur la complexité existent en sciences sociales (Riveline, 1991 ; Martinet, 1993 ; Calori et Sarnin, 1993 ; Morin, 1990, 2005 ; Morin et Le Moigne, 2000). Ce concept avait même fait l'objet d'un numéro spécial au niveau de la revue française de gestion en 1993. En citant Edgar Morin : « *la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* » (Morin, 1990, p. 178).

Concrètement, on peut retenir avec Morin (2005, p. 91-92) que ce qui est complexe relève d'un côté « du monde empirique, de l'incertitude, de l'incapacité d'être certain de tout, de formuler une loi, de concevoir un ordre absolu », d'un autre côté de « *quelque chose de logique, c'est-à-dire de l'incapacité d'éviter des contradictions* ». D'ailleurs, cette complexité ne comprend pas seulement des quantités d'unités et interactions qui défient nos possibilités de calcul mais elle comprend aussi « des **incertitudes**, des **indéterminations**, des **phénomènes aléatoires** ». La complexité dans un sens a toujours « affaire avec le hasard » rappelle Edgar Morin. Elle est donc liée à un « *certain mélange d'ordre et de désordre, mélange intime, [...], où l'ordre (pauvre et statique) règne au niveau des grandes populations et le désordre (pauvre, parce que pure indétermination) règne au niveau des unités* » (Morin, 2005, p. 48-49).

De plus, en distinguant dans ses travaux sur *De l'urgence en gestion* la complexité d'abondance de la complexité de sens, Riveline (1991) montre bien notamment que les complexités d'abondance sont en réalité des complications dont la résolution appelle recueil d'informations, puissance de calcul (*stricto sensu*), algorithme... qui s'inscrivent dans une

logique de l'optimisation (en théorie) ou de sa version édulcorée (en pratique), la rationalité (substantielle) du choix n'étant limitée que par le coût de la recherche de données, la lassitude du calculateur et le temps. Elle se matérialise donc par l'existence de plusieurs solutions mais dont les moyens d'exploration sont (très) peu nombreux. En ce sens, la **complexité d'abondance appelle alors l'urgence de l'action** (*de l'agir stratégique*).

Quant à la **complexité de sens**, elle se rencontre dans les situations mal structurées : objectifs flous, équivoques, données multiples ou agrégées, informations à construire, enjeux forts et conflictuels à impact durable, diversité des critères de choix, faible nombre des solutions concevables et praticables. Ces situations doivent, le plus souvent, faire l'objet d'une transformation en problèmes construits vis-à-vis desquelles les solutions peuvent être éprouvées (Calori et Sarnin, 1993). **Cette complexité appelle la co-construction** de sens (au sens de Weick, 1995) pour lever l'indétermination et **présente des enjeux forts car les attentes restent élevées**. Au total, la complexité de sens se manifeste par l'existence de peu de solutions avec des points de vue sur les choix divers, antagonistes et puissants.

Dans tous les cas, l'entreprise, l'environnement peuvent être considérés plus ou moins complexes, intrinsèquement. De plus, ce degré de complexité intrinsèque de l'environnement influence notamment la structure cognitive des dirigeants (Streufert, 1972 cité par Calori et Sarnin (1993, p. 87). En ce sens, les résultats de Calori et Sarnin (1993, p. 92) montrent bien que l'entreprise diversifiée, l'entreprise internationale, l'entreprise intégrée à une multinationale requièrent de leurs dirigeants une intelligence de la complexité et sont probablement des entités fertiles à l'apprentissage de la complexité. À ce sujet, **nous pensons avec Martinet (1993) que l'action et les comportements stratégiques ne peuvent être appréhendés que par l'expérience de la complexité**.

Quoiqu'il en soit, nous nous intéressons exclusivement dans cette partie au degré de complexité qui est une caractéristique essentielle de structure (Calori et Sarnin, 1993)⁸³. Par rapport à ces travaux et aux spécificités des situations de management projet, nous nous proposons d'étudier la complexité au **niveau organisationnel (complexité-imposée)** et au **niveau individuel (complexité-ressentie)**. Selon donc la nature de la complexité, nous nous posons les deux sous-questions de recherche suivantes :

⁸³ L'autre caractéristique de structure est le degré de rigidité vs flexibilité d'après les mêmes auteurs.

Sous-question 3.1_a : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau organisationnel ?*

Sous-question 3.1_b : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau individuel ?*

La **complexité au niveau organisationnel** constitue dans notre cas cette complexité qui est imposée par la situation de management de projet dans le cadre de l'organisation à laquelle appartient l'acteur de projet. Nous la définissons plus spécifiquement par rapport aux contraintes imposées par l'organisation : l'**enjeu**, l'**urgence** et l'**attente externe**. En effet la situation de management de projet complexe (au niveau organisationnel) ne serait-elle pas une situation (très) déterminante (pour la suite) et (très) urgente (dans sa résolution) ; ce qui peut expliquer l'attente forte (Girin, 1990 ; Leroy, 2006) venant de l'organisation d'appartenance (pour le cas des projets internes) ou du client (surtout pour le cas des projets externes) ? Le tableau 4.10 permet de caractériser les situations liées au management de projet en fonction de leur degré de complexité.

Tableau 4.10 : Matrice d'analyse du degré de complexité-imposée d'une situation managériale

			Enjeu-Attente externe (degré d'importance)	
			Situation peu ou assez déterminante pour la suite et pour laquelle l'acteur projet est peu ou assez attendu (en externe)	Situation relativement ou très déterminante et pour laquelle l'acteur projet est relativement ou fortement attendu
			<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
Pression temporelle (degré d'urgence)	Situation non ou peu urgente	<i>Faible</i>	Situation très peu complexe	Situation relativement complexe
	Situation urgente ou très urgente	<i>Forte</i>	Situation assez peu complexe	Situation complexe

Le tableau ci-dessus montre que les situations managériales porteuses de degré de complexité-imposée élevée sont évidemment des situations relativement ou très déterminantes pour la suite du projet et relativement ou fortement attendues en matière d'évaluation externe (complexité de sens) et en même temps se caractérisent par l'existence de plusieurs solutions avec peu de moyens pour les explorer (complexité d'abondance). Si toutefois, la situation managériale est peu ou assez déterminante pour la suite du projet et peu ou assez peu attendue

en matière d'évaluation externe et en même temps se caractérise par un degré d'urgence faible, elle pourra être qualifiée de situation porteuse de degré complexité-imposée (très) faible. Sinon elle apparaît assez (peu) complexe.

S'agissant de la complexité-ressentie, contrairement à la complexité-imposée, nous la définissons au niveau de l'acteur projet. En effet d'après la littérature, le ressenti de la complexité de la situation managériale (complexité-ressentie) peut être appréhendé à partir de trois dimensions des situations de management de projet : la **nouveauté**, l'**imprévisibilité** et l'**indétermination**. La combinaison entre le degré de nouveauté et d'imprévisibilité d'une situation renseigne son degré d'incertitude. Le degré de non maîtrise d'une situation explique son degré d'indétermination. Ainsi, en croisant les variables degré d'incertitude (fort et faible) et le degré d'indétermination (fort et faible), il peut être repéré le degré potentiel de complexité des situations de management de projet (comme le renseigne le tableau qui suit) que rencontrent les individus travaillant en contexte de projet.

Tableau 4.11 : Matrice d'analyse du degré de complexité-ressentie d'une situation managériale

			Incertain (degré d'incertitude)	
			Situation assez ou très nouvelle et relativement totalement imprévisible	Situation familière ou assez familière et très ou assez peu prévisible
			Forte	Faible
Indétermination (degré de non maîtrise de la situation)	Acteur projet assez ou très démuni	Forte	Situation complexe	Situation assez peu complexe
	Acteur projet bien ou assez outillé	Faible	Situation relativement complexe	Situation très peu complexe

Notre analyse permet de montrer que les situations managériales dont le ressenti de la complexité est élevé apparaissent assez ou très inédites, assez ou très imprévisibles et en même temps (assez) très indéterminées c'est-à-dire que l'individu en question ne dispose pas d'outils ou de techniques pour y faire face. *A contrario*, lorsque les situations restent assez ou très familières, assez ou très prévisibles où l'acteur projet en question peut leur appliquer des routines organisationnelles pour les résoudre sans difficulté majeure, elles pourront être qualifiées de situations (très) peu complexes. Sinon elles seront assez (peu) ressenties par les acteurs concernés.

En faisant l'hypothèse que toutes les situations managériales ne présentent pas le même degré de cette complexité, nous pouvons écrire la Proposition_{3a} :

Proposition_{3a} (P_{3a}) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité.*

Plus spécifiquement les situations managériales ne présentent pas le même degré de complexité au niveau organisationnel de même qu'au niveau individuel. Ce qui permet de décliner la proposition_{3a} en deux sous-propositions :

Proposition_{3_{1a}} (P_{3_{1a}}) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-imposée dans les projets.*

Proposition_{3_{2a}} (P_{3_{2a}}) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-ressentie dans les projets.*

Comme nous avons distingué deux types de complexité, nous analyserons également l'influence du genre lorsque les personnes travaillant en contexte font face à des situations managériales potentiellement complexes aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. Ce qui permet donc de poser les deux sous-questions ci-après :

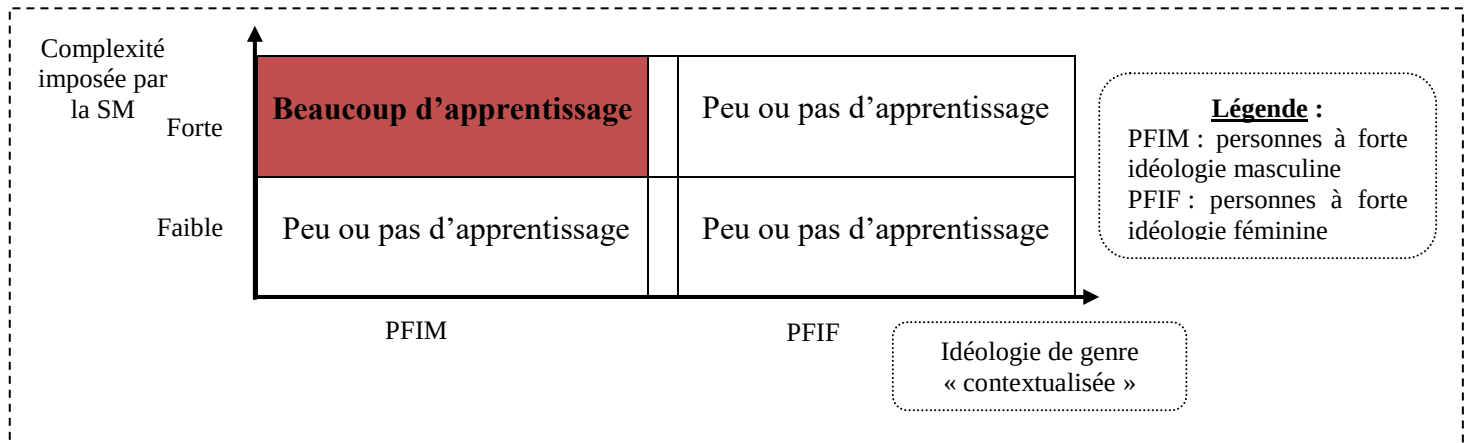
Sous-question 3.2_a : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement complexes au niveau organisationnel ?*

Sous-question 3.2_b : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement complexes au niveau individuel ?*

Avant de formuler les propositions correspondantes, précisons davantage.

En effet, nous pensons plus précisément que les personnes à forte idéologie masculine sont plus utilitaristes, plus carriéristes (Pigeyre et Vernazobres, 2013) de surcroît, si elles sont sous pression du fait des exigences de l'organisation. De ce fait, **nous attendons un apprentissage élevé chez elles lorsque la complexité est imposée par la situation managériale dans le cadre de l'organisation à laquelle appartient l'individu est élevée. A contrario, nous attendons un apprentissage neutre ou quasi inexistante chez les individus à forte idéologie féminine si la complexité imposée par la situation managériale dans le cadre de l'organisation à laquelle appartient l'individu est faible (voir figure 4.2). L'objectif est de vérifier si les individus à forte idéologie masculine sont plus utilitaristes lorsqu'ils tentent de résoudre ces catégories de situations.**

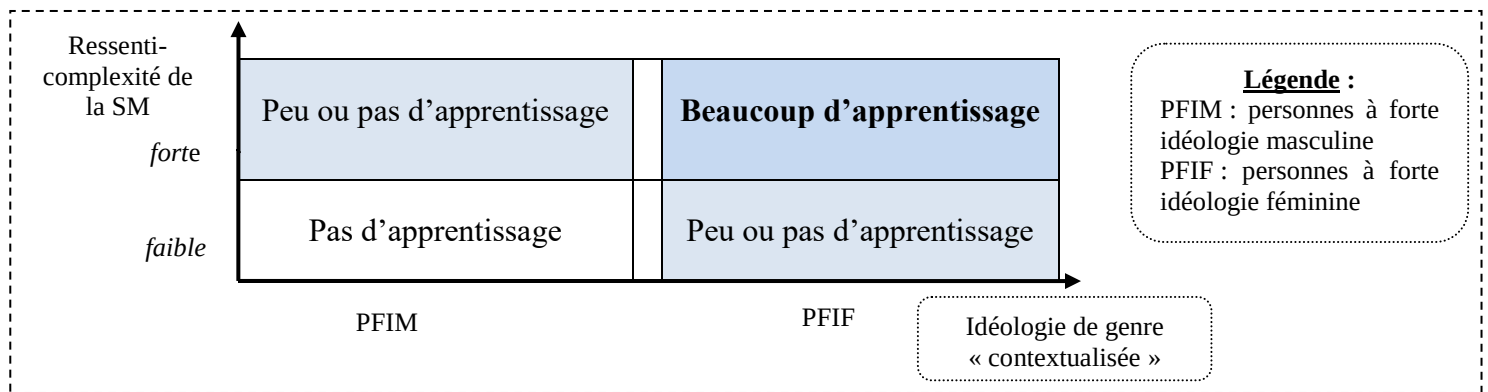
Figure 4.2 : Niveau d'apprentissage en fonction de l'idéologie de genre et de la complexité-imposée par la situation managériale (SM)



Quant à l'analyse, sous l'angle du genre du ressenti de la complexité de la situation managériale, nous partons du postulat suivant : il est admis que les individus à forte idéologie masculine sont plus formels (spécifications des tâches-exécution-contrôle-sanction), ont plus confiance en eux, apprécient plus l'indépendance... (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980 ; Eagly et al., 1992 ; Buckle et Thomas, 2003 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Hodgson et Cicmil, 2007; Styhre, 2011). Tous ces éléments devraient entraîner un ressenti de la complexité de la situation managériale moindre ou faible de leur part et par conséquent, pas ou peu d'apprentissage réexploitable par la suite. D'ailleurs Epicure (342 av. J.-C) le philosophe grec, disait à ce propos : « *se contenter de sa propre opinion c'est accepter d'être pauvre* ».

En revanche, les individus à forte idéologie féminine sont moins formels. La singularité du projet et la nature des situations managériales que son activité génère devraient les pousser à aller vers les autres, rester sensibles aux besoins des autres (Bem, 1974; Hofstede, 1980 ; Buckle et Thomas, 2003). **Ces éléments devraient également entraîner un degré de complexité de la situation managériale (très) fort et donc, favorable à un processus d'apprentissage (très) élevé de leur part (voir figure 4.3).** D'ailleurs la complexité de la situation managériale peut faire naître des situations de stress chez certains acteurs projet (ce qui ne sera pas analysé dans cette recherche).

Figure 4.3 : Niveau d'apprentissage en fonction de l'idéologie de genre et du ressenti-complexité de la situation managériale



D'après la littérature, nous faisons **l'hypothèse que la complexité-imposée est un construit à forte idéologie masculine**. Donc les personnes à forte idéologie masculine seraient plus à l'aise pour faire face à des situations managériales potentiellement complexes au niveau organisationnel. En un mot, **les situations managériales potentiellement complexes au niveau organisationnel présenteraient des différences de genre lorsqu'elles sont davantage rencontrées par des hommes que par des femmes**. De même, la revue de littérature permet de retenir le ressenti de la complexité de la situation managériale comme un construit à forte idéologie féminine. Donc les personnes à forte idéologie féminine seraient plus amenées à ressentir fortement les situations managériales potentiellement complexes au niveau individuel. En d'autres termes, **on sera en présence d'effets de genre lorsque les situations managériales sont fortement ressenties par les femmes plutôt que les hommes**. De ce fait, nous formulons les propositions suivantes :

Proposition3_b (P3_b) : Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité sont genrées.

Proposition3_{1b} (P3_{1b}) : Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-imposée sont genrées.

Proposition3_{2b} (P3_{2b}) : Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-ressentie sont genrées.

Proposition3_{3b} (P3_{3b}) : Plus la situation managériale est porteuse de complexité-imposée élevée, plus elle est source d'apprentissage chez les hommes que chez les femmes.

Proposition3_{4b} (P3_{4b}) : Plus le ressenti de la complexité de la situation managériale est élevé, plus il est source d'apprentissage chez les femmes que chez les hommes.

De même, dans l'approfondissement de l'analyse des effets de genre, nous apprécierons le recours des hommes et femmes à certains dispositifs de management de projet notamment le *reporting*, l'assurance et plan qualité, les techniques d'estimation des coûts, etc. pour ce qui

concerne la complexité-imposée et la technique d'analyse et de modélisation systématique, les techniques de négociation, etc. pour ce qui concerne la complexité-ressentie.

4.2.4.2.3. Questions et propositions de recherche relatives à l'analyse du risque dans les projets

Avant de montrer la manière dont nous souhaitons analyser la prise de risque dans les projets, précisons davantage par rapport au concept de risque.

L'étude du risque a fait l'objet de nombreux travaux en gestion. Cependant, il faut reconnaître que définir le risque n'est pas un exercice facile même si nombre d'experts s'accordent sur le fait qu'un risque n'apparaît pas *ex nihilo*. Très souvent, pour l'appréhender, les chercheurs l'analysent par rapport aux **aléas**, aux **incertitudes** et/ou aux **imprévus**. Dans cette perspective, Knight (1921 cité par Bru, 2009) distingue le risque de l'incertitude. En effet, selon cet auteur, si le premier terme renseigne le fait que la distribution du résultat parmi un ensemble de cas soit connue (soit par le calcul *a priori*, soit par des statistiques fondées sur les fréquences observées), tel n'est pas le cas pour l'incertitude dans la mesure où il n'est pas possible de regrouper les cas, parce que la situation à traiter présente un degré élevé de singularité précise cet auteur.

Dans le domaine particulier du management de projet, comment appréhender et maîtriser les risques demeure jusqu'à cette date une problématique essentielle. À cet égard, diverses problématiques transversales ont mobilisé les chercheurs allant de l'analyse des méthodes de gestion de risque (Giard, 1991 ; Bru, 2009), des facteurs de succès (Thamhain, 2004), de l'évaluation et/ou de la sélection des projets (Gautier et Pluchart, 2004), de la nature du risque (Zwikaël et *al.*, 2006) au représentation du risque (Bru, 2009) en passant par l'analyse de la répartition des risques dans les relations de partenariat (Dirk et *al.*, 2008), etc.

Dans ces activités par exception, Courtot (1998) distingue les risques organisationnels et humains de ceux liés au management du projet. Si la première typologie est liée à la mise en place des structures de projet (dysfonctionnements), la prise de décision (risques liées aux incohérences dans les décisions, décisions inappropriées, etc.), la définition des rôles et des responsabilités, les asymétries d'informations, la capitalisation et la transmission du savoir-faire (pour éviter de répéter les mêmes erreurs), la gestion des conflits, etc., la seconde structurée en fonction de la phase du cycle de vie du projet. Ces risques liés au management du projet se manifestent concrètement durant la phase d'élaboration du projet (imprécision de certaines tâches, ambiguïté des objectifs, incohérences du cahier des charges, etc.) et au cours

de la phase de réalisation (événements inattendus qui risquent de compromettre les objectifs du projet en termes de coût, de délai et de spécifications techniques). Ces typologies de Courtot permettent d'évoquer certaines situations de management de projet (prise de décision en information parfaite par exemple).

Pour appréhender le risque, le Dictionnaire du management de projet (2010) tente de le distinguer de l'**aléa**, de l'**imprévu** ou du **problème**. En effet, le **risque (d'un projet)** (*Project*) *risk* peut être défini comme un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet (*FD X 50-117*). Il se différencie donc de l'aléa, de l'imprévu ou du problème selon la possibilité d'identifier ou non l'événement, son état de manifestation ou la possibilité ou non de le modéliser par des lois de probabilité. En ce sens, si l'événement est non identifiable, on parlera alors d'imprévu; si l'événement est identifiable et si sa probabilité d'occurrence n'est pas quantifiable, on parlera d'aléa ; si l'événement s'est déjà manifesté, on parlera alors de problème et si l'événement est identifiable et quantifiable, on parlera donc de risque.

Dans la même veine, Kerzner (2009) en analysant les risques dans les différentes phases du cycle de vie du projet précise qu'au début du cycle de vie le **manque d'informations** génère un risque global élevé tandis qu'au fur et à mesure de l'avancement du projet du fait des investissements déjà effectués et des coûts d'opportunité le risque financier augmente. Cela est d'autant plus probant pour les projets dont les méthodes de gestion sont parfois mal définies avec des objectifs peu clairs (Turner et Cochrane, 1993). Sous cet angle, nous pensons que le risque dans les projets peut être lié à l'incertitude mais aussi à l'indétermination des techniques de gestion. Tous ces éléments montrent la difficulté de circonscrire le risque à l'intérieur d'une définition opératoire si on souhaite l'appréhender dans les champs du management.

Dans notre cas, le risque sera appréhendé dans notre cas de manière globale. Nous le définissons comme étant **l'effet de l'incertitude sur les objectifs à atteindre** (ISO 31000). Nous l'étudierons plus précisément dans les projets à partir du **degré de risque de la situation managériale** que nous définissons par trois caractéristiques : le degré **d'incertitude** (ISO 31000), **d'indétermination** (Turner et Cochrane, 1993) et le degré **d'urgence** (Riveline, 1991). Ainsi, la situation managériale « risquée » ne serait-elle pas une situation « incertaine » (émergente et imprévue) face à laquelle l'acteur projet ne dispose pas d'assez d'outils ou d'alliés pour s'y prendre et dont la résolution reste urgente ?

Tableau 4.12 : Matrice d'analyse du degré de risque d'une situation managériale

			Incertitude (degré d'incertitude)	
			Situation familière ou assez familière et très ou assez peu prévisible	Situation assez ou très nouvelle et relativement totalement imprévisible
			Faible	Forte
Urgence (pression temporelle) + Indétermination	Situation non ou assez peu urgente pour la suite du projet et pour laquelle l'acteur projet est bien ou assez outillé	Faibles	Situation très peu risquée	Situation relativement risquée
	Situation (très) urgente et pour laquelle l'acteur projet reste relativ. ou très démuni	Forts	Situation assez peu risquée	Situation risquée

Cette analyse nous a permis de retenir une définition opératoire du concept de risque. En le rapprochant de celui sur le management de projet, sur les situations managériales et sur le genre, il est possible de repérer les **situations de management de projet potentiellement porteuses de risque et d'analyser leurs effets de genre**. Ce qui nous a permis de définir la question de recherche suivante :

Question de recherche 4 : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement « risquées » ? Sont-elles genrées ?*

Analyser ces situations de management de projet porteuses de risque sous l'angle du genre suppose nécessairement que celles-ci soient identifiées au préalable. Cela nous permet de subdiviser cette question de recherche en deux sous-questions :

Sous-question 4.1 : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement « risquées » ?*

Sous-question 4.2 : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement sources de risque ?*

La littérature dans l'organisation permanente comme dans les projets nous permet de préciser que la **prise de risque constitue un item « masculin »** (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980; Buckle et Thomas, 2003). Par conséquent, le risque peut être vu comme un item de l'idéologie masculine et par conséquent de l'idéologie de genre « contextualisée ». Les individus partageant l'idéologie masculine se suffisent à eux-mêmes (puisqu'ils ont confiance en eux-mêmes), défendent leurs idées et prennent facilement des décisions même dans des

environnements instables (caractérisés par des incertitudes et des pressions temporelles fortes) où ils ne disposent pas d'assez d'outils pour faire face à certaines situations liées au management. Nous faisons donc l'hypothèse que plus les individus partagent fortement l'idéologie masculine, plus ils sont à l'aise dans la prise de risque en résolvant les situations managériales assez ou très incertaines, (très) urgentes à résoudre et pour lesquelles ils ne peuvent pas leur appliquer des solutions routinières.

Au total, **les situations managériales potentiellement risquées présenteraient des différences de genre car nous supposons qu'elles seraient davantage rencontrées par des hommes plutôt que des femmes.** Pour répondre donc aux sous-questions, les deux propositions suivantes sont émises :

Proposition4a (P4_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de prise de risque dans les projets.*

Proposition4b (P4_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de risque sont genrées.*

Enfin pour approfondir l'exploration de la proposition (P_{4a}), nous apprécierons le degré (niveau) d'utilisation de certaines techniques de management de projets telles que préconisées par le PMI dont les **techniques de gestion de risques** (analyse d'impact, analyse de sensibilité, méthode AMDEC, simulation de Monte Carlo...) par les acteurs impliqués dans des projets. Nous pensons que ces techniques devraient être utilisées (quasi) systématiquement par les individus à forte idéologie masculine.

4.2.4.3.4. Principales questions et propositions de recherche relatives à l'analyse de l'improvisation dans les projets

Avant de montrer la manière dont nous souhaitons appréhender l'improvisation dans les projets, précisons davantage le concept d'improvisation.

D'abord notons avec Adrot (2010) que le concept d'improvisation recouvre de nos jours des réalités variées et évolutives ayant fait l'objet d'analyses et de conceptualisations multiples. C'est d'ailleurs un des concepts qui a suscité le plus de travaux dans bien des disciplines en gestion. Dans le champ managérial, il a été analysé en stratégie (Eisenhardt, 1997), en apprentissage organisationnel et en management des connaissances (Schön, 1983),

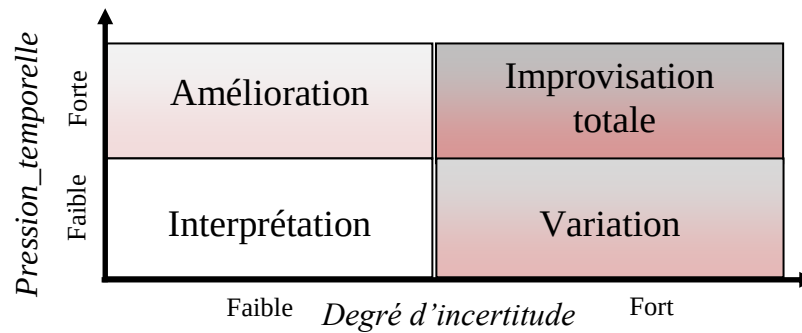
en entrepreneuriat (Hmielski et Corbett, 2008), en changement organisationnel (Leybourne et Sadler-Smith, 2006) et récemment en management de projet (Leybourne et Sadler-Smith, 2006 ; Vignikin, 2013). Il peut se faire au niveau collectif, organisationnel mais aussi au niveau individuel (Joffre et *al.*, 2006).

En parcourant la littérature managériale, on remarque que l'improvisation met l'individu au cœur du processus, de l'action dans la mesure où elle lui fait fabriquer et inventer de nouvelles réponses (Barrett, 1998) ou créer de nouvelles situations puis évaluer les résultats de son action dans un contexte spécifique et sur une période de temps relativement courte (Chédotel, 2004). Cette conception de l'action peut être déployée par une organisation et/ou par ses membres en prélevant des ressources matérielles, cognitives, affectives et sociales disponibles (Cunha et *al.*, 1999). De ce qui précède, on peut affirmer avec Moorman et Miner (1998) que l'improvisation relève d'un individu, donc d'une personne, d'un groupe d'individus, de personnes, voire d'une organisation. De plus, elle peut se faire stratégiquement (Eisenhardt et Tabrizi, 1995). Dans le domaine particulier des projets, l'improvisation est positivement corrélée à l'expérience des acteurs qui en ont la responsabilité. En ce sens, Leybroune et Sadler-Smith (2006) témoignent que ce sont les individus qui ont plus d'expériences dans les projets qui ont plus recours à l'improvisation.

Dans tous les cas, nous souhaitons approcher l'improvisation comme un outil permettant de renseigner l'idéologie de genre « contextualisée ». Nous la définissons dans les projets comme étant **la capacité des individus à faire face aux situations nouvelles et urgentes, à des événements imprévus (méconnus)** générés par l'activité de projet. Pour l'opérationnaliser, nombre d'experts soutiennent qu'elle peut être appréhendée à différents degrés qui dépendent notamment de deux caractéristiques fondamentales de la dynamique de l'environnement (Cunha et *al.*, 1999; Davis et *al.*, 2009) à savoir : l'incertitude et la pression temporelle. Ainsi, à la suite des travaux de Weick⁸⁴ (1998), Crossan et *al.* (2005), Joffre et *al.* (2006) et de la synthèse de Vignikin (2013), **nous nous proposons d'analyser ces degrés d'improvisation organisationnelle en fonction du degré d'incertitude (faible/fort) et de la pression temporelle (faible/forte) qui peuvent caractériser la situation managériale** comme le résume la figure 4.4.

⁸⁴ Il faut préciser que c'est sous l'impulsion du psychosociologue Karl Weick que les travaux sur l'improvisation ont véritablement émergé au début des années 1990.

Figure 4.4 : Matrice d'analyse des différents degrés d'improvisation d'une situation managériale



Source : Inspiré et adapté de Vignikin (2013)⁸⁵

En réadaptant les travaux de ces différents auteurs, nous décrivons ces différents scénarios d'improvisation dans le tableau 4.13.

Tableau 4.13 : Scénarios d'improvisation des situations managériales

Scénarios d'improvisation		Descriptions des scénarios d'improvisation des SMP par rapport à leur degré d'improvisation (DI)
Libellés	DI	
Interprétation	improvisation quasi inexistante	Etant donné que l'acteur projet dispose, en théorie, d'un degré d'imagination et de concentration faible dans un contexte marqué par peu de pressions temporelles sur les livrables ; il lui suffit juste d'interpréter pour apporter des routines appropriées à la SMP ; ce qui se manifeste par une quasi absence d'improvisation.
Amélioration	improvisation modérée	Ici, les acteurs ont peu de temps pour faire face à une situation sur laquelle ils disposent d'un niveau d'incertitude faible. Comme la situation exige une intervention immédiate (rapide), ils vont juste rechercher des solutions connues ou peu créatives pour ce faire ; leur niveau d'improvisation reste modéré.
Variation	Improvisation relative	Puisque les acteurs projet disposent de temps, ils peuvent « développer une série d'idées qui [leur] offrent la possibilité de comprendre la situation » (Weick, 1995) étant donné qu'ils ne disposent pas d'assez de moyens pour faire face à l'incertain. Ils peuvent alors s'adapter voire prévoir l'ensemble des étapes pour ce faire (Cunha et al., 1999) comme ils ont du temps. Leur niveau d'improvisation reste relativement élevé.
Improvisation totale	Improvisation forte	Ici l'acteur est en situation d'une « improvisation totale » (Weick, 1998). En effet, ne disposant pas de temps et n'étant plus en mesure de déchiffrer la SMP en question, il s'oblige à inventer spontanément de nouvelles approches pour y faire face. Il peut à ce niveau fabriquer et inventer des réponses nouvelles sans plan préalable et sans garantie de résultat; découvrir le futur, chemin faisant (Barrett, 1998). Ce DI est particulièrement adapté aux contextes très turbulents lorsque la survie du projet est fonction de sa capacité à changer continuellement (Chédotel, 2005) ou à des situations de gestion de crise.

⁸⁵ Il faut rappeler que cette figure dérive de l'adapté de Crossan et al. (2005) par Joffre et al. (2006).

Cette analyse a permis de retenir une définition opératoire du concept d'improvisation organisationnelle. En le rapprochant de celui sur le management de projet, sur les situations managériales et sur le genre, il est possible de repérer les **situations de management de projet « improvisationnelles »** (Vignikin, 2013) et **d'analyser leurs effets de genre**. Ce qui nous pousse à avancer la quatrième question de recherche sur les comportements managériaux des acteurs projet de la sorte :

Question de recherche 5 : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement « improvisationnelles » ? Sont-elles genrées ?*

Analyser ces situations de management de projet sources d'improvisation organisationnelle nécessite au préalable de les identifier. Ce qui permet de subdiviser la question supra en sous-questions :

Sous-question 5.1 : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ?*

Sous-question 5.2 : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ?*

D'après notre définition de l'improvisation, une situation managériale présenterait un degré d'improvisation (très) fort lorsqu'elle apparaît assez ou très inédite, assez ou très imprévisible et dont la résolution reste assez ou très urgente pour l'avancement du projet. À l'opposé, une situation managériale présente, dans la pratique, un degré d'improvisation (très) faible si elle apparaît assez ou très familière, assez ou très prévisible et dont la résolution reste peu ou non urgente pour l'avancement du projet.

Si certains précisent dans les projets, que l'improvisation constitue un item de l'idéologie féminine (Buckle et Thomas, 2003), d'autres montrent, en étudiant la surcharge de travail, que l'idéologie masculine pouvait être caractérisée par la capacité de l'individu à gérer les situations nouvelles, les événements imprévus (Styhre, 2011)⁸⁶ c'est-à-dire des situations à forte incertitude. Quoiqu'il en soit, Leroy (2006), en tentant de proposer une taxonomie des rôles managériaux tenus par l'acteur projet découvre que celui-ci est un acteur « improvisateur » face à des situations inédites, imprévisibles, urgentes, à fort enjeu et pour la résolution desquelles il est fortement attendu par des responsables ignorant souvent le contexte de l'action.

⁸⁶ On pourrait néanmoins s'interroger sur la validité des résultats de cet auteur puisque son échantillon n'est composé que d'hommes.

Vu les caractéristiques de l'improvisation déjà évoquées, nous souhaitons adopter une position « neutre » plus conciliante pour mieux appréhender les « effets » de genre lors des comportements improvisationnels. **Nous pensons fortement que dans le contexte de projet, les comportements de type improvisationnel relèveraient, plutôt, d'individus partageant fortement les idéologies masculine et féminine, c'est-à-dire de personnes présentant un profil androgyne.** En un mot, **les situations managériales potentiellement improvisationnelles seraient à la fois rencontrées par des hommes et par des femmes. Elles présenteraient des effets de genre sinon.** Les deux propositions ci-après sont ainsi formulées pour répondre aux deux questions posées :

Proposition5a (P5_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés d'improvisation.*

Proposition5b (P5_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ne sont pas genrées.*

Par ailleurs pour mieux renseigner les effets de genre, nous apprécierons également le recours par les acteurs (hommes et femmes) à certains dispositifs de gestion de projets tels que le « **planning** » : organigramme des tâches, organigramme technique, Gantt et la « **gestion des ressources** » car la « non utilisation quasi-systématique » de ces dispositifs peut favoriser des comportements improvisationnels dans le but de répondre aux exigences de l'organisation. On supposera aussi que le recours à ces différentes techniques ne présente pas des effets de genre.

Après avoir précisé les principales questions et propositions de recherche de la thèse, nous présentons maintenant l'approche empirique.

4.2.5. Approche empirique

Nous mettons d'abord en évidence le point de départ de l'élaboration méthodologique. Ensuite nous développons le processus de recueil des données. Enfin, nous précisons les méthodes de traitements et d'analyse des données.

4.2.5.1. Point de départ de l'élaboration méthodologique

Faisons remarquer d'abord que nous avons travaillé sur la problématique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans l'industrie extractive au Sénégal pour le compte du mémoire de Master 2 Recherche en Sciences de Gestion. Toutefois, c'est en

participant au projet international de recherche sur les « situations managériales de projet » et en observant dans la littérature très peu de travaux sur les aspects liés au genre dans les recherches en management de projet que nous avons pris conscience de l'intérêt d'une recherche doctorale autour de la thématique de genre dans le domaine du management de projet.

Ce projet international de recherche réalisé par Leroy et *al.* (2012) a permis de définir une base de données sur les situations managériales⁸⁷ de projet vécues par les acteurs projet dans différents contextes. L'originalité de cette recherche reposait sur la caractérisation des compétences managériales nécessaires en contexte de projet en termes de « situations managériales ». Il faut noter que cette recherche s'inscrivait directement dans un travail pionnier effectué par Leroy (2006) sur les situations managériales. Nous nous proposons de développer dans les paragraphes qui suivent la méthodologie retenue par cet auteur pour faire émerger ces situations managériales.

Cet auteur, à la suite des travaux de Midler (1996) sur les situations de conception et ceux de Zarifian (1995) avait introduit le concept de « situation » comme niveau d'analyse intermédiaire dans la mesure où il pouvait faire le lien entre la perspective individuelle de l'acteur projet et le niveau organisationnel. De plus, Leroy (2006) justifie que si la situation est un processus émergent comme nous l'avons déjà indiqué elle est construction de sens (Weick, 1995) pour les acteurs et de plus si elle représente un « tout contextuel » (Dewey, 1993), les situations prévalentes en projet ne pouvaient être définies *a priori* par compilation de littérature ou par référence à sa propre expérience. En conséquence, il a fallu trouver une méthodologie qui puisse faire émerger ces situations et leur contexte d'occurrence par des acteurs de projet en cours, *in vivo* et *in situ*. Toute méthodologie qui devrait *a priori* relever de méthodes qualitatives de recherche-action ou d'observation participante ou non participante.

Conscient de la contrainte liée à la non ubiquité du chercheur, cet auteur avait pu expérimenter une méthode « d'observation virtuelle » grâce au potentiel des technologies de l'information et de la communication et avait convaincu les acteurs projet de devenir leur propre objet de recherche. Le processus avait commencé en 2003 où les 16 auditeurs d'un des deux programmes de formation⁸⁸ dont 10 cadres de la fonction technique d'EDF Distribution.

⁸⁷ Cette base de données pouvait permettre de traiter des thématiques dont l'analyse du genre dans les projets.

⁸⁸ L'une était complètement dédiée au management par projets au sein de l'IAE de Lille, l'autre était dédiée à la gestion et à la distribution d'électricité au sein de l'Université Bordeaux I en partenariat avec le groupe EDF.

Il leur était demandé alors de remplir, durant 8 mois, un journal de bord⁸⁹ de leur projet dans lequel ils notaient les évènements qui leur avaient fait vivre de fortes émotions ou sentiments, une « poussée d'adrénaline ». Toutes les 3 semaines, il leur était demandé d'analyser leur journal avec plus de recul et de réaliser une synthèse des situations managériales rencontrées.

À la fin de l'année, en collationnant les 16 journaux de bord et leurs synthèses associées, Leroy (2006) a pu déterminer a posteriori une grille de 22 situations managériales (voir la section 3.1.5.3. du chapitre précédent). Pendant la deuxième étape, l'auteur avait voulu tester la validité externe de cette taxonomie de situations managériales vécues par les acteurs projet. Ainsi, ayant reconduit le protocole pendant l'année 2003 sur une nouvelle promotion d'auditeurs sur deux programmes de formation, 16 dans le master technique, 32 dans le master de management par projets, l'auteur s'était attaché à apprécier la validité externe des résultats exploratoires dans une deuxième étape. En plus des journaux de bord et des synthèses régulières, les auditeurs devaient positionner les situations en fonction de la grille des 22 déjà élaborées mais aussi en fonction de la phase du projet : émergence, faisabilité, conception, réalisation et terminaison. La grille initiale a été validée puisqu'aucune autre situation n'a été proposée hormis quelques situations de formation pour les futurs utilisateurs des livrables du projet.

Pendant la troisième étape, étant certain de reconduire le protocole de recherche l'année suivante, Leroy (2006) s'était attaché à approfondir l'analyse qualitative de cette taxonomie de situations managériales en les caractérisant en fonction des différentes dimensions identifiées dont l'objectif était de les qualifier notamment en termes de coaching ou de *mentorat* potentiels.

⁸⁹ Ce « journal de bord » était à rendre disponible sur la plateforme de travail à distance. La confidentialité est strictement assurée par le dispositif, seul le pilote universitaire avait accès aux informations contenues dans le journal de bord de l'auditeur.

Tableau 4.14 : Cadre de référence des dimensions des situations managériales⁹⁰

NOUVEAUTE	1 = Familiale	2 = Assez familière	3 = Relativement inédite	4 = Très inédite
IMPREVISIBILITE	1 = Provoquée par vous	2 = Assez prévisible	3 = Relativement imprévisible	4 = Imprévisible
ENJEU DE LA SITUATION	1 = Peu déterminante pour la suite	2 = Assez peu déterminante pour la suite	3 = Relativement déterminante pour la suite	4 = Déterminante pour la suite
MAÎTRISE DE LA SITUATION	1 = Bien outillé	2 = Relativement outillé	3 = Relativement démun	4 = Très démun
URGENCE	1 = Non urgente	2 = Assez peu urgente	3 = Urgente	4 = Très urgente
APPRENTISSAGE	1 = Peu ou rien appris	2 = Assez peu appris	3 = Relativement appris	4 = Beaucoup appris
EVALUATION EXTERNE	1 = Peu attendu	2 = Assez peu attendu	3 = Relativement attendu	4 = Fortement attendu

En somme, c'est notamment dans le cadre de l'amélioration continue de ce dispositif et de l'expérience accumulée pendant cinq ans que s'était progressivement consolidé le protocole méthodologique élaboré par l'auteur. Quelques années plus tard Leroy et *al.* (2012) ont tenté d'étudier la validité des travaux de Leroy (2006) à l'international dans différents contextes. Dans la sous-section ci-après, nous mettons en évidence la façon dont s'est progressivement réalisée cette phase empirique.

4.2.5.2. La collecte de données

Nous précisons successivement l'unité d'analyse et l'échantillon des acteurs visés et des organisations, le processus d'élaboration de la technique de collecte des informations et enfin la collecte et l'analyse des données recueillies.

4.2.5.2.1. Définition de l'unité d'analyse et de l'échantillon

Dans la pratique, l'unité d'analyse concerne « un individu, un objet, un événement, une relation, etc., auxquels se réfèrent les variables ou le problème de la recherche, et sur lesquels les données sont collectées et analysées » (Kervin, 1992). Dans le cadre de cette étude, pour explorer les aspects liés au genre tout acteur en situation (contexte) de projet nous intéressait. En conséquence l'échantillon des acteurs visés et des organisations était hétérogène et se trouvait très vaste dans la mesure où il couvrait tous les pays participants à l'étude (Brésil,

⁹⁰ Chaque répondant était invité ainsi à sélectionner un qualificatif sur cette échelle à quatre niveaux afin d'éviter des positionnements « moyens » pour caractériser chaque dimension des situations managériales. Les résultats ont été déjà décrits dans le chapitre précédent.

Québec, Maroc, Sénégal et France). De plus, dans ces projets, l'enquête nous a permis d'avoir certaines informations sur des variables de contrôle (voir tableau 4.15).

Tableau 4.15 : Les variables de contrôle

Dimensions des variables	Contenu des variables				
Variables portant sur les acteurs- projet	Sexe,	Age,	Pays	niveau d'études	fonction occupée
	Temps d'expérience dans la fonction occupée		Degré de formation en gestion de projets		Expérience en projets internes et/ou externes
Variables portant sur les organisations d'appartenance	Statut de l'entreprise		Effectif de l'entreprise		Effectif dans le reste du monde
Variables portant sur les projets en question	Nature du projet	Taille des équipes,	Nombre de projets en cours		Phases du projet

Pour recueillir des données de qualité, tout chercheur doit se munir de l'instrument de recherche le plus approprié pour renseigner sa recherche. Dans la sous-section qui suit, nous mettons en évidence le principal instrument de recherche utilisé dans cette thèse.

4.2.5.2.2. Choix du questionnaire comme principal instrument de recherche ?

On appelle instrument de recherche le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir les données qu'il doit soumettre à l'analyse. Ce support est un outil dont la fonction essentielle est de garantir une collecte d'observations et/ou de mesures prétendues scientifiquement acceptables et réunissant suffisamment de qualités d'objectivité et de rigueur pour être soumises à des traitements analytiques. L'instrument de recherche est de ce fait, un ensemble technique spécial que le chercheur devra, le plus souvent, élaborer pour répondre aux besoins spécifiques de sa recherche en termes d'informations dont le traitement conduira aux objectifs qu'il s'est fixé (Aktouf, 1987, p.83).

En sciences de gestion comme en sciences sociales, il existe un panorama d'instruments de recherche pour recueillir des données. Les principaux d'après Gavard-Perret et *al.* (2012) sont la collecte par l'expérimentation, l'observation mais aussi par l'enquête.

° **La collecte par l'expérimentation** est une méthode quantitative qui a pour but de mettre en évidence des relations de causalité entre variables. C'est une recherche utile pour des études descriptives, c'est-à-dire pour décrire la fréquence d'occurrences d'un événement ou pour décrire des relations entre variables. C'est d'ailleurs le seul type de recherche qui permet

de tester, en toute rigueur, des hypothèses de causalité (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p.208). **Nous ne sommes pas dans une logique de manipuler le contexte de l'étude pour mesurer l'effet de ces manipulations (Gavard-Perret et *al.*, 2012) mais nous souhaitons plutôt décrire et expliquer certains comportements d'acteurs impliqués dans des projets. C'est pourquoi cette technique ne sera pas retenue dans le cadre de cette thèse.**

° *La collecte par l'observation* constitue une « technique de collecte de données primaires visibles et audibles... une stratégie particulière d'interaction avec le terrain » (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p.166). C'est l'une des méthodes de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion. C'est le cas du management où, comme le rapporte Gavard-Perret et *al.* (2012, p.165), les observations de Frederick W. Taylor furent à l'origine de l'OST⁹¹ dans l'industrie puis dans les années 30 avec les travaux de l'Ecole des relations humaines sur les conditions de travail et les styles de leadership. C'est une méthode très adaptée pour faire une étude de cas (Yin, 2014). Les méthodes d'observation recueillent directement les informations sur le terrain, ce sont des faits. **Etant donné que notre recherche ne s'articule pas autour d'une étude de cas, nous jugeons que cette technique n'est pas appropriée pour collecter les données dont nous aurons besoin dans cette étude.**

° *La collecte par l'enquête.* Plusieurs techniques existent pour collecter les données par l'enquête. En voici quelques unes que nous discutons dans les paragraphes ci-après.

⇒ Les *techniques projectives*. C'est une méthode où le chercheur collecte des réponses aussi spontanées que possible soit sous forme verbale (écrite ou orale) soit sous forme picturale : dessin ou collage (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p.127). C'est une méthode qui est peu utilisée en sciences de gestion même si elle peut s'avérer très adaptée pour recueillir des informations auprès de répondants ayant du mal à s'exprimer par les mots, les enfants par exemple. Ce qui n'est pas le cas dans la présente recherche.

⇒ L'*entretien* et le *questionnaire*. Ils constituent d'autres techniques de collecte de données par l'enquête. S'agissant de l'entretien, il constitue un « *procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des*

⁹¹ Organisation Scientifique du Travail est une méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production et largement diffusé à la fin du XIX^e siècle. Ses principes ont été développés et mis en application industrielle par nombre de personnalités (Pierre-Paul Riquet, Vauban, Frédéric Japy, William Leffingwell, Henri Fayol, etc. mais le plus connu reste Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), ce qui explique que l'OST soit souvent assimilée au taylorisme. Par suite et notamment aux Etats-Unis, le mouvement dit du fordisme qui en fera une très large application contribuera à sa diffusion dans nombre d'organisations.

informations, en relation avec le but fixé » (Grawitz, 1993, p.570). Dans la pratique, il peut se faire, soit de façon individuelle, soit en groupe.

L'*entretien de groupe* ou *collectif* consiste à réunir autour d'un animateur un ensemble de personnes pour les amener à interagir. En sciences de gestion, les entretiens de groupe sont utiles pour susciter des idées ou hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations (Gavard-Perret et al., 2012). Quant à l'*entretien individuel*, c'est une technique très bien adaptée pour explorer des processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie, mentale, etc.) ou bien des sujets confidentiels touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous (religion, tabac, alcool, sexualité, etc.) ou encore pour mettre en évidence des différences individuelles (Gavard-Perret et al., 2012, p.110). Avec ces auteurs, on distingue trois formes d'entretiens individuels :

- *l'entretien libre* ou *en profondeur* ou *non directif* qui se caractérise par son ouverture et sa souplesse qui est souvent recommandé quand le chercheur veut appréhender plutôt que des faits ou jugement précis, des représentations et mobiles, souvent latents.
- *l'entretien directif*. Appelé aussi *entretien standardisé* ou *centré* (Aktouf, 1987), il se manifeste comme la technique de questionnaire (voir la sous section ci-haut).
- *l'entretien semi-directif*. Il s'agit d'un entretien semi-structuré ou semi-dirigé. C'est d'ailleurs le type d'entretien le plus utilisé en gestion. Il est mené à l'aide d'un guide (grille ou encore canevas de recherche) d'entretien c'est-à-dire une sorte de liste des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants. Toutes ces différentes formes d'entretien **n'ont pas été utilisées dans le cadre de cette thèse.**

Concrètement, l'enquête pour recueillir les données permettant d'analyser les comportements managériaux sous l'angle du genre a été mise en œuvre grâce à un **questionnaire**, instrument de recherche que nous définissons avec Aktouf (1987) comme un ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il est considéré aujourd'hui encore par certains auteurs comme l'instrument de collecte d'information le plus utilisé en sciences de gestion (Gavard-Perret et al., 2012) et notamment dans les travaux en marketing. **Nous avons retenu cette technique de recueil de données pour deux grandes raisons.**

D'une part, parce que c'est un mode de collecte de données privilégié par les recherches de nature quantitative même exploratoire comme la nôtre. En effet, cette méthode est souvent recommandée pour le recueil de données quand il s'agit de décrire ou d'expliquer des attitudes, des perceptions ou des comportements. D'ailleurs Gavard-Perret et *al.* (2012) précisent qu'avec le questionnaire, les données collectées auprès d'une population ou d'un échantillon représentatif de cette population, doivent être alors analysées, soit dans une optique descriptive soit dans une optique explicative. Dans le cadre de cette recherche nous recourons au questionnaire car, **il nous permet non seulement de décrire les situations managériales en fonction de l'idéologie de genre mais surtout de fournir des éléments d'explication dans la compréhension des facteurs d'influence du genre dans le management des projets.**

D'autre part, le choix de l'enquête par questionnaire se justifie par la nature de notre recherche et la **volonté d'interroger un grand nombre d'acteurs travaillant en contexte de projet en peu de temps.** Nous ne négligeons pas ici les précautions méthodologiques qu'il faut prendre en compte (au sens de Gavard-Perret et *al.*, 2012) vu que notre recherche est internationale, c'est-à-dire effectuée dans différents contextes.

Pour recueillir les données, il était indiqué aux répondants à l'entête du questionnaire⁹² qu'ils allaient participer à un projet de recherche international sur les situations managériales vécues en projet. De plus, en fonction de leur expérience en projets lors des six derniers mois (*indiquez un événement de société marquant dans le pays étudié*), il leur était demandé d'essayer de retrouver parmi les 22 situations (visibles notamment dans le formulaire) celles qui les ont particulièrement marquées et de les caractériser en fonction des sept dimensions proposées (revoir tableau 4.14).

Chaque répondant devrait notamment renseigner le degré de *nouveauté*, d'*imprévisibilité* et d'*enjeu* de chaque situation mais aussi de l'analyser en termes d'alliés, d'outils, de méthodes, de supports, etc. (degré de *maîtrise de la situation*), de préciser comment était la résolution pour lui (degré d'*urgence*) et qu'est-ce qu'il en a appris et qui lui soit réexploitable par la suite (*apprentissage*) et enfin de dire dans quelle mesure ressentait-il être « attendu » sur les résultats, suites (*évaluation externe*). En somme, toutes les dispositions ont été prises en compte pour recueillir des informations de qualité. D'ailleurs, un pré-test du questionnaire c'est-à-dire une véritable mise à l'épreuve, un essai contrôlé et rigoureux du

⁹² Il faut souligner que le questionnaire utilisé a fait l'objet d'une élaboration commune dans le but d'une opérationnalisation internationale

fonctionnement de l'outil que l'on vient de construire (au sens de Aktouf, 1987) auprès de cinq acteurs⁹³ projet minimum dans chacun des cinq pays a été observé afin de pouvoir partager les commentaires avant sa finalisation mais aussi vérifier la cohérence des données recueillies avec celles déjà collectées en France. À présent, précisons la manière dont la collecte des données utilisées dans cette thèse a été effectuée.

4.2.5.2.3. Déroulement de la collecte des données

Pour administrer le questionnaire élaboré, un chercheur peut choisir le mode d'administration le plus approprié parmi quatre solutions suivantes : en face à face, par téléphone, par voie postale et par internet (Gavard-Perret et *al.*, 2012). Dans le cadre du processus de collecte, chaque pays a présenté des particularités.

En effet, en France, ont été restructurées dans un fichier Excel toutes les données déjà recueillies sous la forme d'un suivi longitudinal pendant 6 mois de projet par des étudiants et auditeurs de formation continue du master management par projets de l'IAE de Lille et du master Gestion et distribution d'électricité de Bordeaux 1 comme indiqué ci-dessus depuis 2003 jusqu'en 2005 pour Bordeaux et 2008 pour Lille. Prise de relai en suivi longitudinal par le master management de la qualité et des projets de l'IAE de Tours depuis 2009 et par questionnaire à partir de 2010 auprès des auditeurs de formation continue dudit master. Par ailleurs, à la fin du projet de recherche international, le protocole de collecte de données a été poursuivi en 2012, 2013, 2014 et 2015.

Au Sénégal, c'est nous qui, en l'absence d'association professionnelle dans le domaine, avons dû faire un long travail d'identification de personnes potentiellement concernées et parcourir tout le pays pour faire l'administration du questionnaire. Étant conscient que la qualité de recueil doit provenir à la fois de l'absence de non-réponse, du nombre de questions qui peuvent être posées, et de la valeur ajoutée que peut avoir le chercheur (explication des questions, possibilité de questions ouvertes complémentaires) comme nous le soulignent Gavard-Perret et *al.* (2012, p.147), nous avons opté pour l'administration « en face à face » ou « sur place ». Ce choix se justifie par le fait que nombre de répondants avaient jugé très

⁹³ Dans la pratique, Aktouf (1987) admet que pour un échantillon de taille moyenne (entre 50 à 200 individus environ) 5 % à 15 % peuvent constituer une base suffisante pour effectuer le pré-test ; ce que nous avons observé dans tous les pays.

complexe⁹⁴ notre questionnaire. Il nous avait notamment permis d'expliquer certaines questions même si sa mise en œuvre a été longue et très coûteuse.

Au Maroc, ce sont des étudiants du master management de la qualité et des projets délocalisés à l'Institut du Génie Appliqué dont près de 80% sont des professionnels en exercice qui ont recueilli des données. Chaque étudiant devait collecter 4 à 5 questionnaires auprès de collègues de son entreprise ou de son réseau social. Ils ont été la plupart du temps administrés en face à face puis saisis par les étudiants qui avaient reçu une formation spécifique d'initiation à la recherche. S'agissant du Brésil, la collecte coordonnée par le professeur Amaru, s'est effectuée avec des étudiants en MBA en gestion de projet en formation continue à São Paulo. Enfin, au Québec, les données ont été exclusivement recueillies par un questionnaire en ligne par une étudiante dans le cadre de son mémoire de recherche de la maîtrise en gestion de projet de l'université du Québec à Rimouski sous le contrôle et la direction du professeur Bruno Urli.

À cette date, la base de données est constituée de près de 20000 situations managériales. En fonction de notre objectif de recherche, 14766 situations managériales rencontrées par plus de 700 acteurs projet (entre 2008 et 2014) seront utilisées dans cette thèse. Dans le chapitre VI, nous allons caractériser davantage cet échantillon par le biais des statistiques descriptives.

4.2.5.3. Modes de traitement des données sur les situations managériales

Le tableau ci-après résume plus particulièrement les modes de traitement des données proposés pour répondre à chacune des questions de recherche. Dans les paragraphes qui suivent nous les examinons les uns après les autres.

Le **test de Student** permet de décider si une moyenne m calculée sur un échantillon issu d'une population de variance σ^2 inconnue est différente significativement d'une moyenne hypothétique μ_0 (Thietart et *al.* 2014, p, 431). Il s'agit donc de décider si la différence observée entre les moyennes des deux échantillons de comparaison est attribuable à la variable indépendante testée ou si elle peut être considérée comme l'effet du hasard. Si la variable dépendante contient plus de deux modalités, l'**analyse de variance** (ANOVA) est recommandée (Kinneer et Gray, 2005) pour tester l'égalité des paramètres. L'ANOVA permet

⁹⁴ Rappelons ici que c'est cette complexité qui nous avait poussée à formuler des recommandations pour améliorer la compréhension du questionnaire lors de la rencontre du pôle de chercheurs d'octobre 2011 (voir annexe 1).

de tester plus spécifiquement si k moyennes $m_1, m_2, \dots, m_k$ observées sur k échantillons différent significativement les unes des autres (Thietart et al. 2014, p, 437).

Tableau 4.16 : Modes de traitement des données sur les situations managériales

Propositions à tester		Tests proposés			
		Khi ²	ANOVA	Test t	Logit
Quelles sont les situations de management de projet porteuses de complexité-imposée ? Sont-elles générées ?					
P3_{1a}	<i>Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-imposée dans les projets.</i>	X	X	-	-
P3_{1b}	<i>Les situations de management de projet potentiellement source de complexité-imposée sont générées.</i>	-	X	X	X
P3_{3a}	<i>Plus la SMP est porteuse de complexité-imposée élevée, plus elle est source d'apprentissage chez les hommes que chez les femmes.</i>	-	X	X	-
Quelles sont les situations de management de projet porteuses de complexité-ressentie ? Sont-elles générées ?					
P3_{2a}	<i>Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-ressentie dans les projets</i>	X	X	-	-
P3_{2b}	<i>Les situations de management de projet potentiellement source de complexité-ressentie sont générées.</i>	-	X	X	X
P3_{3b}	<i>Plus le ressenti de la complexité de la SMP est élevé, plus il est source d'apprentissage chez les femmes que chez les hommes.</i>	-	X	X	-
Quelles sont les situations de management de projet potentiellement risquées ? Sont-elles générées ?					
P4_a	<i>Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de prise de risque dans les projets.</i>	X	X	-	-
P4_b	<i>Les situations de management de projet potentiellement source de risque sont générées.</i>	-	X	X	X
Quelles sont les situations de management de projet porteuses d'improvisation ? Sont-elles générées ?					
P5_a	<i>Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés d'improvisation.</i>	X	X	-	-
P5_b	<i>Les situations de management de projet potentiellement source d'improvisation ne sont pas générées.</i>	-	X	X	X

Le **test du khi-deux** développée par Sir Karl PEARSON (1857-1936) constitue un test d'indépendance qui sert à apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères au sein d'une population, lorsque ces caractères sont qualitatifs où lorsqu'un caractère est quantitatif et l'autre qualitatif, ou bien encore lorsque les deux caractères sont quantitatifs mais que les valeurs ont été regroupées.

Dans la recherche en sciences de gestion, l'ANOVA a été utilisée pour étudier la « recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants » (Henninger-Vacher, 2000). Le test de Student a été mobilisé par Bompar (2010) pour étudier « les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale ». L'ACP et de même que la statistique du khi-deux ont été utilisées pour étudier l'improvisation organisationnelle dans les projets (Vignikin, 2013). Dans la

présente recherche, le test de Student est mobilisé pour étudier l'effet du facteur « sexe » sur par exemple la prise de risque, l'improvisation, etc. Le test du khi-deux de même que celui d'ANOVA est utilisé ici pour appréhender le degré de complexité-ressentie de chaque situation liée au management de projet par exemple.

S'agissant de la **régression logistique** encore appelée *modèle LOGIT*, elle a pour objet d'étudier « *l'effet d'une ou plusieurs variables explicatives sur une variable à expliquer mesurée sur une échelle dichotomique ou boohéenne* » (Gavard-Perret et al., 2012). Cette technique prédictive diffuse aujourd'hui bien loin de son berceau d'origine⁹⁵.

Une régression logistique peut être particulièrement utile et appropriée si l'on désire connaître les facteurs prédisant le mieux une dépression majeure en étudiant par exemple des variables telles que l'âge, le sexe, l'estime de soi, les relations interpersonnelles, etc. (Tabachnick et Fidell, 2000). Nous partageons notamment les raisons qui ont poussé Gillet (2010) à retenir la régression logistique pour étudier « L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français ».

Le choix du modèle logistique résulte du fait que nous souhaitons étudier la liaison entre une variable dépendante *Y* (le niveau de prise de risque dans la gestion de projets, de complexité ou le niveau d'improvisation des situations managériales) et un ensemble de variables indépendantes dont le sexe de l'acteur de projet. Ici chacune des variables à expliquer est dichotomique (1 niveau de prise de risque élevé, 0 sinon ; 1 niveau de complexité élevé, 0 sinon ; 1 improvisation totale, 0 sinon). Quelques spécificités du modèle LOGIT seront précisées dans le chapitre VI avant la présentation des résultats sur les différentes régressions logistiques.

4.2.5.4. Modes de traitement des données sur les PMP

Étant donné que notre raisonnement est abductif, nous avons utilisé des données complémentaires. Ainsi, parallèlement, à la recherche sur les situations managériales, un deuxième questionnaire a été proposé aux acteurs travaillant en contexte de projet pour notamment renseigner les pratiques de management de projet (PMP) qu'ils mettaient en évidence pour faire face aux situations générées par l'activité de projet. Les rubriques du

⁹⁵ Il faut souligner que les premières applications des modèles logistiques ont été effectuées dans le domaine de la médecine. Cette méthode aura permis par exemple de prédire la présence ou l'absence d'une maladie. Dans le domaine bancaire, elle peut être mise en évidence pour déterminer la viabilité d'un client sollicitant un crédit à partir de certaines de ses caractéristiques : âge, type d'emploi, niveau de revenu, etc. Dans le domaine politique, Vincent Loonis (2006) a étudié, par le biais de la régression logistique, les déterminants de la réélection des députés français depuis les débuts de la 3ème République.

questionnaire concernaient entre autres la notion de projet, la nature et les configurations des projets, les facteurs-clés de succès, la culture en gestion de projet et surtout les outils et méthodes mobilisés⁹⁶ pour manager les projets. Concernant ces outils et méthodes, les répondants dont la plupart avaient répondu déjà au questionnaire sur les situations managériales, étaient invités à préciser leur niveau d'utilisation en se basant sur le cadre de référence suivant :

Notez 4 : pour les outils et méthodes qui sont utilisés systématiquement dans leurs projets
Notez 3 : ceux qu'ils ont vu utiliser au moins une fois
Notez 2 : ceux qui n'ont pas encore été utilisés mais qu'ils connaissent par ailleurs
Notez 1 : ceux qui leur sont complètement inconnus

Dans le cadre de notre travail, ce sont les informations recueillies auprès de ces acteurs sur ces outils et méthodes qui ont été utilisées pour mieux approfondir l'analyse de l'influence du genre lorsque l'acteur de projet est contraint à faire face à certaines situations générées par le projet. Ces données ont été analysées grâce à des traitements statistiques avec le logiciel SPSS. Après avoir effectué des statistiques descriptives et des analyses de corrélations, nous effectuerons des tests de Student afin de comparer les moyennes entre les hommes et femmes pour chaque catégorie de techniques de gestion de projet utilisée.

Toutes ces précisions étant faites, nous proposons maintenant un modèle de recherche permettant d'étudier le genre dans les projets.

4.3. Proposition d'un modèle de recherche pour étudier le genre dans les projets

Concrètement, un modèle désigne « *une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou à stimuler la situation réelle étudiée* » (Thiétart et al., 2003, p. 65). Dans le cadre de cette recherche, le modèle dérive du schéma proposé par Martine Brasseur (2009) pour analyser la diversité des genres à travers une approche par le sentiment identitaire. Son articulation avec la problématique des situations managériales débouche sur notre proposition (voir figure 4.5).

⁹⁶ En guise de rappel, ces outils et méthodes ont été précisés dans le chapitre III.

Nous supposons que les situations managériales vécues par les acteurs projet de même que les comportements managériaux qu'ils adoptent pour les résoudre peuvent être analysés par rapport à l'idéologie de genre « contextualisée ».

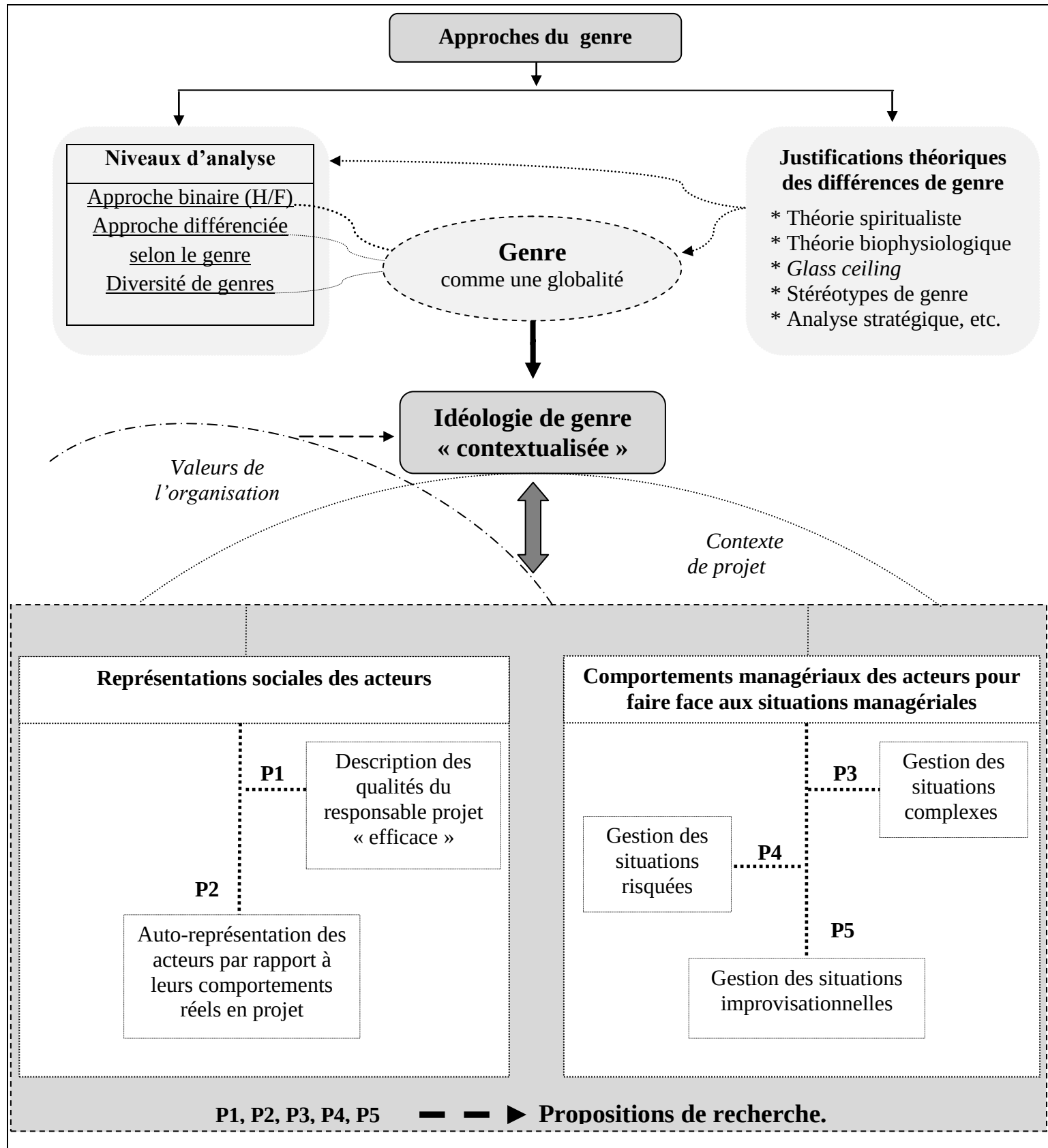
Nous admettons aussi l'existence de plusieurs genres pour un même sexe (diversité de genres). Ainsi, nous percevons le genre comme étant une globalité c'est-à-dire prenant en compte toutes les formes de genre : masculin, féminin, neutre, etc. dont chacune est associée à une idéologie de genre traditionnelle. Par exemple toutes les personnes de genre masculin partageraient l'idéologie masculine et raisonneraient en fonction des stéréotypes masculins. À l'opposé, toutes les personnes de genre féminin partageraient l'idéologie féminine et raisonneraient en fonction des stéréotypes féminins, ainsi de suite. Cette idéologie traditionnelle va influencer l'idéologie de genre « contextualisée » du fait de la prégnance du caractère « inné » de l'individu. L'idée c'est de montrer ici que même si une personne de genre traditionnel féminin adopte, en fonction du contexte des comportements de types masculins pour faire face à certaines situations, à un certain niveau (degré), pour effectuer une action intelligente (Suchman, 1987) surtout lorsque la situation lui semble urgente (Riveline, 1991), son instinct féminin ressurgira ! Ce qui peut être valable dans la résolution d'une situation liée au questionnement de l'ordre ou à l'éviction d'un collaborateur dans le cadre de sa participation au projet.

L'idéologie de genre « contextualisée » dépend aussi du contexte de projet et des valeurs de l'organisation dans son ensemble. Ces valeurs (souvent) liées à la culture organisationnelle peuvent d'ailleurs influencer fortement l'idéologie de genre « contextualisée » surtout lorsque l'acteur est en contexte de projets externes⁹⁷. S'agissant de l'influence du projet, elle est multiple du fait de plusieurs facteurs contingents. Par exemple, en sus de la singularité du projet et des exigences traditionnelles de cout-délai-qualité, l'acteur doit composer avec des situations « problématiques » et « contextualisées » qui naturellement peuvent influencer en permanence ses comportements.

Au total, nous appréhendons le genre à partir du concept d'idéologie de genre « contextualisée ». De plus, nous analysons cette idéologie de genre d'une part, sous l'angle des représentations sociales et d'autre part, sous l'angle des comportements managériaux des acteurs projet.

⁹⁷ Nous rappelons qu'avec les projets internes, une organisation produit et vend des produits et services et réalise des projets à usage interne (pour elle-même). Si par contre l'organisation ne vit que de la conception et réalisation de projets, on parlera de projets externes.

Figure 4.5 : Définition d'un modèle généré par la recherche



Conclusion Chapitre IV

En conclusion, ce chapitre aura permis de présenter et de justifier notre démarche méthodologique.

La première section a présenté le cadre général de l'étude empirique.

Dans un premier temps nous avons énoncé la problématique de recherche : *Quelle est l'influence du genre sur les situations liées au management de projet ?* Dans un second temps, après avoir rappelé l'utilité du positionnement épistémologique dans une recherche en management, nous avons discuté de la pertinence d'analyser notre problématique dans le courant du réalisme critique.

La deuxième section a permis de définir une méthodologie spécifique permettant d'étudier le genre dans les projets.

Concrètement, après avoir mis en évidence les principales méthodologies mobilisées par les chercheurs pour étudier les aspects liés au genre dans les projets, nous avons discuté de la pertinence de la démarche abductive qui non seulement permet d'intégrer différents facteurs contextuels mais aussi offre la possibilité de répliquer certaines recherches antérieures sur les situations managériales de projet, de les appréhender sous l'angle du genre à travers une méthodologie mixte (qualitative et quantitative).

En introduisant le concept d'idéologie de genre « contextualisée », cette section a permis d'identifier quatre comportements-types en fonction de l'idéologie de genre : les comportements managériaux à « forte idéologie masculine », à « forte idéologie féminine », « androgynes » et comportements managériaux « indifférenciés ».

Le choix de n'analyser que les trois premiers comportements compte tenu du contexte de projet a abouti à la (définition des questions de recherche) formulation des différentes propositions de la thèse que nous résumons dans l'encadré suivant :

Proposition1 (P₁) : *Le contexte de projet induit le responsable de projet à présenter un profil androgyne pour réussir.*

Proposition2 (P₂) : *Le contexte de projet induit les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet.*

Proposition3_a (P3_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité.*

Proposition3_{1a} (P3_{1a}) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-imposée dans les projets.*

Proposition3_{2a} (P3_{2a}) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-ressentie dans les projets.*

Proposition3_b (P3_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité sont genrées.*

Proposition3_{1b} (P3_{1b}) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-imposée sont genrées.*

Proposition3_{2b} (P3_{2b}) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-ressentie sont genrées.*

Proposition3_{3a} (P3_{3a}) : *Plus la situation managériale est porteuse de complexité-imposée élevée, plus elle est source d'apprentissage chez les hommes que chez les femmes.*

Proposition3_{3b} (P3_{3b}) : *Plus le ressenti de la complexité de la la situation managériale est élevé, plus il est source d'apprentissage chez les femmes que chez les hommes.*

Proposition4_a (P4_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de prise de risque dans les projets.*

Proposition4_b (P4_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de risque sont genrées.*

Proposition5_a (P5_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés d'improvisation.*

Proposition5_b (P5_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ne sont pas genrées.*

Dans la dernière partie de cette section, nous avons mis en évidence l'approche empirique. Ainsi, la genèse de la recherche de même que le processus de collecte, de traitement et d'analyse ont été les principaux points développés.

La dernière partie de ce chapitre a permis de proposer un modèle généré par la recherche.

Dans le chapitre V, nous présentons et discutons les résultats relatifs à l'exploration des deux premières propositions de recherche de la thèse.

Chapitre V :

ANALYSE EMPIRIQUE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES EN CONTEXTE DE PROJET

*Le projet constitue un catalyseur favorisant le développement de nouvelles compétences dans
l'exercice de son management.*

Introduction du chapitre V

Quelles sont les qualités dont devraient disposer les responsables de projet qui réussissent ? Les responsables de projet « efficaces » mettent-ils davantage l'accent sur les résultats que sur leurs collaborateurs ? constituent les deux questions spécifiques auxquelles nous tenterons de donner des réponses dans ce **cinquième chapitre**. Pour atteindre cet objectif, nous nous appuierons sur des données recueillies auprès d'acteurs⁹⁸ mis en situation de gestion de projet ou d'une nouvelle activité (sous forme de projet).

À partir de ces différentes données il s'agira de tester concrètement, les **propositions** **P₁**: *Le contexte de projet induit le responsable projet à présenter un profil androgyne pour réussir* et **P₂** : *Le contexte de projet induit les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet*.

Deux sections sont proposées pour présenter les résultats exploratoires correspondants.

Dans la première section, les résultats concernant l'analyse du profil du responsable de projet « efficace » sont présentés. Il s'agit d'analyser plus particulièrement les représentations sociales que l'ensemble des acteurs interrogés se font des responsables de projet qui réussissent. L'objectif ici est de répondre à la première question en testant la première proposition.

La seconde section a pour vocation de répondre à la seconde question. Nous y explorerons notamment les styles de management des responsables de projet par rapport à leurs comportements réels. Sachant que les responsables de projet ne disposent souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise sur les autres membres de l'équipe de projet, nous analyserons plus spécifiquement les représentations sociales qu'ils se font de leurs propres comportements en matière de management de projet⁹⁹. Les ressentis des différents acteurs (relevés après leur mise en situation de gestion de projet ou de nouvelle activité) ont servi de base pour approfondir l'analyse des résultats.

⁹⁸ Ces acteurs exerçaient soit un emploi dans des activités de projet, soit y travaillaient occasionnellement, soit ils étaient d'autres professionnels souhaitant parfaire leurs connaissances dans le domaine du management de la qualité et des projets ou simplement d'étudiants en formation initiale en management de la qualité et des projets.

⁹⁹ Il faut souligner que les données utilisées ont été collectées seulement auprès des professionnels en contexte de projet ou d'acteurs y travaillant occasionnellement.

Sommaire du chapitre V

<i>5.1. Analyse du profil du responsable de projet « efficace ».....</i>	<i>234</i>
5.1.1. Éléments pratiques de méthodologie.....	234
5.1.2. Résultats : le projet reste un catalyseur et favorise le développement de nouvelles compétences dans l'exercice de son management.....	236
<i>5.2. Exploration des styles de management en contexte de projet.....</i>	<i>243</i>
5.2.1. Éléments pratiques de méthodologie.....	243
5.2.2. Résultats : les comportements réels en contexte de projet sont des comportements « androgynes ».....	246
5.2.3. Analyse des ressentis d'acteurs mis en situation de gestion de projets.....	249
<i>5.3. Synthèse générale des résultats des tests du chapitre.....</i>	<i>257</i>
Conclusion du chapitre V.....	258

5.1. Analyse du profil du responsable de projet « efficace »

Nous mettons d'abord en évidence les aspects spécifiques relatifs à la méthodologie puis, nous présentons et discutons les résultats.

5.1.1. Éléments pratiques de méthodologie

Comme nous l'avions précisé dans le chapitre précédent, même si le PAQ (*Personal attribute questionnaire*) est très utilisé en psychologie dans les pays anglo-saxons, il a fait l'objet de très peu de travaux (Rinfret et Levesque, 2000) en contexte francophone notamment en matière de gestion des ressources humaines (Belghiti, 2004 ; Ramboarison, 2008).

Dans le domaine particulier du management de projet, nous notions à notre connaissance, une absence d'écrits sur le sujet. Pourtant, le projet, dans sa configuration, comme nous l'avions rappelé dans le chapitre III, permettrait d'échapper davantage à la culture organisationnelle et par conséquent pourrait lever ou briser la contrainte de *plafond de verre*, s'il existe. Dans bien des cas, il permettrait aussi d'éviter la ségrégation horizontale dans la mesure où le projet diffuse partout, presque dans toute forme d'activités aujourd'hui. L'évolution des pratiques liées à son management exige des qualités et des compétences supplémentaires de la part des acteurs qui en ont la responsabilité.

L'analyse des RS (représentations sociales) par rapport à ces qualités que devraient avoir les responsables de projet qui réussissent peut être appréhendée grâce au PAQ.

Initialement, le PAQ compose 24 items mais très souvent, ce sont les 08 items masculins et les 08 items féminins qui ont été analysés dans la littérature. Nous nous proposons maintenant (voir tableau ci-après) de les analyser en contexte de projet.

Nous souhaitons concrètement analyser ici les représentations sociales que se font les acteurs (ou futurs acteurs) de projet du responsable de projet « efficace ». Ainsi, pour déceler le profil de chaque acteur, nous adaptons cette grille de lecture de Spence et *al.* (1973) reprise par certains auteurs (Belghiti, 2004 ; Ramboarison, 2008) dans le contexte français. En même temps, nous faisons l'analyse par rapport à la somme du score relatif obtenu pour chaque catégorie d'items. Cette technique permet de déterminer le degré de « masculinité¹⁰⁰ » pour les items masculins et le degré de « féminité » pour les items féminins.

¹⁰⁰ En *Kikongo* (langue parlée par les *Kongo* peuple d'Afrique centrale vivant dans le Nord de l'Angola, dans les provinces du Bas-Congo, du Bandundu et de Kinshasa en RDC et dans la région sud-ouest jusqu'à Brazzaville en République du Congo) *koko* signifie « masculinité ».

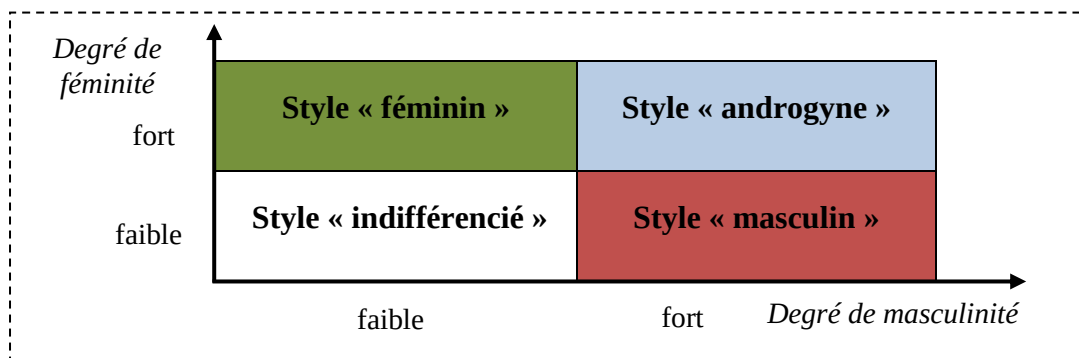
Tableau 5.1 : Items masculins et items féminins du PAQ

Items masculins		Items féminins	
Notation	Libellés	Notation	Libellés
Mind	Indépendant	Femo	Emotif
Mact	Actif	Fdev	Dévoué aux autres
Mcom	Compétitif	Fdou	Doux
Mdec	Prend facilement des décisions	Fser	Serviable
Maba	N'abandonne jamais facilement	Fgen	Gentil
Mconf	Confiant en soi	Fcon	Conscient des sentiments des autres
Msup	Se sent supérieur	Fcom	Compréhensif
Mpre	Résiste sous la pression	Fcha	Chaleureux avec les autres

Source : Adapté de Belghiti (2004).

En effet, si le degré de masculinité est fort (score compris entre 24¹⁰¹ et 32) et le degré de féminité est faible [8 ; 23], le style adopté par l'individu est qualifié de style « masculin » c'est-à-dire relevant d'individus à forte idéologie masculine. À l'opposé, le style adopté par l'individu sera qualifié de style « féminin » lorsque le degré de masculinité est faible [8 ; 23] et le degré de féminité fort [24 ; 32]. Par contre si le degré de masculinité est fort [24 ; 32] et le degré de féminité est fort [24 ; 32] alors, l'individu en question présente un profil « androgyne » ; sinon son style sera qualifié d'« indifférencié » (degré de masculinité et degré de féminité faibles). Nous représentons ces différents styles dans la figure 5.1.

Figure 5.1 : Styles perçus avec le PAQ



Nous avons adapté le PAQ en retenant une échelle à 04 degrés (allant de 1 à 4) afin d'éviter des positionnements moyens.

Les données utilisées ont été recueillies par questionnaire auprès d'étudiants de Master en formation initiale, en formation en apprentissage et en formation continue en management

¹⁰¹ Avec notre échelle, une réponse affectée à un item est « forte » dès lors qu'elle est ≥ 3 . Ainsi, le score est « élevé » s'il est $\geq 8 \times 3 = 24$ (même si mathématiquement il est possible de déterminer ce score autrement avec au plus 1 réponse « faible »), faible sinon.

de la qualité et des projets de l'Université François Rabelais de Tours. D'ores et déjà, il faut souligner que ces données ont été collectées après avoir mis les répondants pendant trois jours en situation de gestion d'une nouvelle activité (pour ce qui concerne les formations initiales et en apprentissage) ou en situation de gestion de projets (s'agissant des acteurs en formation continue). Ainsi, en collaboration avec certains collègues qui intervenaient dans ces formations et organisateurs de ces simulations, nous avons pu faire circuler notre questionnaire. La consigne était de demander aux étudiants de remplir chez eux, à froid, le questionnaire et de nous le retourner au prochain cours avec le même collègue intervenant.

Au total, 63 personnes ont constitué notre échantillon d'étude dont 29 femmes. Environ 22% des acteurs interrogés étaient âgés au moins de 33 ans. Plus de la moitié des répondants hommes et femmes exerçaient soit un emploi dans des activités de projet (36,5%), soit y travaillaient occasionnellement (14,28%). Ceux-ci étaient notamment constitués d'étudiants en apprentissage en contexte de projet. Les autres répondants concernaient d'autres professionnels souhaitant parfaire leurs connaissances dans le domaine du management de la qualité et des projets ou d'étudiants en formation initiale en management de la qualité et des projets.

5.1.2. Résultats : le projet reste un catalyseur et favorise le développement de nouvelles compétences dans l'exercice de son management

Globalement nos répondants présentent le responsable de projet « efficace » comme un acteur qui devrait présenter un profil « androgyne ». Leurs représentations sociales ne permettent pas de noter des différences significatives au plan physiologique. La variable « expérience en contexte de projet » ne fait rien à l'affaire...

5.1.2.1. Le responsable de projet « efficace » présente un profil « androgyne »...

Les réponses fournies permettent d'apprécier les cohérences internes entre les deux sous-échelles (« masculinité » et « féminité ») que nous avons mobilisées dans l'analyse. Le test approprié reste l'analyse de la fiabilité. Pour les items masculins, l'Alpha de Cronbach est de 50,8%. Pour les items féminins, l'Alpha de Cronbach s'élève à 56,2%. Toutefois, la sous-échelle « masculinité » reste significative à 66% avec la suppression de l'item « Mdec » c'est-à-dire la capacité à prendre facilement des décisions tandis que la sous-échelle « féminité » atteindrait un niveau de significativité de 62,5% avec la suppression de l'item « Femo » renseignant les aspects émotifs de l'individu. Les résultats de l'analyse factorielle sont consignés dans le tableau 5.2.

Tableau 5.2 : Résultats de l'analyse factorielle

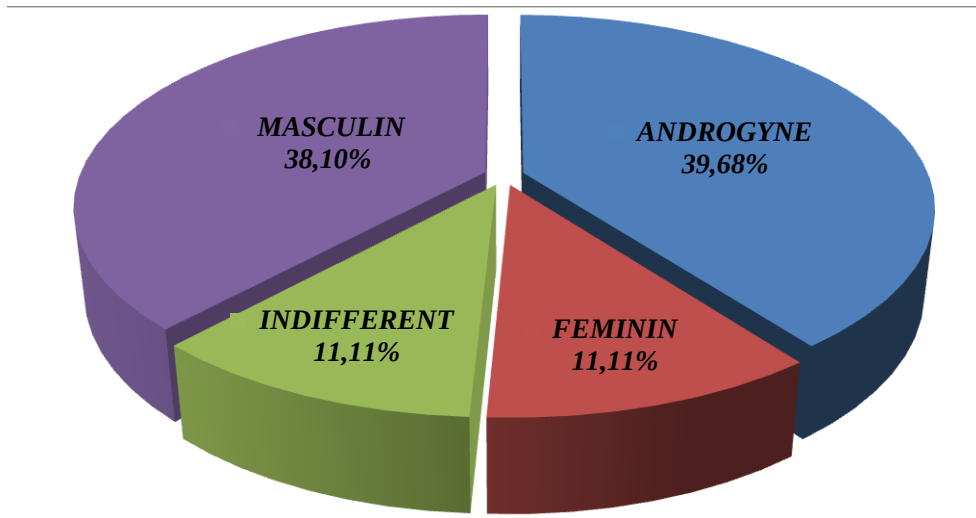
Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,840	23,998	23,998
2	1,948	12,177	36,176
3	1,712	10,699	46,875
4	1,407	8,795	55,670
5	1,172	7,328	62,998
6	1,032	6,452	69,450
7	,891	5,572	75,021
8	,763	4,767	79,788
9	,675	4,217	84,006
10	,606	3,784	87,790
11	,476	2,975	90,765
12	,437	2,732	93,496
13	,369	2,304	95,800
14	,350	2,185	97,985
15	,184	1,151	99,136
16	,138	,864	100,000

En respect du critère du taux d'inertie, l'histogramme des valeurs propres du tableau 5.2 suggère de retenir au moins les cinq premiers axes qui expliquent près de 63,% de l'inertie totale contenue dans le nuage de points. En retenant un critère de contributions factorielles supérieures à 40%, les items Mind, Mact, Fdev et Fcon devraient être supprimés.

L'axe 1 qui renseigne environ 24% de l'inertie totale, correspond aux items masculins (Mdec, Maba, Mconf, Msup et Pre) et féminins (Fcom et Fcha). Le deuxième axe regroupant l'item masculin Mcom et l'item féminin Fgen explique 12,177% de l'inertie totale. Le troisième axe renseignant 10,699% de la variance totale, regroupe les items féminins Fdou et Fser. Enfin le quatrième et le cinquième axe expliquent 16,123% de l'inertie totale.

Maintenant nous présentons les résultats de cette première exploration que nous synthétisons d'ores et déjà dans la figure qui suit.

Figure 5.2 : Styles perçus de l'échantillon



Cette figure montre qu'environ 38,1% des acteurs interrogés perçoivent le style du responsable de projet « efficace » comme « masculin », 11% comme « féminin » et 11% comme « indifférencié » tandis que plus de 39% des acteurs le perçoivent comme « androgyne ».

Ce résultat corrobore en partie l'étude menée par Belghiti (2004) sur 604 cadres français d'une société de télécommunication où 59% d'entre eux percevaient le manager efficace comme présentant un profil androgyne. Néanmoins, il ne permet pas de conforter les travaux de Ramboarison (2008) effectués en Alsace où seulement environ 8% des DRH (Directeur des Ressources Humaines) interrogés partageaient cette même vision même s'il faut rappeler que cet auteur n'avait interrogé que 26 DRH dans son étude. Il n'est pas surprenant de voir les acteurs interrogés décrire le style du responsable projet « efficace » comme « masculin » à hauteur de 38,1%. Ce résultat peut s'interpréter par le fait du poids des stéréotypes masculins vu que notre échantillon est composé d'environ 49% d'étudiants en formation initiale et d'autres professionnels (exerçant des activités dans des contextes autres que celui de projet) venus se former dans les métiers du management de la qualité et des projets.

En portant l'analyse au niveau physiologique, pour chaque catégorie de style identifié, on obtient, comme le montre le tableau 5.3 des résultats intéressants.

Tableau 5.3 : Comparaisons entre les hommes et femmes des styles perçus

<i>Styles perçus</i>	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Androgyne	Hommes	11	25,73	,647	1,306	,205 NS
	Femmes	14	26,00	,392		
Masculin	Hommes	16	23,63	,885	1,095	,285 NS
	Femmes	8	24,00	,535		
Féminin	Hommes	4	24,00	1,414	-,378	,721 NS
	Femmes	3	23,67	,577		
Indifférencié	Hommes	4	22,50	,577	1,890	,117 NS
	Femmes	3	20,00	2,646		

^{NS}: valeur non significative.

Plus spécifiquement, les résultats des tests de Student résumés dans le tableau ci-dessus montrent que pour chaque style identifié, les différences observées entre les hommes et les femmes sont non significatives (aucune *p*-value n'est inférieure à 10%). Comme on pourra le noter, les femmes seraient plus masculines que les hommes (24,00 contre 23,63 en moyenne) et vice versa (23,67 contre 24,00 en moyenne). Néanmoins, il faut dire que 47% des hommes (contre 27,5 % des femmes) perçoivent ce style « masculin ». Par rapport toujours à leurs collègues de la gente masculine, plus de 48% des femmes (contre 32% des hommes) représentent le responsable de projet « efficace » comme un acteur devant présenter un profil androgyne même si en moyenne les différences apparaissent non significatives (26,00 contre 25,73). Il faut noter enfin que le pourcentage de femmes (respectivement d'hommes) attestant que le profil idéal serait constitué de degrés de masculinité et de féminité faibles reste similaire (10,3 contre 11,7%).

Au total, ces résultats corroborent l'étude de Belghiti (*op. cit.*) dans le secteur des télécommunications où 53% des femmes enregistraient des scores en faveur du style « androgyne ». Ils confortent en partie les travaux de Vinnicombe et Singh (*op. cit.*) effectués dans un autre contexte où d'une part, plus de deux tiers des femmes percevaient l'équipe dirigeante comme ayant un style « masculin » ou « androgyne » et d'autre part, les hommes percevaient davantage ce style « masculin » (35% contre 27% pour les femmes). Enfin, nos travaux vont à contre-courant des travaux de Fagenson (1990) qui montraient dans une étude sur un échantillon de 246 individus que les femmes étaient considérées comme étant plus féminines que les hommes.

Pour finir, nous testons si l'expérience en contexte de projet jouait un rôle dans les représentations des différents acteurs interrogés.

5.1.2.2. *L'expérience en contexte de projet ne fait rien à l'affaire...*

Nous présentons et discutons les résultats progressivement.

Tableau 5.4 : Comparaisons des styles perçus par rapport à l'expérience en projet

<i>Styles perçus</i>	Expérience	N	Moyenne	Ecart-type	F	Valeur p
Androgyne	0	11	25,73	,467	,815	,455 NS
	1	5	26,00	,707		
	2	9	26,00	,467		
Masculin	0	12	23,80	,985	,172	,843 NS
	1	2	24,00	,000		
	2	10	23,67	,632		
Féminin	0	3	24,00	1,000	3,143	,151 NS
	1	1	22,00	.		
	2	3	24,33	,577		
Indifférencié	0	5	21,00	2,345	,338	,732 NS
	1	1	22,00	.		
	2	1	23,00	.		

Légende : 2 : professionnels dans des activités de projet ; 1 : étudiants en apprentissage stagiaires en contexte de projet ; 0 : regroupe les étudiants en formation initiale en management de la qualité et des projets, ceux en apprentissage stagiaires dans d'autres contextes et les autres professionnels en formation continue souhaitant parfaire leurs connaissances sur le domaine du management de la qualité et des projets.

^{NS}: valeur non significative.

Les résultats des tests d'ANOVA ne permettent pas de noter, pour chaque style identifié, des différences statistiquement significatives (aucune *p*-value n'est inférieure à 10%) liées à l'expérience en contexte de projet des différents acteurs de l'échantillon. Cependant lorsqu'on compare de manière plus fine les moyennes, on pourrait légèrement visualiser un lien positif entre expérience en contexte de projet et style androgyne que devrait présenter un responsable de projet « efficace ». En effet, les professionnels qui exercent dans des activités de projet et les stagiaires en contexte de projet percevraient un peu plus le style androgyne que les catégories de personnes (26,00 contre 25,73 en moyenne). *A contrario*, il semblerait aussi que le style perçu « masculin » serait une fonction décroissante de l'expérience en projet. On tenterait de dire : plus les acteurs travaillent dans des activités de projets moins ils perçoivent le style « masculin » comme plus approprié (23,67 contre 24,00 pour les stagiaires et 23,80¹⁰² pour les non professionnels de projet en moyenne). On pourrait

¹⁰² Il faut dire que la majorité des acteurs qui perçoivent un peu plus en moyenne ce style « masculin » étaient en formation initiale ; ils ne sont pas encore imprégnés des réalités des activités de projets.

interpréter ce résultat par le poids des stéréotypes masculins et de la culture organisationnelle qui semblent rester, dans leur for intérieur, en théorie. On notera enfin que les non professionnels de projet perçoivent plus les styles « féminin » et « indifférencié » que les autres.

Au total, ces résultats montrent que le responsable de projet idéal devrait présenter un profil androgyne. De même, l'expérience en contexte de projet n'apparaît pas ici comme un facteur qui peut expliquer de manière statistiquement significative les perceptions du style approprié du responsable de projet « efficace ». Ce résultat ne nous apparaît pas atypique car nous pensons qu'il peut simplement être interprété par le fait que les professionnels de projet interrogés restent des jeunes et n'ont pas encore acquis assez d'expériences en matière de gestion de projet. Sinon pourquoi viendraient-ils se former encore dans le cadre d'un master en management de projet ?

Pour finir, nous avons voulu analyser les items masculins-féminins de l'échelle du PAQ du même échantillon pour voir si les représentations sociales des hommes présentaient des différences significatives par rapport à celles de la gente féminine¹⁰³. Nous présentons dans la sous-section qui suit les résultats de l'analyse.

5.1.2.3. Les représentations sociales des acteurs de projet sur les items masculins-féminins (M-F) du PAQ : une absence de différence liée au genre

Il faut préciser que les items masculins-féminins de l'échelle du PAQ sont au nombre de huit comme le renseigne le tableau 5.5.

Tableau 5.5 : Items masculins-items féminins du PAQ

Notation	Libellés
AGR	Agressivité
SOU	Soumission aux autres
NER	Nervosité en cas de crise
OUV	Ouverture aux autres
SEN	Sensibilité aux opinions des autres
SUS	Susceptibilité
PLA	Se plaindre
SEC	Fort besoin de sécurité

Source : Adapté de Belghiti (2004).

¹⁰³ Il faut souligner qu'à notre connaissance, aucune étude n'a été réalisée sur la validation des items masculins-féminins de l'échelle du PAQ dans l'organisation permanente comme dans les projets.

Après avoir construit la variable « Niveau d'androgynie » (élevé ou faible)¹⁰⁴ en faisant la somme des scores des items M-F, nous testons s'il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes dans leur perception de ce niveau d'androgynie.

Tableau 5.6 : Comparaisons entre les hommes et femmes des styles perçus

<i>Niveau d'androgynie</i>	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Elevé	Hommes	31	19,39	2,171	-,592	,556
	Femmes	25	19,08	1,579		
Faible	Hommes	3	15,33	,577	1,025	,352
	Femmes	4	15,75	,500		

^{NS}: valeur non significative.

Comme l'indique le tableau ci-dessus, on notera que les résultats des tests de Student ne permettent pas d'observer des différences significatives au plan physiologique dans la perception du niveau d'androgynie. Autrement dit, hommes et femmes font, de manière similaire, des représentations sociales du niveau d'androgynie dont devraient présenter les responsables de projet qui réussissent. On notera les pourcentages très élevés des hommes et femmes qui perçoivent un niveau d'androgynie élevé (91% et 86% respectivement). On serait surpris si ces pourcentages étaient faibles vu que précédemment les hommes et femmes caractérisaient plus le responsable de projet « efficace » avec un profil « androgyne ».

Au final, cette analyse des items masculins-féminins a permis de parvenir à des conclusions convergentes par rapport à l'analyse précédente. À ce niveau, nous travail constitue une première à notre connaissance. Pourtant, l'un de ces items, « très nerveux en cas de grave crise » par exemple, semble nécessaire à étudier pour bien prendre en compte les préoccupations du projet, pratiqué à l'origine selon des principes d'essais-erreurs, corrigés au fur et à mesure des réalisations, si bien que s'adapter facilement pour pouvoir faire face à certaines situations liées à son management (situations nouvelles, imprévues, parfois urgentes et indéterminées) devient un impératif dans l'exercice et la réussite de toute activité de projet. Pour ces raisons, un effort de contextualisation permettrait de discuter de la pertinence de certains items du PAQ ou d'en faire émerger d'autres pour mieux définir les compétences dont ont besoin les projets et les métiers dans une perspective de maîtrise du changement organisationnel.

¹⁰⁴ Le niveau d'androgynie est sera considéré comme élevé si la somme des scores des items M-F est >16. Dans le cas contraire, il sera considéré comme faible.

Dans la section qui suit, nous examinons l'analyse des représentations sociales que se font les acteurs travaillant en contexte de projet par rapport à leurs comportements réels.

5.2. Exploration des styles de management en contexte de projet

L'objectif de cette section est donc de déterminer le style de management des responsables de projet par rapport à leurs comportements réels. Nous testons plus spécifiquement la proposition P_2 : *Le contexte de projet induit les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet.* Avant de présenter et de discuter les résultats, nous précisons les aspects spécifiques de méthodologie dans la première section.

5.2.1. Éléments pratiques de méthodologie

En analysant dans le premier chapitre l'influence du genre sur le leadership, les enseignants de la littérature sur l'organisation permanente ont permis de retenir deux conclusions : une absence d'influence du genre sur le style de leadership et un impact du genre sur le style de leadership.

Dans les projets, même si des travaux sur les styles de management (Müller et Turner, 2010), l'efficacité des groupes projet (Cohen et Bailey, 1997), l'alignement des projets avec la stratégie (Crawford et *al.*, 2006), l'analyse des aspects multiculturels dans les projets (Anbari et *al.*, 2004) ou encore sur la gestion de conflits (Allard-Poesi et Perret, 2005 ; Wilemon, 1973) existent, la seule recherche à notre connaissance qui a étudié la relation entre genre et leadership reste celle de Neuhauser (2007). Les résultats des travaux de cet auteur ont montré que les femmes n'attachent pas beaucoup d'importance au style de leadership transformationnel ; elles mettraient davantage à profit des comportements de type transactionnel et d'autres compétences managériales. Nous avons voulu, de manière générale, analyser ces comportements en contexte de projet sous l'angle du genre.

Étant donné que dans les organisations de type projet, le responsable projet ne dispose souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise, nous supposons que le contexte de projet devrait pousser les responsables qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet pour réussir. Pour explorer cette proposition, la grille de management de Blake et Mouton (1964,1980) a été adaptée puis utilisée à travers une autoreprésentation des acteurs travaillant en contexte de projet.

Globalement, cette grille se compose de 18 items dont 9 sont centrés sur la « Production » et 9 autres centrés sur le « Relationnel » comme l'indique le tableau 5.7.

Tableau 5.7 : Items adaptés de la grille managériale

Items centrés sur la « Production »		Items centrés sur le « Relationnel »	
Notation	Libellés	Notation	Libellés
P1	Il n'y a rien de plus important que d'atteindre un objectif	R1	J'encourage mon équipe à formuler des suggestions et à prendre part aux prises de décisions concernant le projet
P2	Je veille personnellement à ce que les objectifs ou tâches se réalisent dans les délais prévus	R2	J'aime superviser les personnes dans les tâches nouvelles, les initier aux nouvelles procédures
P3	J'aime les tâches à grand défi	R3	J'encourage la créativité au travail
P4	Dans l'accomplissement des tâches complexes, je veille aux moindres détails	R4	Je lis les articles sur la formation, la psychologie, le leadership. Je les mets en pratique
P5	J'aime gérer plusieurs tâches complexes	R5	Il faut corriger les fautes, même au risque d'affecter les relations interpersonnelles
P6	Je gère mon temps de manière optimale	R6	J'aime expliquer aux membres les détails et spécificités d'un projet
P7	Fractionner un projet en plusieurs tâches est ma seconde nature	R7	Le plus important dans un projet, c'est le travail en équipe
P8	J'aime analyser les problèmes	R8	Je respecte les limites des autres
P9	J'aime lire les revues en rapport avec ma profession. J'aime exprimer les nouvelles techniques que j'ai relevées.	R9	Je discute individuellement avec les acteurs de projet pour améliorer leur performance

Par rapport au degré d'intérêt porté à la « Production » et au « Relationnel » Blake et Mouton (*op. cit.*) arrivent à identifier cinq styles de management : les styles (9,1), (1,1), (1,9), (5,5) et (9,9).

S'agissant du style « autocratique » (9,1), il vise l'efficacité par une mise en place de condition de travail mais il n'y a aucune interférence du personnel dans la prise de décision. Le style du « laisser-faire » (1,1) permet au manager de s'effacer ou de laisser-faire les procédures. Le style socialiste (1,9) ou maximaliste quant à lui accorde une très grande importance aux besoins du personnel ; ce qui permet d'établir une bonne relation entre les hommes et de créer une bonne ambiance et un rythme de travail agréable dans le projet. Avec le style de compromis (5,5), l'équilibre entre impératifs de production et maintien du moral des employés peut aboutir à des résultats corrects. Enfin, le style intégrateur (9,9) tel que le préconisent Blake et Mouton (*op. cit.*) chercherait l'intégration optimale des deux facteurs.

Pour appréhender les profils des acteurs de projet par rapport à ces différents styles, nous avons porté l'analyse au niveau de leurs comportements réels.

Ainsi, pour explorer notre proposition, nous avons établi un questionnaire avec une échelle à cinq degrés (allant de 0 à 4). Celui-ci a été renseigné par des professionnels exerçant dans des activités de projet et par des acteurs travaillant occasionnellement en contexte de projet. Ceux-ci avaient déjà répondu au questionnaire sur le PAQ. Au total, 27 personnes parmi les 63 constituant notre premier échantillon ont répondu à ce questionnaire dont environ 59% de personnes de sexe masculin.

Pour créer les variables « PRODUCTION » (X) et « RELATIONNEL » (Y), nous avons utilisé la moyenne des scores relatifs de chacune des deux variables. De ce fait, nous avons rapporté le résultat entre 0 et 9. Pour ce faire, en nous appuyant sur les travaux de Ramboarison (2008), nous avons d'abord calculé la moyenne pour chaque catégorie d'items puis, nous avons multiplié cette moyenne par 9/4. La formule mathématique simplifiée est décrite ci-dessous :

$$X = \text{PRODUCTION} = (P1 + P2 + P3 + P4 + P5 + P6 + P7 + P8 + P9)/4$$

$$Y = \text{RELATIONNEL} = (R1 + R2 + R3 + R4 + R5 + R6 + R7 + R8 + R9)/4.$$

Ceci posé, nous pouvons maintenant déterminer les coordonnées de X et de Y pour chaque individu permettant de lui associer un style de management proche ou identique à un des cinq styles identifiés par Blake et Mouton. Ainsi, pour chaque acteur projet, si :

- $5 \leq X \leq 9$ et $5 \leq Y \leq 9$, le style tend vers le style « intégrateur » ;
- $5 \leq X \leq 9$ et $1 \leq Y \leq 5$, il tend vers le style qualifié d'« autocratique » ;
- $1 \leq X \leq 5$ et $5 \leq Y \leq 9$, il se rapproche du style « social » ;
- $1 \leq X \leq 5$ et $1 \leq Y \leq 5$, il tend vers le style de « Laisser-faire » ;
- $X=5$ et $Y=5$, le style que présente l'acteur projet est identique au style de « compromis ».

Grâce à la méthode des tableaux croisés dynamiques sous Excel, nous avons pu renseigner les profils des acteurs interrogés et faire des représentations appropriées de leur style de management. Nous présentons et discutons les résultats dans la sous-section qui suit.

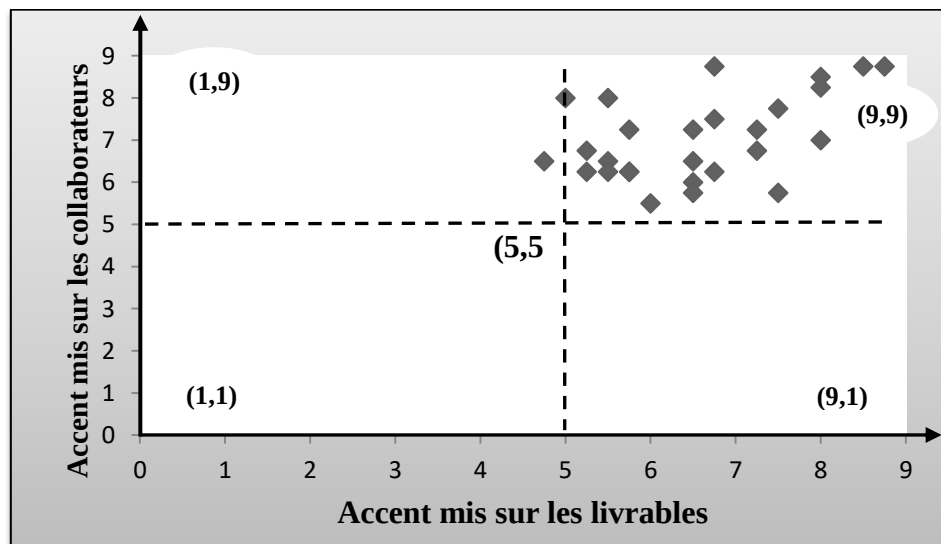
5.2.2. Résultats : les comportements réels en contexte de projet sont des comportements « androgynes »

En appréciant d'abord les cohérences internes entre les deux sous-échelles (« Production » et « Relationnel ») on obtient pour les items permettant au responsable de projet de mettre l'accent sur les tâches un Alpha de Cronbach égal à 83,3%. S'agissant des items qui lui permettent de mettre l'accent sur les collaborateurs, l'Alpha de Cronbach s'élève à 67,3%. On peut conclure que les données utilisées sont fiables.

Globalement, les résultats sortis de notre analyse montrent que les comportements des individus composant notre échantillon sont des comportements de type « androgyne ». Ils mettent en évidence le fait que le responsable projet « efficace » tendrait vers un profil qui lui permettrait de mettre l'accent à la fois sur les livrables et sur les personnes (ses collaborateurs). Ce qui peut aisément se comprendre vu qu'il ne dispose souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise comme nous l'avions déjà souligné.

Ainsi, en mettant en ordonnée l'orientation sur les collaborateurs (le Relationnel) et en abscisse, l'orientation sur les livrables (la Production), nous représentons les styles de management de chaque acteur comme le renseigne la figure 5.3.

Figure 5.3 : Grille managériale de l'échantillon



Ce graphique montre effectivement que la plupart des acteurs de projet interrogés se décrivent avec un style de management se situant entre le style de « compromis » et le style le plus « productif » (au sens de Blake et Mouton, *op. cit.*).

En calculant le centre de gravité, nous pouvons obtenir le style « moyen » des différents acteurs qui aura comme coordonnées $X=6,55$ (score moyen de « Production ») et $Y=7,05$ (score moyen de « Relationnel »). En arrondissant à l'unité entière la plus proche, les coordonnées du style de management « moyen » de l'échantillon deviendraient $X=7$ et $Y=7$. Ce qui montre que ce style tendrait plutôt vers une intégration optimale du facteur « *Accent mis sur les livrables* » et du facteur « *Accent mis sur les collaborateurs de l'équipe de projet* ».

Néanmoins, un homme dont les coordonnées sont $X=4,75$ et $Y=6,5$ se présente avec un style qui se rapprocherait plus du style « maximaliste » (ce qui ne corrobore pas de fait avec les théories sur les stéréotypes masculins et sur les idéologies de genre). Le tableau 5.8 montre également que nous n'observons pas de différences significatives par rapport au style « moyen » de chaque catégorie de sexe.

Tableau 5.8 : Comparaisons entre les hommes et femmes du style « moyen » de management

<i>Variables d'analyse</i>	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Production	Femmes	11	6,2045	,94087	-1,378	,181 NS
	Hommes	16	6,7969	1,19100		
Relationnel	Femmes	11	6,8864	,58485	-,682	,502 NS
	Hommes	16	7,1563	1,21407		

^{NS}: Valeur non significative.

Même si ces différences observées ne sont pas statistiquement significatives (p -values>10%), il semblerait que les hommes se déclarent davantage se concentrer sur les « livrables » (6,80 contre 6,20 pour les femmes) et sur les membres de l'équipe de projet (7,16 contre 6,89 pour les femmes). Néanmoins, ce résultat ne permet pas encore de remettre en cause en partie les travaux sur les stéréotypes et sur le leadership transformationnel et transactionnel même si nous sommes conscients des limites lorsqu'il s'agit de se décrire. Nous résumons ces analyses dans les figures 5.4 et 5.5.

Figure 5.4 : Grille managériale des femmes

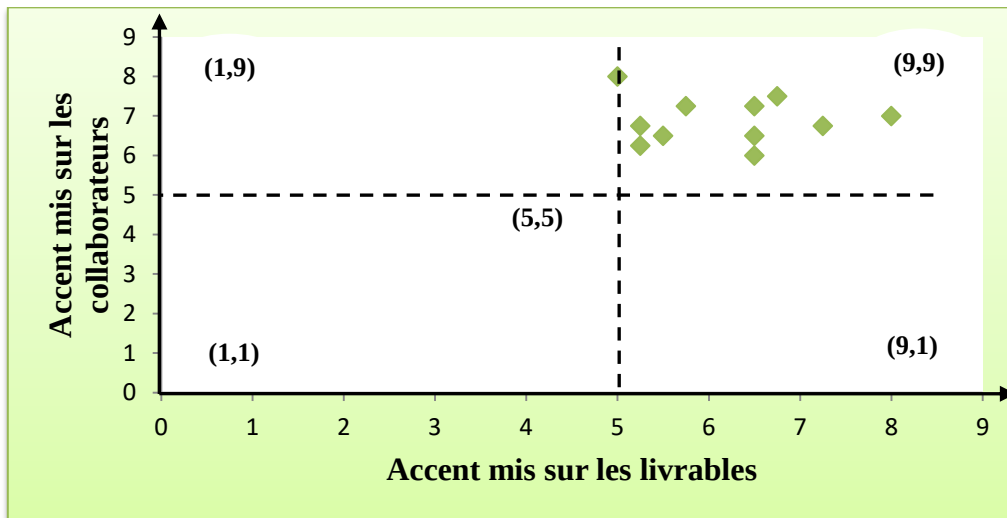
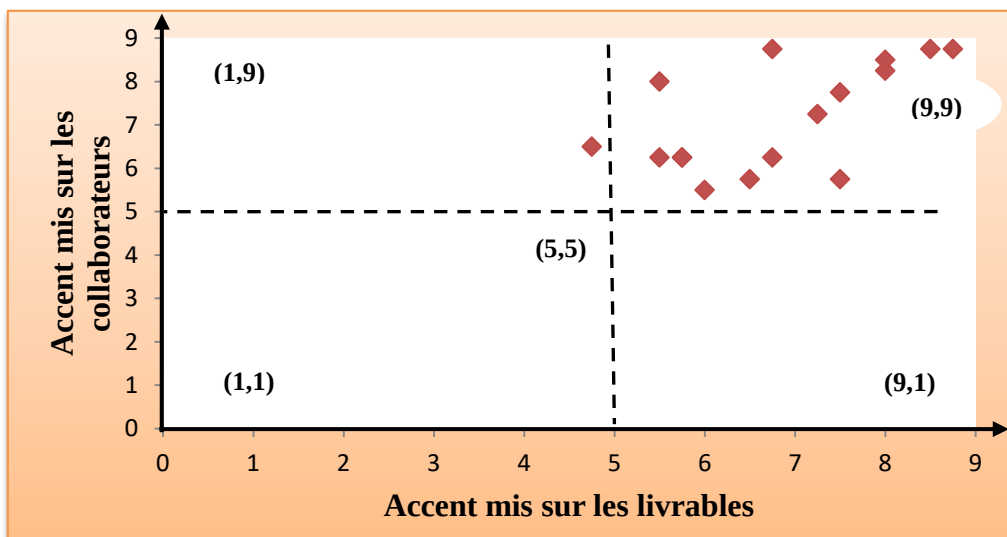


Figure 5.5 : Grille managériale des hommes



En conclusion les résultats issus de l'analyse de cette grille de management confortent certains travaux antérieurs notamment ceux de Boudès et *al.* (1997) qui rappellent certaines compétences sociales notamment la capacité de travailler en groupe dont devraient disposer les responsables de projet. En effet, en plus de leur rôle de grand communicateur avec toutes les parties (prenantes), ceux-ci devraient, de plus, être de vrais négociateurs, animateurs d'équipe avec leurs co-équipiers (Leroy, 2006). Il faut noter aussi que ces compétences et les aspects de la gestion des problèmes et de conflits ont été auparavant évoqués dans la littérature comme facteurs clés de succès dans les projets (Hazebroucq, 1992). Nos résultats corroborent également avec les travaux empiriques de Eagly et Johnson (1990) qui, à travers

une méta-analyse effectuée sur des recherches sur les différences de styles de leadership entre hommes et femmes, n'ont pas pu prouver l'existence ou non de différences entre les deux¹⁰⁵.

Au-delà de ces aspects, nous pensons que le contexte de projet permet de modérer l'émergence d'éventuelles différences associées au genre sur le style de leadership. Ce qui permettrait aux différents acteurs qui en ont des responsabilités managériales de développer des comportements de type « androgyne ».

Après avoir décrit le style de leadership pour chacun de nos interviewés, nous avons souhaité analyser leur ressenti après qu'ils aient participé à une simulation en gestion de projets dans le cadre de leur formation. Les résultats sont présentés et discutés dans la dernière sous-section suivante.

5.2.3. Analyse des ressentis d'acteurs mis en situation de gestion de projets

Pour faire l'analyse de ces ressentis, nous avons utilisé la technique du groupe nominal¹⁰⁶ pour recueillir les informations.

Un groupe nominal peut être défini comme étant un « *groupe où les individus travaillent en présence les uns des autres sans interagir verbalement* » (Ouellet, 1987, p.68). Cette technique de consensus constitue l'une des méthodes les plus utilisées pour collecter des données avec des groupes restreints en gestion notamment en Marketing¹⁰⁷. Elle relève d'une méthode inductive en ce sens qu'elle permet de recueillir un ensemble d'items et de générer des réflexions et des propositions autour d'une question sur un sujet bien déterminé (Moujane, 1992). Il faut préciser que cette technique qui fournit aux participants l'occasion de s'exprimer sur un sujet, sans contrainte interpersonnelle, s'adresse à des groupes restreints de personnes¹⁰⁸.

Dans le cas de la présente recherche, un groupe restreint de 18 professionnels (travaillant en contexte de projet ou non) dont 10 femmes a été invité à répondre, à froid, à la question suivante : *selon vous, quelles sont les situations qui vous ont plus marqué (poussée d'adrénaline) lors de cette simulation en gestion de projets ?*

¹⁰⁵ Dans le chapitre II, nous avons rappelé que la plupart des chercheurs utilisent la théorie structurelle de Kanter (1977) pour donner des éléments explicatifs d'une absence de différence liée au genre.

¹⁰⁶ On doit à Delbecq et al. (1975) d'avoir mis au point cette méthode dans la recherche qualitative.

¹⁰⁷ Il faut rappeler aussi que l'utilisation de la technique du groupe nominal s'est étendue à d'autres domaines tels que la santé, l'éducation et les sciences sociales.

¹⁰⁸ D'après nos lectures, la littérature ne mentionne pas le nombre de participants approprié pour réaliser un groupe nominal.

La réponse à cette question a permis d'établir une liste de situations les plus marquantes (voir tableau 5.9) rencontrées globalement par nos répondants. Après avoir consigné ces situations dans un fichier Excel, nous avons demandé aux participants de les classer de manière indépendante en fonction de leur degré d'importance.

Concrètement, nous leur avons demandé d'en sélectionner d'abord six situations puis, de leur affecter des coefficients en fonction de leur degré d'importance. Pour ce faire, la technique du « sexté » a été utilisée et l'échelle retenue pour les coefficients est décrite dans l'encadré ci-après :

Situation peu marquante	1	3	5	8	12	20	Situation plus marquante

Le coefficient le plus élevé (ici 20) sera donné à la situation classée plus marquante, le coefficient suivant (12) étant assigné à la priorité suivante et ainsi de suite jusqu'à la fin de la liste des six situations sélectionnées. Le score total obtenu pour chaque situation a permis d'effectuer le classement par ordre d'importance.

Tableau 5.9 : Liste des situations marquantes retenues par le groupe nominal

ID	Libellés
1	Vitesse dans l'action sans maîtriser les informations
2	Manque de coordination créant un sentiment d'urgence ou de non maîtrise
3	Conscientisation de la responsabilité du chef de projet
4	Liberté dans la constitution des équipes avec des personnes inconnues
5	Non maîtrise des processus à réaliser
6	Difficultés à appréhender les rôles à jouer
7	Découverte d'outils projets inconnus (une méthodologie inconnue)
8	Difficultés de communication intra-équipe
9	Angoisse de ne pas bien faire son travail vis-à-vis des autres
10	Difficultés à appréhender la masse des informations
11	Difficultés à réguler la tension à exercer sur les acteurs
12	Pression par rapport à l'évaluation externe sur l'attendu (le livrable)
13	Difficultés à avoir une aide empathique (compréhension du domaine de l'expertise de l'autre)
14	Angoisse identitaire (développée tout au long du déroulement du projet)
15	Pression qui crée l'isolement dans le rôle de l'acteur
16	Difficultés initiales dans l'intégration du cadre du projet
17	Difficultés à se mettre au service du groupe, le rôle étant assuré (décompression)
18	Difficultés à composer son propre rôle de soutien et d'assistance quand il n'est pas prédéfini
19	Hierarchiser les priorités (eu égard au temps)
20	Changement de leader (départ et arrivée)
21	Satisfaction par rapport aux défis relevés
22	Révélation de champs d'incompétences
23	Dépassement de soi
24	Comment appréhender un leadership dans une autre équipe (déjà constituée, en marche)
25	Réussir son leadership dans une autre équipe en réussissant son départ dans l'équipe qu'on quitte (travail de deuil réussi)
26	Appréhension à continuer à maîtriser sa dynamique dans une équipe à situation de projet inconnue (à remobiliser)
27	Frustration de ne pas pouvoir réaliser un travail bien fait (pression temporelle)
28	Synchronisation de la gestion de la configuration (documentation données...)
29	Difficultés avec des personnes à multi-rôles (client, animateur, etc.)
30	Malaise par rapport à la mobilité des acteurs projet
31	L'ascenseur dans la responsabilité temporaire dans le projet

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 5.10 : Ressentis d'acteurs (projet) mis en situation de gestion de projets

ID	Libellés	Score	Nb	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Vitesse dans l'action sans maîtriser les informations	122	9	20	5		20	20	20	12		8		5	12							
10	Difficultés à appréhender la masse des informations	78	9	5				8		8	20	12		1					8	8		8
19	Hierarchiser les priorités (eu égard au temps)	58	8	12	12					5	8				5	8					3	5
27	Frustration de ne pas pouvoir réaliser un travail bien fait (pression temporelle)	40	8	8		1	1			1	1				8	8				12		
9	Angoisse de ne pas bien faire son travail vis-à-vis des autres	88	7			3	8	5		12			20							20	20	
5	Non maîtrise des processus à réaliser	72	7	5		12		8	12						20					3	12	
21	Satisfaction par rapport aux défis relevés	24	7		1		3		1		3				12			3		1		
22	Révélation de champs d'incompétences	24	6					3		5						3	5		3		5	
2	Manque de coordination créant un sentiment d'urgence ou de non maîtrise	42	4					12	5			5					20					
4	Liberté dans la constitution des équipes avec des personnes inconnues	40	4				12		3									5				20
12	Pression par rapport à l'évaluation externe sur l'attendu (le livrable)	27	4	3			20						3			1						
8	Difficultés de communication intra-équipe	15	4	1				1					1				12					
16	Difficultés initiales dans l'intégration du cadre du projet	14	4							3		1	5							5		
6	Difficultés à appréhender les rôles à jouer	35	3			20									3							12
28	Synchronisation de la gestion de la configuration (documentation données...)	29	3	20													1				8	
7	Découverte d'outils projets inconnus (une méthodologie inconnue)	22	3													20		1			1	
23	Dépassement de soi	16	3		3													8	5			
3	Conscientisation de la responsabilité du chef de projet	40	2								20							20				
18	Difficultés à composer son propre rôle de soutien et d'assistance quand il n'est pas prédéfini	21	2																20			1
15	Pression qui crée l'isolement dans le rôle de l'acteur	15	2									12					3					
24	Comment appréhender un leadership dans une autre équipe (déjà constituée, en marche)	11	2		8																	3

femmes

hommes

Ce tableau 5.10 montre que certaines situations semblent fortement ressenties de la part des acteurs composant l'échantillon par rapport à d'autres. Plus particulièrement et en accord avec la technique du « sexté », nous avons pu identifier les situations les plus marquées lors de cette simulation en gestion de projets que nous avons catégorisées notamment en deux types de situations :

➤ ***Les situations complexes fortement ressenties***

Elles sont plus marquées que les autres catégories de situations. Elles concernent notamment la vitesse dans l'action sans maîtriser les informations (*situation 1*), les difficultés à appréhender la masse des informations (*situation 10*), la non maîtrise des processus à réaliser (*situation 5*), la révélation de champs d'incompétences (*situation 22*), la découverte d'outils projets inconnus (*situation 7*). Toutes ces situations fortement ressenties se caractérisent par leur degré d'indétermination (au sens de Morin, 2005). Pour y « *faire face* » (Journé et Raulet-Croset, 2008), nous suggérons avec Leroy (2006), pour lever leur indétermination, de développer des stratégies de construction de sens dans l'action (au sens Weick, 1995). Il faut noter que ces situations ont été relevées par au moins 33% des participants pour ce qui concerne les quatre premières et par 50% pour les deux premières.

➤ **Les situations de communication et de gestion de l'environnement du projet**

Plus spécifiquement, ces situations concernent l'angoisse de ne pas bien faire son travail vis-à-vis des autres (*situation 9*), le manque de coordination créant un sentiment d'urgence ou de non maîtrise (*situation 2*), les difficultés à appréhender les rôles à jouer (*situation 6*), la synchronisation de la gestion de la configuration (documentation données...) (*situation 28*), la conscientisation de la responsabilité du chef de projet (*situation 3*), les difficultés à composer son propre rôle de soutien et d'assistance quand il n'est pas prédéfini (*situation 18*) et la liberté dans la constitution des équipes avec des personnes inconnues (*situation 12*). Pratiquement toutes ces situations renseignent des aspects liés au pilotage et au leadership dans le projet. Elles exigent des capacités relationnelles fortes. Le chef de projet doit par conséquent impulser le travail collectif et fédérer les énergies au sein de l'équipe de projet vu qu'il n'a dans ce cas précis ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise, pour cela, il doit être doté de qualités et de compétences capitales (au sens de ces auteurs : Boudès et *al.*, 1997 ; Garel et *al.*, 2001 ; Leroy, 2006). On peut également intégrer dans cette seconde catégorie de

situations, la hiérarchisation (eu égard au temps) des priorités (*situation 19*), la frustration de ne pas pouvoir réaliser un travail bien fait (*situation 27*) et la pression par rapport à l'évaluation externe sur le livrable (*situation 12*). Si les deux premières situations évoquent un problème d'organisation et de priorisation du temps, la troisième reste toute particulière car elle révèle la pression du décideur, du maître d'ouvrage, ici le client du projet lors de cette mise en situation de gestion projets. Cette attente (externe) vis-à-vis des livrables caractérise particulièrement les projets et de fait, bien des situations liées à son management.

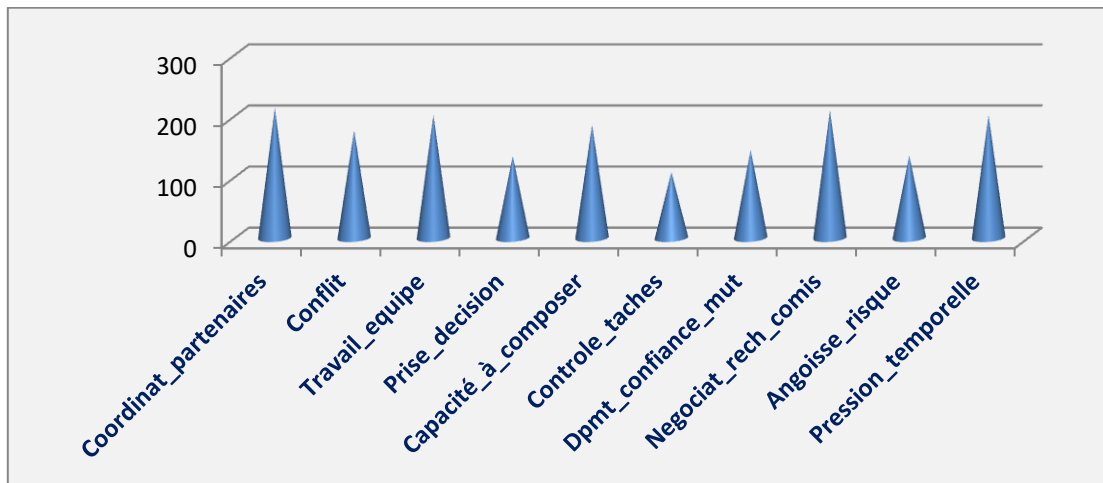
D'autres situations moins marquées que la plupart des précédentes ne rentrent pas dans ces deux catégories. Le dépassement de soi par exemple même s'il est moins marqué nous fait penser à certains travaux : le projet « ...*fait l'homme* » (Leroy, 1994), le projet « ..., *une école* » (Leclair, 1993). C'est sans doute, un des principes qui ont permis la satisfaction de certains acteurs par rapport aux défis relevés (*situation 21*). Enfin, nous pensons néanmoins que les difficultés de communication intra-équipe (*situation 8*) et celles notées initialement dans l'intégration du cadre du projet (*situation 16*) évoquées dans les ressentis sont fortement liées au travail des chefs de projet qui n'exercent pas assez leurs rôles ou ne savent pas leurs vraies tâches (où est-ce qu'elles commencent ? où est-ce qu'elles se terminent ?).

S'agissant des situations marquantes, il faut souligner que l'analyse au plan physiologique ne permet pas de noter globalement des différences significatives. Toutefois, la vitesse dans l'action sans maîtriser les informations et dans une moindre mesure les difficultés à appréhender la masse (complexité) des informations sembleraient être davantage marquées chez les femmes que chez les hommes. Ce qui ne suffit pas pour conclure l'existence d'effets de genre lors de cette mise en situation de gestion de projets.

Par ailleurs il est important de souligner que ces résultats sur l'analyse de ces ressentis permettent de valider à titre exploratoire, en partie, certains construits que nous avons retenus pour analyser les comportements managériaux des acteurs impliqués dans des projets sous l'angle du genre. En effet, les situations fortement ressenties renseignent nettement la dimension « indétermination » du degré de complexité-ressentie. De la même manière, quelques situations liées à la communication et à la gestion de l'environnement du projet font ressortir visiblement l'urgence et l'évaluation externe, deux des trois dimensions repérées dans la littérature pour analyser le degré de complexité au niveau organisationnel.

Compte tenu de ces résultats exploratoires et pour apprécier leur validité externe, nous avons souhaité analyser, à partir d'un mini questionnaire, quelques ressentis d'acteurs mis en situation de gestions d'activités. Il leur était demandé de renseigner les situations qui les avaient plus marquées lors de la simulation à partir d'un échantillon de 10 items¹⁰⁹. Ces acteurs étaient invités à les classer par degré d'importance. Ainsi la note de 10 devait être affectée à la situation la plus marquante, 9 à la priorité suivante, ainsi de suite. Les questionnaires ont été remplis à froid. Au total 31 personnes avaient répondu au questionnaire dont 16 femmes. En faisant la somme des scores obtenus pour chaque item, on obtient les résultats résumés dans la figure 5.6.

Figure 5.6 : Ressentis des acteurs mis en situation de gestion d'une nouvelle activité



Ce graphique met en évidence les situations les plus marquées au niveau individuel. Il s'agit notamment de situations qui exigent d'une part, des capacités relationnelles fortes favorisant le travail en équipe (coordination, négociation, recherche de compromis, partage d'informations) « *j'essayais toujours d'animer et de coordonner mes partenaires* », « *je privilégiais la négociation et la recherche de compromis entre les membres* », « *il m'arrivait de solliciter les idées des autres acteurs membres de l'équipe* ». D'autre part, elles nécessitent certaines qualités cognitives pour pouvoir faire face à la pression temporelle mais aussi à certaines circonstances générées par l'activité : stress, conflit, etc. : « *j'ai eu du mal à faire face à la pression temporelle car je voulais tout bien faire* », « *j'ai eu cette capacité à composer avec l'ambiance régnant dans le groupe (en gérant les conflits, aléas, le stress, les*

¹⁰⁹ Il faut souligner que ces items ont été définis grâce à la liste de situations les plus marquantes générée par le groupe nominal après la mise en situation de gestion de projets.

imprévus, les situations nouvelles...) », « *j'aimais aller jusqu'au bout dans mes idées même en cas de conflit ou autre tension* ».

Portant l'analyse au niveau physiologique, nous n'observons pas de différences significatives entre les ressentis des femmes et ceux prononcés par les hommes puisque ce sont quasiment les mêmes situations les plus marquantes qui sont évoquées à des degrés d'importance relativement différents (voir figures 5.7 et 5.8). On n'est pas surpris de voir la situation « *J'aimais aller jusqu'au bout dans mes idées même en cas de conflit ou autre tension* » être plus fortement classée par les hommes que par les femmes. Néanmoins, il faut souligner que globalement, les résultats ne permettent pas de confirmer l'existence de différences significatives entre les hommes et femmes. Ce qui conforte en grande partie nos résultats précédents sur l'analyse des ressentis d'acteurs mis en situation de gestion de projets.

Figure 5.7 : Ressentis des hommes mis en situation de gestion d'une nouvelle activité

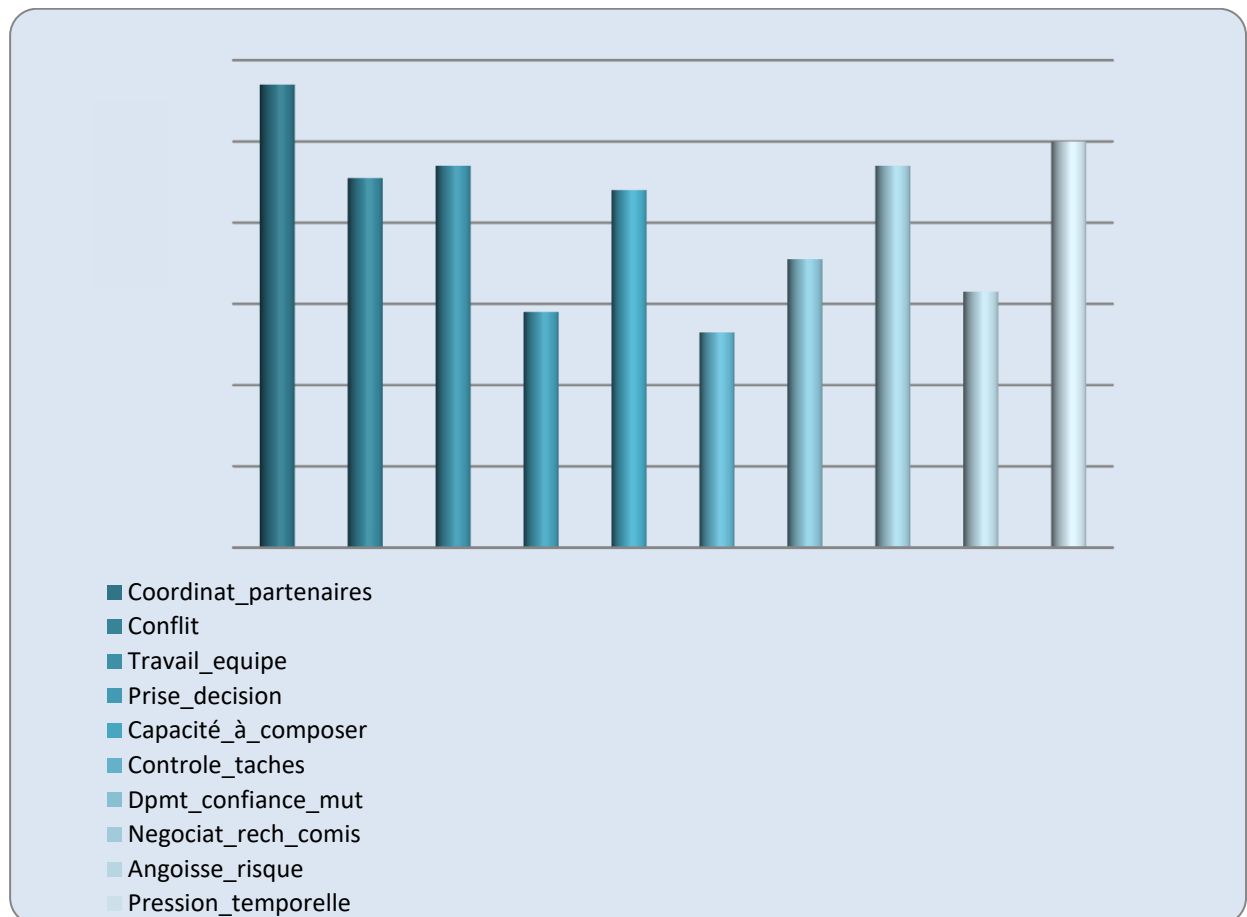
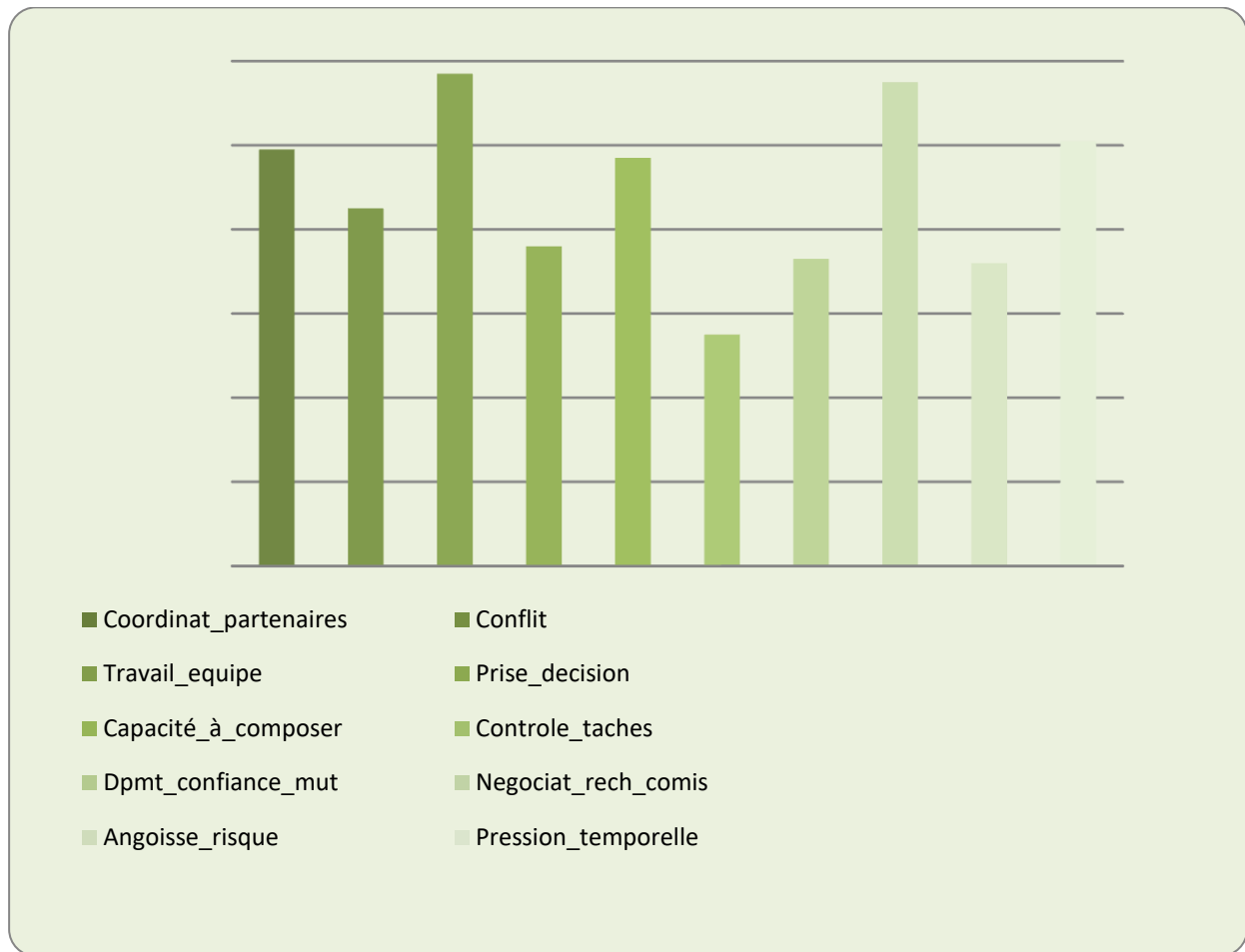


Figure 5.8 : Ressentis des femmes mises en situation de gestion d'une nouvelle activité



5.3. Synthèse générale des résultats des tests du chapitre

Nous résumons les résultats des différents tests dans le tableau suit :

Tableau 5.11 : Synthèse des résultats tests du chapitre V

Propositions de recherche		Résultats
P₁	<i>Le contexte de projet induit le responsable de projet à présenter un profil androgyne pour réussir.</i>	Non réfutée
P₂	<i>Le contexte de projet induit les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet.</i>	Non réfutée

Conclusion du chapitre V

L'analyse empirique des représentations sociales des qualités des responsables de projet qui réussissent avait motivé ce chapitre. Les résultats ont permis de répondre aux deux premières questions de recherche de la thèse. Concrètement, ils **ne** permettent **pas** de **réfuter** globalement les **propositions P₁** (*Le contexte de projet induit le responsable de projet à présenter un profil androgyne pour réussir*) et **P₂** (*Le contexte de projet induit les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet*).

Par ailleurs l'analyse des ressentis d'acteurs mis en situation de gestion de projet et de gestion d'une nouvelle activité (sous forme de projet) ne permet pas de visualiser des différences significatives au niveau physiologique.

Au total, les différentes analyses effectuées permettent de conclure que le projet reste un catalyseur dans la mesure où il favorise le développement de compétences diverses et variées, masculines comme féminines. Etant par nature singulier, toute action liée à son management devrait être contextualisée. Nos résultats permettent de ce fait de relativiser fortement la métaphore de Schein (2001) « *Think manager - Think male* » même si d'autres travaux ont montré une certaine masculinisation des pratiques de management de projets (Buckle et Thomas, 2003), une forte idéologie masculine dans les projets (Gill, 2002 ; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Styhre, 2011) ou encore un recours plus ou moins marqué des femmes à des comportements de type transactionnel et d'autres compétences managériales (Neuhauser, 2007) dans les projets.

Déjà nos résultats sont très utiles aux acteurs qui assurent le management des ressources humaines impliquées dans des projets mais surtout aux professionnels chargés du management en général dans les organisations orientées-projet ou travaillant occasionnellement sous forme de projet. D'une part, ils permettent de bien affecter aux métiers et aux projets les compétences dont ils ont besoin notamment lors de la constitution, la formation et l'équilibrage des équipes de projet. D'autre part, ils aident à arriver à circonscrire les actions liées au coaching vu que les responsables de projet, au premier chef, le chef de projet, n'ont souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise sur les autres membres de l'équipe de projet. Sous cet angle, cette étude a permis de progresser dans la connaissance sur le management des équipes de projet.

Des travaux ont démontré que les femmes attachent moins d'importance aux motivations financières que les hommes car elles sont plus concernées par l'emploi et la culture organisationnelle raison pour laquelle elles s'activent souvent dans des activités entrepreneuriales voire de projet. De plus, lorsqu'elles occupent des postes de responsabilité, elles arrivent à apporter des changements à cette culture organisationnelle en termes de flexibilité, de considération pour autrui et de relations affectives ou valorisent d'autres compétences managériales surtout dans les projets. Dans la mesure où elles occupent de plus en plus de responsabilités dans les projets, il serait important d'analyser si cette arrivée des femmes dans l'appareil managérial des projets va bouleverser l'approche traditionnelle des projets conçus d'origine, rappelons-le, sous le modèle masculin !

Enfin, considérant les résultats sur les représentations sociales, considérant l'absence de différences significatives notées dans l'analyse des ressentis des hommes et femmes mis en situation de gestion de projet et de gestion d'une nouvelle activité, considérant les innombrables qualités dont doivent disposer les responsables de projet (ECOSIP, 1993 ; Boudès et *al.*, 1997 ; Leroy, 2006), considérant les travaux sur l'absence d'effets de genre sur le leadership (Carless, 1998 ; Cornet et Bonnivert, 2008 ; Saint-michel et Wielhorski, 2011), nous pouvons légitimement émettre l'hypothèse selon laquelle les comportements managériaux des acteurs impliqués dans des projets notamment lorsqu'ils font face aux situations de management de projet présenteraient moins d'effets de genre si on devrait les comparer à ceux exercés dans l'organisation permanente.

Le chapitre VI qui suit met en évidence les résultats relatifs à l'analyse empirique, sous l'angle du genre, de certains de ces comportements managériaux.

Chapitre VI:

ANALYSE EMPIRIQUE DES SITUATIONS DE MANAGEMENT DE PROJET SOUS L'ANGLE DU GENRE

Introduction du chapitre VI

Nous avons comme ambition dans ce chapitre de répondre aux trois dernières questions de recherche de la thèse : *Quelles sont les situations de management de projet porteuses de complexité ? Sont-elles genrées ? Quelles sont les situations de management de projet porteuses de risque ? Sont-elles genrées ? Quelles sont les situations de management de projet porteuses d'improvisation ? Sont-elles genrées ?*

Pour y arriver, nous testons plus spécifiquement les propositions de l'encadré ci-après :

Proposition3_a (P3_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité.*

Proposition4_a (P4_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de prise de risque dans les projets.*

Proposition5_a (P5_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés d'improvisation.*

Proposition3_b (P3_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité sont genrées.*

Proposition3_{3a} (P3_{3a}) : *Plus la situation managériale est porteuse de complexité-imposée élevée, plus elle est source d'apprentissage chez les hommes que chez les femmes.*

Proposition3_{3b} (P3_{3b}) : *Plus le ressenti de la complexité de la managériale est élevé, plus il est source d'apprentissage chez les femmes que chez les hommes.*

Proposition4_b (P4_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de risque sont genrées.*

Proposition5_b (P5_b) : *Les situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ne sont pas genrées.*

Avant de tester ces propositions, nous étudions dans une première section, les caractéristiques des répondants de l'étude et de leurs projets d'une part et, les corrélations entre les différentes dimensions des situations de management de projet, d'autre part. Une analyse en composante principale (ACP) est réalisée par la suite pour faciliter la visualisation des liens entre ces dimensions des situations de management de projet (SMP).

Dans la deuxième section, les quatre premières propositions ci-dessus sont testées à l'aide de la statistique du khi-deux et d'ANOVA. L'objectif de ce travail est d'identifier les situations managériales porteuses de complexité-imposée, de complexité-ressentie, de risque ou d'improvisation organisationnelle.

Dans la troisième section, nous analysons les effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à ces catégories de situations identifiées. Le test de Student nous permet de tester plus précisément les six dernières propositions en prenant en

compte le rôle que pourraient jouer certaines variables de contrôle dont l'âge, le niveau d'études et le niveau de formation en gestion de projets (GP).

Enfin dans la quatrième section, nous approfondissons l'analyse du genre lorsque les acteurs concernés font face à ces situations. Il s'agira notamment de tester les mêmes propositions de recherche par le biais de la régression logistique binaire. Nous faisons appel à cette méthode afin d'approfondir les résultats des tests de Student dont l'objectif est de réfuter ou non en définitive les différentes propositions correspondantes. Par ailleurs, nous avons vérifié si les hommes et femmes mobilisent de la même manière certaines techniques de gestion de projets dans leurs actions managériales pour faire face à ces situations problématiques et contextualisées.

Sommaire du chapitre VI

<i>6.1. Caractéristiques de l'échantillon et analyse des corrélations.....</i>	<i>264</i>
6.1.1. Caractéristiques des répondants et des projets des répondants.....	264
6.1.2. Analyse des corrélations entre les dimensions des situations managériales.....	269
<i>6.2. Des typologies de situations de management de projet.....</i>	<i>271</i>
6.2.1. Les situations managériales sources de « complexité ».....	271
6.2.2. Les situations managériales sources de « risque ».....	280
6.2.3. Les situations managériales sources d'« improvisation ».....	284
6.2.4. Synthèse de la section.....	288
<i>6.3. Analyse des effets de genre dans la gestion de projets.....</i>	<i>290</i>
6.3.1. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « complexes ».....	291
6.3.2. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « risquées ».....	299
6.3.3. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « improvisationnelles ».....	301
6.3.4. Synthèse de la section.....	303
<i>6.4. Approfondissement de l'analyse des effets de genre : le modèle LOGIT.....</i>	<i>304</i>
6.4.1. Quelques spécificités des modèles logistiques.....	304
6.4.2. Résultats des régressions logistiques binaires.....	309
6.4.3. Analyse approfondie du recours aux dispositifs managériaux par les acteurs...	316
6.4.4. Synthèse de la section.....	321
Conclusion du chapitre VI.....	323

6.1. Caractéristiques de l'échantillon et analyse des corrélations

Les caractéristiques des répondants et des projets des répondants sont d'abord mises en évidence puis, les relations entre les différentes dimensions des situations managériales de projet sont étudiées.

6.1.1. Caractéristiques des répondants et des projets des répondants

Nous mettons d'abord en évidence les caractéristiques des acteurs impliqués dans des projets ayant rencontré les situations managériales que nous étudions dans le cadre de notre thèse sous l'angle du genre comme l'indique la figure 6.1. En effet, près de trois acteurs sur quatre ont un niveau d'études relativement élevé (compris précisément entre bac+4 à bac+6). De même la plupart de ces acteurs travaillant en contexte de projet sont des acteurs métiers exerçant souvent des fonctions d'« ingénieur ou chargé de mission d'affaire », de « responsables produits/service ou secteur des ventes » ou de « direction de service technique, Expertise ». Ce qui singularise notre échantillon vu que la plupart des travaux sur le management de projet ont analysé les professionnels de projet (notamment les chefs de projets). Il faut souligner par ailleurs que plus de 12% des personnes interrogées occupaient des responsabilités de chef de projet ou chargé d'affaire. L'ensemble de ces acteurs étaient âgés d'au moins de 36 ans sachant que plus de 73% de notre échantillon était composé de personnes de sexe masculin.

Maintenant, nous caractérisons les projets des acteurs qui composent notre échantillon de même que les situations qu'ils ont eues à rencontrer dans leur vie en projet. Comme l'indique la figure 6.2, ces acteurs ont vécu généralement l'ensemble de ces situations managériales avec une certaine fréquence quoique plus faible concernant deux situations : l'« éviction de collaborateur » et l'« argumentation pour un projet *bottom-up* »¹¹⁰. Les situations managériales se présentent en nombre non négligeable comme des situations assez inédites, très peu prévisibles, assez peu urgentes, assez indéterminées. On peut les caractériser aussi dans des proportions moindres d'assez peu apprenantes, d'assez peu attendues voire peu déterminantes pour la suite du projet. Parmi ces situations beaucoup ont été vécues respectivement dans des projets d'« organisation et/ou management », de « nouveau produit

¹¹⁰ Il n'est pas surprenant que la situation non catégorisée (« autre situation ») ait été déclarée très faiblement (0,4%) par les acteurs. Ce qui peut laisser « conclure » que la taxonomie de situations managériales identifiées par Leroy (2006) semble se stabiliser puisqu'aucune autre « vraie » situation (néanmoins le respect des budgets, les retours d'informations...ont été soulevés par ailleurs) n'a été proposée dans les différents contextes.

ou service », de « R&D », de « systèmes d'informations », de « qualité », d'« informatique » ou encore de « BTP ». Près de la moitié des projets étaient constitués en équipe de taille comprise entre un et cinq acteurs.

Enfin, n'ayant pas la possibilité de décrire les potentielles disparités qui peuvent exister entre pays de même que les spécificités dans chaque pays, on pourra noter néanmoins que la France et le Maroc sont bien représentés dans notre échantillon.

Figure 6.1 : Caractéristiques des acteurs répondants

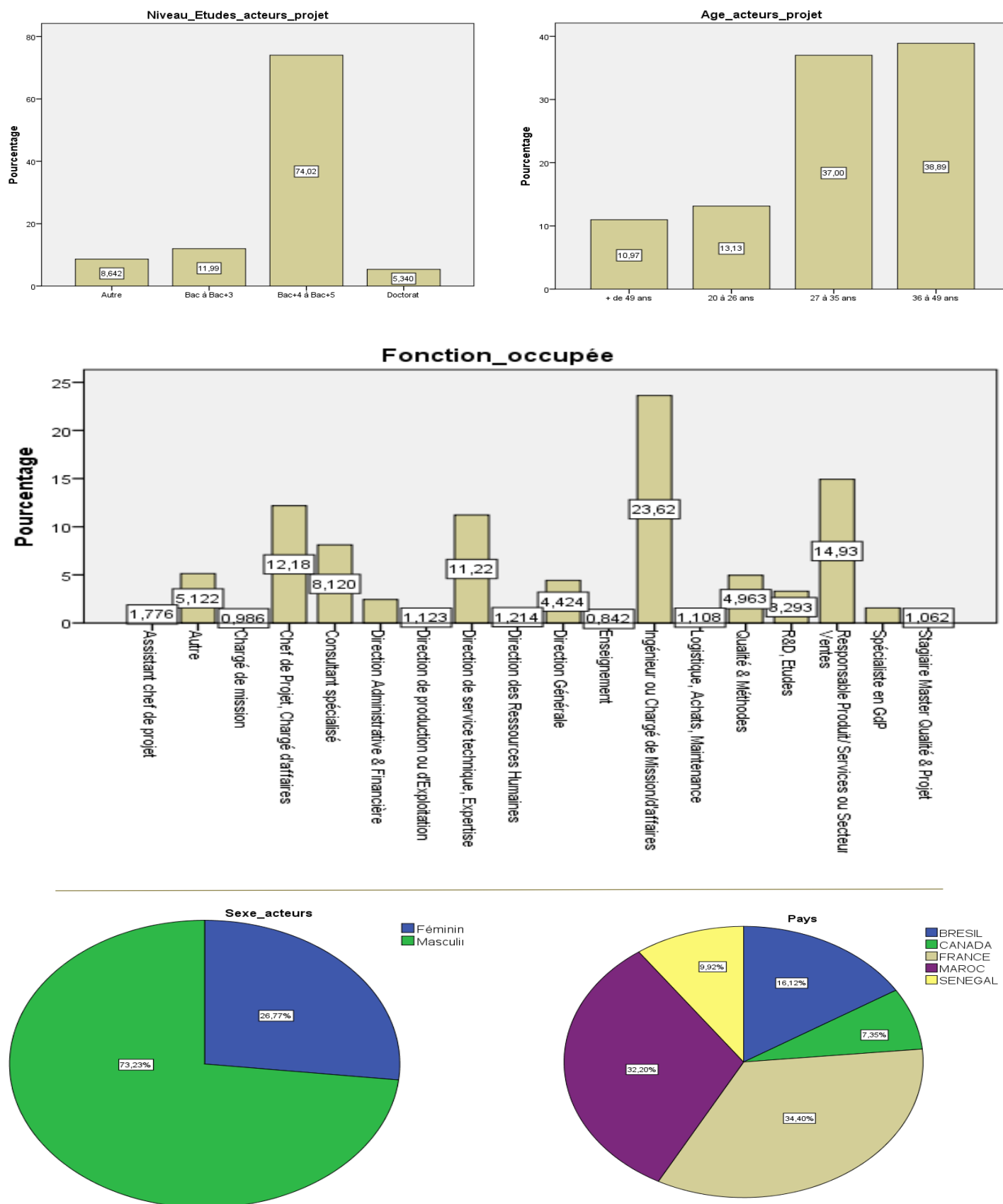
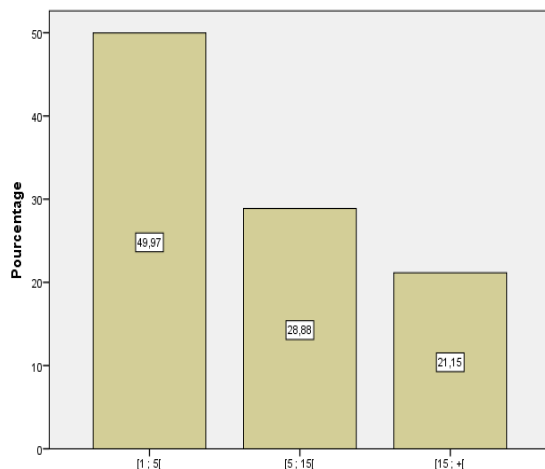
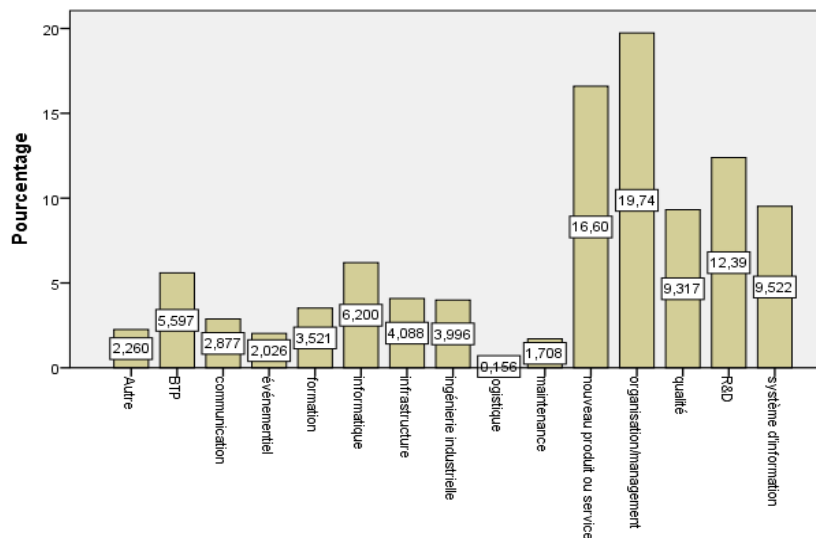


Figure 6.2 : Caractéristiques des projets des acteurs répondants

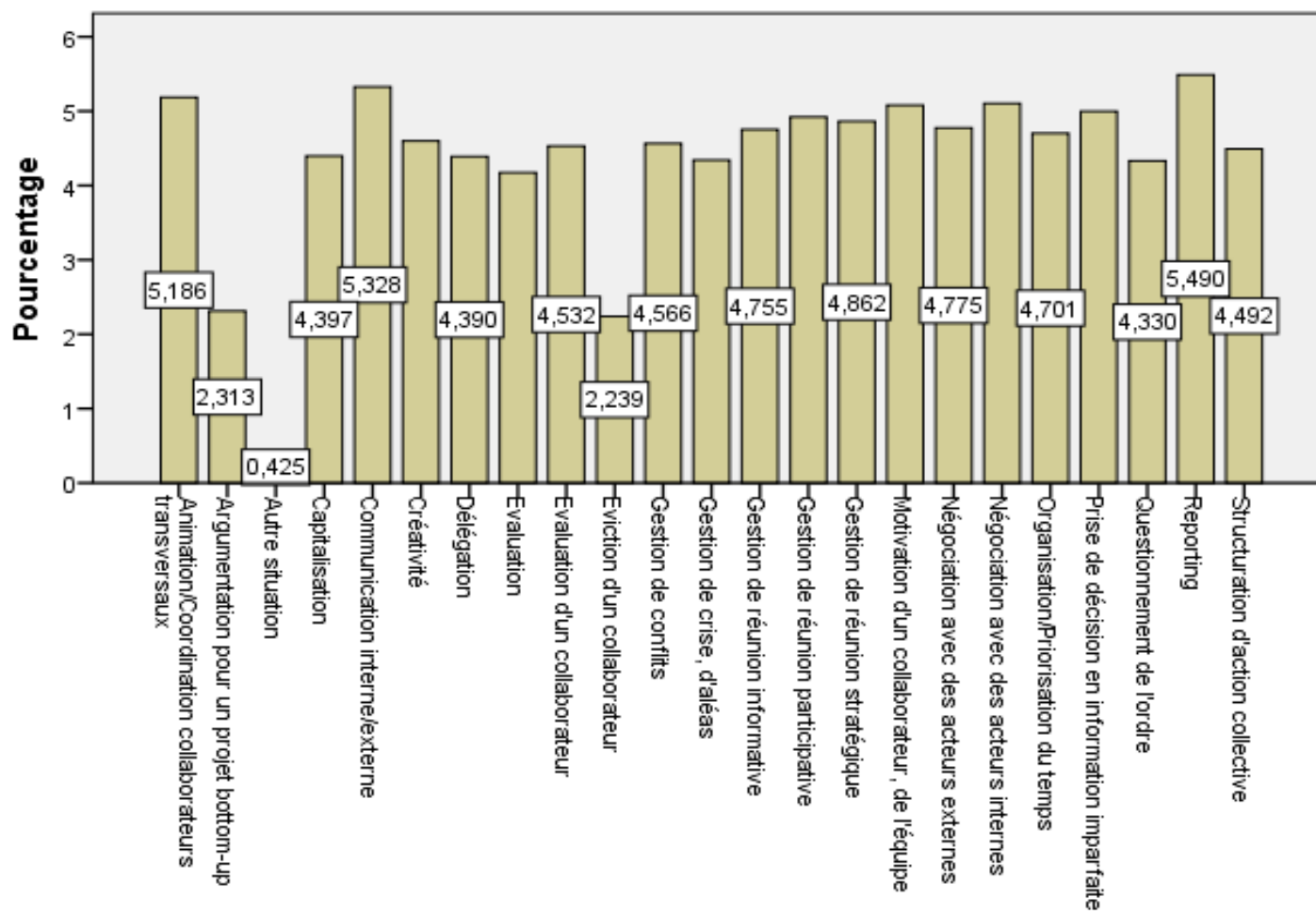
La taille des équipes de projet



La nature des projets

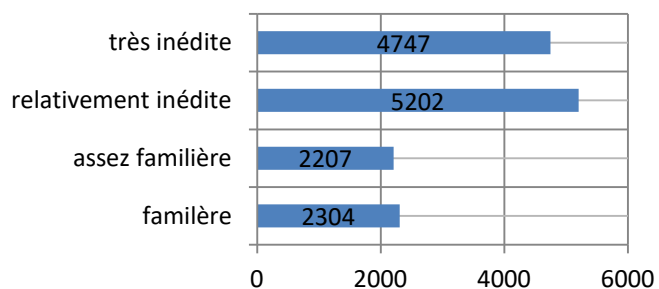


Les catégories de situations managériales

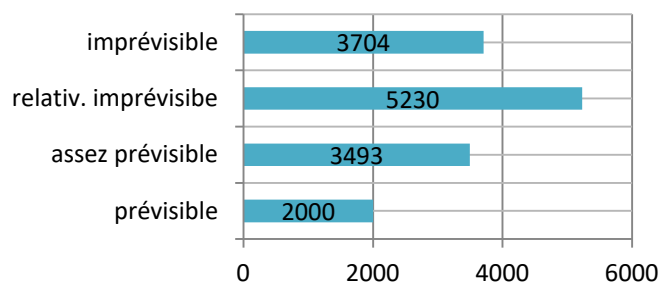


Les dimensions des situations de management de projets

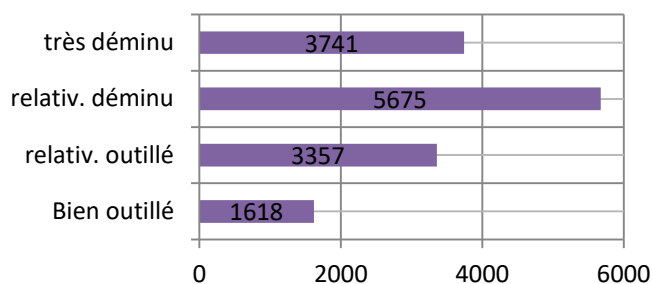
Degré de nouveauté des SMP



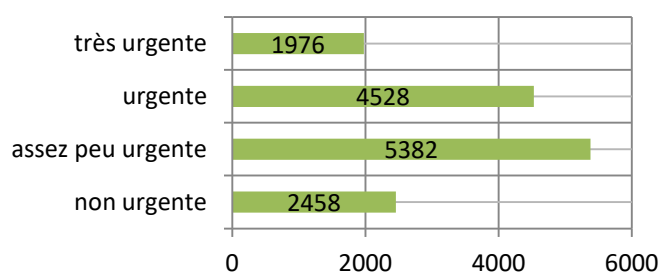
Degré d'imprévisibilité des SMP



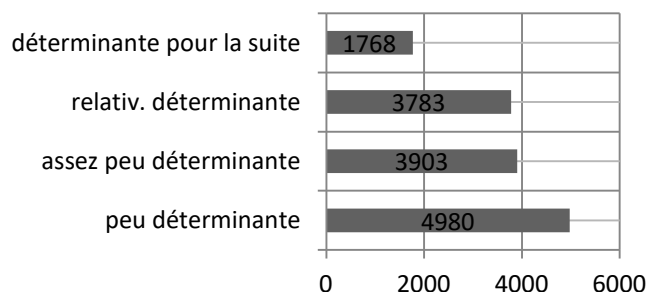
Degré d'indétermination des SMP



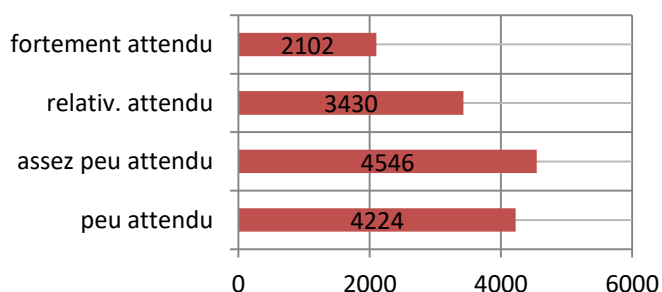
Degré d'urgence des SMP



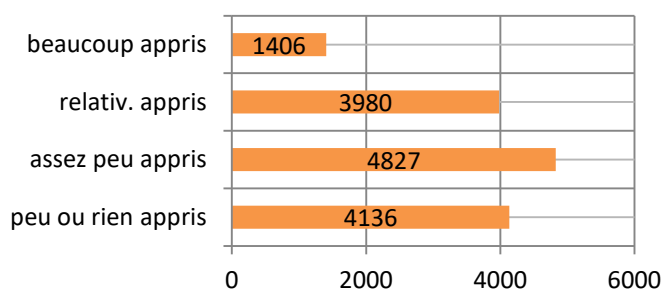
Degré d'enjeu des SMP



Niveau d'attente externe sur les SMP



Niveau d'apprentissage des SMP



6.1.2. Analyse des corrélations entre les dimensions des situations managériales

Les résultats de l'analyse des corrélations bivariées sont résumés dans le tableau 6.1.

Tableau 6.1 : Corrélations entre les dimensions des situations managériales

	Nouveauté	Indétermination	Urgence	Enjeu	Evaluation externe	Apprentissage
Imprévisibilité	,478**	,394**	,049**	-,225**	-,182**	-,130**
Nouveauté		,407**	,023**	-,184**	-,161**	-,084**
Indétermination			,058**	-,203**	-,167**	-,130**
Urgence				,317**	,314**	,272**
Enjeu					,396**	,398**
Evaluation externe						,412**

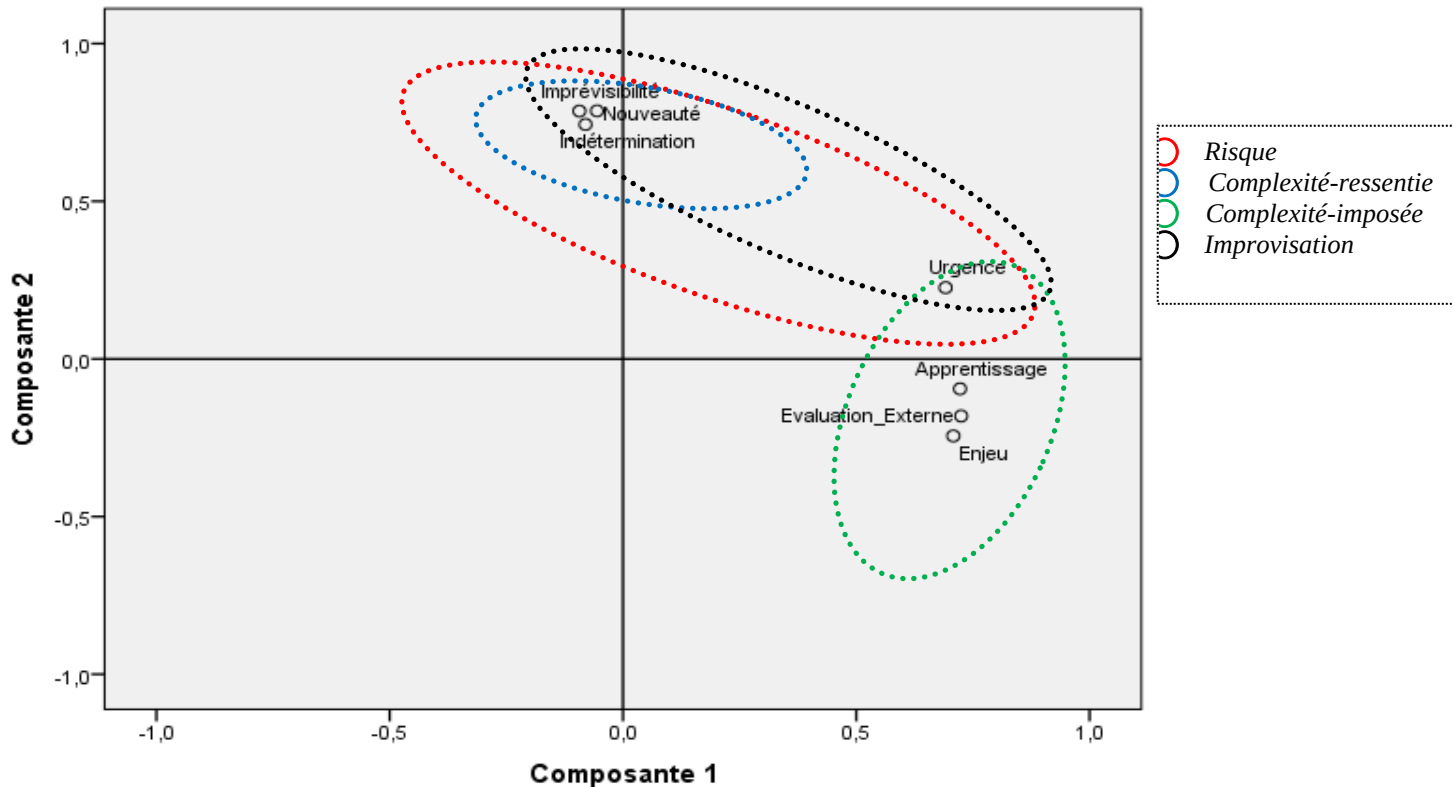
**, La corrélation de Pearson est significative au seuil 0.01 (bilatéral).

Ce tableau ci-dessus montre que toutes les variables retenues pour analyser les caractéristiques des situations managériales de projet sous l'angle du genre sont significativement corrélées entre elles au niveau 1%. Autrement dit, il y a 99% de chance que ces résultats ne soient pas dus au hasard. Plus précisément, les quatre variables (nouveau, prévisibilité, indétermination et urgence utilisées)¹¹¹ retenues pour analyser le degré de risque des situations managériales sont toutes positivement et significativement corrélées entre elles. Les variables utilisées (urgence, enjeu et évaluation externe) pour appréhender le degré de complexité imposée par la situation managériale dans le cadre de l'organisation à laquelle appartient l'acteur projet restent également positivement et significativement corrélées entre elles. Enfin, il faut souligner que ces analyses bivariées montrent qu'il n'existe pas de corrélation significativement problématique (au sens de Evrard et al., 2003) c'est-à-dire dépassant le seuil de 0,7.

¹¹¹ La nouveauté, prévisibilité et l'indétermination permettent d'appréhender le degré de complexité-ressentie tandis que les dimensions nouveauté, prévisibilité et urgence sont retenues pour étudier le degré d'improvisation organisationnelle.

En effectuant une ACP (Analyse en Composantes principales), la carte factorielle qui suit permet aussi de bien représenter les dimensions qui sont fortement corrélées positivement entre elles.

Figure 6.3 : Carte factorielle des associations entre les dimensions des situations managériales



Cette carte factorielle ci-dessus représente bien le choix des variables que nous avons retenues pour renseigner les différents construits. Plus particulièrement le cercle en « vert » regroupe les trois dimensions choisies (urgence, enjeu et évaluation externe) pour analyser la complexité au niveau organisationnel. Le cercle en « bleu » permet de regrouper aussi les trois dimensions permettant d'analyser le ressenti de la complexité de la situation managériale à savoir : la nouveauté, l'imprévisibilité et l'indétermination. Le cercle en « noir » associe également les dimensions (nouveauté, l'imprévisibilité et urgence) de l'improvisation organisationnelle et enfin celui en « rouge » représente le risque dans les projets à partir des dimensions (nouveauté, imprévisibilité, urgence et indétermination) retenues à l'issue de la revue de littérature.

Dans la section qui suit, nous exposons les principaux résultats relatifs aux typologies des situations managériales de projet.

6.2. Des typologies de situations de management de projet

Les situations de management de projet sont toutes des situations problématiques et contextualisées. Néanmoins, elles ne devraient pas porter le même degré de complexité, de risque encore moins d'improvisation. Dans cette section, nous présentons les résultats relatifs à l'analyse de ces situations dont l'objectif est de repérer notamment les situations potentiellement complexes, risquées ou improvisationnelles.

6.2.1. Les situations managériales sources de « complexité »

Dans le chapitre IV, nous avons supposé l'existence d'un lien positif entre les différents degrés de complexité dans les projets et les situations managériales vécues par les différents acteurs. Ce qui nous avait poussé à formuler la proposition suivante :

Proposition3_a (P3_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité.*

Plus spécifiquement, nous avons décliné cette proposition en deux sous-propositions :

Proposition3_{1a} (P3_{1a}) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-imposée dans les projets.*

Proposition3_{2a} (P3_{2a}) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-ressentie dans les projets.*

Cette sous-section s'attache alors à repérer principalement les situations porteuses de complexité-imposée et celles porteuses de complexité-ressentie.

6.2.1.1. Les situations managériales sources de « complexité » au niveau organisationnel

Pour ce faire, nous rappelons maintenant la démarche adoptée pour identifier ces situations porteuses de complexité-imposée avant de procéder à la présentation des principaux résultats.

Heuristique méthodologique pour construire le degré de complexité-imposée

Considérant les travaux de Riveline (1991) sur la complexité d'abondance et la complexité de sens, nous avons retenu dans le chapitre IV, trois variables pour étudier le degré de complexité des situations managériales au niveau organisationnel : le degré d'urgence d'une part et le niveau d'enjeu et d'attente externe d'autre part. Le niveau d'enjeu et d'attente externe vis-à-vis d'une situation managériale représente ce que nous appelons son

« niveau d'importance ». Nous soulignons aussi que la littérature ne montre pas clairement le poids que devrait représenter chacune de ces variables pour construire ce degré de complexité. Ce que nous savons par contre, c'est que dans la gestion de projet tout semble être urgent. L'urgence est la seule chose visible *a priori* dans un projet là où le coût et le respect des exigences ne peuvent l'être qu'*a posteriori*. C'est pour cela que nous avons retenu, pour construire ce degré de complexité-imposée, cette variable « urgence » qui renseigne bien la pression temporelle à laquelle nous combinons le « niveau d'importance » de la situation managériale. Nous avons effectué trois types de calculs pour déterminer ce « niveau d'importance » dont l'objectif est de parvenir à mieux discriminer les différents degrés de complexité au niveau organisationnel. Ainsi, dans le calcul A, niveau d'importance = niveau d'enjeu ; dans le calcul B, niveau d'importance = $0,75 * \text{niveau d'enjeu} + 0,25 * \text{niveau d'attente externe}$; enfin, dans le calcul C, niveau d'importance = $0,5 * \text{niveau d'enjeu} + 0,5 * \text{niveau d'attente externe}$ ¹¹². Les résultats détaillés en annexe (voir annexe 2) suggèrent de retenir la combinaison C c'est-à-dire celle qui prend en compte le niveau d'importance calculé en réalisant l'opération : $(\text{enjeu} + \text{attente externe})^{113}/2$. En effet, celle-ci permet non seulement de mieux représenter les situations managériales potentiellement complexes mais aussi de mieux discriminer (comme la combinaison B) les différents degrés de complexité-imposée. Nous retiendrons cette combinaison pour mieux appréhender le degré de complexité de cette catégorie de situations managériales.

Ceci posé, examinons maintenant la relation entre les différentes catégories de situations managériales et les degrés de complexité-imposée correspondants.

Repérage des situations managériales potentiellement complexes au niveau organisationnel

En répondant à la question : *Quelles sont les situations de management de projet sources de complexité-imposée ?*, nous pourrions nécessairement repérer ces situations rencontrées par les acteurs dans leur vie en projet. Pour ce faire, nous testons la proposition P3_{1a} : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-imposée dans les projets.*

¹¹² Il faut souligner que nous avons bien suivi un protocole de vérification prenant en compte une batterie de calculs avec Excel pour nous assurer que chaque degré de complexité-imposée des SMP puisse correspondre aux degrés d'urgence et d'importance appropriés. Par exemple pour visualiser une SMP relativement complexe au niveau organisationnel, il faudrait que son degré d'urgence soit >2 (faible) et en même temps que son degré d'importance soit <3 (fort), etc. (les détails sur les programmations effectuées sont situés à l'annexe 2).

¹¹³ Il faut rappeler que ces deux variables (enjeu et évaluation externe) restent positivement et significativement corrélées entre elles.

Plus précisément, nous essayons de voir si à chaque catégorie de situation liée au management de projet, il est possible d'associer un (des) degré (s) de complexité-imposée donné (s). Concernant cette proposition P3_{1a}, un test d'indépendance à l'aide de la statistique de Khi2 est d'abord effectué dont l'objectif est de repérer les situations de management de projet potentiellement sources de complexité au niveau organisationnel. Nous testons plus particulièrement :

H₀ : La catégorie de situation managériale est indépendante des degrés de complexité-imposée

H_a : Il existe une relation de dépendance entre la catégorie de situation managériale et les degrés de complexité-imposée.

Les résultats du test effectué avec la solution logicielle XLSAT (version 2015)¹¹⁴ suggèrent de rejeter l'hypothèse nulle (H₀)¹¹⁵ et de retenir l'hypothèse alternative (H_a) car la *p*-value calculée (0,0001) est largement inférieure au niveau de signification alpha=1%. Autrement dit, il existe un lien significatif entre les deux variables : la catégorie de situation managériale et les degrés de complexité-imposée. Les résultats du test d'indépendance (Khi²) entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de complexité-imposée permettent de repérer maintenant ces situations managériales « complexes » au niveau organisationnel (voir le tableau 6.2). Plus particulièrement ce tableau permet d'identifier les situations managériales significatives rencontrées dans les projets par rapport à chaque niveau de complexité-imposée.

D'abord, les situations d'« animation collaborateurs transversaux », de « créativité », d'« organisation/priorisation du temps » sont toutes corrélées avec le niveau de complexité-imposée faible (niveau d'importance et pression temporelle faibles). Il faut noter que seule la situation d'« évaluation d'un collaborateur » reste corrélée avec un large spectre de degrés de complexité-imposée (faible, relativement élevée, élevée).

¹¹⁴ Ce logiciel reste très approprié par rapport à notre objectif d'identification des situations managériales complexes au niveau organisationnel ou individuel, risquées ou improvisationnelles dans la mesure où il permet notamment de donner la valeur du khi-deux et son niveau de significativité pour chaque catégorie de situation managériale au delà de la significativité globale du test.

¹¹⁵ Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H₀ alors qu'elle est vraie est ici inférieur à 0,01%.

Tableau 6.2 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de complexité-imposée^a

	<i>Situations très peu complexes</i>	<i>Situations assez peu complexes</i>	<i>Situations relativ. complexes</i>	<i>Situations complexes</i>
Prise de décision en info. imparfaite (1)	0,370	11,898	18,253	0,241
Animation collaborateurs transversaux (2)	8,747	0,374	3,706	1,088
<i>Evaluation d'un collaborateur</i> (3)	13,122	3,292	5,336	7,933
Motivation d'un collaborateur (4)	2,463	0,424	1,925	0,357
<i>Eviction d'un collaborateur</i> (5)	3,575	0,040	4,460	17,274
Négociation avec les acteurs internes (6)	0,045	0,480	0,910	3,494
Négociation avec les acteurs externes (7)	0,577	4,750	3,603	2,278
<i>Communication interne/externe</i> (8)	6,828	0,162	0,794	6,350
<i>Reporting</i> (9)	0,002	1,374	1,135	8,207
Créativité (10)	13,945	0,064	4,090	0,120
Gestion de réunion stratégique (11)	1,962	0,632	0,094	3,532
Gestion de réunion informative (12)	12,745	0,125	5,910	0,147
Gestion de réunion participative (13)	9,149	3,513	6,230	4,908
Structuration d'action collective (14)	0,309	0,118	0,046	0,043
Organisation/Priorisation du temps (15)	11,048	0,012	3,417	0,172
Gestion de conflits (16)	64,091	0,099	32,439	0,168
Gestion de crise, d'aléas (17)	172,763	1,193	50,459	0,915
Questionnement de l'ordre (18)	3,027	0,680	4,215	0,052
<i>Argumentation projet bottom-up</i> (19)	2,648	1,365	2,045	20,538
Délégation (20)	11,442	1,588	6,833	2,283
Evaluation (21)	16,026	1,098	26,494	1,295
Capitalisation (22)	5,344	0,725	5,947	0,082

^a : Les valeurs en **gras** sont significatives au niveau $\alpha=0,01$. Les situations managériales **complexes** au niveau organisationnel sont en **gras** et en *italiques*.

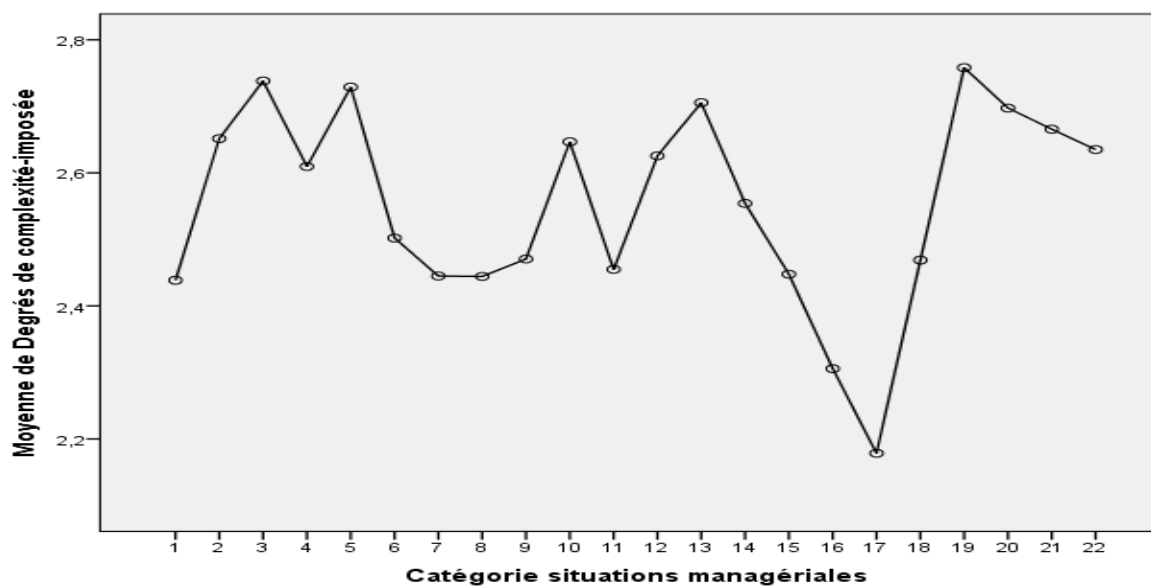
Les résultats issus du test de khi-deux montrent aussi que seule la situation de « prise de décision en information imparfaite » reste corrélée à la fois avec la complexité-imposée assez faible (niveau d'importance faible, pression temporelle forte) et celle relativement élevée (niveau d'importance fort, pression temporelle faible). Par contre si la situation de « négociation avec les acteurs externes » est corrélée avec la complexité-imposée assez faible celles de « gestion de réunion informative », « gestion de réunion participative », « gestion de conflits », « gestion de crise, d'aléas », « délégation », « évaluation » et de « capitalisation » le sont à la fois avec la complexité-imposée faible et celle relativement élevée. Nous pensons

que ce résultat peut être expliqué par le contexte culturel ou par d'autres facteurs liés à la phase du projet.

Enfin, les situations d'«évaluation d'un collaborateur» et d'«éviction d'un collaborateur» sont corrélées avec la complexité relativement élevée d'une part et avec la complexité-imposée élevée (niveau d'importance et pression temporelle forts). En complément de ces situations porteuses de plus de complexité au niveau organisationnel figurent notamment le «reporting», la «communication externe», et l'«argumentation projet *bottom-up*».

Par la suite, nous avons réalisé une analyse de variance pour mieux repérer ces situations managériales qualifiées «complexes» au niveau organisationnel. Nous synthétisons les principaux résultats que nous propose SPSS dans la figure ci-après.

Figure 6.4 : Répartition du niveau de complexité-imposée de chaque catégorie de situation managériale



La figure 6.4 montre bien que les situations d'«évaluation d'un collaborateur» et d'«éviction d'un collaborateur» et d'«argumentation projet *bottom-up*» restent les plus complexes au niveau organisationnel. Ce qui confirme les résultats issus du test statistique du khi-deux. Au total 2913 situations managériales sont complexes au niveau organisationnel.

Ces résultats ont permis de répondre à la **sous-question 3.1_a** : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau organisationnel ?* Ainsi, en identifiant ces situations, la **proposition P3_{1a}** qui prédisait une relation d'association

entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-imposée dans les projets se trouve **non réfutée**.

Dans la section qui suit, nous présentons les résultats relatifs à l'analyse des situations managériales de projet porteuses de plus de complexité au niveau individuel.

6.2.1.2. Les situations managériales sources de « complexité » au niveau individuel

Nous précisons d'abord la démarche adoptée pour repérer les situations managériales potentiellement sources de complexité-ressentie puis, nous présentons les principaux résultats.

Heuristique méthodologique pour construire le degré de complexité-ressentie

Considérant les suggestions de Morin (2005), nous avons retenu dans le chapitre IV, deux variables pour appréhender ce degré de complexité : le degré d'incertitude et le degré d'indétermination des situations managériales. D'abord, nous rappelons aussi que le degré d'incertitude a été déterminé à partir du degré d'imprévisibilité et de nouveauté en accord avec les travaux de Vignikin (2013). Néanmoins, comme la littérature ne montre pas clairement le poids que devrait représenter chacune d'elles pour le construire, nous avons aussi réalisé trois types de calculs¹¹⁶ dans le but de détecter celui qui, combiné au degré d'indétermination pourrait permettre de mieux discriminer les différents degrés de complexité au niveau individuel. Ainsi, dans le calcul D, degré d'incertitude = *degré_d'imprévisibilité* ; dans le calcul E, degré d'incertitude = $0,75 * \text{degré\_imprévisibilité} + 0,25 * \text{degré\_nouveauté}$; enfin, dans le calcul F, degré d'incertitude = $0,5 * \text{degré\_imprévisibilité} + 0,5 * \text{degré\_nouveauté}$.

Les résultats (voir annexe 3) montrent que la combinaison D même si elle discrimine bien les différents degrés de complexité-ressentie, surreprésente les situations managériales potentiellement complexes. Cela peut se comprendre car nous ne disposons pas d'assez d'informations notamment sur les situations émergentes qui peuvent prévaloir en contexte de projet pour mieux mesurer le niveau d'incertitude dans ces organisations temporaires. Les combinaisons E et F restent similaires et fournissent par contre plus d'informations sur ce niveau d'incertitude. Plus précisément, nous retenons la combinaison F, qui non seulement

¹¹⁶ Nous avons aussi réalisé des programmations avec Excel pour nous assurer que chaque degré de complexité-ressentie des SMP puisse correspondre aux degrés d'incertitude et d'indétermination appropriés. Par exemple pour visualiser une SMP complexe au niveau individuel, il faudrait que son degré d'incertitude soit ≥ 3 (fort) et en même temps que son degré d'indétermination soit ≥ 3 (fort), etc. (voir annexe 3) pour plus de détails sur les programmations effectuées).

prend en compte l'imprévisibilité et la nouveauté mais propose aussi une pondération plus équilibrée dans l'utilisation des deux variables. Autrement dit, pour appréhender la complexité des situations managériales au niveau individuel, la variable degré d'incertitude sera mesurée de la sorte : $(\text{imprévisibilité} + \text{nouveauté})^{117}/2$.

Ceci posé, nous étudions maintenant la relation entre les différentes situations managériales et le degré de complexité-ressentie correspondant.

Repérage des situations managériales potentiellement complexes au niveau individuel

Il doit permettre de répondre à la sous-question suivante : *Quelles sont les situations managériales potentiellement sources de complexité-ressentie ?* Pour ce faire, nous testons la proposition P3_{2a} : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-ressentie dans les projets.*

Nous nous proposons de tester l'indépendance entre ces deux variables. Nous testons donc deux hypothèses :

H₀ : La catégorie de situation managériale est indépendante des degrés de complexité-ressentie

H_a : Il existe une relation de dépendance entre la catégorie de situation managériale et les degrés de complexité-ressentie.

Étant donné que la *p*-value calculée (0,0001) à l'aide de la statistique du Khi-deux est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,01$, on doit rejeter l'hypothèse nulle (*H₀*), et retenir l'hypothèse alternative (*H_a*) c'est-à-dire l'existence d'un lien significatif entre la catégorie de SMP et les degrés de complexité-ressentie d'après les résultats que nous propose XLSAT. Plus précisément comme, le montre le tableau 6.3, les résultats du test d'indépendance (Khi²) entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de complexité-ressentie permettent de repérer maintenant ces situations qu'on peut qualifier de situations managériales « complexes » au niveau individuel.

Comme pour la complexité-imposée, le tableau ci-après permet d'identifier les situations problématiques et contextualisées significatives rencontrées dans les projets par rapport à chaque degré de complexité-ressentie.

¹¹⁷ Il faut noter aussi que ces deux variables (nouveauté et imprévisibilité) sont positivement et significativement corrélées entre elles.

Tableau 6.3 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de complexité-ressentie^a

	Situations très peu complexes	Situations assez peu complexes	Situations relativ. Complexes	Situations complexes
Prise de décision en info. Imparfaite	3,325	8,210	55,627	38,779
Animation collaborateurs transversaux	1,877	0,165	2,008	1,195
Evaluation d'un collaborateur	0,876	0,064	0,705	1,141
Motivation d'un collaborateur	4,257	0,539	0,265	0,984
Eviction d'un collaborateur	11,539	1,977	2,293	10,745
Négociation avec les acteurs internes	0,003	0,140	8,340	2,320
Négociation avec les acteurs externes	0,047	1,722	2,231	4,090
Communication interne/externe	0,273	5,243	9,568	15,135
Reporting	5,360	6,560	6,393	7,255
Créativité	3,174	4,788	0,715	2,375
Gestion de réunion stratégique	0,398	0,638	1,820	0,230
Gestion de réunion informative	1,686	5,464	1,853	4,661
Gestion de réunion participative	0,000	4,293	3,983	8,011
Structuration d'action collective	0,420	0,333	5,084	2,648
Organisation/Priorisation du temps	2,827	0,922	7,854	3,550
Gestion de conflits	0,982	4,620	23,186	25,467
Gestion de crise, d'aléas	12,409	4,859	47,067	53,523
Questionnement de l'ordre	10,924	2,231	5,640	2,018
Argumentation projet <i>bottom-up</i>	1,145	4,437	0,057	1,842
Délégation	1,852	0,182	2,771	3,532
Evaluation	1,509	0,097	2,027	1,249
Capitalisation	0,031	0,138	1,744	1,110

^a : Les valeurs en **gras** sont significatives au niveau alpha=0,01. Les situations managériales **plus complexes** au niveau individuel sont en **gras** et en *italiques*.

D'abord, seule la situation de « gestion de crises, d'aléas » est corrélée avec un large spectre de degrés de complexité-ressentie (faible, relativement élevée, élevée).

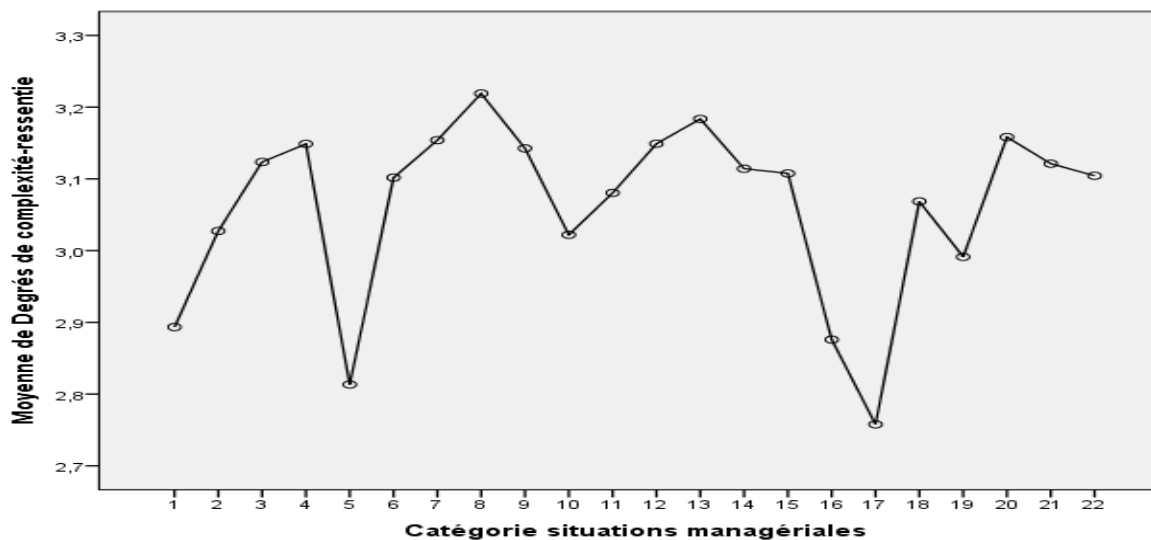
La situation de « questionnement de l'ordre » reste corrélée avec le niveau de complexité faible (incertitude et indétermination faibles) et celui relativement élevé (incertitude forte et indétermination faible) tandis que la situation d'« éviction d'un collaborateur » est corrélée avec le niveau de complexité faible et celui élevé (incertitude et indétermination fortes). Nous pensons que ce résultat peut être expliqué par le degré de professionnalisation en projet des acteurs interrogés.

Par ailleurs, seules les situations de « prise de décision en information imparfaite », de « reporting » et de « communication externe » sont corrélées à la fois avec le niveau de complexité-ressentie assez faible, relativement élevée et élevé. La situation de « gestion de réunions informatives » est également corrélée avec le niveau de complexité-ressentie assez faible et celui de complexité-ressentie élevée.

Si les situations de « structuration d'action collective » et de « négociations avec les acteurs internes » sont uniquement corrélées avec le niveau de complexité-ressentie relativement élevée, celles d'« organisation/Priorisation du temps » et de « gestion de conflits » restent toutes corrélées avec ce même niveau de complexité mais aussi avec celui de complexité-ressentie élevée. Les situations de « délégation » et de « gestion de réunions participatives » complètent ce spectre de situations fortement ressenties au niveau des répondants de l'étude.

Nous avons voulu par ailleurs confirmer les résultats obtenus en réalisant une analyse de variance. Le test proposé reste significatif (p -value calculée = $0,000 < 1\%$) et permet donc d'identifier ces situations managériales porteuses de « complexité » au niveau individuel. Nous nous proposons de synthétiser les résultats que nous propose SPSS dans la figure 6.5.

Figure 6.5 : Répartition du niveau de complexité-ressentie de chaque catégorie de situation managériale



Évidemment, la figure ci-dessus confirme bien que les situations de « reporting », de « communication externe », de « gestion de réunions participatives », « informatives », de « gestion de conflits », de « crises ou aléas » et de « délégation » restent notamment celles qui sont plus marquées au niveau individuel. Nous ne devons pas être surpris par la position de la

situation d'« éviction d'un collaborateur » qui s'explique simplement par le fait qu'il s'agit d'une situation corrélée à la fois avec le potentiel de complexité-ressentie faible mais aussi avec celui de complexité-ressentie élevée. Il faut souligner que près de la moitié des situations managériales rencontrées (7383 exactement) par les acteurs qui composent notre échantillon ont été fortement ressenties.

Au total, ces résultats ont permis de répondre aussi à la **sous-question 3.1_b** : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau individuel ?* En conséquence, la **proposition P3_{2a}** qui prévoyait l'existence d'une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-ressentie dans les projets **ne peut pas** de ce fait **être réfutée**.

Cette question résolue, nous présentons les résultats sur l'analyse des situations managériales de projet potentiellement sources de risque.

6.2.2. Les situations managériales sources de « risque »

La démarche adoptée pour repérer les situations managériales potentiellement « risquées » est d'abord rappelée avant la présentation des principaux résultats.

Heuristique méthodologique pour construire le degré de risque

En guise de rappel, nous avons retenu dans le chapitre IV, trois variables pour appréhender le degré de risque dans les projets : le degré d'incertitude, le degré d'indétermination et le degré d'urgence de la situation managériale de projet. Par contre, la littérature ne montre pas clairement le poids que représenterait chacune de ces variables si on souhait les combiner. De ce point de vue, trois types de calculs¹¹⁸ ont été aussi effectués dont l'objectif est de trouver la combinaison qui permet de mieux renseigner le risque dans les projets. En effet, dans le calcul G, indétermination + urgence de la SMP = $0,75 \times \text{indétermination} + 0,25 \times \text{urgence}$; dans le calcul H, indétermination + urgence de la SMP = $0,5 \times \text{indétermination} + 0,5 \times \text{urgence}$ et dans le calcul I, indétermination + urgence de la SMP = $0,25 \times \text{indétermination} + 0,75 \times \text{urgence}$.

Les résultats (voir annexe 4) suggèrent de retenir la combinaison H qui parvient à mieux discriminer les différents de degrés de risque dans les projets grâce à la pondération

¹¹⁸ Pour les détails, voir l'annexe 4 sur les programmations réalisées avec Excel pour nous assurer que chaque degré de risque des SMP puisse correspondre aux degrés d'incertitude, d'indétermination et d'urgence appropriés.

plus équilibrée qu'elle propose dans l'utilisation des deux variables. Autrement dit, pour appréhender le degré de risque dans les projets, nous le mesurerons de la sorte : $\text{incertitude} + (\text{indétermination} + \text{urgence})/2$. Nous étudions maintenant la relation entre les différentes catégories de situation managériale et les degrés de risque correspondants.

Repérage des situations managériales potentiellement « risquées » dans les projets

Nous voulons ici répondre à la question : *quelles sont les situations de management potentiellement risquées dans les projets ?* De ce fait, pour mieux visualiser ces situations que les acteurs rencontrent dans les projets, nous testons la proposition P4_a : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de risque dans les projets.*

Comme prévu dans le plan des différents traitements statistiques (voir chapitre IV), nous effectuons concernant cette hypothèse d'ici, un test d'indépendance à l'aide de la statistique de Khi-deux dont l'objectif est de repérer les situations managériales potentiellement sources de risque dans les projets. Nous testons notamment :

H_0 : *La catégorie de situation managériale est indépendante des degrés de risque*

H_a : *Il existe une relation de dépendance entre la catégorie de situation managériale et les degrés de risque.*

Les résultats du test effectué avec XLSAT suggèrent de rejeter l'hypothèse nulle (H_0) et retenir l'hypothèse alternative (H_a) car la p-value calculée (0,0001) est largement inférieure au seuil de signification $\alpha=1\%$. Autrement dit, il existe un lien significatif entre les deux variables : catégorie de situation managériale et degrés de risque dans les projets. Les résultats du test d'indépendance entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de risque permettent par conséquent d'identifier plus précisément ces situations managériales potentiellement « risquées » comme l'indique le tableau qui suit.

Tableau 6.4 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de risque dans les projets^a.

	<i>Situations très peu risquées</i>	<i>Situations assez peu risquées</i>	<i>Situations relativ. Risquées</i>	<i>Situations risquées</i>
<i>Prise de décision en info. imparfaite</i>	0,190	45,273	0,169	53,065
Animation collaborateurs transversaux	0,306	3,110	1,215	0,170
<i>Evaluation d'un collaborateur</i>	0,845	0,038	6,784	9,636
Motivation d'un collaborateur	1,769	0,000	0,010	0,780
Eviction d'un collaborateur	7,523	4,432	6,775	1,891
Négociation avec les acteurs internes	0,038	4,679	4,749	0,080
Négociation avec les acteurs externes	0,333	2,003	2,460	0,106
Communication interne/externe	1,753	18,540	13,691	2,898
<i>Reporting</i>	0,004	11,042	0,024	11,452
Créativité	1,908	2,111	0,090	0,111
Gestion de réunion stratégique	0,541	0,284	5,781	1,457
<i>Gestion de réunion informative</i>	0,000	1,034	7,068	11,576
<i>Gestion de réunion participative</i>	3,340	2,498	4,577	21,152
Structuration d'action collective	0,005	3,794	0,385	1,744
Organisation/Priorisation du temps	0,194	3,519	8,459	0,265
<i>Gestion de conflits</i>	12,664	10,392	2,122	44,184
<i>Gestion de crise, d'aléas</i>	74,427	13,499	1,967	57,069
<i>Questionnement de l'ordre</i>	0,577	5,094	0,266	5,019
Argumentation projet <i>bottom-up</i>	5,157	9,828	0,006	2,752
<i>Délégation</i>	3,242	1,120	0,810	8,671
<i>Evaluation</i>	0,688	2,626	1,937	11,298
<i>Capitalisation</i>	0,001	1,541	2,658	7,221

^a : Les valeurs en **gras** sont significatives au niveau $\alpha=0,01$. Les situations managériales **porteuses de plus de risque** sont en **gras** et en *italiques*.

À l'aide de la statistique du khi-deux, ce tableau ci-dessus nous permet d'identifier le spectre de situations managériales par rapport à chaque niveau de risque. D'abord, il faut mentionner que les situations de « gestion de crises, d'aléas » et de « gestion de conflits » restent les seules à être corrélées à la fois avec le potentiel de risque (faible, assez faible et

élevé). Ce résultat peut être expliqué la phase du projet ou par d'autres variables caractérisant nos répondants telles que le niveau d'études ou le niveau de formation en gestion de projets.

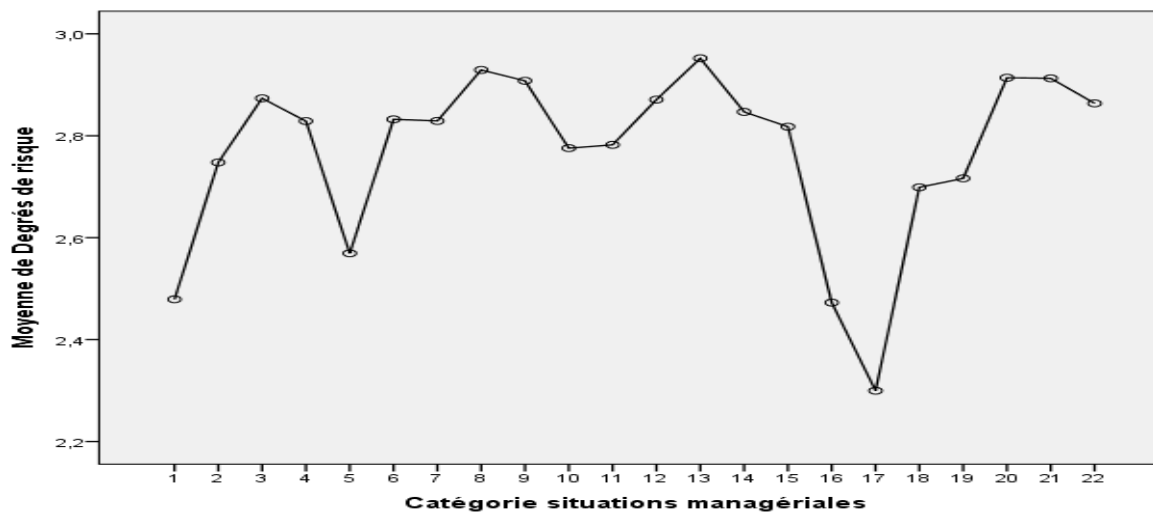
Ensuite, les résultats montrent que la situation d'« éviction d'un collaborateur » est corrélée avec le degré de risque faible (incertitude, indétermination et pression temporelle faibles) et avec celui relativement élevé (incertitude forte, indétermination et pression temporelle faibles) tandis que celle d'« argumentation pour un projet *bottom up* » l'est avec le potentiel de risque faible et avec celui assez faible (incertitude faible, indétermination et pression temporelle fortes).

De la même manière, les situations de « prise de décision en information imparfaite », de « *reporting* » et de « questionnement de l'ordre » sont toutes corrélées avec le degré de risque assez faible et avec le degré de risque élevé (incertitude, indétermination et pression temporelle fortes) alors que la situation de « négociation avec les acteurs internes » ne l'est qu'avec le degré de risque assez faible. Il en est de même pour les situations d'« organisation/priorisation du temps et de « gestion de réunion stratégiques » qui ne sont corrélées également qu'avec le potentiel de risque relativement élevé.

Enfin, la situation de « communication externe » est corrélée avec le degré de risque assez faible et avec celui relativement élevé tandis que les situations d'« évaluation d'un collaborateur », de « gestion de réunions informatives, participatives » sont également corrélées avec le potentiel de risque relativement élevé et élevé. Les situations de « délégation », d'« évaluation » et de « capitalisation » complètent le spectre des situations problématiques et contextualisées risquées. Il est quand même surprenant de voir la situation de « capitalisation » de même que celle de « gestion de réunions informatives » ou de « gestion de réunions participatives » qui favorisent par ailleurs beaucoup de coopération entre acteurs faire partie de telles situations.

Parallèlement, nous avons effectué une analyse de variance (avec SPSS) dont l'objectif était également d'identifier les situations managériales les plus porteuses de risque. Comme l'indique la figure 6.6 les résultats confirment l'existence de différences significatives entre la catégorie de situation managériale et le degré de risque puisque la *p*-value obtenue (0,000) est largement inférieure à 0,01. Autrement dit, à chaque catégorie de situations de management de projet, on peut associer un degré de risque donné. Ce qui permet également de repérer ces situations managériales potentiellement risquées.

Figure 6.6 : Répartition du degré de risque de chaque catégorie de situation managériale



Concrètement, la figure ci-dessus confirme aussi que les situations d'évaluation d'un collaborateur, de gestion de réunions informatives ou participatives, de délégation et d'évaluation demeurent celles qui présentent davantage de risque potentiel. Néanmoins, il n'est pas surprenant que la moyenne de degré de risque des situations de prise de décision en information imparfaite, de gestion de conflits et de gestion de crises, d'aléas soit faible car celles-ci sont corrélées avec un large spectre de degrés de risque (faible, assez faible et élevé). Il faut préciser que 7441 des situations managériales sont potentiellement risquées d'après nos résultats.

Ces résultats **ne** permettent **pas** ainsi de **réfuter** la **proposition P4_a** qui s'attendait à l'existence d'une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de risque dans les projets.

À présent, examinons les résultats relatifs à l'analyse des situations managériales potentiellement sources d'improvisation.

6.2.3. Les situations managériales sources d'« improvisation »

L'objectif de cette section est de repérer principalement les situations managériales potentiellement porteuses d'improvisation organisationnelle. Tout comme dans l'analyse précédente, nous précisons d'abord la démarche adoptée pour ce faire.

Heuristique méthodologique pour construire le degré d'improvisation

Considérant les suggestions de Weick (1998), les travaux de Crossan et *al.* (2005), ceux de Joffre et *al.* (2006) et la synthèse de Vignikin (2013), nous avons retenu deux variables pour apprécier les degrés d'improvisation organisationnelle en contexte de projet : le degré d'incertitude (faible/fort) et de la pression temporelle (faible/forte). En analysant plus haut la complexité des situations managériales au niveau individuel, le degré d'incertitude = $(\text{imprévisibilité} + \text{nouveauté})/2$ avait permis de parvenir au meilleur résultat porteur de sens. En reconduisant cette formule de calcul de l'incertitude et en considérant la variable « urgence » pour renseigner la pression temporelle, il devient possible de construire la variable « degré d'improvisation dans les projets ».

Repérage des situations managériales potentiellement improvisationnelles dans les projets

Notre objectif est de repérer les situations liées au management potentiellement sources d'improvisation dans les projets. Ce qui revient à répondre à la question suivante : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ?* Pour y parvenir, nous testons la proposition P5_a : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés d'improvisation.*

Nous nous proposons de tester l'indépendance entre ces deux variables. Nous testons plus particulièrement :

H_0 : *La catégorie de situation managériale est indépendante des degrés d'improvisation organisationnelle*

H_a : *Il existe une relation de dépendance entre la catégorie de situation managériale et les degrés d'improvisation organisationnelle.*

Étant donné que la p-value calculée (0,0001) grâce au test statistique du Khi-deux est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,01$, on doit rejeter l'hypothèse nulle (H_0) et retenir l'hypothèse alternative (H_a) d'après les résultats que nous propose XLSAT. En d'autres termes, il existe une relation significative entre la catégorie de situation managériale et les degrés d'improvisation. Plus particulièrement, les résultats du test d'indépendance (Khi^2) entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré d'improvisation permettent de repérer maintenant ces situations qu'on peut qualifier de situations managériales « improvisationnelles » (Vignikin, 2013). Ces résultats sont d'abord présentés dans le tableau 6.5 puis, commentés par la suite.

Tableau 6.5 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré d'improvisation organisationnelle^a

	Interprétation	Variation	Amélioration	Improvisation totale
Prise de décision en info. Imparfaite	8,553	6,246	3,459	37,299
Animation collaborateurs transversaux	4,172	2,028	8,740	0,102
Evaluation d'un collaborateur	1,330	10,048	2,315	11,638
Motivation d'un collaborateur	0,014	2,122	0,055	2,782
Eviction d'un collaborateur	1,559	2,520	3,984	0,013
Négociation avec les acteurs internes	1,029	0,744	1,999	0,233
Négociation avec les acteurs externes	0,899	7,339	1,818	4,109
Communication interne/externe	4,137	2,811	5,309	0,357
<i>Reporting</i>	3,039	2,813	6,535	0,459
Créativité	6,545	0,751	3,497	0,508
Gestion de réunion stratégique	0,166	2,548	0,006	3,924
Gestion de réunion informative	3,024	0,925	0,032	4,733
Gestion de réunion participative	6,570	5,960	0,005	19,282
Structuration d'action collective	3,774	0,452	0,003	0,000
Organisation/Priorisation du temps	1,047	3,916	1,007	1,743
Gestion de conflits	60,602	3,510	0,467	28,226
Gestion de crise, d'aléas	193,422	1,505	2,787	40,113
Questionnement de l'ordre	0,050	3,025	0,010	4,433
Argumentation projet <i>bottom-up</i>	9,693	0,775	12,687	0,181
Délégation	2,220	5,878	0,218	11,924
Evaluation	1,973	6,674	0,189	19,108
Capitalisation	0,097	3,548	0,806	11,259

^a : Les valeurs en **gras** sont significatives au niveau alpha=0,01. Les situations managériales **porteuses d'improvisation totale** sont en **gras** et en *italiques*.

Évidemment, le tableau 6.5 permet d'identifier les situations de management de projet significatives par rapport à chaque degré d'improvisation organisationnelle.

Les résultats de la statistique du khi-deux montrent d'abord que les situations de « prise de décision en information imparfaite », de « gestion de réunions participatives » et de « gestion de conflits » sont corrélées avec le potentiel d'interprétation (incertitude et pression temporelle faibles), de variation (incertitude forte et pression temporelle faible) et d'improvisation totale (incertitude et pression temporelle fortes). Ce résultat peut s'expliquer par exemple par la phase du projet mais aussi par l'âge voire le niveau de professionnalisation

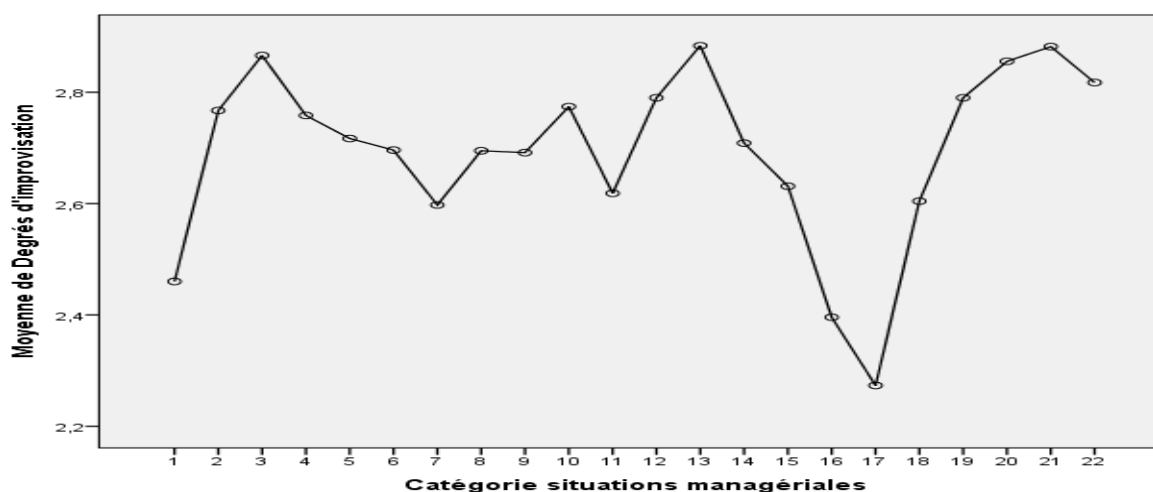
en projet des répondants. Par ailleurs si la situation de « gestion de crises, d'aléas » est également corrélée avec le potentiel d'interprétation et d'improvisation totale, celle d'« argumentation pour un projet *bottom up* » reste corrélée avec le potentiel d'interprétation et d'amélioration là où la situation de « créativité » ne l'est que pour le potentiel d'interprétation.

Ensuite, nos travaux révèlent que les situations de « négociation avec les acteurs externes » et d'« organisation/priorisation du temps » sont corrélées avec le potentiel de variation alors que celles d'« animations de collaborateurs transversaux », de « communication interne/externe » et de « *reporting* » le sont avec le potentiel d'amélioration.

Enfin, les situations d'« évaluation d'un collaborateur », de « délégation », d'« évaluation » et de « capitalisation » sont corrélées avec le potentiel de variation. Il apparaît quand même atypique qu'elles soient également corrélées avec le potentiel d'improvisation totale là où par exemple la situation d'« éviction d'un collaborateur » n'est corrélée avec aucun des degrés d'improvisation identifiés en référence à la littérature.

Le diagramme des moyennes de l'ANOVA à un facteur que nous propose SPSS permet de bien discriminer ces situations managériales porteuses de plus d'improvisation organisationnelle comme l'indique la figure ci-après :

Figure 6.7 : Répartition du degré d'improvisation de chaque catégorie de situation managériale



La figure 6.7 montre bien que les situations d'« évaluation d'un collaborateur », de « gestion de réunion participative », de « délégation » et d'« évaluation » sont nettement discriminées par rapport à leur potentiel d'improvisation. Par ailleurs, il n'est pas surprenant que la moyenne de degré d'improvisation des situations de « prise de décision en information

imparfaite », de « gestion de conflits » et de « gestion de crises, d'aléas » soit faible puisque celles-ci sont corrélées non seulement avec le potentiel d'improvisation totale mais aussi avec celui d'interprétation voire de variation pour les deux premières citées. Au final, l'analyse nous a permis de repérer 5942 situations managériales potentiellement improvisationnelles. Ces résultats **ne** permettent **pas** en conséquence de **réfuter** la **proposition P5_a** qui prédisait l'existence d'une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés d'improvisation organisationnelle.

6.2.4. Synthèse de la section

Au final, si certaines situations liées à l'activité managériale apparaissent complexes, risquées ou improvisationnelles, d'autres peuvent être appréhendées comme étant plus problématiques. Il s'agit des situations complexes et risquées, risquées et improvisées, complexes et improvisées ou à la fois complexes, risquées et improvisées qui constituent chacune une catégorie de situations spécifiques. Il faut dire que les données ne permettent pas de visualiser les deux dernières catégories citées. S'agissant des situations complexes et risquées, elles restent néanmoins très peu nombreuses et ne concernent dans le cadre des activités liées au management de projet que le *reporting*. On notera que toutes les situations improvisationnelles sont risquées. Le tableau 6.6 synthétise l'ensemble de ces catégories de situations.

Tableau 6.6 : Typologies de situations de management de projet

Catégorie de situations	Situations complexes		Situations risquées	Situations improvisationnelles
	au niveau individuel	au niveau organisationnel		
Prise de décision en information imparfaite				
Animation de collaborateurs transversaux				
Evaluation d'un collaborateur				
Motivation d'un collaborateur				
Eviction d'un collaborateur				
Négociation avec les acteurs internes				
Négociation avec les acteurs externes				
Communication interne/externe				
<i>Reporting</i>				
Créativité				
Gestion de réunion stratégique				
Gestion de réunion informative				
Gestion de réunion participative				
Structuration d'action collective				
Organisation/Priorisation du temps				
Gestion de conflits				
Gestion de crise, d'aléas				
Questionnement de l'ordre				
Argumentation pour un projet <i>bottom-up</i>				
Délégation				
Evaluation				
Capitalisation				

Légende : permettent de visualiser respectivement les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau individuel, organisationnel; les situations de MP risquées et improvisationnelles

Ainsi, en analysant les caractéristiques des situations managériales que rencontrent les acteurs impliqués dans des projets, cette deuxième section a permis de répondre à quatre questions de recherche. Nous avons répondu dans un premier temps à la **sous-question 3.1_a** (*Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau organisationnel ?*) en repérant les situations managériales par rapport à leur degré de complexité-imposée. Dans un deuxième temps, nous avons répondu à la **sous-question 3.1_b** (*Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau individuel ?*) en identifiant les situations managériales en fonction de leur degré de complexité-ressentie. Les situations managériales « risquées » ont été repérées également dans un troisième temps. Ce qui a permis de répondre à la **sous-question 4.1** (*Quelles sont les situations de management de projet potentiellement sources de risque ?*). Enfin dans un quatrième temps, le repérage des situations managériales « improvisationnelles » en fonction de leur degré d'improvisation organisationnel a permis de répondre à la **sous-question 5.1** (*Quelles sont les situations de management de projet porteuses d'improvisation ?*). En conséquence, les tests effectués n'ont **pas** permis de **réfuter** les propositions ci-après :

Proposition3_a (P3_a) : *Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité.*

Proposition3_{1a} (P3_{1a}) : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-imposée dans les projets.*

Proposition3_{2a} (P3_{2a}) : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-ressentie dans les projets.*

Proposition4a (P4_a) : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de prise de risque dans les projets.*

Proposition5a (P5_a) : *Il existe une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés d'improvisation.*

Ces propositions **non réfutées**, nous présentons maintenant les résultats relatifs à l'analyse de ces situations managériales porteuses de complexité (au niveau organisationnel ou individuel), de risque et d'improvisation sous l'angle du genre.

6.3. Analyse des effets de genre dans la gestion de projets

Nous exposons successivement les résultats (que nous propose le logiciel SPSS) relatifs à l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales potentiellement sources de complexité, de risque ou d'improvisation organisationnelle.

6.3.1. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « complexes »

Lorsque des acteurs impliqués dans des projets sont contraints à faire face à des situations managériales potentiellement complexes, il est possible que des effets de genre apparaissent. Dans le chapitre IV, nous avons supposé l'existence d'un d'effets de genre lorsque les acteurs concernés font face à des situations managériales potentiellement complexes ($P3_b$: *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité sont genrées*). En fonction de la nature de cette complexité, nous avons décliné cette proposition en deux sous-propositions :

Proposition3_{1b} ($P3_{1b}$) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-imposée sont genrées.*

Proposition3_{2b} ($P3_{2b}$) : *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-ressentie sont genrées.*

Après avoir donc identifié les situations managériales complexes au niveau organisationnel et/ou individuel, cette sous-section présente les résultats de l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à chacune de ces deux catégories de situations managériales. Nous commençons par les situations managériales porteuses de complexité-imposée.

6.3.1.1. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « complexes » au niveau organisationnel

Après avoir identifié les situations de management de projet potentiellement complexes au niveau organisationnel, nous nous proposons maintenant de présenter les résultats sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs tentent de faire face à de telles situations.

L'objectif de cette sous-section est de répondre à la question : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement complexes au niveau organisationnel ?* Pour y arriver, nous testons la proposition $P3_{1b}$: *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-imposée sont genrées.*

Dans le plan de traitement statistique, nous prévoyons un test de Student pour déceler les effets de genre. Pour rappel, ce test est approprié lorsqu'on souhaite croiser deux variables de nature différente (ici le degré de complexité-imposée et le sexe) dont l'objectif est de statuer si la différence observée entre les moyennes des deux échantillons de comparaison est attribuable à la variable indépendante testée ou si elle peut être considérée comme l'effet du

hasard. Pour nous donner un large spectre d'explications, nous effectuons un test pour chaque degré de complexité-imposée par les situations managériales. Le tableau 6.7 présente les résultats des différents tests effectués.

Tableau 6.7 : Comparaisons entre les hommes et femmes lorsqu'ils font face aux situations managériales complexes au niveau organisationnel

Degré de complexité-imposée par les situations	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Faible	Hommes	5995	2,56	,959	,202	,840
	Femmes	2185	2,57	,981		
Assez faible	Hommes	1050	2,44	,945	-,408	,683
	Femmes	368	2,42	,976		
Relativement élevé	Hommes	4663	2,56	,970	,301	,763
	Femmes	1670	2,57	,982		
Élevé	Hommes	2133	2,59	,954	-,626	,531
	Femmes	780	2,57	,989		

Ce tableau montre que les situations managériales complexes au niveau organisationnel (degré de complexité-imposée élevé) ne présentent pas d'effets de genre puisque la *p*-valeur (ou seuil de signification observé) ne sont pas significatives (valeur dépassant le seuil alpha que nous avons fixé à 5%). Autrement, lorsque les contraintes organisationnelles l'exigent, hommes et femmes adoptent les mêmes comportements pour faire face aux situations managériales même si à niveau de complexité plus élevée, on observe légèrement de petites différences mais non significatives (2,59 contre 2,57 pour les femmes). Ces résultats suggèrent de **réfuter** la **proposition P3_{1b}** qui prédisait l'existence d'effets de genre lorsque les personnes impliquées dans des projets sont contraintes à faire face à des situations managériales complexes au niveau organisationnel.

Voulant approfondir l'analyse de ces situations managériales complexes pour voir si les acteurs interrogés apprennent de la même manière à fortes contraintes organisationnelles égales, nous testons si ces acteurs apprennent à cause de la contrainte organisationnelle forte. Pour nous donner un large spectre d'explications, nous croisons le niveau d'apprentissage des hommes et des femmes avec chaque niveau de complexité-imposée. Le tableau 6.8 expose les résultats des tests.

Tableau 6.8 : Comparaisons entre les hommes et femmes du niveau d'apprentissage à contraintes organisationnelles égales

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Complexité faible	Hommes	5828	2,19	,967	-,014	,989
	Femmes	2098	2,19	,976		
Complexité assez faible	Hommes	1028	2,10	,964	1,469	,142
	Femmes	360	2,19	1,009		
Complexité assez élevée	Hommes	4505	2,18	,962	,919	,358
	Femmes	1598	2,21	,988		
Complexité élevée	Hommes	2040	2,23	,947	-1,482	,139
	Femmes	731	2,17	,929		

Niveau d'apprentissage des acteurs projet

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus, les tests proposés ne permettent pas de noter des différences significatives (aucune valeur de p n'est $< 5\%$) par rapport au niveau d'apprentissage des différents répondants. Autrement dit, à niveau de contraintes organisationnelles égales, hommes et femmes apprennent des situations managériales quelque chose qui leur sera utile pour la suite du projet de la même manière. Il faut noter cependant que même s'ils apprennent tous à cause des contraintes organisationnelles, il semblerait que les hommes soient légèrement plus apprenants (avec des différences non significatives) des situations managériales porteuses de plus de complexité-imposée. À l'opposé, les femmes semblent apprendre davantage des situations managériales moins complexes. Ces résultats corroborent alors l'aspect plus utilitariste de la gente masculine que nous évoquions dans le chapitre IV.

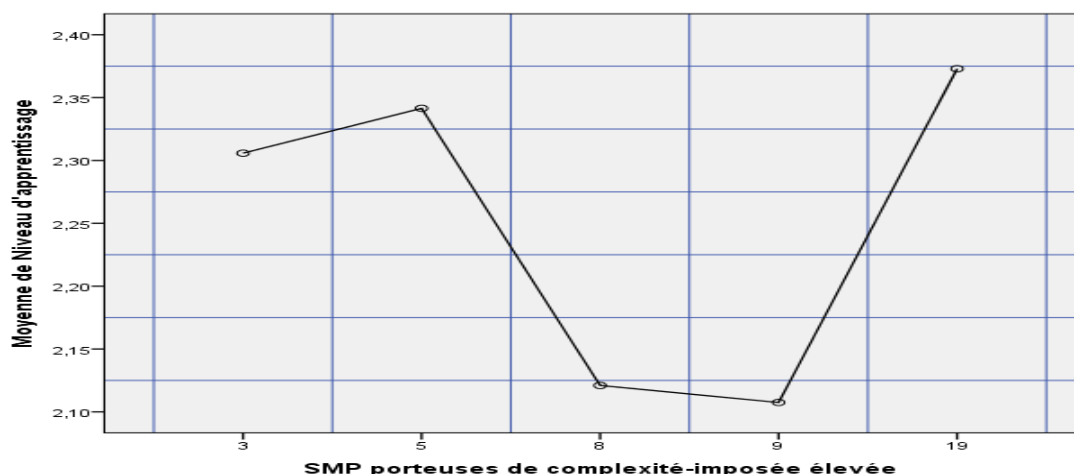
Néanmoins nous rappelons que les résultats du test proposé ne sont pas significatifs. En conséquence, ils permettent de **réfuter** la **proposition P3_{3a}** qui prédisait un niveau d'apprentissage plus élevé des hommes par rapport à celui des femmes lorsque les situations managériales sont complexes au niveau organisationnel.

Étant donné ces situations managériales porteuses de complexité-imposée élevée ne sont pas « genrées » et favorisent de plus autant d'apprentissage chez les hommes et chez les femmes, nous souhaitons maintenant avant de clore cette sous-section d'une part, identifier les situations managériales porteuses de cette complexité qui favorisent plus d'apprentissages (voir figure 6.8) et d'autre part, analyser l'influence de certaines variables de contrôle (ces

variables concernant notamment l'âge, le niveau d'études et de formation en gestion de projet (GP)) sur ces situations (voir les tableaux 6.9, 6.10 et 6.11).

La figure 6.8 montre que les situations d'« évaluation d'un collaborateur », d'« éviction d'un collaborateur » et d'« argumentation pour un projet *bottom-up* » sont les situations les plus apprenantes lorsque les contraintes organisationnelles sont fortes.

Figure 6.8 : Niveau d'apprentissage des situations managériales complexes¹¹⁹



Par ailleurs, grâce à « split File » (avec SPSS) qui permet de séparer les résultats par groupes, nous avons pu analyser si les variables de contrôle (âge, niveau d'études et formation en GP) avaient un rôle à jouer lorsque les individus font face à des situations managériales dont la complexité est fortement imposée par les contraintes organisationnelles. L'âge n'a pas d'impacts significatifs lorsque les hommes et femmes font face à des situations managériales complexes au niveau organisationnel (tableau 6.9). Le niveau d'études (tableau 6.10) de même que celui de formation en GP (tableau 6.11) des hommes et femmes n'ont également pas d'influences significatives (à 5%) lorsqu'ils font face à de telles situations.

Tableau 6.9 : Impact de l'âge sur la complexité-imposée

	20 à 26 ans			27 à 35 ans			36 à 49 ans			+ de 49 ans		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Femmes	2,59	,909	,341	2,50	1,124	,289	2,66	,226	,634	2,61	,707	,401
Hommes	2,49			2,57			2,63			2,72		

¹¹⁹ Nous rappelons que nous identifions ces situations managériales à l'aide de la statistique du khi-deux et analysons l'influence de ces variables à l'aide du test d'ANOVA.

Tableau 6.10 : Impact du niveau d'études sur la complexité-imposée

	Autre			Bac à Bac+3			Bac+4 à Bac+5			Doctorat		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Femmes	2,43	,582	,446	2,83	,007	,931	2,63	,411	,522	2,26	2,682	,104
Hommes	2,32			2,84			2,59			2,60		

Tableau 6.11 : Impact du niveau de formation en GP sur la complexité-imposée

	1		2		3		4		5		6	
	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F
Femmes	2,54	,104	2,67	,222	2,31	3,55	2,70	,386	2,64	,015	2,21	1,181
Hommes	2,50		2,57		2,62		3,00		2,66		2,46	
Sig.	,747		,639		,061		,545		,903		,280	

Codage : 1= aucune formation en management de projet, 2= 1 à 2 jours de formation ; 3= 5 à 10 jours de formation ; 4= une certification en management de projet (PMI, Prince, IPMA...) ; 5= un certificat au niveau du deuxième cycle ; 6=un master en management de projet

Ces résultats sont cohérents puisque les situations managériales porteuses de complexité-imposée ne sont pas « genrées ». Nous présentons maintenant les résultats sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations sources de complexité-ressentie.

6.3.1.2. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « complexes » au niveau individuel

L'objectif ici est de répondre à la question : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement complexes au niveau individuel ?* Pour ce faire, nous testons la proposition P3_{2b} : *Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-ressentie sont genrées.*

En portant l'analyse par rapport à chaque degré de complexité identifié, nous avons effectué, comme pour la complexité-imposée, des tests de Student pour déceler les effets de genre comme l'indique le tableau 6.12.

Tableau 6.12 : Comparaisons entre les hommes et femmes des ressentis des situations managériales

<i>Degré de ressenti des situations</i>	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Faible	Hommes	1170	2,90	,971	-,392	,695
	Femmes	429	2,87	,987		
Assez faible	Hommes	2188	3,12	,998	-1,927	,054*
	Femmes	811	3,05	1,002		
Relativement élevé	Hommes	2188	3,12	,998	-1,927	,054*
	Femmes	811	3,05	1,002		
Élevé	Hommes	5400	3,08	1,004	-3,314	,001**
	Femmes	1983	2,99	1,011		

** et * : valeurs significatives respectivement à 5% et à 10%.

Les résultats des tests statistiques montrent que seules les situations managériales fortement ressenties (degré de complexité-ressentie élevé) restent significatives au seuil alpha égal à 5% puisque la *p*-value calculée lui est inférieure (0,001). Les situations managériales porteuses de complexité-ressentie assez faible et celles corrélées avec le degré de complexité-ressentie relativement élevé le sont également avec une marge d'erreur plus importante (10%). Autrement dit, dans les projets, plus les situations liées à son management apparaissent complexes au niveau individuel, plus elles sont susceptibles de faire naître des différences de genre. Le paradoxe reste que les hommes semblent, de manière significative, avoir ressenti plus fortement ce type de complexité surtout s'il est élevé (3,08 contre 2,99 pour les femmes en moyenne). Ce résultat semble inédit dans la littérature. Néanmoins, le test **ne permet pas de réfuter la proposition P3_{2b}** qui prédisait l'existence d'effets de genre lorsque les situations managériales sont fortement ressenties.

Voulant approfondir l'analyse par rapport à ces situations managériales complexes, nous apprécions le niveau d'apprentissage des acteurs interrogés à degré de complexité-ressentie égal. Les résultats des tests de Student sont synthétisés dans le tableau 6.13. En effet, les tests proposés ne permettent pas de noter des différences significatives par rapport au niveau d'apprentissage des différents répondants puisque les *p*-values calculées sont nettement supérieures à 10%. Autrement dit, hommes et femmes apprennent de manière plus ou moins similaire des situations managériales à niveau de complexité-ressentie égale. Il faut souligner par ailleurs que même s'ils apprennent tous de cette complexité au niveau individuel, il semblerait que les femmes soient légèrement plus apprenantes que les hommes lorsque des situations managériales sont fortement ressenties (2,20 contre 2,18 en moyenne).

Les conclusions sont similaires lorsque les situations managériales sont moins complexes au niveau individuel. Ce résultat apparaît atypique vu que la gente masculine déclarait ressentir beaucoup plus ce type de complexité. Néanmoins, ces résultats (tests non significatifs) suggèrent de **réfuter** la **proposition P3_{3b}** qui prédisait un niveau d'apprentissage plus élevé des femmes par rapport à celui des hommes lorsque la complexité de la situation managériale est fortement ressentie.

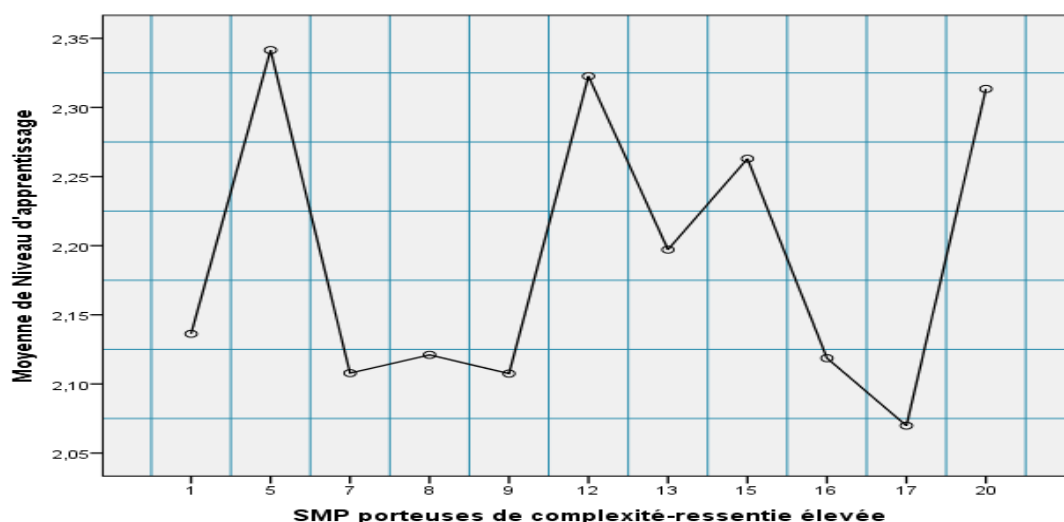
Tableau 6.13 : Comparaisons entre les hommes et femmes du niveau d'apprentissage à niveau de complexité-ressentie égal

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Complexité faible	Hommes	1110	2,17	,980	,942	,346
	Femmes	399	2,22	,968		
Complexité assez faible	Hommes	2149	2,17	,940	,191	,849
	Femmes	787	2,17	,949		
Complexité assez élevée	Hommes	4524	2,15	,955	1,007	,314
	Femmes	1644	2,18	,955		
Complexité élevée	Hommes	5247	2,18	,963	,742	,458
	Femmes	1907	2,20	,974		

Niveau d'apprentissage des répondants

Par ailleurs si ces situations managériales complexes « genrées » favorisent autant d'apprentissage chez les hommes et chez les femmes à degré de complexité-ressentie égale, il importe de visualiser parmi les situations de management de projet fortement ressenties, celles qui favorisent plus d'apprentissage. Les résultats de l'analyse de variance sont représentés dans la figure ci-après.

Figure 6.9 : Niveau d'apprentissage des situations managériales fortement ressenties



Chapitre VI : Analyse empirique des situations de management de projet sous l'angle du genre

La figure 6.9 montre que les situations d'« éviction d'un collaborateur », de « gestion de réunions informatives » et d'« organisation/priorisation du temps » et de « délégation » sont les situations les plus apprenantes au niveau individuel.

Avant de conclure cette section, il est utile aussi de tester l'influence des mêmes variables de contrôle sur ces situations de management à complexité fortement ressentie. Les résultats sont présentés successivement dans les tableaux 6.14, 6.15 et 6.16.

Tableau 6.14 : Impact de l'âge sur la complexité-ressentie

	20 à 26 ans			27 à 35 ans			36 à 49 ans			+ de 49 ans		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Femmes	2,85	5,167	,023	2,93	16,265	,000	3,23	8,834	,003	3,01	6,705	,010
Hommes	2,70			3,10			3,08			3,23		

Tableau 6.15 : Impact du niveau d'études sur la complexité-ressentie

	Autre			Bac à Bac+3			Bac+4 à Bac+5			Doctorat		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Hommes	3,15	,244	,621	2,82	,678	,411	2,93	23,525	,000	2,92	,203	,653
Hommes	3,10			2,90			3,10			2,86		

Tableau 6.16 : Impact du niveau de formation en GP sur la complexité-ressentie

	1		2		3		4		5		6	
	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F
Femmes	3,09	1,336	3,29	,253	3,19	,773	2,95	,793	3,31	,009	2,97	2,089
Hommes	3,18		3,36		3,22		3,30		3,32		3,17	
Sig.	,248		,615		,084		,380		,925		,150	

Codage : 1= aucune formation en management de projet, 2= 1 à 2 jours de formation ; 3= 5 à 10 jours de formation ; 4= une certification en management de projet (PMI, Prince, IPMA...) ; 5= un certificat au niveau du deuxième cycle ; 6=un master en management de projet.

L'âge des acteurs (hommes et femmes) est un facteur qui explique les différences de genre notées par rapport à la complexité-ressentie. Celles-ci sont également repérées lorsque

les hommes et femmes ont un niveau relativement élevé de formation (Master) comme l'indique le tableau 6.15. On remarquera enfin que le recours à une formation en GP n'explique pas de manière significative les différences observées par rapport à ce type de complexité (tableau 6.16).

Ces travaux effectués, nous présentons maintenant les résultats sur l'analyse des effets de genre lorsque les personnes impliquées dans des projets sont contraintes à faire face à des situations managériales porteuses de risque.

6.3.2. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « risquées »

Après avoir identifié les situations de management de projet risquées, nous nous proposons de présenter les résultats sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs tentent de faire face à de telles situations à forte idéologie masculine. Notre objectif ici est de répondre à la question : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement sources de risque ?* Nous testons plus précisément la proposition P4_b : *Les situations de management de projet potentiellement sources de risque sont genrées.* Nous avons réalisé notamment, comme pour la complexité-ressentie, des tests de Student pour déceler les potentielles différences de genre. Les résultats sont résumés dans le tableau qui suit puis interprétés par la suite.

Tableau 6.17 : Comparaisons entre les hommes et femmes lorsqu'ils font face aux situations managériales risquées

<i>Degré de risque des situations</i>	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
Faible	Hommes	1447	2,47	,983	,402	,688
	Femmes	527	2,49	1,022		
Assez faible	Hommes	3504	2,65	,996	- 2,036	,042**
	Femmes	1266	2,58	1,013		
Relativement élevé	Hommes	3353	2,89	1,017	- 4,334	,000***
	Femmes	1236	2,74	1,027		
Élevé	Hommes	5469	2,76	1,019	- 4,098	,000***
	Femmes	1972	2,65	1,027		

*** et **: valeurs significatives respectivement au niveau alpha= 1% et 5%.

Comme l'indique le tableau 6.17, les tests statistiques montrent que lorsque la situation de management reste très peu risquée, hommes et femmes semblent adopter des

Chapitre VI : Analyse empirique des situations de management de projet sous l'angle du genre

comportements similaires. Par contre, plus la situation managériale devient de plus en plus risquée, plus elle fait apparaître des différences de genre statistiquement significatives. Autrement dit, les hommes semblent prendre plus de risques que la gente féminine. Ce résultat conforte d'ores et déjà les travaux sur les stéréotypes et les idéologies de genre.

En analysant l'influence des mêmes variables de contrôle que précédemment, on peut conclure que l'âge constitue un facteur explicatif des différences de genre lorsque la prise de risque est effectuée par des hommes et des femmes âgés d'au plus de 35 ans (tableau 6.18). Par contre, s'agissant de l'impact du niveau d'études et de la formation en gestion de projet, on ne peut rien conclure à ce niveau puisque ces variables n'ont pas de relation claire avec la prise de risque des hommes et des femmes dans les projets (tableaux 6.19 et 6.20).

Tableau 6.18 : Impact de l'âge sur la prise de risque dans les projets

	20 à 26 ans			27 à 35 ans			36 à 49 ans			+ de 49 ans		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Femmes	2,50	,037	,847	2,63	14,204	,000	2,82	1,602	,206	2,77	1,921	,166
Hommes	2,48			2,80			2,76			2,90		

Tableau 6.19 : Impact du niveau d'études sur la prise de risque dans les projets

	Autre			Bac à Bac+3			Bac+4 à Bac+5			Doctorat		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Femmes	2,69	5,566	,019	2,54	,921	,338	2,66	22,949	,000	2,77	2,361	,125
Hommes	2,45			2,63			2,84			2,55		

Tableau 6.20 : Impact du niveau de formation en GP sur la prise de risque

	1		2		3		4		5		6	
	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F
Femmes	2,88	,136	67	,002	2,84	4,748	3,05	,152	2,75	3,231	3,01	1,049
Hommes	2,86		173		3,04		2,89		3,00		2,90	
Sig.	,712		,962		,030		,699		,073		,307	

Codage : 1= aucune formation en management de projet, 2= 1 à 2 jours de formation ; 3= 5 à 10 jours de formation ; 4= une certification en management de projet (PMI, Prince, IPMA...) ; 5= un certificat au niveau du deuxième cycle ; 6=un master en management de projet

Pour conclure cette sous-section, on peut dire globalement que les différences de genre observées dans la prise de risque en projet restent attributaires au sexe de l'acteur. Ce qui ne permet pas plus précisément de **réfuter** la **proposition P4_b** qui prédisait l'existence d'effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales nécessitant une prise de risque.

Maintenant, nous présentons les résultats sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations problématiques et contextualisées sources d'improvisation.

6.3.3. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « improvisationnelles »

Nous avons précédemment repéré les situations managériales potentiellement sources d'improvisation. Notre objectif est d'ici d'analyser l'existence ou non d'effets de genre dans les comportements des acteurs projet en matière de gestion des imprévus. Nous testons principalement la proposition P5_b : *Les situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ne sont pas genrées*. Pour ce faire, nous réalisons des tests de Student conformément à notre plan de traitement statistique. Les résultats sont synthétisés dans le tableau ci-après puis commentés par la suite.

Tableau 6.21 : Comparaisons entre les hommes et femmes lorsqu'ils font face aux situations managériales improvisationnelles

<i>Degré d'improvisation des situations</i>	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur-p
Interprétation	Hommes	2752	2,58	,933	-,054	,957
	Femmes	1008	2,58	,925		
Variation	Hommes	4459	2,72	,948	-2,230	,026**
	Femmes	1598	2,66	,928		
Amélioration	Hommes	1944	2,74	,923	-1,780	,075*
	Femmes	735	2,67	,886		
Improvisation totale	Hommes	4372	2,68	,958	-1,555	,120
	Femmes	1570	2,64	,946		

** et * : valeurs significatives respectivement au niveau alpha= 5% et 10%.

Les situations managériales potentiellement porteuses d'improvisation totale ne présentent pas d'effets de genre puisque la *p*-value calculée (0,120) est supérieure à 0,1. On aboutit aux mêmes conclusions lorsque les situations managériales sont significativement

Chapitre VI : Analyse empirique des situations de management de projet sous l'angle du genre

corrélées avec le potentiel d'interprétation. Cependant avec le potentiel de variation et d'amélioration, nous observons des différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes avec une marge d'erreur de 10%.

Par ailleurs, l'analyse de l'influence des variables de contrôle (âge, niveau d'études et formation en gestion de projet) aboutit à des conclusions intéressantes. D'abord, l'âge n'a pas d'impacts significatifs lorsque les hommes et femmes font face à des situations managériales improvisationnelles (tableau 6.22). Par contre lorsqu'ils font face à ces mêmes situations, des différences statistiquement significatives (tableau 6.23) sont notées (avec une marge d'erreur de 10%) entre les hommes et femmes ayant au plus un diplôme de Licence. Avec ce même seuil de significativité, ce résultat se confirme lorsque, de plus, les hommes et femmes n'ont aucune formation en GP (tableau 6.24).

Tableau 6.22 : Impact de l'âge sur l'improvisation dans les projets

	20 à 26 ans			27 à 35 ans			36 à 49 ans			+ de 49 ans		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Femmes	2,49	,652	,420	2,63	,764	,382	2,72	,275	,600	2,79	,003	,957
Hommes	2,55			2,67			2,69			2,80		

Tableau 6.23 : Impact du niveau d'études sur l'improvisation dans les projets

	Autre			Bac à Bac+3			Bac+4 à Bac+5			Doctorat		
	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.	Moy.	F	Sig.
Femmes	2,50	3,124	,078	2,58	6,382	,012	2,69	,806	,369	2,65	,592	,443
Hommes	2,30			2,82			2,72			2,54		

Tableau 6.24 : Impact du niveau de formation en GP sur l'improvisation dans les projets

	1		2		3		4		5		6	
	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F	Moy.	F
Femmes	2,77	3,222	2,64	,460	2,83	,004	3,06	1,102	2,73	,013	2,60	,056
Hommes	2,62		2,74		2,82		2,57		2,71		2,63	
Sig.	,073		,498		,947		,305		,910		,814	
Codage : 1= aucune formation en management de projet, 2= 1 à 2 jours de formation ; 3= 5 à 10 jours de formation ; 4= une certification en management de projet (PMI, Prince, IPMA...) ; 5= un certificat au niveau du deuxième cycle ; 6=un master en management de projet												

Au total, tous ces résultats qui permettent parfois d'observer des différences significatives au niveau de l'impact de certaines variables de contrôle ne peuvent pas être expliqués par le fait que l'acteur interrogé soit un homme plutôt qu'une femme même si les hommes semblent légèrement improviser plus que leurs collègues de la gente féminine (2,68 contre 2,64 pour les femmes ; différences non significatives). Ce qui **ne** permet **pas** encore **réfuter** la **proposition P5_b** qui prédisait une absence d'effets de genre lorsque les acteurs doivent faire face à des situations managériales de potentiellement « improvisationnelles ».

6.3.4. Synthèse de la section

Cette section a permis de présenter les premiers résultats relatifs à l'analyse, sous l'angle du genre, des situations managériales sources de complexité-imposée, complexité-ressentie, risque et d'improvisation. Les tests de Student et d'ANOVA à un facteur utilisés ont permis de noter des différences significatives lorsque les acteurs interrogés font face à des situations managériales fortement ressenties ou risquées. Par contre ces différences apparaissent non significatives, lorsque les situations managériales en question sont complexes au niveau organisationnel ou font l'objet d'improvisation organisationnelle.

Ces résultats suggèrent de **ne pas réfuter** pour le moment les propositions **P3_{2b}** (*Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-ressentie sont genrées*) et **P4_b** (*Les situations de management de projet potentiellement sources de risque sont genrées*) et de **ne pas réfuter partiellement** la proposition **P5_b** (*Les situations de management de projet potentiellement source d'improvisation ne sont pas genrées*). Seule la proposition **P3_{1b}** (*Les situations de management de projet potentiellement sources de complexité-imposée sont genrées*) se trouve **réfutée**.

Par ailleurs, il faut noter également que les variables de contrôle individuelles (âge, niveau d'études et formation en gestion de projet) ne jouent pas un rôle prépondérant lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à de telles situations. Enfin s'agissant de l'analyse du niveau d'apprentissage des acteurs (hommes/femmes) à degré de complexité (ressentie ou imposée) égal, les données ne permettent pas d'observer des différences statistiquement significatives. Les **propositions P3_{3a}** (*Plus la complexité-imposée élevée, plus elle est source d'apprentissage chez les hommes que chez les femmes*) et **P3_{3b}** (*Plus le « ressenti » complexité est élevé, plus il est source d'apprentissage chez les femmes que chez les hommes*) se trouvent de ce fait **réfutées**.

Pour parvenir à mieux discuter ces résultats et répondre aux questions de recherche correspondantes, étant donné que les tests de Student ou d'ANOVA ont notamment une visée descriptive, nous nous proposons d'approfondir l'analyse du genre par rapport aux différents construits à partir de modèles de régression logistique binaire maintenant.

6.4. Approfondissement de l'analyse des effets de genre : le modèle LOGIT

Pour prédire ou expliquer les valeurs prises par une variable cible qualitative, des méthodes de régression adaptées à ces genres de variables (qu'elle soit binaire ou non, nominale ou ordinale) existent. Plus précisément, on distingue au moins deux méthodes de traitement de variables qualitatives binaires (ou dichotomiques)¹²⁰ : les modèles PROBIT et ceux LOGIT ou logistiques. Selon l'hypothèse de travail (faite sur le comportement de la partie aléatoire du modèle), on préférera un modèle logistique à un PROBIT. Les modèles LOGIT présentent quelques spécificités dans leur mise en œuvre que nous examinons maintenant.

6.4.1. Quelques spécificités des modèles logistiques¹²¹

L'hypothèse fondamentale de la régression logistique que nous rappelons dans la formule ci-après couvre une très large classe de distributions dont la loi normale (idem pour l'analyse discriminante), la loi exponentielle, les lois discrètes, la loi gamma, Beta, Poisson, le mélange de variables explicatives binaires (0/1) et numériques.

$$\ln[\text{Prob}(X/Y = +)/\text{Prob}(X/Y = -)] = a_0 + a_1 X_1 + \dots + a_j X_j$$

où Y= variable à prédire (Y= + si positif, - sinon), X ($X_1, X_2, \dots, X_j$) une collection de variables prédictives et $a_0, a_1, a_2, \dots, a_j$ les paramètres du modèle.

$\text{Prob}[X/Y = +]/\text{Prob}[X/Y = -]$ est un rapport de probabilité.

$\text{Prob}([X/Y = +]/\text{Prob}[X/Y = -]) * \text{Prob}([Y = +]/\text{Prob}[Y = -]) = \text{Prob}([Y = +/X]/\text{Prob}[Y = /X])$

$\text{Prob}([Y = +]/\text{Prob}[Y = -])$ = le rapport entre le nombre d'observations positives et négatives (n_+/n_-).

$\text{Prob}([Y = +/X]/\text{Prob}[Y = -/X]) > 1$ alors Y= +.

¹²⁰ Lorsque la variable à prédire possède plus de deux modalités, on parle de régression logistique polytomique.

¹²¹ Cette partie doit beaucoup aux travaux de Ricco Rakotomalala (2011) sur « *Pratique de la Régression Logistique* » et à ceux de Claire Gillet (2010) sur « *L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français* ».

La régression logistique est une méthode semi-paramétrique car l'hypothèse porte uniquement sur le rapport des probabilités $Prob(X/Y = +)$ et $Prob(X/Y = -)$.

La régression logistique peut être décrite d'une autre manière. En effet, pour un individu ω , on appelle transformation LOGIT :

$$\ln[\pi(\omega)/(1-\pi(\omega))] = a_0 + a_1 X_1 + \dots + a_j X_j \quad (1)$$

$\pi/(1-\pi) = Prob(Y=+/X)/Prob(Y=-/X)$ constitue un rapport de deux probabilités complémentaires. Dans les modèles LOGIT, on l'appelle *odds* ou *cote*. Autrement dit, il s'agit d'un rapport entre la probabilité de réalisation d'un événement sur celle de réalisation de l'événement contraire. En réécrivant l'équation (1), on obtient :

$$\pi = +e^{a_0 + a_1 X_1 + \dots + a_j X_j} / [1 + e^{a_0 + a_1 X_1 + \dots + a_j X_j}] = 1/[1 + e^{-(a_0 + a_1 X_1 + \dots + a_j X_j)}]$$

En posant maintenant $C(X) = a_0 + a_1 X_1 + \dots + a_j X_j$, l'équation devient :

$$\pi = e^{C(X)} / [1 + e^{C(X)}] = 1/[1 + e^{-C(X)}]$$

Le LOGIT = $C(X)$ et varie théoriquement de $-\infty$ à $+\infty$. Par contre $\pi(X)$ issue de la transformation de $C(X)$ constitue une probabilité, elle est donc bornée entre 0 et 1. Elle représente la fonction de répartition de la loi logistique.

Lorsque notamment :

$\pi/(1-\pi) > 1 \rightarrow Y=+$: réalisation d'un événement. Ceci revient à observer si la probabilité π est simplement $> 1/2$.

De la même manière, si $C(X) > 0 \rightarrow Y=+$: réalisation d'un événement. Sinon c'est l'événement contraire qui se réalise puisque Y est binaire.

$C(X)$ et π permettent tous deux de « scorer » les individus, et par là de les classer selon leur propension à être « positif ».

Comme π est une probabilité. Donc avec les propriétés inhérentes à une probabilité, $Prob([Y = +/X] + Prob[Y = -/X]) = 1$.

De manière générale, le modèle LOGIT présente également d'autres particularités dans la mesure où les variables indépendantes ($X_1, X_2, \dots, X_j$) ne doivent pas être sélectionnées

n'importe comment. Nous devons vérifier au préalable si ces variables prédictives ont des liens entre elles car deux variables fortement corrélées entre elles ne peuvent pas toutes les deux être incluses dans le modèle.

Tableau 6.25 : Corrélations entre les variables de contrôle potentielles

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1= Sexe	,099**	,093**	,023**	,122**	-,001 NS	-,037**	-,02 NS	,043**	,031*
2= Age	1	-,002 NS	,226**	,133**	,031**	,05 NS	,048**	,302**	-,156**
3=Niveau d'études		1	,191**	,299**	,105**	,128**	,313**	-,199**	,004 NS
4=Fonction occupée			1	,082**	,050**	,02*	,182**	,175**	,042**
5=Taille équipe projet				1	,115**	-,167**	,086**	,011 NS	,294**
6=Nature du projet					1	-,043**	,078**	-,017*	,024 NS
7=Nombre de projet en cours						1	,230**	-,170**	-,265**
8=Effectif organisation							1	-0,061**	-,068**
9 = Pays								1	,038**
10= Formation en GP									1

** et * corrélations de Pearson significatives respectivement au niveau 0.01 et 0.05 (bilatéral).

Toutes ces analyses bivariées montrent qu'il n'existe pas de corrélation significativement problématique (au sens de Evrard et *al.*, 2003) c'est-à-dire dépassant le seuil de 0,7. S'agissant des variables fortement corrélées entre elles, Desjardins (2005) recommande de faire la sélection en fonction notamment des objectifs de la recherche.

Nous devons aussi nous assurer que les variables indépendantes ont une influence sur la variable que nous souhaitons prédire. Nous sommes conscients de la difficulté pour déterminer la contribution d'une variable individuelle dans une régression logistique puisque l'apport de chacune des variables dépend de la présence des autres variables dans le modèle. À ce sujet, Morgan et *al.* (2003) soulignent que cela s'avère encore plus difficile lorsque les variables indépendantes sont fortement corrélées. Nous étudions de ce fait, les corrélations entre chacune des variables explicatives potentielles et chacune des variables à prédire dans notre cas précis (voir tableau 6.26).

Le tableau qui suit montre que seule la variable « nature du projet » n'est significativement corrélée avec aucune des variables à prédire. Si les variables « sexe »,

« âge » et « pays » ne sont pas significativement corrélées avec le niveau de complexité-imposée, celles de « niveau d'études » et de « fonction occupée » ne le sont pas non plus avec le niveau de complexité-ressentie et celui de risque. La formation en gestion de projets n'est également pas significativement corrélée avec le niveau de risque et d'improvisation. Toutes les autres corrélations sont significatives soit à 1% soit à 5%.

Tableau 6.26 : Corrélations entre les variables de contrôle et les variables à prédire

	Variables à prédire			
	Niveau de complexité-imposée	Niveau de complexité-ressentie	Niveau de risque	Niveau d'improvisation
Sexe	-,010	,043**	,036**	,045**
Age	,024	,088**	,095**	,083**
Niveau d'études	,080**	-,023	,002	,009
Fonction occupée	,079**	-,014	,021	,038**
Formation en GP	-,059**	,068**	,019	,016
Taille équipe projet	-,065**	,134**	,108**	,097**
Nature du projet	-,012	,009	,016	-,002
Nombre de projet en cours	,116**	-,086**	-,069**	-,073**
Effectif organisation	,216**	-,143**	-,065**	-,019**
Pays	-,012	,076**	,149**	,165**

Corrélations significatives : ** (p<0,01) et * (p<0,05).

Les statistiques descriptives des différentes variables à prédire (recodées de manière dichotomique) sont synthétisées dans le tableau ci-après.

Tableau 6.27 : Statistiques descriptives des variables à prédire

	Niveau de complexité-imposée			Niveau de complexité-ressentie			Niveau de risque			Niveau d'improvisation		
	Faible	élevé	Total	faible	élevé	Total	Faible	Elevé	Total	faible	élevé	total
Effectif	2268	645	2913	3947	3436	7383	5096	2345	7441	4313	1629	5942
En %	77,9	22,1	100,0	53,5	46,5	100,0	68,5	31,5	100,0	72,6	27,4	100,0

Avec les modèles LOGIT, tester le modèle global revient à tester l'hypothèse que les variables prédictives n'ont pas d'influence sur les variations de la variable dépendante. Ce test appelé test du ratio du Log de vraisemblance (LRT = Log Ratio Test), suit une loi du Khi-deux. Ce LRT se calcule comme suit :

$$LRT = -2 \ln[L(M_0)/L(M_M)] = [-2LL(M_0)] - [-2LL(M_M)] \text{ suit } \chi^2_d \text{ Loi du khi-deux}$$

$$LRT = D_0 - D_M.$$

On notera que $L(M)$ représente la vraisemblance du modèle, $LL(M)$ est le log-vraisemblance du modèle, D la déviance et d les degrés de liberté.

Ce test permet plus précisément de comparer la déviance du modèle étudié (D_M) à celle du modèle nul (D_0). Selon Hosmer et Lemeshow (1989) les degrés de liberté « ddl » du khi-deux correspondent à la différence dans le nombre de paramètres des modèles comparés.

Généralement pour juger la qualité d'ajustement d'un modèle, on utilise deux indicateurs : la statistique du khi-deux $-2LL$ et le pseudo R^2 . Si le $-2LL$ ou $-2\log$ (vraisemblance) ou encore déviance a une valeur faible alors le modèle s'ajuste bien aux données sinon on conclut que le modèle s'ajuste médiocrement (Bressoux, 2008). Le pseudo R^2 qui $\in [0 ; 1]$ permet de mesurer la qualité de la modélisation. Il s'interprète comme le pourcentage de déviance expliquée par le modèle. Il est égal à 0 lorsque le modèle étudié n'est pas meilleur que le modèle nul. *A contrario* lorsque sa valeur se rapproche de 1 on dira que le modèle étudié a un fort pouvoir prédictif. Pour apprécier cette qualité d'ajustement, on utilise le R^2 de McFadden, de Cox et Snell ou celui ajusté de Nagelkerke calculés comme suit :

$$\begin{aligned} R^2_{\text{McFadden}} &= 1 - (LL_M / LL_0) & R^2_{\text{Cox \& Snell}} &= 1 - (L_0 / LL_M)^{2/n} \\ R^2_{\text{Nagelkerke}} &= R^2_{\text{CS}} / \max R^2_{\text{CS}} \end{aligned}$$

Le test de Hosmer et Lemeshow (1989) est souvent utilisé pour évaluer l'adéquation du modèle avec les données. Ce test est basé sur un regroupement des probabilités prédites par le modèle. En effet, pour chacun des groupes, le modèle observé de réponses positives ($Y=1$: prise de risque élevé dans les projets par exemple) et de réponses négatives ($Y=0$: prise de risque faible) est calculé. Lorsque la significativité de ce test est $>0,05$, on conclut que le modèle étudié est validé et considéré comme compatible avec les données utilisées.

De plus, avant d'interpréter les résultats du modèle, il convient d'abord de tester la significativité des coefficients associés aux variables prédictives. D'après Desjardin (2005), la statistique de *Wald* reste la plus utilisée pour statuer de la significativité de ces coefficients. Lorsque ces coefficients sont significatifs, il est possible alors de procéder à l'interprétation des *rapports de cote* ou *odds ratio*. Il faut préciser que le signe d'un coefficient permet d'avoir une idée sur le sens de la relation qui fait augmenter (diminuer) la probabilité de connaître l'événement.

Concrètement, un *odds ratio* communément appelé *rapports des chances* ou *risque relatif rapproché* constitue une mesure de la force de l'association d'une exposition $[X]$ et la survenue d'un événement $[Y]$ (Gillet, 2010). Pour lire l'*odds ratio* d'une variable prédictive, il faut regarder la valeur correspondante figurant dans la colonne « $\text{Exp}(\beta)$ » des variables retenues par le modèle.

Choix de la méthode de sélection des variables de la régression logistique

Dans la pratique, il existe au moins six méthodes de sélection des variables de régression logistique : la sélection ascendante (conditionnelle) ; la sélection ascendante (rapport de vraisemblance) ; la sélection ascendante (*Wald*) ; l'élimination descendante (conditionnelle), l'élimination descendante (rapport de vraisemblance) et l'élimination descendante (*Wald*). Selon notre hypothèse de travail (faite sur le comportement de la partie aléatoire du modèle), on préférera la méthode par élimination descendante (*Wald*) ou sélection pas à pas descendante. Ici le test de suppression se base sur la probabilité de la statistique de *Wald*. Pour faire simple, cette méthode permet de sortir progressivement du modèle les variables qui ne sont pas significatives.

Ces précisions faites, exposons maintenant les résultats des régressions logistiques binaires que nous propose le logiciel SPSS.

6.4.2. Résultats des régressions logistiques binaires

Nous présentons successivement les résultats relatifs à l'analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales complexes, risquées ou improvisationnelles par le biais du modèle LOGIT.

6.4.2.1. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales complexes au niveau organisationnel

Nous rappelons ici que notre objectif n'est pas, de manière classique, d'identifier les vraies variables qui expliquent la complexité-imposée dans les projets. Toutefois nous voulons savoir si une situation managériale porte un degré complexité-imposée élevé dans les projets, quelle est la probabilité pour que l'acteur qui l'ait rencontré soit un homme plutôt qu'une femme et vice versa ? Les résultats du test sont résumés dans le tableau 6.28.

Tableau 6.28 : Résultats de la régression logistique binaire pour la complexité-imposée

Statistiques		β	E.S.	Wald	Signif.	Exp(β)
Etape 1	SEXE	,006	,104	,003	,954 NS	1,006
	NATP	-,010	,010	,937	,333 NS	,990
	TAILEP	-,212	,052	16,656	,000***	,809
	EFFO	,402	,037	120,664	,000***	1,495
	NDPC	,036	,016	4,859	,028**	1,037
	PAYS	-,004	,043	,007	,933 NS	,996
	Constante	-1,939	,215	81,470	,000***	,144
Etape 2	NATP	-,010	,010	,940	,332 NS	,990
	TAILEP	-,212	,052	16,741	,000***	,809
	EFFO	,402	,037	120,710	,000***	1,495
	NDPC	,036	,016	4,856	,028**	1,037
	PAYS	-,004	,043	,007	,934 NS	,996
	Constante	-1,935	,203	91,256	,000***	,144
Codage : Variable à prédire : CIMPO : 1 si complexité-imposée de la SMP élevée, 0 sinon. Variables prédictives : SEXE : sexe ; NATP : nature du projet, TAILEP : taille des équipes projet ; EFFO : effectif de l'organisation d'appartenance ; NDPC : nombre de projets en cours ; PAYS : pays.						

Niveau de significativité : *** (p<1%), ** (p<5%) et * (p<10%). NS : Valeur non significative.

Dans un premier temps, il faut noter que modèle obtenu explique faiblement (R^2 de Nagelkerke=8,6%) le niveau de complexité-imposée dans les projets. Ce qui semble normal. En fait, les autres variables mobilisées dans notre modèle apparaissent dans la littérature comme jouant un rôle de variables de contrôle. Excepté le sexe, ce sont toutes des variables qui caractérisent les projets des répondants. Encore faudrait-il souligner que cette complexité se rencontre dans les situations mal structurées à enjeux forts et conflictuels à impact durable par exemple appelant dans le même temps de l'urgence dans l'action (Riveline, 1991) managériale. Le test de spécification du khi-deux est significatif (0,000) et le modèle est relativement robuste car le pourcentage de classement (77,8) est supérieur à 50%¹²².

Dans un second temps, on remarquera, d'après le tableau 6.28, qu'à partir du modèle initial (Etape 1), il y a une autre étape supplémentaire (Etape 2). Comme on peut le voir, la variable SEXE qui était la plus non significative (0,954) lors de l'étape 1 est sortie du modèle à l'Etape 2. Précisons davantage par rapport à ce résultat même si la méthode descendante suggère de passer à l'étape 3 (en supprimant la variable PAYS qui est la plus non significative dans l'étape 2, ainsi de suite.). En effet, vu l'objectif de recherche rappelé plus-haut, nous décidons de ne pas poursuivre l'analyse car il apparaît non pertinent de commenter un résultat

¹²² Dans les modèles logistiques, le modèle est supposé robuste lorsqu'il permet de classer correctement au moins la moitié des modalités de la variable à prédire (Gillet, 2010).

qui n'est pas significatif. Autrement dit, lorsque une situation managériale est porteuse de complexité-imposée élevée dans les projets, il est difficile voire impossible de déterminer la probabilité pour que l'acteur qui l'ait rencontré soit un homme plutôt qu'une femme. Cela semble cohérent avec les résultats issus des tests de Student qui ne permettaient pas de déceler des effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet faisaient face à cette complexité qui est imposée par la situation managériale dans le cadre de l'organisation à laquelle ils appartiennent. D'ailleurs la corrélation entre le sexe et le niveau de complexité-imposée est non significative.

En conséquence, la **proposition P3_{1b}** qui prédisait l'existence d'effets de genre face aux situations de management de projet potentiellement sources de complexité-imposée reste **réfutée**. Ce qui conforte les travaux déjà effectués sur l'analyse du genre par rapport à ce construit.

6.4.2.2. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations complexes au niveau individuel

Notre objectif d'ici est de renseigner s'il est possible d'associer, face à une situation managériale fortement ressentie, une probabilité pour que l'acteur qui l'ait rencontré soit un homme plutôt qu'une femme et vice versa ?

Les résultats obtenus avec la même méthode d'analyse montrent qu'à partir du modèle initial (Etape 1), il y a une autre étape supplémentaire (Etape 2). Comme on peut le voir dans le tableau 6.29, la variable NIVETUD (seule non significative) lors de l'étape 1 est sortie du modèle à l'Etape 2. De ce fait, le modèle suggère de ne retenir que les variables SEXE, AGE, POSTOC, FORMGP et NDPC. Ce qui lui permet de gagner plus en simplicité même si le pourcentage de classement est passé de 56,4 à 56,1 avec la sortie de cette variable (modèle relativement robuste). Le test de spécification du khi-deux est également significatif (0,000).

Cependant, il faut souligner que le modèle obtenu explique très faiblement le niveau de complexité-ressentie dans les projets (R^2 de Nagelkerke = 2,9%). Ce qui peut se comprendre vu que les autres variables mobilisées dans notre modèle apparaissent dans la littérature comme jouant un rôle de variables de contrôle. Encore faudrait-il souligner que cette complexité comprend des situations mal structurées (Riveline, 1991) ou plus précisément « des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires » (Morin, 2005). Le test de spécification du khi-deux est également significatif (0,000). De même le modèle est relativement robuste (pourcentage de classement = 56,1).

Tableau 6.29 : Résultats de la régression logistique binaire pour la complexité-ressentie

Statistiques		β	E.S.	Wald	Signif.	Exp(β)
Etape 1	SEXE	,140	,054	6,768	,009***	1,151
	AGE	,202	,024	70,981	,000***	1,224
	NIVETUD	-,017	,019	,814	,367 NS	,983
	POSTOC	-,014	,005	9,358	,002***	,986
	FORMGP	,079	,016	24,764	,000***	1,082
	NDPC	-,074	,014	26,582	,000***	,929
	Constante	-,541	,082	43,180	,000***	,582
Etape 2	SEXE	,136	,054	6,383	,012**	1,145
	AGE	,203	,024	71,588	,000***	1,225
	POSTOC	-,015	,005	10,796	,001**	,985
	FORMGP	,078	,016	24,338	,000***	1,081
	NDPC	-,076	,014	28,209	,000***	,927
	Constante	-,567	,077	53,985	,000***	,567
Codage : Variable à prédire : CRESS : 1 si complexité-ressentie de la SMP élevée, 0 sinon. Variables prédictives : SEXE : sexe ; AGE : âge, NIVETUD : niveau d'études ; POSTOC : poste occupé ; FORMGP : formation en gestion de projet; NDPC : nombre de projets en cours.						

Niveau de significativité : *** (p<1%) et ** (p<5%). NS : Valeur non significative.

En faisant appel ici à la régression logistique, notre objectif était surtout de voir si on peut expliquer le niveau de ressenti-complexité (élevé ou faible) à partir de certaines variables de contrôle dont le sexe du répondant. Analysons donc l'*odds ratio* de la variable prédictive « sexe ». Ici la valeur correspondante est celle figurant dans la colonne « Exp(β) » pour la même variable.

$$\text{Exp}(\beta)_{(\text{SEXE})} = \text{Exp}(0,136) = \mathbf{1,145}.$$

Pour interpréter cette valeur, on peut simplement dire que le ressenti-complexité des femmes est moins élevé que celui des hommes lorsqu'elles font face à certaines situations managériales. Autrement dit, lorsque qu'une situation de management de projet est fortement ressentie, il y a 1,145 fois plus de chances qu'elle soit déclarée par un homme qu'elle ne le soit par une femme. Ce résultat confirme celui trouvé dans la section 6.3 qui faisait observer des différences significatives entre les hommes et femmes par rapport à ce ressenti-complexité. Nous **ne** pouvons donc **pas réfuter** la **proposition P3_{2b}** qui prédisait l'existence de différences de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales porteuses de complexité au niveau individuel. De ce fait, nous répondons ainsi à la **sous-question 3.2_b** : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement complexes au niveau individuel ?*

6.4.2.3. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales risquées

Notre objectif d'ici n'est pas de repérer les vraies variables qui expliquent la prise de risque dans les projets. Nous souhaitons plutôt savoir si lorsqu'un risque élevé est pris quand les personnes impliquées dans les projets font face aux situations managériales, quelle est la probabilité que l'acteur qui en soit à l'origine soit un homme ou une femme ?

D'après le tableau 6.30, on voit qu'à partir du modèle initial, il y a deux étapes supplémentaires. En effet, plus spécifiquement, la variable NIVETUD qui avait la plus forte valeur de non significativité (0,913) lors de l'étape 1 est sortie du modèle à l'Etape 2, et la variable POSTOC (la moins significative dans l'étape 2) est supprimé à l'étape 3. Les variables définitives du modèle sont celles qui apparaissent dans l'étape 3.

Toutefois, il faut noter préciser également que modèle obtenu explique très faiblement la prise de risque dans les projets (R^2 de Nagelkerke = 1,5%). Ce qui peut s'interpréter par le fait que les autres variables mobilisées dans notre modèle apparaissent dans la littérature comme jouant un rôle de variables de contrôle. Encore faudrait-il rappeler que la prise de risque, de manière générale, découle de l'effet de l'incertitude (au sens de l'ISO 31000), de l'urgence d'agir et de la non disposition de routines nécessaires pour ce faire. En revanche, le test de spécification du khi-deux est significatif (0,000) et le pourcentage de classement est de 68,5%. Le modèle est donc relativement robuste.

Dans l'approfondissement de l'analyse du genre à travers la régression logistique, nous avons comme objectif de parvenir à expliquer le niveau de prise risque (élevé ou faible) à partir de certaines variables de contrôle dont le sexe du répondant. En analysant l'*odds ratio* de la variable prédictive SEXE figurant dans la colonne « $\text{Exp}(\beta)$ » pour la même variable (Etape 2), on obtient :

$$\text{Exp}(\beta)_{(\text{SEXE})} = \text{Exp}(0,123) = \mathbf{1,131}.$$

Pour interpréter ce chiffre, on peut simplement dire que les femmes prennent moins de risque que leurs collègues hommes lorsqu'elles font face à certaines situations de management de projet. En d'autres termes, lorsque qu'une situation MP apparaît risquée, il y a 1,131 fois plus de chances qu'elle soit vécue par un homme qu'elle ne le soit par une femme.

Tableau 6.30 : Résultats de la régression logistique binaire pour la prise de risque

Statistiques		β	E.S.	Wald	Signif.	Exp(β)
Etape 1	SEXE	,123	,058	4,425	,035**	1,130
	AGE	,208	,026	65,525	,000***	1,231
	NIVETUD	,002	,020	,012	,913 NS	1,002
	POSTOC	-,001	,005	,046	,830 NS	,999
	FORMGP	,044	,016	8,115	,004***	1,045
	Constante	-1,392	,090	238,058	,000***	,249
Etape 2	SEXE	,123	,058	4,516	,034**	1,131
	AGE	,208	,026	65,678	,000***	1,231
	POSTOC	-,001	,005	,040	,842 NS	,999
	FORMGP	,044	,016	8,104	,004***	1,045
	Constante	-1,388	,082	283,890	,000***	,250
Etape 3	SEXE	,123	,058	4,506	,034**	1,131
	AGE	,207	,025	67,871	,000***	1,230
	FORMGP	,044	,016	8,064	,005***	1,045
	Constante	-1,394	,077	325,300	,000***	,248
Codage : Variable à prédire : PRISQ : 1 si prise de risque élevée, 0 sinon. Variables prédictives : SEXE : sexe ; AGE : âge, NIVETUD : niveau d'études ; POSTOC : poste occupé ; FORMGP : formation en gestion de projet.						

Niveau de significativité : *** (p<1%) et ** (p<5%). NS : Valeur non significative.

Ce résultat confirme celui obtenu à l'aide du test de Student qui montrait l'existence de différences statistiquement significatives entre hommes et femmes lorsqu'ils font face aux situations managériales risquées. Ce qui permet de répondre à la **sous-question 4.2 : Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement source de risque ?** En conséquence, nous **ne** pouvons **pas** également **réfuter** la **proposition P4_b**, qui prédisait l'existence de différences de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales risquées.

6.4.2.4. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales improvisationnelles

Avec le même procédé que pour l'analyse du risque, nous avons voulu aussi analyser si la situation managériale rencontrée par un acteur travaillant en contexte de projet est porteuse d'improvisation organisationnelle totale, quelle est la probabilité pour que ça soit un homme qui l'ait affrontée plutôt qu'une femme et vice versa ?

Tableau 6.31 : Résultats de la régression logistique binaire pour l'improvisation

Statistiques		β	E.S.	Wald	Signif.	Exp(β)
Etape 1	SEXE	,121	,068	3,128	,077*	1,128
	AGE	,128	,030	18,589	,000***	1,137
	NIVETUD	,024	,024	1,050	,306 NS	1,025
	POSTOC	,007	,006	1,618	,203 NS	1,007
	FORMGP	,033	,018	3,359	,067*	1,033
	Constante	-1,513	,106	203,909	,000***	,220
Etape 2	SEXE	,128	,068	3,546	,060*	1,136
	AGE	,126	,030	18,053	,000***	1,134
	POSTOC	,008	,006	2,105	,147 NS	1,008
	FORMGP	,032	,018	3,243	,072*	1,033
	Constante	-1,468	,096	234,845	,000***	,230
Etape 3	SEXE	,129	,068	3,634	,057*	1,138
	AGE	,135	,029	21,854	,000***	1,145
	FORMGP	,035	,018	3,732	,053*	1,035
	Constante	-1,419	,089	252,136	,000***	,242
Codage : Variable à prédire : IMPROV : 1 si improvisation totale, 0 sinon. Variables prédictives : SEXE : sexe ; AGE : âge, NIVETUD : niveau d'études ; POSTOC : poste occupé ; FORMGP : formation en gestion de projet.						

Niveau de significativité : *** (p<1%), ** (p<5%) et * (p<10%). NS : Valeur non significative.

À partir du modèle initial, il y a deux étapes supplémentaires. Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, la variable NIVETUD qui était la moins significative (plus forte p -value) lors de l'étape 1 est sortie du modèle à l'Etape 2 et la variable POSTOC (la moins significative dans l'étape 2) est sortie à l'étape 3. On notera que les variables SEXE et FORMGP deviennent davantage plus significatives (avec la suppression progressive des variables NIVETUD et POSTOC). Le test de spécification du khi-deux est significatif (0,000). Le pourcentage de classement est de 72,6. On peut conclure que le modèle est relativement robuste.

Aussi, comme pour la prise de risque, ce modèle obtenu explique très faiblement (R^2 de Nagelkerke = 1%) le niveau d'improvisation dans les projets puisqu'il est élaboré à partir de variables de contrôle dont l'objectif était surtout de voir si on peut expliquer le niveau le niveau d'improvisation (totale ou non) à partir de ces variables (ici prédictives) dont le sexe de l'individu. En analysant l'*odds ratio* de la variable prédictive SEXE (de l'étape 3), on obtient :

$$\text{Exp}(\beta)_{(\text{SEXE})} = \text{Exp}(0,129) = \mathbf{1,138}.$$

D'après ce chiffre, on peut dire que les femmes improvisent moins que leurs collègues hommes lorsqu'elles sont contraintes à certaines situations managériales de projet. Autrement dit, lorsque qu'une situation MP apparaît porteuse d'improvisation totale, il y a 1,138 fois plus de chances qu'elle soit improvisée par un homme qu'elle ne le soit par une femme avec un risque d'erreur de 10%. Cependant si ce risque d'erreur était fixé à 5%, la variable SEXE apparaîtrait non significative, c'est-à-dire qu'elle devrait être sortie simplement du modèle. Donc ce résultat ne s'oppose pas à nos travaux précédents. Avec un risque d'erreur d'au plus 5%, il permettrait de confirmer les résultats issus des tests de Student où des différences non significatives ont été observées lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales porteuses d'improvisation totale¹²³.

Ce qui permet de répondre à la **sous-question 5.2** : *Existe-t-il des « effets de genre » dans la résolution de situations de management de projet potentiellement sources d'improvisation ?* Ainsi, en nous référant aux résultats de la régression logistique, la **proposition P5_b**, qui prédisait l'absence de différences de genre lorsque les acteurs impliqués dans des projets font face à des situations managériales « improvisationnelles » se trouve **réfutée**. Ces résultats présentés, nous analysons maintenant si le recours à certains dispositifs de management de projet présente des différences de genre.

6.4.3. Analyse approfondie du recours aux dispositifs managériaux par les acteurs

En analysant les données sur les pratiques de management de projet (PMP), il est possible d'analyser davantage les effets de genre à partir du niveau d'utilisation des dispositions managériaux par les acteurs impliqués dans des projets lorsqu'ils rencontrent des situations managériales de projet complexes, risquées ou porteuses d'improvisation.

En nous référant à la littérature, nous avons voulu d'abord catégoriser ces techniques de management de projet. Ainsi, TCR regroupe les techniques de gestion de complexité-ressentie, TCI celles de gestion de la complexité-imposée, TI celles de gestion des imprévus et TR les techniques de gestion de risque. Le tableau 6.32 expose les corrélations entre les différentes techniques de management de projet retenues et le sexe.

¹²³ À ce niveau, il faut rappeler que même si les tests de Student ont permis d'observer des différences non significatives, ils ont montré néanmoins que les hommes semblent légèrement improviser plus que leurs collègues de la gent féminine (2,68 contre 2,64 pour les femmes en moyenne ; différences non significatives). Ce que confirme très clairement la régression logistique.

Tableau 6.32 : Corrélations entre les techniques de gestion de projet utilisées et le sexe

		Sexe
TCR	Analyse et modélisation systémique	,028
	Ingénierie simultanée	,132**
	Gestion des conflits	-,030
	Techniques de négociation	,005
TCI	Reporting	,026
	Techniques d'estimation de coûts	,130**
	Conception à coût objectif global	,036
	Cahier des charges fonctionnel	,166**
	Assurances et plan qualité	,153
	Analyse et critères de rentabilité prévisionnelle	,061
	Lettre de mission	,006
	Planification multi-projets	,001
TI	Gestion de portefeuille de projets	-,018
	Gestion des ressources	,091*
	Gantt	,138**
	Organigramme technique	,041
TR	Organigramme des tâches	,013
	Techniques de gestion du risque	,066

** * : corrélation significative respectivement au niveau 0.01 et 0.05.

À présent, mettons en évidence les résultats relatifs au niveau d'utilisation des dispositions managériales par les acteurs travaillant en contexte de projet lorsqu'ils font face à des situations managériales complexes, risquées ou porteuses d'improvisation.

6.4.3.1. Analyse des effets de genre dans l'« utilisation quasi-systématique » des techniques de gestion de la complexité-imposée (TCI)

Lorsque des acteurs travaillant en contexte de projet rencontrent des situations managériales complexes au niveau organisationnel, il est possible qu'ils adoptent parfois des comportements similaires en matière de gestion de cette complexité. Or dans nos travaux antérieurs, nous n'avons pas repéré d'effets de genre quelque soit le degré de complexité qui est imposée par la situation de management de projet dans le cadre de l'organisation à laquelle appartient l'acteur de projet. De ce fait, il semble utile d'analyser s'ils mobilisent quasi-systématiquement certaines TCI. Le tableau qui suit résume les résultats de l'analyse que nous nous proposons de commenter par la suite.

Tableau 6.33 : Comparaisons entre les hommes et femmes de l'« utilisation quasi-systématique » de certaines méthodes de gestion de projets

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur-p
<i>Reporting</i>	Hommes	296	3,80	,403	1,503	,134 NS
	Femmes	152	3,86	,353		
<i>Gestion des ressources</i>	Hommes	206	3,48	,501	,835	,404 NS
	Femmes	83	3,53	,502		
<i>Analyse et critères de rentabilité prévisionnelle</i>	Hommes	163	3,50	,502	-,520	,604 NS
	Femmes	75	3,47	,502		
<i>Assurances et plan qualité</i>	Hommes	204	3,60	,492	-,465	,642 NS
	Femmes	81	3,57	,498		
<i>Techniques d'estimation de coûts</i>	Hommes	238	3,66	,475	-,104	,917 NS
	Femmes	104	3,65	,478		
<i>Lettre de mission</i>	Hommes	204	3,53	,500	,779	,437 NS
	Femmes	105	3,58	,496		
<i>Conception à coût objectif global</i>	Hommes	146	3,49	,502	1,111	,268 NS
	Femmes	65	3,57	,499		
<i>Gestion de portefeuille de projets</i>	Hommes	150	3,51	,501	1,390	,166 NS
	Femmes	77	3,61	,491		
<i>Planification multi-projets</i>	Hommes	165	3,47	,501	1,734	,084*
	Femmes	85	3,59	,495		
<i>Cahier des charges fonctionnel</i>	Hommes	262	3,70	,458	-2,011	,045**
	Femmes	114	3,60	,493		

** et * : valeurs significatives respectivement au niveau 5% et 10%. NS : Valeur non significative.

Les résultats de ce test montrent qu'il n'existe pas de différences significatives selon le sexe par rapport à l'« utilisation quasi-systématique » de techniques de gestion de cette complexité puisque presque toutes les *p*-values calculées sont largement supérieures à 5%. Ce résultat semble cohérent vu que nos travaux précédents montraient qu'hommes et femmes ont tendance à adopter les mêmes comportements lorsque les contraintes organisationnelles l'imposent. Il faut noter cependant quelques différences significatives au niveau de l'utilisation quasi-systématique du cahier des charges fonctionnel. En effet, les hommes semblent recourir davantage à cette technique que leurs collègues de la gent féminine.

6.4.3.2. Analyse des effets de genre dans l'« utilisation quasi-systématique » des techniques de gestion de la complexité-ressentie (TCR)

Avec le même principe, nous analysons également si les acteurs qui travaillent en contexte de projet mobilisent quasi-systématiquement certaines TCI étant donné que nous avons déjà découvert que l'apparition d'effets de genre était une fonction croissante du ressenti-complexité. Les résultats sont présentés dans le tableau 6.34.

Tableau 6.34 : Comparaisons entre les hommes et femmes de l'« utilisation quasi-systématique » de certaines méthodes de gestion de projets

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur-p
<i>Analyse et modélisation systémique</i>	Hommes	82	3,38	,488	-,201	,841 NS
	Femmes	39	3,36	,486		
<i>Ingénierie simultanée</i>	Hommes	120	3,43	,498	-,963	,337 NS
	Femmes	43	3,35	,482		
<i>Gestion des conflits</i>	Hommes	209	3,48	,501	1,218	,224 NS
	Femmes	109	3,55	,500		
<i>Techniques de négociation</i>	Hommes	172	3,51	,501	1,555	,121 NS
	Femmes	82	3,61	,491		

NS : Valeur non significative.

Les résultats des tests montrent globalement que l'utilisation quasi-systématique des techniques de gestion de la complexité-ressentie ne présente pas de différences significatives (p -values calculées $> 5\%$) entre les hommes et les femmes. Ce qui peut laisser penser que les différences précédemment observées sur l'analyse de la complexité au niveau individuel sont liées au degré de « non utilisation » de telles techniques par les acteurs.

6.4.3.3. Analyse des effets de genre dans la « non utilisation » des TR

En fait, pour chercher à mobiliser des techniques de gestion de risque, il faut sans doute être en face de situations risquées. Or précédemment, nous avons découvert des effets de genre dans la mesure où les femmes se déclaraient rencontrer moins de risques que leurs collègues hommes. Donc il semble cohérent de chercher à voir s'il y a effectivement des différences significatives entre la « non utilisation » de techniques de gestion de risque aussi bien par les hommes que par les femmes car c'est là où on peut retrouver les deux catégories d'acteurs travaillant en contexte de projet (tableau 6.35).

Tableau 6.35 : Comparaisons entre les hommes et femmes de la « non utilisation » des techniques de gestion de risque

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur-p
<i>Techniques de gestion de risque</i>	Hommes	118	1,64	,483	-,006	,995 NS
	Femmes	74	1,64	,485		

NS : Valeur non significative.

Les résultats de ce test montrent qu'il n'existe pas de différences significatives selon le sexe par rapport à la « non utilisation » de techniques de gestion de risque puisque la p -value calculée est largement supérieure à 5%. En effet, comme les femmes rencontrent moins de situations de management risquées que les hommes, il est aisé de comprendre qu'elles ne puissent pas trouver la nécessité de mobiliser des techniques de gestion de risque.

De la même manière, si les hommes rencontrent davantage de situations managériales risquées, on peut penser qu'ils puissent être assez outillés pour pouvoir résoudre leur problème managérial. Au total, ce résultat semble intéressant car il confirme les tests déjà effectués par rapport à l'analyse des situations managériales risquées sous l'angle du genre.

6.4.3.4. Analyse des effets de genre dans la « non utilisation » des TI

Lorsque des acteurs travaillant en contexte de projet doivent faire face à des situations liées au management « improvisationnelles », il est possible qu'ils adoptent parfois des comportements différents en matière de gestion des imprévus. En effet, la « non utilisation »¹²⁴ de certaines techniques de planification et de gestion des ressources peut favoriser naturellement des comportements improvisationnels surtout lorsque les acteurs en question doivent faire face à des situations problématiques et contextualisées. Concrètement, nous analysons s'il y existe des différences significatives entre les hommes et femmes de la « non utilisation » de ces techniques de gestion de projets supra (tableau 3.36).

Tableau 6.36 : Comparaisons entre les hommes et femmes de la « non utilisation » de certaines techniques de planification et de gestion des ressources

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur-p
<i>Gantt</i>	Hommes	46	1,63	,488	,739	,462 NS
	Femmes	44	1,70	,462		
<i>Gestion des ressources</i>	Hommes	110	1,64	,483	,795	,428 NS
	Femmes	78	1,69	,465		
<i>Organigramme technique</i>	Hommes	103	1,68	,469	,402	,688 NS
	Femmes	62	1,71	,458		
<i>Organigramme des tâches</i>	Hommes	60	1,77	,427	-,183	,855 NS
	Femmes	36	1,75	,439		

NS : Valeur non significative.

¹²⁴ Deux raisons principales peuvent expliquer la « non utilisation » de certaines techniques de gestion de projet : leur méconnaissance ou leur caractère inapproprié pour décoder la situation. Toute chose qui peut favoriser des comportements improvisationnels.

Le tableau ci-dessus montre que les tests effectués ne sont pas significatifs car les p -values obtenues sont nettement supérieures au seuil $\alpha = 5\%$. Autrement dit, il n'a pas de différences significatives par rapport au sexe dans la « non utilisation » de certaines techniques de planification : organigramme des tâches, organigramme technique, Gantt et de gestion des ressources. Ce résultat peut être interprété par le fait que les différences observées dans la régression logistique soient en grande partie liées à la « non utilisation » d'autres méthodes de gestion des imprévus non évoquées ici.

6.4.4. Synthèse de la section

Au total, les résultats des régressions logistiques binaires nous ont permis de noter des différences significatives entre les hommes et les femmes lorsqu'ils font face à des situations managériales de projet porteuses de complexité-ressentie, de risque ou d'improvisation organisationnelle. En revanche, ces différences apparaissent non significatives lorsque les situations de management de projet en question sont porteuses de complexité-imposée.

Ces résultats ont permis de confirmer globalement ceux issus des tests de Student présentés dans la section précédente. En conséquence, les propositions **P3_{2b}** et **P4_b** sont **non réfutées** tandis que les propositions **P3_{1a}** et **P5_b** doivent être **réfutées**. Tous les résultats des régressions logistiques sont synthétisés dans le tableau 6.37.

Tableau 6.37 : Synthèse des résultats des régressions logistiques

Variables prédictives	Sens prédits	Propositions	Régression logistique	Résultats
CIMPO				
SEXE	+ ou -	P3_{1b} : Existence d'effets de genre par rapport à la CIMPO	NS	Réfutée
NATP		-	-	-
TAILEP		-	-	-
EFFO		-	-	-
NDPC		-	-	-
PAYS		-	-	-
CRESS				
SEXE	+ ou -	P3_{2b} : Existence d'effets de genre par rapport à la CRESS	S +	Non réfutée
AGE		-	-	-
NIVETUD		-	-	-
POSTOC		-	-	-
FORMGP		-	-	-
PRISQ				
SEXE	+ ou -	P4_b : Existence d'effets de genre dans la PRISQ	S +	Non réfutée
AGE		-	-	-
NIVETUD		-	-	-
POSTOC		-	-	-
FORMGP		-	-	-
IMPROV				
SEXE	?	P5_b : Existence d'effets de genre dans l'IMPROV	S +	Réfutée
AGE		-	-	-
FORMGP		-	-	-

S + : test significatif et $\text{Exp}(\beta)_{(\text{SEXE})} > 1$.

Conclusion du chapitre VI

L'objectif principal de ce chapitre était de présenter l'ensemble des résultats de l'analyse des situations managériales sous l'angle du genre. Il s'agissait notamment de répondre à trois questions de recherche : *Quelles sont les situations de management de projet porteuses de complexité ? Sont-elles genrées ? Quelles sont les situations de management de projet porteuses de risque ? Sont-elles genrées ? Quelles sont les situations de management de projet porteuses d'improvisation ? Sont-elles genrées ?*

Après avoir étudié les corrélations entre les dimensions des situations de MP, nous avons réalisé une ACP pour mieux visualiser la pertinence de l'analyse des différents construits (complexité-imposée, complexité-ressentie, prise de risque et improvisation organisationnelle) à partir de certaines dimensions. Par la suite, les différents tests statistiques effectués (khi-deux puis ANOVA) dans un premier temps ont permis d'identifier les situations de MP complexes au niveau organisationnel ou individuel ; les situations de MP risquées et celles porteuses d'improvisation organisationnelle. Ce qui a permis de répondre, en partie, aux différentes questions de recherche supra.

Sachant que nous avons associé la prise de risque et la complexité-imposée à des construits à forte idéologie masculine, la complexité-ressentie à un construit à forte idéologie féminine et l'improvisation organisationnelle à un construit à forte idéologie androgyne, nous avons, dans un deuxième temps, pour déceler les effets de genre, testé plus précisément six propositions de recherche. Nous avons effectué d'abord des tests de Student puis des régressions logistiques.

Les résultats ont permis de montrer globalement que les hommes prennent davantage de risques et improvisent plus que leurs collègues de la gente féminine. Paradoxalement, ce sont eux qui se déclarent ressentir plus fortement certaines situations managériales qu'ils vivent en projet. Par contre lorsque les situations MP sont complexes au niveau organisationnel, les différences observées entre les acteurs travaillant en contexte de projet sont non significatives. Des différences significatives n'ont pas été notées également lorsque ces acteurs mobilisent ou non, dans leurs actions managériales, des techniques de gestion de projets pour faire face à ces catégories de situations MP. L'ensemble des résultats des tests réalisés de ce chapitre sont résumés dans le tableau 6.38.

Tableau 6.38 : Synthèse des résultats du chapitre VI

QR	Propositions de recherche	Traitements statistiques				Résultats
		Khi ²	ANOVA	Test t	Logit	
QR 3	P3 _a : Association entre degrés de COMP et CSMP	S	S	-	-	Non réfutée
	P3 _{1a} : Association entre degrés de CIMPO et CSMP	S	S	-	-	Non réfutée
	P3 _{2a} : Association entre degrés de CRESS et CSMP	S	S	-	-	Non réfutée
	P3 _b : Existence d'effets de genre par rapport à la COMP	-	-	NS S	NS S +	Réfutée partiellement
	P3 _{1b} : Existence d'effets de genre par rapport à la CIMPO	-	-	NS	NS	Réfutée
	P3 _{2b} : Existence d'effets de genre par rapport à la CRESS	-	-	S	S +	Non réfutée
	P3 _{3a} : La SMP porteuse de CIMPO élevée favorise plus d'apprentissages chez les hommes	-	-	NS	-	Réfutée
	P3 _{3b} : La SMP fortement ressentie favorise plus d'apprentissage chez les femmes	-	-	NS	-	Réfutée
QR 4	P4 _a : Association entre degrés de PRISQ et CSMP	S	S	-	-	Non réfutée
	P4 _b : Existence d'effets de genre dans la PRISQ	-	-	S	S +	Non réfutée
QR 5	P5 _a : Association entre degrés d'IMPROV et CSMP	S	S	-	-	Non réfutée
	P5 _b : Existence d'effets de genre dans l'IMPROV	-	-	NS	S +	Non réfutée partiellement
Légende : QR : question de recherche; COMP ; complexité; CSMP : catégorie de situation de MP; S : test significatif; NS : test non significatif; S + : test significatif et $\text{Exp}(\beta)_{(\text{SEXE})} > 1$.						

Chapitre VII:

DISCUSSION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

Le projet modère les effets de genre lorsque les acteurs qui y sont impliqués sont contraints à faire face à certaines situations liées à son management.

Intoduction du chapitre VII

Dans ce dernier chapitre, nous interrogeons la littérature à partir des résultats obtenus dans le chapitre précédent. Autrement dit, nous confrontons ces résultats à la littérature actuelle dont l'objectif est de parvenir à bien les discuter. En effet, dans le chapitre VI, nous étudions empiriquement les situations de management de projet (SMP) sous l'angle du genre. Ce travail a permis de répondre aux trois dernières questions de recherche de la thèse : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes ? Sont-elles « genrées » ? Quelles sont les situations de management de projet potentiellement risquées ? Sont-elles genrées ? Quelles sont les situations de management de projet potentiellement improvisationnelles ? Sont-elles genrées ?*

Les résultats des différents tests effectués ont permis d'une part, d'identifier les situations complexes (au niveau organisationnel ou individuel), celles risquées et celles porteuses d'improvisation organisationnelle ; et d'autre part, de mettre en évidence quelques effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à de telles situations. Notamment lorsqu'ils font face à des situations porteuses de complexité au niveau individuel ou de risque ou d'improvisation. En revanche, lorsque ces situations sont complexes au niveau organisationnel, les différences observées entre les acteurs impliqués dans les projets étudiés apparaissaient non significatives. Nous nous proposons à présent de discuter l'ensemble de ces résultats par rapport à la littérature.

Il s'agira dans la première section de discuter par rapport à la littérature les résultats relatifs à l'identification des situations complexes (au niveau organisationnel ou individuel), celles risquées et celles porteuses d'improvisation organisationnelle vécues par les acteurs travaillant en contexte de projet. La discussion de ces résultats se fera par rapport aux travaux sur les situations en général et sur les situations en gestion en particulier.

Dans la seconde section, les résultats issus de l'analyse de l'influence du genre sur ces catégories de situations sont discutés. Ce travail se fera aussi de manière générale par rapport à la littérature sur le genre dans les organisations et en particulier dans les projets.

Sommaire du chapitre VII

<i>7.1. Vers des typologies de situations de mangement de projet.....</i>	<i>328</i>
7.1.1. Les situations de management de projet complexes, une catégorie de situations complexes.....	330
7.1.2. Les situations de management de projet risquées, une catégorie de situations risquées.....	333
7.1.3. Les situations de management de projet improvisationnelles, une catégorie de situations improvisationnelles.....	335
7.1.4. Synthèse de la section.....	336
<i>7.2. Le contexte de projet modère les effets de genre.....</i>	<i>338</i>
7.2.1. Des situations genrées en contexte de projet.....	338
7.2.2. Des situations non genrées en contexte de projet.....	343
7.2.3. Synthèse de la section	347
Conclusion du chapitre VII.....	349

7.1. Vers des typologies de situations de management de projet

Dans le chapitre III, la revue de littérature a permis de définir les situations liées au management de projet (au sens de Leroy, 2006) comme des situations particulières de gestion (au sens de Girin, 1990) lesquelles pouvaient être intégrées dans la grande famille des situations (au sens de Schuman, 1987). Dans les travaux actuels, seul Vignikin (2013) est parvenu à identifier les situations improvisationnelles¹²⁵ dans le cadre des équipes de projet. Souhaitant approfondir l'analyse de ces travaux, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les situations de management de projet (MP) ne présentent pas le même degré de complexité, de risque ou encore d'improvisation organisationnelle. C'est pourquoi, nous nous interrogeons à plusieurs niveaux : *Quelles sont les situations de management de projet potentiellement complexes ? Quelles sont les situations de management de projet potentiellement risquées ? Enfin Quelles sont les situations de management de projet potentiellement improvisationnelles ?*

En référence aux questions supra, nous avons testé quatre propositions : **P3_{1a}** (*Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-imposée dans les projets*), **P3_{2a}** (*Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité-ressentie dans les projets*), **P4_a** (*Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de prise de risque dans les projets*) et **P5_a** (*Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés d'improvisation*).

Nos travaux ont permis de repérer, à l'aide de tests de khi-deux et d'ANOVA, d'autres formes spécifiques de situations : celles complexes, celles risquées (en plus de celles improvisationnelles) que nous discutons maintenant par rapport à la littérature. Cette discussion se structurera autour de quatre sous-sections correspondantes aux quatre propositions. Étant donné que les travaux sur la situation dans les champs du management seront mobilisés dans chaque sous-section, nous nous proposons de les synthétiser au préalable.

À ce sujet, il faut rappeler comme nous l'évoquions dans le chapitre III, que même si la situation est « *omniprésente dans le vocabulaire quotidien des managers* » (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 28), elle a été très peu explorée, du moins d'un point de vue théorique. Dans

¹²⁵ Nous puiserons dans les travaux de cet auteur pour mieux discuter les situations improvisationnelles.

les champs du management, elle a été étudiée plus précisément en contextes d'ambiguïté et d'incertitude (Journé et Raulet-Croset, 2004 ; 2008). Dans le domaine particulier du management de projet, quelques rares recherches l'ont abordé sans trop l'analyser en profondeur. Notamment les travaux de Boudès et *al.* (1997) repris par Garel et *al.* (2001) sur les situations de formation en entreprise et ceux de Midler (1996) sur les situations de conception qui ont émergé avec le développement du management de projets innovants. Leroy (2006) en analysant les situations liées au management de projet qu'il avait identifiées selon leur nature, distingue trois types de situations de projet selon le degré d'intensité et de problématique avec lesquels elles sont vécues : les situations très problématiques, problématiques et celles moins problématiques.

S'agissant des situations les plus problématiques, elles apparaissent plus indéterminées et plus imprévisibles. Elles sont les « plus difficiles à affronter » pour reprendre les termes de Leroy. Ces situations concernent par exemple la gestion de crise et d'aléas ou encore la prise de décision en situation d'information imparfaite, l'argumentation pour un projet *bottom-up* qui participent davantage des capacités cognitives de l'acteur.

Les situations problématiques qui concernent surtout les capacités relationnelles et mobilisent principalement des rôles d'animateur et de négociateur (animation et coordination de collaborateurs transversaux, la négociation avec des acteurs internes et externes, la gestion de réunion stratégique).

Enfin, les situations moins problématiques qui ressortent plus de routines organisationnelles fortement prévisibles et pour le traitement desquelles les acteurs se déclarent souvent bien outillés. La motivation de collaborateurs ou encore la situation de capitalisation qui d'après l'auteur, apparaît comme la plus formatrice en projet constituent des exemples de situations de cette dernière catégorie. Nous passons à présent à la phase de discussion de nos résultats.

7.1.1. Les situations de management de projet complexes, une catégorie de situations complexes

Nos travaux ont permis d'étudier la complexité des situations à deux niveaux : la complexité imposée par la situation (complexité au niveau organisationnel) et le ressenti de la complexité de la situation (complexité-ressentie ou complexité au niveau individuel). Nous commençons par la première.

7.1.1.1. Les situations complexes au niveau organisationnel, une catégorie de situations complexes

Considérant les travaux de Girin (1990), Riveline (1995) et de Leroy (2006), nous avons dans le chapitre IV construit le degré de complexité-imposée pour évaluer les situations potentiellement complexes au niveau organisationnel à partir de trois dimensions des situations de MP : l'enjeu, l'évaluation externe et l'urgence.

En analysant l'existence d'une relation d'association entre différentes catégories de situations et les différents degrés de complexité à l'aide du test de Khi-deux et d'ANOVA, nous avons pu repérer des catégories de situations de MP en fonction de chaque degré de cette complexité. Plus précisément celles dont le degré de complexité était élevé et que nous qualifions de **situations complexes au niveau organisationnel**. Nous les avons répertoriées et caractérisées. Nos données **n'ont** donc **pas** permis de **réfuter** la **proposition P3_{1a}** qui prédisait une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-imposée dans les projets.

Ces situations porteuses de complexité-imposée élevée évoquent parfaitement les contraintes organisationnelles dans lesquelles les projets sont exécutés. Etant des situations particulières de gestion, elles se présentent lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » soutient Girin (1990a, p. 142). Certaines de ces situations comme par exemple le *reporting* exigent une maîtrise minimale des principales instrumentations d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts (Garel et al., 2001). De la même manière, la situation de communication interne/externe comme son nom l'indique, nécessite de la part des responsables de projet des qualités en matière de communication avec toutes les parties prenantes du projet comme le suggère Leroy (2006).

D'autres situations comme l'évaluation de collaborateurs renseignent bien les performances des acteurs de projet ou des individus affectés temporairement à un projet. Ce

qui peut être discuté par rapport aux théories de la complexité. Notamment par rapport à la théorie de l'auto-organisation qui constitue une théorie particulièrement pertinente et importante pour comprendre comment les organisations se comportent et évoluent (Thietart, 2000). En effet, si Weick (1977) suggère que l'auto-organisation trouve son origine dans l'expérimentation, Nystrom et *al.* (1976) auparavant faisait comprendre que l'expérimentation permettait de découvrir des réponses à des problèmes mal identifiés en proposant un répertoire de réponses possibles dans lequel les gestionnaires pourraient puiser lorsque la situation (de gestion) le réclame. Sous cet angle, on peut penser que l'expérimentation du mode projet peut permettre entre autres, de manière plus visible, de prendre des décisions majeures vis-à-vis de chaque participant au projet. **L'éviction d'un collaborateur en est une** ; surtout lorsque la conduite de l'acteur enfreint clairement la poursuite des objectifs organisationnels. Cette auto-organisation est aussi nécessaire lorsque les entreprises sont orientées-projet (Haslauer et *al.*, 1990).

Par ailleurs, soulignons avec Nonaka (1988, p. 64) que « *pour qu'une organisation puisse évoluer de manière continue, il est nécessaire de donner de la liberté à ses unités et de générer un conflit créatif entre ces dernières* ». L'argumentation pour un projet *bottom-up* qui fait partie également de ces situations complexes justifie bien ces propos de Nonaka dans la mesure où une idée émanant d'un acteur décentralisé portant des enjeux importants doit être prise en compte pour pouvoir réaliser le livrable conformément aux exigences connues *a priori*. Ce qui peut entraîner des modifications majeures du projet surtout si les objectifs initiaux étaient peu clairs (Turner et Cochrane, 1993). Cette situation participe davantage des capacités cognitives des acteurs concernés (Leroy, 2006).

Toujours dans le cadre de l'expérimentation, il faut dire enfin que beaucoup de théoriciens ont déjà étudié la manière dont les dirigeants prennent leurs décisions. Ces responsables étant appelés parfois à prendre des décisions non programmées lorsque les circonstances organisationnelles l'exigent notamment dans le cadre d'un projet. À ce titre, on peut citer Simon (1977) qui soutient que ces décisions sont non programmées dans la mesure où « *elles sont nouvelles, non structurées et se présentent de façon inhabituelle. Il n'y a pas de méthode toute faite pour régler le problème, parce qu'il se pose pour la première fois, ou parce que sa nature et sa structure précises sont mal définies ou complexes, ou bien encore parce que son importance est telle qu'il mérite une solution sur mesure* ». L'éviction d'un collaborateur rentre parfaitement dans le cadre de cette catégorie de situations.

Au final, en considérant **cette complexité comme une forme particulière de situation observable, l'identification des situations complexes au niveau organisationnel constitue déjà à notre connaissance un résultat original** fondé, sur le croisement de plusieurs champs théoriques : celui de la complexité (au sens de Morin, 2005), celui des situations de gestion (Girin, 1990 ; Journée et Raulet-Crosset, 2008) et en particulier des situations managériales de projet (Leroy, 2006).

7.1.1.2. Les situations complexes au niveau individuel, une catégorie de situations complexes

Considérant principalement les travaux de Morin (1990, 2005), nous avons dans le chapitre IV construit un indicateur « degré de complexité-ressentie » pour évaluer les situations potentiellement sources de complexité au niveau individuel à partir de trois dimensions : la nouveauté et l'imprévisibilité (qui caractérisent ici le degré d'incertitude) et le degré d'indétermination de la situation de MP.

En mettant en évidence l'existence d'une relation d'association entre différentes catégories de situations et les différents degrés de cette complexité à l'aide du test de Khi-deux et d'ANOVA, nous avons donc pu appréhender des catégories de situations de MP en fonction de chaque degré de cette complexité. Plus précisément celles dont le degré de complexité était élevé et que nous qualifions de **situations complexes au niveau individuel**. Nous les avons également identifiées et caractérisées. Ce qui **n'a pas** permis aussi de **réfuter** la **proposition P3₂** qui prévoyait l'existence d'une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés de complexité-ressentie.

Parmi les situations fortement ressenties, beaucoup concernent surtout soit le travail collaboratif (gestion de réunions participatives ou informatives, communication, etc.) soit le travail individuel d'un responsable de premier plan¹²⁶ dans le projet (*reporting*, délégation, prise de décision en information imparfaite, éviction d'un collaborateur). Il est surprenant quand même que des situations nécessitant un travail d'équipe soient complexes au niveau individuel. Ce qui peut laisser entendre que les acteurs qui composent notre échantillon ne communiquent pas assez, ne travaillent pas assez ensemble pour faire face (Journée et Raulet-Croset, 2004) à certaines de ces situations particulières de gestion (Girin, 1990). On peut

¹²⁶ On entend par responsable de premier plan quelqu'un qui dispose d'un niveau de responsabilité dans le projet qui lui procure un certain pouvoir de décision. L'exemple patent serait un chef de projet même si nous savons que parfois il peut disposer ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise sur les autres membres de l'équipe de projet.

penser que la plupart de ces acteurs restent des acteurs métiers affectés temporairement dans le projet. Ces derniers exerçant souvent des fonctions d'« ingénieur ou chargé de mission d'affaire », de « responsables produits/service ou secteur des ventes » ou de « direction de service technique, Expertise » représentent plus des 2/3 de notre échantillon. Dans la seconde section de ce chapitre, nous discuterons les effets de genre qui apparaissent lorsque ces acteurs sont contraints à faire face à cette catégorie de situations.

Ainsi, en considérant également **la complexité-ressentie comme une forme particulière de situation observable, l'identification des situations complexes au niveau individuel, constitue aussi à notre connaissance un résultat original fondé**, sur le croisement de la littérature sur la complexité (au sens de Morin, 2005), celle sur des situations de gestion (Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Crosset, 2008) et celle en particulier sur les situations managériale de projet (Leroy, 2006). **Ce qui constitue donc un apport pour notre thèse au delà du caractère exploratoire de l'analyse.**

7.1.2. Les situations de management de projet risquées, une catégorie de situations risquées

Compte tenu de la principale difficulté que nous avons rencontrée pour circonscrire le risque autour d'une définition opératoire, nous avons construit un indicateur « degré de risque » pour évaluer les situations potentiellement risquées. Pour ce faire, nous avons retenu trois caractéristiques des situations managériales de projet à savoir : le degré d'indétermination (Turner et Cochrane, 1993), d'urgence (Riveline, 1994) et le degré d'incertitude (ISO 31000). En mettant en évidence l'existence d'une relation d'association entre les catégories de situations et les degrés de risque à l'aide du test de Khi-deux et d'ANOVA, nous avons pu repérer des catégories de situations de MP en fonction de chaque degré de risque. Notamment celles dont le degré de risque était élevé que nous qualifions de situations risquées.

Notre revue de littérature sur le risque a permis de discuter de nombreuses thématiques abordées dans les travaux sur le management des risques dans les projets. Celles-ci allant des problématiques d'analyse des méthodes de gestion de risque (Giard, 1991 ; Gautier et Giard, 2000 ; Bru, 2009) à celles de représentation du risque (Bru, 2009) en passant par l'analyse des facteurs de succès (Thamhain, 2004), l'évaluation et/ou de la sélection des projets (Gautier et Pluchart, 2004), la nature du risque (Zwikaël et al., 2006), l'analyse de la répartition des

risques dans les relations de partenariat (Dirk et *al.*, 2008), etc. Notre heuristique méthodologique a permis de mettre en évidence les situations potentiellement risquées.

Parmi ces situations risquées vécues dans le cadre des équipes de projets, figurent la prise de décision en information imparfaite, l'évaluation d'un collaborateur, le *reporting*, la gestion de réunion informative, la gestion de réunion participative, la gestion de conflits, la gestion de crise, d'aléas ou encore le questionnement de l'ordre. Étant donné que les situations de *reporting*, de délégation, de prise de décision en information imparfaite et d'éviction d'un collaborateur étaient fortement ressenties de la part des répondants, nous pouvons penser que cela découle de leur niveau de risque potentiel sur le projet. En effet, il s'agit de situations qui mettent en relation d'interface un acteur clé du projet et d'autres membres de l'équipe voire le client du projet. La gestion de conflits, de crises ou d'aléas de même que le questionnement de l'ordre caractérisent également la spécificité de ce travail plus individuel que collectif.

Ces situations semblent aussi caractériser les situations stratégiques (au sens de Koenig, 1996) qui peuvent aider les entreprises à mieux comprendre leurs décisions stratégiques (on peut citer dans notre cas la délégation, la prise de décision en information imparfaite ou encore l'éviction d'un collaborateur). Elles sont les plus difficiles à affronter (Leroy, 2006) car ne permettant pas de mobiliser des routines organisationnelles fortement prévisibles. De ce fait, pour les décoder (au sens de Morgan, 1989), il est nécessaire que les personnes travaillant en contexte de projet puissent développer des stratégies de construction de sens dans l'action (au sens de Weick, 1995) ou utiliser parfois les circonstances pour effectuer une action intelligente (au sens de Suchman, 1987).

En somme, si la situation est un « tout contextuel » (au sens de Dewey, 1993), **aucune étude à notre connaissance n'a essayé d'appréhender la prise de risque en tant que situation** pour étudier des problématiques spécifiques au management de projet. **À ce niveau, l'identification des situations risquées constitue aussi un résultat original** dans la mesure où il est fondé sur le croisement de la littérature sur le risque (Giard, 1991 ; Cournot, 1998 ; Dirk et *al.*, 2008 ; Bru, 2009), celle sur les situations de gestion (Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Crosset, 2008) et plus précisément celle sur les situations liées au MP (Leroy, 2006).

7.1.3. Les situations de management de projet improvisationnelles, une catégorie de situations improvisationnelles

Considérant les suggestions de Weick (1998), les travaux de Crossan et *al.* (2005), ceux de Joffre et *al.* (2006) et la synthèse de Vignikin (2013), nous avons, pour repérer les situations improvisationnelles, retenu trois dimensions des situations managériales de projet pour apprécier les degrés d'improvisation organisationnelle en contexte de projet : la nouveauté et l'imprévisibilité (qui caractérisent l'incertitude) et la pression temporelle.

En analysant l'existence d'une relation d'association entre les catégories de situations et les degrés d'improvisation à l'aide du test de Khi 2 et d'ANOVA, nous avons pu repérer des catégories de situations de MP en fonction de chaque degré d'improvisation organisationnelle (interprétation, variation, amélioration et improvisation totale). Plus spécifiquement celles dont le degré d'improvisation organisationnelle était élevé que nous qualifions à la suite de Vignikin (2013) de **situations improvisationnelles**. Ce qui **n'a pas** permis ainsi de **réfuter** la **proposition P5_a** qui prédisait l'existence d'une relation d'association entre les catégories de situations managériales et les degrés d'improvisation organisationnelle.

Par exemple en ne retenant que l'incertitude et la pression temporelle qui apparaissent dans la littérature comme deux caractéristiques fondamentales de la dynamique de l'environnement, nos travaux à la suite de ceux de Vignikin (2013) permettent de typologiser les situations suivant leur potentiel d'improvisation organisationnelle. Nous distinguons les situations d'improvisation totale de celles d'improvisation faible ou encore modérée.

D'abord, les situations d'improvisation faible sont celles qui apparaissent peu problématiques. Ce sont des situations partagées et structurées (au sens de Vignikin, 2013) et correspondent plus spécifiquement aux situations ressortant plus de routines organisationnelles fortement prévisibles (au sens de Leroy, 2006). Il est surprenant de voir la créativité apparaître comme une situation d'improvisation faible.

Les situations d'improvisation modérée correspondent à leur tour aux situations corrélées avec le potentiel de variation et/ou avec celui d'amélioration. D'après Vignikin (2013) l'amélioration est non structurée et partagée tandis que la variation est structurée et distribuée. Ces situations concernent par exemple l'organisation et la priorisation du temps ou encore le *reporting* dans notre cas.

Enfin, les situations d'improvisation totale qui nous intéressent plus ici apparaissent inédites, imprévisibles et urgentes. Elles nécessitent donc de l'action dans la mesure où elle

fait fabriquer et inventer aux acteurs concernés de nouvelles réponses (au sens de Barrett, 1998) ou créer de nouvelles situations puis évaluer les résultats de son action dans un contexte spécifique et sur une période de temps relativement courte (au sens de Chédotel, 2004). Ces situations peuvent être caractérisées par le fait qu'elles sont distribuées et non structurées (Vignikin, 2013). Dans notre cas, elles concernent la « prise de décision en information imparfaite », l'« évaluation d'un collaborateur », la « gestion de réunion participative », la « gestion de conflits », la « gestion de crise, d'aléas », par exemple. Ce sont des situations très problématiques dans la mesure où elles sont les « plus difficiles à affronter » (Leroy, 2006). Certaines relevant de la gestion de « crise » d'autres (comme la prise de décision en situation d'information imparfaite) nécessitant davantage de capacités cognitives de la part des acteurs. Ces derniers devant mettre en évidence leurs rôles d'acteur stratège/décideur et d'improvisateur comme identifiés dans la littérature.

Au final, si l'improvisation a fait l'objet de plusieurs travaux, quelques rares recherches l'ont appréhendée en tant que situation spécifique en croisant la littérature sur les situations de gestion (Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Crosset, 2008) et celle sur l'improvisation organisationnelle. À notre niveau seul Vignikin (2013) a étudié l'improvisation organisationnelle dans le cadre des équipes de projets. **Notre travail constitue un prolongement de travaux de cet auteur dans le domaine du management des organisations temporaires de type projet.**

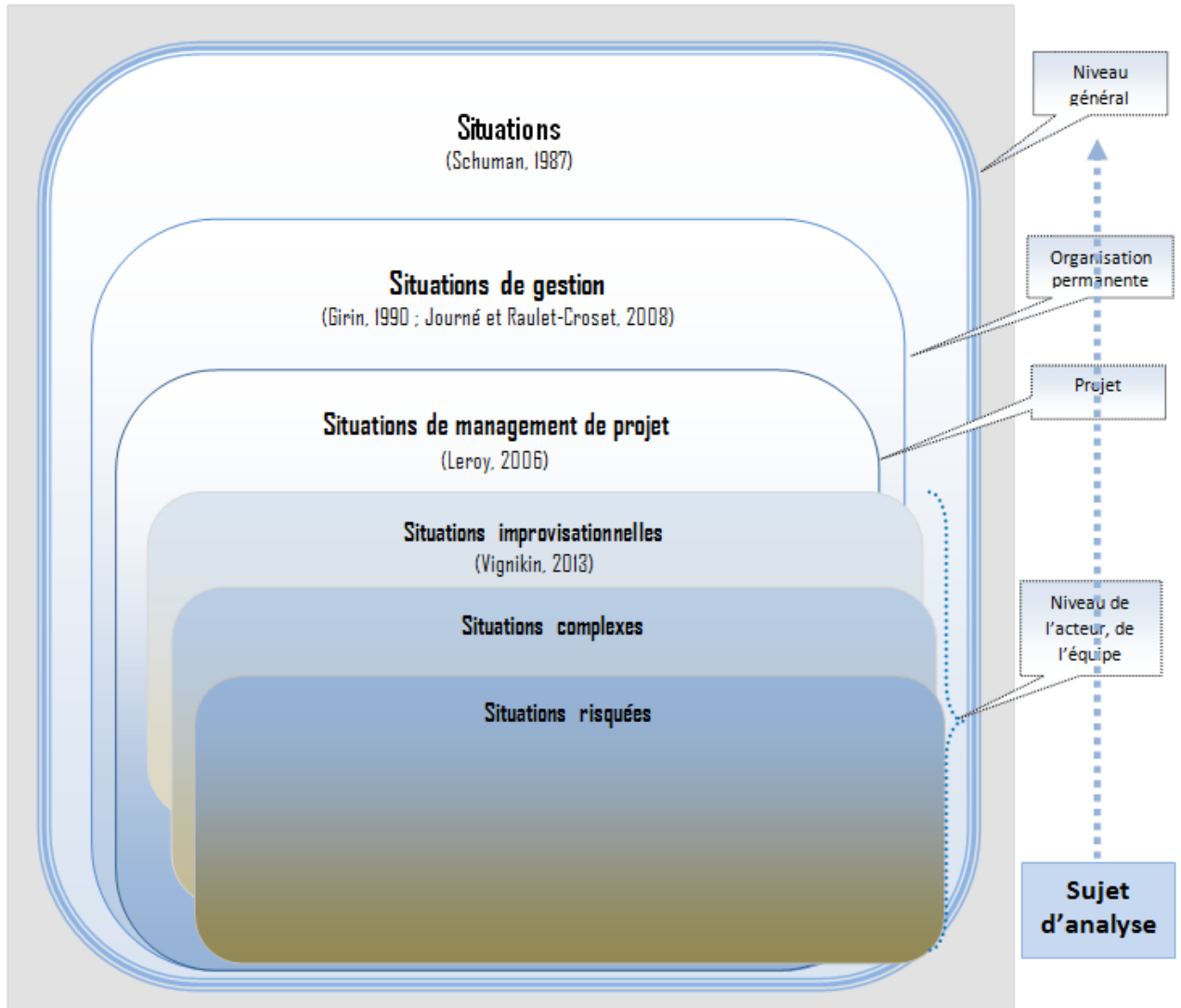
7.1.4. Synthèse de la section

Après avoir effectué une synthèse des situations managériales de projet potentiellement complexes (au niveau organisationnel ou individuel), risquées ou improvisationnelles que nous avons mises en évidence, nous avons opéré une discussion des résultats obtenus par rapport à la littérature existante. Il ressort de cette discussion que les situations managériales de projet potentiellement complexes, risquées ou improvisationnelles sont des catégories de situations respectivement complexes, risquées ou improvisationnelles.

En appréhendant donc la complexité, le risque et l'improvisation comme des formes particulières de situation, nous avons mentionné enfin que les situations complexes, risquées ou improvisationnelles sont des situations (au sens de Schuman, 1987) qui peuvent être des situations de gestion (au sens de Girin, 1990) dans le cadre de l'organisation permanente et en particulier des situations liées au management de projet dans le cadre des organisations temporaires de type-projet (au sens de Leroy, 2006). Dans les travaux actuels, seul Vignikin

(2013) est parvenu à identifier les situations improvisationnelles. Notre thèse a permis donc d'approfondir les travaux de cet auteur en repérant et en caractérisant deux autres typologies de situations : celles complexes et celles risquées. La figure 7.1 résume cette partie de nos travaux.

Figure 7.1 : Des typologies de situations vécues en contexte de projet



Après avoir mis en évidence les résultats relatifs à l'analyse des situations managériales de projet potentiellement complexes (au niveau organisationnel ou individuel), risquées ou improvisationnelles sous l'angle du genre dans le chapitre VI, nous nous proposons de les discuter dans la section qui suit.

7.2. Le contexte de projet modère les effets de genre...

Lorsque des acteurs travaillant en contexte de projet sont contraints à faire face à des situations managériales potentiellement complexes, risquées ou improvisées, il est possible que des effets de genre apparaissent. Pour déceler les potentiels effets de genre, nous avons dans les sous-sections 6.3 et 6.4 du chapitre VI testé les propositions **P3_{1b}** (*Les situations de management de projet potentiellement source de complexité-imposée sont genrées*), **P3_{2b}** (*Les situations de management de projet potentiellement source de complexité-ressentie sont genrées*), **P3_{3a}** (*Plus la situation managériale est porteuse de complexité-imposée élevée, plus elle est source d'apprentissage chez les hommes que chez les femmes*), **P3_{3b}** (*Plus le ressenti de la complexité de la situation managériale est élevé, plus il est source d'apprentissage chez les femmes que chez les hommes*), **P4_b** (*Les situations de management de projet potentiellement sources de risque sont genrées*) et **P5_b** (*Les situations de management de projet potentiellement source d'improvisation ne sont pas genrées*).

À l'aide des tests de Student, nous avons visualisé dans un premier temps l'existence d'effets de genre lorsqu'ils faisaient face notamment à des situations managériales complexes au niveau individuel, risquées ou improvisées. Par contre lorsque ces situations sont complexes au niveau organisationnel, les différences observées étaient non significatives. L'approfondissement de l'analyse des situations managériales sous l'angle du genre à travers les modèles de régressions logistiques binaires a permis de confirmer globalement les premiers résultats issus des tests de Student. De même les résultats ont permis de soutenir que quelque soit le niveau et la nature de la complexité de la situation managériale, hommes et femmes apprennent de manière similaire quelque chose qui leur sera utile dans la suite du projet. L'ensemble de ces résultats est discuté progressivement dans cette seconde section. Nous commençons par les situations managériales « genrées ».

7.2.1. Des situations genrées en contexte de projet...

L'analyse des situations managériales sous l'angle du genre a permis de **mentionner l'existence d'effets de genre** lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à **des situations complexes au niveau individuel, risquées ou improvisationnelles**. Pour chacune de ces catégories de situations genrées, nous faisons d'abord une synthèse des résultats puis, nous les discutons par rapport aux travaux antérieurs. Nous commençons par les situations complexes au niveau individuel.

7.2.1.1. Les situations complexes au niveau individuel, des situations genrées en contexte de projet...

Après les avoir mises en évidence, il s'agissait de les analyser sous l'angle du genre. À partir de la littérature sur les idéologies de genre, nous avons fait l'hypothèse que les personnes à forte idéologie masculine devraient moins ressentir la complexité des situations managériales au niveau individuel. De même, plus le ressenti de la complexité de la situation managériale est élevé, plus il est source d'apprentissage chez les femmes que chez les hommes.

Les résultats issus des tests de Student de l'analyse du ressenti-complexité des situations managériales sous l'angle du genre ont permis d'observer le résultat suivant : **plus les situations liées au management de projet apparaissent complexes au niveau individuel, plus elles sont susceptibles de faire naître des différences de genre.** Plus précisément, lorsque qu'une situation MP est fortement ressentie, il y a 1,145 fois plus de chances qu'elle soit déclarée par un homme qu'elle ne le soit par une femme avec un risque d'erreur de 5% d'après les résultats issus des régressions logistiques. Ce qui **ne** permet **pas** de **réfuter** la **proposition P3_{2b}** qui prédisait l'existence de différences de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales porteuses de complexité au niveau individuel.

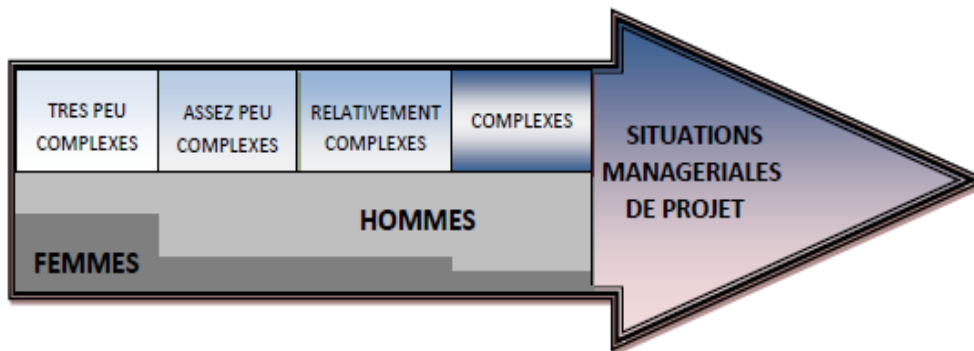
Néanmoins contrairement à l'hypothèse que nous avons formulée à l'issue de la revue de littérature, le paradoxe reste que les hommes semblent, de manière significative, avoir ressenti plus fortement le degré de ce type de complexité surtout s'il est élevé. Ce résultat que nous essayons de discuter maintenant nous semble inédit dans la littérature. En effet, les travaux que nous connaissons montrent que les personnes à forte idéologie masculine se suffisent à elles-mêmes, sont plus formelles, ont plus confiance en elles, apprécient plus l'indépendance... (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980 ; Eagly et *al.*, 1992 ; Buckle et Thomas, 2003; Lindgren et Packendorff, 2006 ; Hodgson et Cicmil, 2007; Styhre, 2011). Buckle et Thomas (2003) écrivent en ce sens que le sens de réalisation masculine tend à apprécier « *l'indépendance, l'autonomie, la séparation, le pouvoir découlant de l'autorité hiérarchique, la compétitivité, et une résolution analytique et impersonnelle d'un problème* ».

Étant donné que certaines des situations managériales complexes au niveau individuel concernent le travail collectif (la gestion de réunions participatives, la communication) ou individuel (la prise de décision en situation d'information imparfaite, l'éviction d'un

collaborateur) où l'acteur concerné ne peut pas leur appliquer des routines organisationnelles car elles apparaissent très problématiques (au sens de Leroy, 2006), on peut comprendre que les hommes aient fortement ressenti la complexité des situations managériales vu qu'ils rencontrent en projet davantage ces types de situations. De la même manière, on peut comprendre aussi que les femmes aient ressenti les situations managériales dans des proportions moindres vu qu'elles « *apprécient le partage du pouvoir et de l'information, la prise de décision de façon démocratique et participative et, tendent vers la création de cadres de travail coopératifs* » (Buckle et Thomas, 2003). **Ce qui constitue un résultat original qui peut donc être expliqué par le contexte de projet. Ce résultat met en évidence les limites de l'idéologie masculine car nous pensons fortement que si les répondants hommes présentaient davantage un profil androgyne, ils allaient ressentir dans des proportions moindres cette catégorie de situations managériales. D'ailleurs lorsque ces situations apparaissent moins complexes au niveau individuel, les différences observées entre les hommes et femmes restent statistiquement non significatives.** Nous pensons que les éléments qui caractérisent la plupart des projets (d'«organisation et/ou management », de « nouveau produit ou service », de « systèmes d'informations », de « qualité »...) où ces situations sont rencontrées militent également en faveur de ce profil androgyne dont devraient présenter les acteurs travaillant en contexte de projet.

Les résultats mettent en avant aussi le fait qu'hommes et femmes apprennent de manière plus ou moins similaire des situations managériales à niveau de complexité-ressentie égale même s'il semblerait que les femmes soient légèrement plus apprenantes des situations managériales quand elles sont fortement ressenties (différences non significatives à 10%). Ces résultats peuvent s'expliquer également par les caractéristiques des hommes (évoquées précédemment) car nous nous attendions que ces situations soient plus apprenantes chez les femmes plutôt que chez les hommes.

Au total, après **avoir analysé la complexité-ressentie comme une situation spécifique, nous l'appréhendons aussi en tant que dimension de l'idéologie de genre.** De ce fait, **nos travaux ont permis de rendre opératoire le genre et de pouvoir déceler les effets de genre lorsque les acteurs en contexte de projet sont contraints à faire face à des situations complexes au niveau individuel.** La figure 7.2 caractérise cette catégorie de situations qui apparaît genrée en contexte de projet.

Figure 7.2 : La complexité-ressentie, une situation genrée en contexte de projet

À présent, nous discutons les résultats de l'analyse des situations managériales sources de risque sous l'angle du genre.

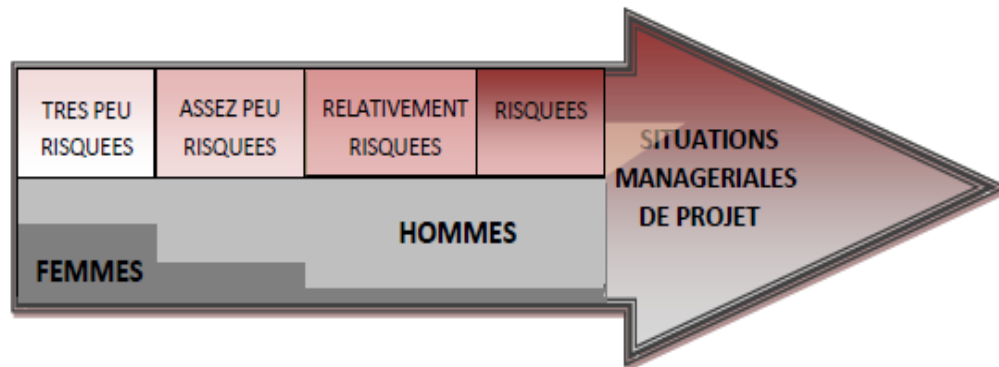
7.2.1.2. Les situations risquées, des situations genrées en contexte de projet...

La littérature nous a permis d'émettre l'hypothèse selon laquelle les situations de management de projet potentiellement risquées étaient genrées. Après avoir mis en évidence cette catégorie de situations, les résultats des tests de Student ont permis de soutenir que plus les situations de management de projet apparaissent risquées, plus elles sont susceptibles de faire naître des différences de genre. Notamment, lorsque qu'une situation MP apparaît risquée, il y a 1,131 fois plus de chances qu'elle soit vécue par un homme qu'elle ne le soit par une femme avec un risque d'erreur de 5% d'après les résultats issus des régressions logistiques. Ce qui **n'a** également **pas** permis de **réfuter** la **proposition P4_b** qui prédisait l'existence de différences de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales risquées.

La littérature dans l'organisation permanente comme dans les projets nous a permis d'associer la prise de risque comme un item de l'idéologie masculine. Étant donné que les individus partageant l'idéologie masculine se suffisent à eux-mêmes (puisque'ils ont confiance en eux-mêmes), défendent leurs idées et prennent facilement des décisions même dans des environnements instables (caractérisés par des incertitudes et des pressions temporelles fortes) où ils ne disposent pas d'assez d'outils pour faire face à certaines situations liées au management, on peut comprendre que les hommes puissent prendre plus de risques que les femmes. Ce résultat conforte les travaux de certains auteurs (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980; Buckle et Thomas, 2003) et s'avère cohérent vu que les hommes ont déclaré ressentir davantage la plupart de ces situations risquées (prise de décision en information imparfaite, éviction d'un collaborateur, *reporting*...). En appréhendant donc **le risque comme une**

dimension de l'idéologie de genre, nos travaux ont permis de rendre opératoire le genre et de pouvoir déceler les effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales risquées comme le montre la figure 7.3.

Figure 7.3 : Le risque, une situation genrée en contexte de projet



Les résultats relatifs à l'analyse des situations de management improvisationnelles sous l'angle du genre sont discutés dans la sous-section suivante.

7.2.1.3. Les situations improvisationnelles, des situations genrées en contexte de projet...

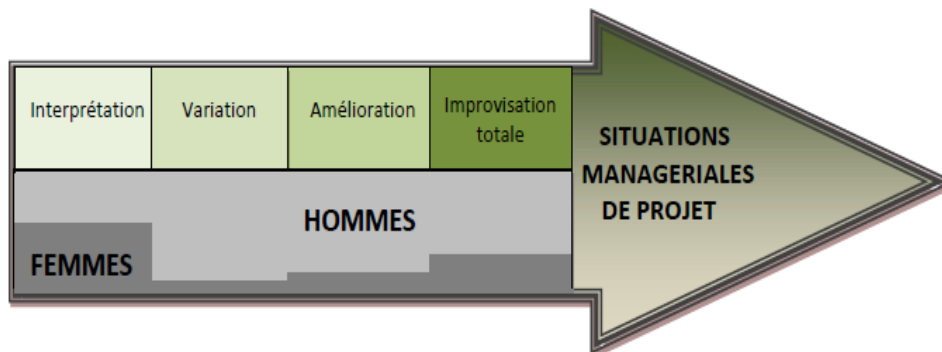
Après avoir mis en évidence les situations de management improvisationnelles, nous les avons analysées également sous l'angle du genre. Vu que les caractéristiques de l'improvisation par rapport à l'idéologie de genre n'ont pas été clairement identifiées dans la littérature (parfois l'improvisation est considérée comme un item masculin, parfois comme un item féminin), nous avons fait l'hypothèse que les comportements de type improvisationnel relèveraient plutôt d'individus partageant fortement les idéologies masculine et féminine.

Les résultats des tests de Student ont permis de visualiser des différences significatives entre les hommes et les femmes pour les situations d'improvisation modérée (à 10% d'erreur) et pour les situations d'improvisation totale (à 13%). Plus précisément ils ont permis de soutenir que lorsque qu'une situation MP apparaît porteuse d'improvisation totale, il y a 1,138 fois plus de chances qu'elle soit improvisée par un homme qu'elle ne le soit par une femme avec un risque d'erreur de 10% d'après les résultats issus des régressions logistiques. En conséquence la proposition P5_b qui prédisait l'absence de différences de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations improvisationnelles se trouve **réfutée**.

Ce résultat corrobore les travaux d'Alexander Styhre (2011) qui mettaient en évidence la présence d'idéologies masculines dans les projets effectués dans le secteur de la construction en Suède. Plus précisément, cet auteur caractérisait ces idéologies par rapport à un chef de chantier qui devrait être omniprésent (faire partie de tout), devant avoir une capacité à gérer les situations nouvelles, les événements imprévus (gestion de crise par exemple), gérer le stress aussi (du fait du caractère très stressant du travail-projet). Par conséquent nos résultats ne permettent pas de confirmer que l'improvisation constitue un item « féminin » (Buckle et Thomas, 2003). Néanmoins il faut souligner que nos résultats ne s'opposent pas aux travaux de Buckle et Thomas puisque ces auteurs ont découvert une certaine masculinisation des pratiques de management de projet dans leur étude sur l'évaluation des directives du *PMBok* sous l'angle du genre.

Ayant analysé précédemment **l'improvisation comme une situation particulière, nous l'appréhendons aussi en tant que dimension de l'idéologie de genre**. De ce fait, nos travaux ont permis de rendre opératoire le genre et de pouvoir déceler les effets de genre lorsque les personnes impliquées dans des projets sont contraintes à faire face à des situations improvisationnelles. La figure 7.4 résume notre analyse.

Figure 7.4 : L'improvisation, une situation genrée en contexte de projet



7.2.2. Des situations non genrées en contexte de projet...

Par rapport aux travaux antérieurs, nous discutons plus précisément les résultats relatifs à l'analyse des situations complexes au niveau organisationnel sous l'angle du genre.

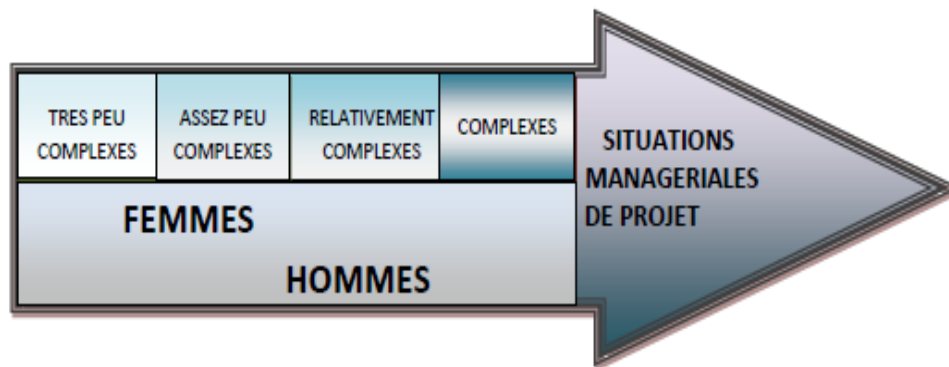
Après avoir défini cette complexité qui est imposée par la situation managériale dans le cadre de l'organisation à laquelle appartient l'individu à partir de trois variables par rapport aux contraintes imposées par l'organisation : l'urgence (Riveline, 1994), l'enjeu et l'attente externe (Girin, 1990 ; Leroy, 2006), nous avons fait l'hypothèse que les personnes à forte

idéologie masculine étaient plus utilitaristes, plus carriéristes (Pigeyre et Vernazobres, 2013). Nous attendions aussi un niveau d'apprentissage plus élevé chez cette catégorie de personnes lorsque cette complexité était élevée.

Après avoir mis en évidence ces situations complexes au niveau organisationnel, l'analyse du genre a permis de montrer que lorsque les contraintes organisationnelles l'exigent, hommes et femmes adoptent des comportements similaires pour faire face notamment aux situations de management de projet. Ce qui a permis de **réfuter** la proposition **P3_{1b}**. De même, **nos résultats permettent de soutenir qu'à niveau de contraintes organisationnelles égales, hommes et femmes apprennent des situations managériales quelque chose qui leur sera utile pour la suite du projet de la même manière**. Il faut noter cependant que même s'ils apprennent tous à cause des contraintes organisationnelles, il semblerait que les hommes soient légèrement plus apprenants (différences non significatives) des situations managériales porteuses de plus de complexité-imposée. À l'opposé, les femmes semblent apprendre davantage des situations managériales moins complexes (différences non significatives).

Le projet **créerait une vision prospective des acteurs à l'intérieur des contraintes organisationnelles**. En accroissant leur maturité managériale (Leroy, 2006), **chacun de ses participants (hommes comme femmes) peut nécessairement faire ressurgir ses ambitions de carrière**. Le projet apparaîtrait comme un **catalyseur permettant de modérer les effets de genre puisque les acteurs qui y sont impliqués semblent davantage être utilitaristes, carriéristes** (au sens de Pigeyre et Vernazobres, 2013). En ce sens, nous pensons qu'il échappe davantage à la culture organisationnelle et **favorise le développement de nouvelles compétences** (au sens de Garel et Midler, 1995) **managériales comme opérationnelles, masculines comme féminines**. Le **contexte de projet « briserait » le plafond de verre**. D'ailleurs des travaux ont déjà montré que les femmes occupent de plus en plus de responsabilités dans les projets (Neuhauser, 2007).

Ainsi, après avoir appréhendé la **complexité-imposée** en tant que situation spécifique, nous l'avons analysée aussi **comme une dimension de l'idéologie de genre nous ayant permis de rendre opératoire le genre et de pouvoir déceler les effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations complexes au niveau organisationnel**. La figure 7.5 synthétise notre analyse.

Figure 7.5 : La complexité-imposée, une situation genrée en contexte de projet

Par ailleurs, dans le chapitre IV, nous avons à partir de la littérature sur l'idéologie de genre, proposé théoriquement deux typologies de situations managériales : les situations managériales à forte idéologie masculine et celles à forte idéologie féminine. Pour rappel, les construits qui ont permis de tester ces différentes propositions ont été catégorisés en fonction des comportements managériaux à forte idéologie masculine (la prise de risque et la complexité-imposée), féminine (la complexité-ressentie) et androgyne (l'improvisation organisationnelle).

Les résultats déjà mis en évidence dans le chapitre précédent ont permis de montrer globalement que les hommes prennent davantage de risques et improvisent plus que leurs collègues de la gente féminine. Paradoxalement, ce sont eux qui se déclarent ressentir plus fortement certaines situations managériales qu'ils vivent en projet. Par contre lorsque les situations liées au management de projet sont complexes au niveau organisationnel, les différences observées entre les hommes et femmes impliqués dans des projets sont non significatives.

La discussion de ces résultats dans ce chapitre a permis de **soutenir que les hommes interrogés partagent fortement l'idéologie masculine** (les acteurs à forte idéologie masculine se suffisent à eux-mêmes, sont plus formels, ont plus confiance en eux, apprécient plus l'indépendance, etc. d'après la littérature). **C'est pourquoi ils ont fortement ressenti certaines situations de management de projet.** Il est aisé de comprendre également qu'ils puissent prendre davantage de risques et improviser plus que les femmes lorsque les situations de management générées par l'activité de projet l'exigent. Nous pouvons expliquer ces résultats par le fait que plus de 2/3 de notre échantillon est composé d'acteurs métiers travaillant temporairement dans des projets.

Au-delà donc du caractère exploratoire de notre étude, **nos données permettent néanmoins de proposer deux typologies de situations liées au management de projet : les situations à forte idéologie masculine et celles qui exigent des comportements de type « androgyne »**. Les situations managériales à forte idéologie masculine sont constituées par les situations managériales risquées et improvisées (nous avons déjà discuté ces catégories de situations dans la première section de ce chapitre) qui apparaissent dans le contexte de notre étude comme des situations genrées.

S'agissant des situations qui exigent des comportements « androgynes » que nous qualifions de situations « androgynes », elles ne sont corrélées ni avec le degré de complexité élevé (quelque que soit la nature de la complexité), ni avec le degré de risque élevé, ni avec le potentiel d'improvisation totale. Ces situations se composent de l'animation et la coordination de collaborateurs transversaux (sur lesquels l'acteur projet ne dispose souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise), la motivation d'un collaborateur de l'équipe de projet, la négociation avec les acteurs internes et de la gestion de réunions stratégiques. Ce sont pour la plupart des situations moins problématiques (au sens de Leroy, 2006) ressortant davantage de routines organisationnelles fortement prévisibles et pour le traitement desquelles les acteurs se déclarent bien outillés. Le tableau 7.1 permet de synthétiser notre analyse.

Tableau 7.1 : Typologies de situations par rapport à l'idéologie de genre contextualisée

Catégorie de situations	Situations à forte idéologie masculine	Situations « androgynes »
Prise de décision en information imparfaite	♀	
<i>Animation collaborateurs transversaux</i>		♀
Evaluation d'un collaborateur	♀	
<i>Motivation d'un collaborateur</i>		♀
Eviction d'un collaborateur		
<i>Négociation avec les acteurs internes</i>		♀
Négociation avec les acteurs externes		
Communication interne/externe		
Reporting		
<i>Créativité</i>		♀
<i>Gestion de réunion stratégique</i>		♀
Gestion de réunion informative		
Gestion de réunion participative	♀	
<i>Structuration d'action collective</i>		♀
Organisation/Priorisation du temps		
Gestion de conflits	♀	
Gestion de crise, d'aléas	♀	
Questionnement de l'ordre	♀	
Argumentation projet <i>bottom-up</i>		
Délégation	♀	
Evaluation	♀	
Capitalisation	♀	

7.2.3. Synthèse de la section

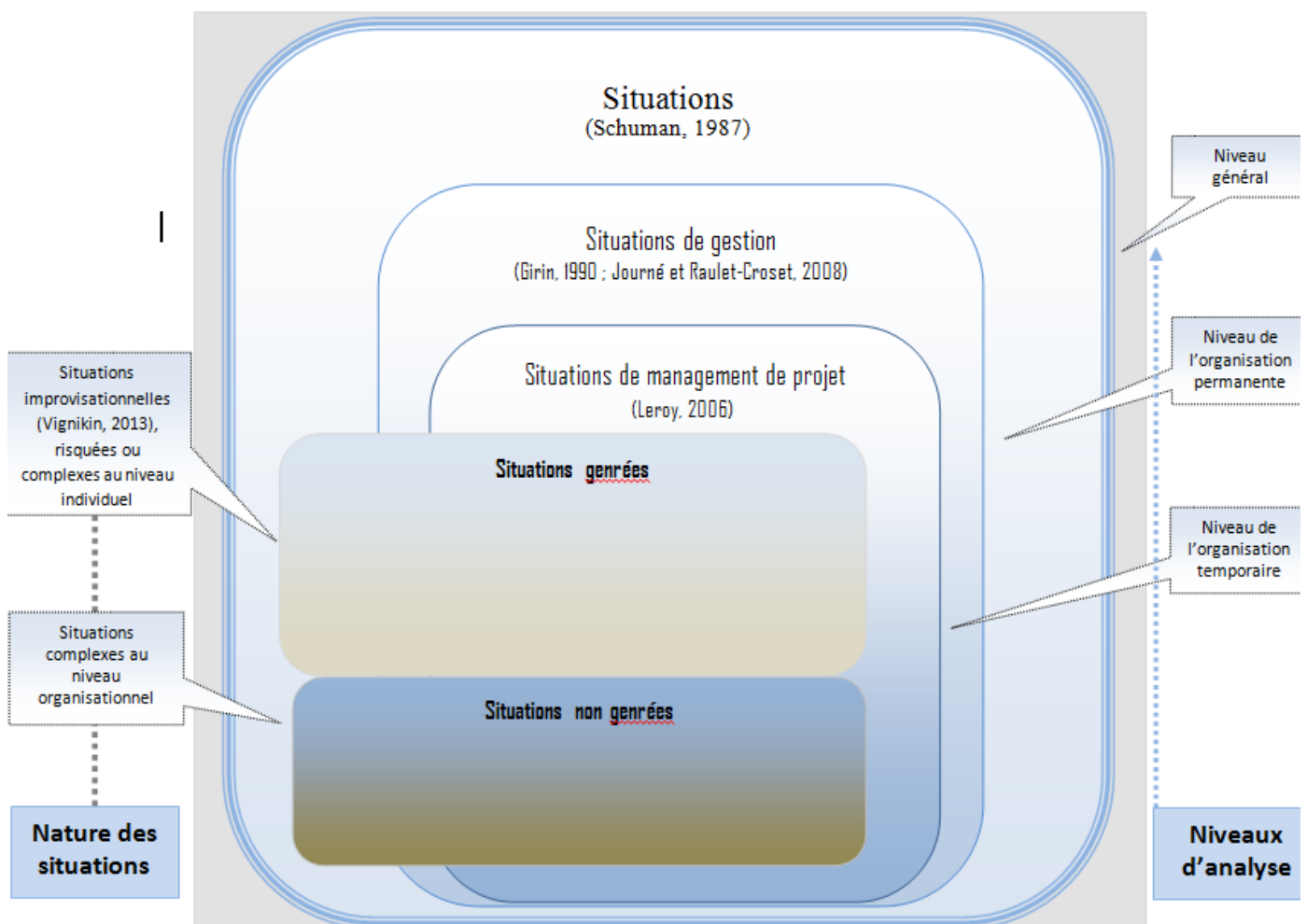
En discutant dans cette seconde section les résultats relatifs à l'analyse des situations managériales de projet potentiellement complexes (au niveau organisationnel ou individuel), risquées ou improvisationnelles déjà identifiées sous l'angle du genre, nous avons pu repérer deux nouvelles typologies de situations managériales : les situations managériales genrées et celles non genrées. La première catégorie constitue des situations genrées la seconde, des situations non genrées. La discussion des résultats a permis également de proposer deux autres typologies de situations en contexte de projet : les situations à forte idéologie masculine

(risquées et improvisationnelles) et celles qui exigent des comportements de types «androgynes ».

Au total, en appréhendant la complexité, le risque et l'improvisation en tant que dimensions de l'idéologie de genre, nous avons mentionné que les situations genrées (ou non genrées) constituent également des situations (au sens de Schuman, 1987) de manière générale qui peuvent être des situations de gestion (au sens de Girin, 1990) dans le cadre de l'organisation permanente et en particulier des situations liées au management de projet dans le cadre des organisations temporaires de type-projet (au sens de Leroy, 2006).

À ce niveau l'apport de notre thèse réside dans la mise en évidence de catégories de situations potentiellement genrées et d'autres potentiellement non genrées comme le résume la figure 7.6.

Figure 7.6 : Des typologies de situations par rapport au genre vécues en contexte de projet



Conclusion du chapitre VII

En mobilisant précisément la littérature sur les situations managériales de projet, sur la complexité, sur le risque, sur l'improvisation et sur l'idéologie de genre, nous avons formulé différentes propositions afin de répondre à différentes questions que nous nous étions posées. Ce septième chapitre avait donc comme principal objectif de discuter, par rapport à la littérature actuelle, les résultats obtenus dans le chapitre VI. Plus précisément, ce dernier chapitre a permis de synthétiser les résultats par rapport à chaque question posée et de les discuter par rapport à la littérature (mobilisée) progressivement. La discussion de l'ensemble des résultats a permis de mettre en évidence deux grands aspects.

1^{er} grand résultat : **analyser la complexité, le risque, de même que l'improvisation comme une forme de situation spécifique.** Ce qui a permis de mettre en évidence des **catégories de situations managériales complexes, risquées ou improvisationnelles dans le cadre de la gestion de projet.**

2nd grand résultat : **analyser la complexité, le risque de même que l'improvisation comme une dimension de l'idéologie de genre dans les projets.** Ce qui a permis également de **rendre opératoire le genre et de pouvoir déceler les effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales complexes, risquées ou improvisationnelles.**

Globalement, nous avons pu donner des éléments de réponse aux trois familles de questions posées :

- Il existe des situations managériales de projet potentiellement complexes, risquées ou improvisationnelles, spécifiques.
- Il existe des situations managériales genrées (risquées, improvisationnelles ou complexes au niveau individuel) et des situations managériales non genrées (complexes au niveau organisationnel) dans le cadre de la gestion de projets.

Conclusion de la seconde partie

Quatre chapitres ont composé la seconde partie de la thèse.

Le chapitre IV s'est penché d'abord à énoncer la problématique puis à discuter de la pertinence de positionner notre recherche dans une logique d'abduction avec une position philosophique se rattachant au réalisme critique. Ce chapitre a permis également de poser des options méthodologiques centrées sur l'analyse des comportements managériaux que nous avons catégorisés par rapport à l'idéologie de genre contextualisé. Ce qui a débouché sur la définition des questions de recherche. Pour répondre aux différentes questions nous avons formulé cinq familles de propositions de recherche. Par la suite, des données issues d'une base de données internationale relative aux situations managériales de projet et d'un observatoire sur les pratiques de management de projet ont été utilisées pour faire les analyses nécessaires. En effet, après avoir explicité le processus de collecte des données utilisées, nous avons précisé les méthodes de traitement retenues pour d'une part, identifier les situations managériales en fonction de leur degré de complexité, de risque ou d'improvisation et d'autre part, appréhender les effets de genre lorsque les personnes impliquées dans des projets font face à de telles situations.

Le chapitre V a permis de présenter et de discuter les résultats relatifs à l'exploration des deux premières questions de recherche. Il ressort de cette discussion que le contexte de projet induit le responsable de projet à présenter un profil androgyne pour réussir. De même il induit les acteurs qui en ont la responsabilité à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet. Ce qui a permis par ailleurs de relativiser la métaphore de Schein (2001) « *Think manager - Think male* » dans le contexte de projet.

Dans le chapitre VI, nous avons exposé les résultats relatifs à l'analyse des situations de management de projet sous l'angle du genre. Dans un premier temps, les tests du khi-deux (et d'ANOVA) ont permis de répertorier les situations managériales complexes (aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel), risquées ou improvisationnelles. Dans un second temps, les tests de Student, puis les régressions logistiques binaires ont confirmé l'existence d'effets de genre lorsque les acteurs travaillant en contexte de projet font face à des situations managériales risquées, improvisationnelles ou complexes au niveau individuel. Par contre si les situations sont complexes au niveau organisationnel, les différences apparaissent statistiquement non significatives.

Le dernier chapitre a permis de discuter les résultats obtenus dans le chapitre VI par rapport à la littérature actuelle. Il ressort de cette discussion que la complexité, le risque de même que l'improvisation constituent chacun une forme de situation spécifique. Ce qui a permis de mettre en évidence des catégories de situations managériales complexes, risquées ou improvisationnelles dans le cadre de la gestion de projet. Ces termes (complexité, le risque, de même que l'improvisation) apparaissent également comme dimensions de l'idéologie de genre dans les projets, donc permettant de déceler les potentiels effets de genre lorsque les acteurs impliqués dans des projets sont contraints à faire face à des situations problématiques et contextualisées.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« ...Chaque projet a une date début et une date de fin... »

Le nôtre que nous avons introduit, en Janvier 2012, en évoquant le genre dans l'approche managériale des projets tire à sa fin maintenant. C'est pour cela que nous faisons d'abord une synthèse des travaux que nous avons effectués, ensuite nous mettons en évidence les différents apports de la thèse et enfin nous discutons des limites de la recherche et proposons des pistes de recherches futures.

A. Résumé des travaux

Nous avons essayé de défendre la thèse suivante dans notre recherche : le projet constitue un terrain fertile pour analyser le genre dans son approche managériale ; échappant davantage à la culture organisationnelle, il favorise de meilleures perspectives de carrière (surtout pour les femmes) ; en tant que catalyseur, il permet et favorise le développement de (nouvelles) compétences aussi bien masculines que féminines, opérationnelles comme managériales notamment lorsque les acteurs qui y sont impliqués font face à des situations managériales que cette activité par exception génère.

L'analyse sémantique du genre, objet du premier chapitre nous a permis de retenir la définition suivante pour l'évoquer en contexte de projet : le genre est « une construction historique, culturelle et sociale du sexe » (Fourgeyrollas-Schwebel et *al.*, 2003). Ce chapitre aura permis de préciser le contexte d'émergence du genre dans les recherches en France en rappelant le parcours du genre dont le refus signifiait hier l'exception française et qu'aujourd'hui, le ralliement signale l'inscription dans la modernité occidentale.

Le chapitre II a permis de discuter plus particulièrement des recherches consacrées aux aspects liés au genre dans les différents domaines des sciences de gestion dont le management et la GRH. En analysant le projet dans le chapitre III, nous le définissons comme un processus, une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » donc élaborant « une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle » et impliquant « un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données » (Norme X50-105 de l'Afnor). L'étude du projet a permis également de mettre en évidence les situations problématiques et contextualisées avec leurs spécificités. En examinant les études réalisées sur les aspects de genre dans les projets la plupart des travaux (seulement anglo-saxons à notre connaissance) discutés relatent une certaine discrimination négative à l'égard des femmes sujette à la forte idéologie masculine présente dans les pratiques de management de projet. Nos lectures n'ont pas permis de recenser

d'écrits analysant l'influence que peut exercer le genre lorsque les personnes sont contraintes à faire face à des situations générées par l'activité de projet. Enfin l'intérêt d'examiner le genre en contexte de projet a été mis en avant dans ce chapitre.

Au total le chapitre II et III ont permis de montrer que dans la plupart des travaux réalisés, les auteurs ont mesuré le sexe et l'ont assimilé au genre. De plus, nos lectures nous ont laissés penser que le genre ne devrait pas être restreint au féminin étant donné qu'il constitue un processus par lequel la construction sociale est opérée et dans laquelle le sexe est compris. Ce qui nous a permis de reconsidérer la question de genre et d'introduire dans le chapitre IV le concept d'idéologie de genre contextualisée. Plus spécifiquement, nous avons développé dans ce chapitre une méthodologie spécifique pour appréhender d'abord, par rapport à l'idéologie de genre, certains comportements (prendre des risques, improviser et gérer la complexité) que pourraient adopter des personnes impliquées dans des projets notamment lorsqu'elles sont contraintes à faire face à des situations managériales. Après avoir caractérisé la prise de risque, l'improvisation et la complexité par rapport à l'idéologie de genre, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle toutes les situations de management de projet ne portent pas le même degré de complexité, de risque ou d'improvisation organisationnelle. Ce qui a permis de définir plus spécifiquement les questions de recherche (et de formuler des propositions de recherche) auxquelles notre thèse s'est attelée à répondre.

Le chapitre V a mobilisé des données sur les représentations sociales des acteurs. Les résultats des différentes analyses ne permettent pas de réfuter les propositions formulées. Ce qui permet de répondre aux questions posées et de soutenir que le contexte de projet induit d'une part, le responsable de projet à présenter un profil androgyne pour réussir et d'autre part, les acteurs qui ont la responsabilité du projet à se concentrer à la fois sur les livrables et sur les autres membres de l'équipe de projet. En utilisant la technique du groupe nominal, nous avons aussi analysé les différents ressentis de ces acteurs (mis en situation de gestion projet ou de nouvelle activité) pour approfondir ces résultats. Il en résulte des différences non significatives entre les ressentis des hommes et des femmes. Tous ces résultats ont fait l'objet de discussion.

Le chapitre VI a étudié les situations managériales potentiellement complexes, risquées ou improvisationnelles en mobilisant des données sur les situations managériales (14766 situations exactement). Nous y avons caractérisé d'abord ces données en effectuant des statistiques descriptives puis, nous avons étudié les liaisons entre les dimensions des situations managériales à travers des corrélations bivariées (pour voir aussi s'il n'existe pas de

corrélation significativement problématique au sens de Evrard et *al.*, 2003) et avons réalisé une ACP (Analyse en Composantes Principales) afin de bien représenter les dimensions qui sont fortement corrélées positivement entre elles. Par la suite, nous avons utilisé une heuristique méthodologique pour construire progressivement le degré de complexité (au niveau organisationnel mais aussi individuel), le degré de risque et celui d'improvisation. Ce qui nous a permis de répertorier au final 2913 situations managériales complexes au niveau organisationnel, 7383 au niveau individuel, 7441 risquées et 5942 improvisationnelles. Pour identifier ces différentes situations nous avons réalisé des tests de khi-deux (avec le logiciel XSAT) et d'ANOVA (avec le logiciel SPSS). Pour les analyser sous l'angle du genre, des tests de Student puis, des régressions logistiques binaires ont été mobilisés.

Nos résultats n'ont donc pas permis de réfuter les propositions formulées par rapport à l'existence d'association entre catégories de situations managériales et degrés de complexité (de risque ou d'improvisation). En effet, en analysant la complexité, le risque et l'improvisation comme des formes de situations spécifiques, nous avons ainsi pu appréhender des catégories de situations managériales complexes, risquées ou improvisationnelles que nous avons essayées de caractériser. De la même manière, nos travaux ont permis de réfuter la plupart des propositions formulées par rapport à l'analyse de l'influence du genre lorsque les acteurs concernés font face aux différentes catégories de situations identifiées. De ce fait, en analysant la complexité, le risque et l'improvisation comme des dimensions de l'idéologie de genre, nous avons pu déceler aussi la présence d'effets de genre lorsque les acteurs impliqués dans des projets rencontrent des situations managériales risquées, improvisationnelles ou complexes au niveau individuel. L'ensemble de ces résultats ont été discutés par rapport à la littérature dans le dernier chapitre.

Au total, nous avons répondu à l'ensemble des questions que nous nous étions posées. Les situations de management que rencontrent les acteurs travaillant en contexte de projet ne portent pas le même degré de complexité, risque ou d'improvisation. En effet, nous avons identifié parmi ces situations, celles qui sont potentiellement complexes (au niveau organisationnel ou individuel), celles risquées ou improvisationnelles que nous avons caractérisées. Les hommes prenant davantage de risques et improvisant plus que leurs collègues de la gente féminine et paradoxalement, déclarent ressentir plus fortement certaines situations liées au management de projet. Néanmoins, lorsque les situations sont complexes au niveau organisationnel, les différences observées entre les acteurs concernés sont statistiquement non significatives.

L'analyse de la problématique de la thèse a débouché sur les résultats que nous venons de résumer. Ce faisant, nous pouvons visualiser les contributions et les limites de la thèse et les perspectives qu'elle offre.

B. Apports de la thèse

Ils sont d'ordre théorique, méthodologique et managérial. Nous commençons par les apports théoriques et méthodologiques.

a. Apports théoriques et méthodologiques

Appréhender la complexité, le risque et l'improvisation en tant que situation spécifique

Empiriquement, Leroy (2006) a identifié les situations de management de projet qu'il a caractérisées comme des situations de gestion (Girin, 1990) particulières. Vignikin (2013) en considérant l'improvisation en tant que situation caractérise les situations improvisationnelles comme des formes particulières de situations (au sens de Suchman, 1987) qui, rapportées à l'équipe de projet, constituent des situations liées au management de projet.

Après avoir discuté de la pertinence d'analyser la complexité au niveau organisationnel ou individuel, le risque et l'improvisation organisationnelle à partir de dimensions des situations de management de projet, nous avons également appréhendé chacun de ces construits comme étant une situation spécifique. Ce qui nous a permis d'obtenir, à notre connaissance, des résultats originaux : **l'identification de situations sources de complexité-imposée, de complexité-ressentie, de risque ou d'improvisations organisationnelle** comme étant en général des situations (Suchman, 1987) et en particulier des situations de gestion (Girin, 1990) pouvant être liées au management (Leroy, 2006). Nos résultats permettent de compléter l'étude de Vignikin (2013) sur les situations improvisationnelles.

Appréhender la complexité, le risque et l'improvisation en tant que dimensions de l'idéologie de genre

Un autre grand apport théorique repose sur le fait que nous avons remis en question l'approche dichotomique pour analyser le genre dans les organisations. En discutant de la pertinence d'appréhender le genre à travers l'idéologie de genre, nous avons d'une part, identifié des **comportements managériaux à « forte idéologie masculine », ceux à « forte**

idéologie féminine », ceux « **androgynes** » et ceux « **indifférenciés** ». De ce fait, en définissant la **prise de risque** (et la **complexité-imposée**), la **complexité-ressentie** et l'**improvisation** comme respectivement des comportements « à forte **idéologie masculine** », un comportement « à forte **idéologie féminine** » et un comportement « **androgyne** », donc en tant que **dimensions de l'idéologie de genre**, nous avons d'autre part, pu lever une contrainte majeure qui nous a longtemps tourmenté : comment formuler des propositions théoriques opérationnalisables concernant le genre dans le domaine du management de projet vu que ce concept posait souvent un problème opératoire dans l'organisation permanente. La plupart des recherches ayant testé la seule variable « sexe » et assimilée au « genre » comme le soulignent Ely et Padavic (2007).

Pertinence de tester des dimensions de l'idéologie de genre par rapport au sexe pour renseigner des effets de genre en contexte de projet

La plupart des travaux en projet concernent les professionnels de projets qu'ils soient consacrés par exemple aux dimensions cognitives, organisationnelles, managériales du projet ou plus spécifiquement aux questions de genre. Ayant catégorisé la prise de risque, la complexité-imposée, la complexité-ressentie et l'improvisation en fonction de l'idéologie de genre, nous avons effectué des tests pour savoir s'il y avait des différences significatives lorsque les hommes et femmes impliqués dans des projets faisaient face à certaines situations problématiques et contextualisées générées par cette activité par exception. Au-delà de cette particularité, il semblerait que **notre étude** soit la première, à notre connaissance, dans la mesure où elle est **fondée sur le croisement de la littérature sur le genre, celle sur les situations de gestion, celle sur la complexité, celle sur le risque et celle sur l'improvisation organisationnelle**. En ce sens, l'étude aura contribué grandement à l'enrichissement de la littérature sur les situations managériales et en particulier sur l'influence du genre sur les situations de management de projet.

Une étude qualitative et quantitative pour étudier les situations sous l'angle du genre dans les projets

Une autre force de ce travail réside dans l'élaboration, de manière progressive, de la méthodologie adoptée qui a permis de procéder à une triangulation des données. Nous rappelons que notre démarche est abductive par ailleurs inscrite dans une posture épistémologique de réalisme critique. En effet, si la plupart des recherches sur le genre ont été

réalisées sur la base d'études qualitatives, notre étude a opté pour deux approches complémentaires.

Une mise en situation de gestion de projets ou d'une nouvelle activité (sous forme de projet) de 65 acteurs (ou futurs acteurs) dont 27 travaillant en contexte de projet pour étudier à travers une approche par les représentations sociales d'une part, le profil approprié que devrait présenter un responsable de projet qui réussirait et d'autre part, les styles de management des acteurs déjà impliqués dans des projets par rapport à leurs comportements réels. Cette approche qualitative ayant permis par ailleurs de discuter les différents ressentis pour mieux caractériser les comportements des interviewés. À notre connaissance, il s'agit de la première étude de ce genre.

Une étude quantitative portant deux volets. D'un côté, une recherche mettant en évidence les situations complexes, risquées ou improvisationnelles dans le cadre du management de projet sur un échantillon de plus de 700 acteurs impliqués dans des projets. D'un autre côté, une recherche étudiant ces catégories de situations identifiées sous l'angle du genre à travers une approche par l'idéologie de genre sur le même échantillon. Sous cet angle également, notre recherche constitue, à notre connaissance, une première en France et à l'international.

Etude du Personal Attributes Questionnaire et de la grille managériale en contexte de projet

À notre connaissance, le PAQ et la grille managériale de Blake et Mouton n'ont pas été analysés et validés en contexte de projet. Les résultats permettent de compléter les deux seules études (Belghiti, 2004 ; Ramboarison, 2008) que nous connaissons en France et qui portent sur la GRH dans l'organisation permanente. À ce niveau, l'étude contribue à combler ce hiatus en management de projet.

Relativiser la métaphore « Think manager - Think male »

Les deux expérimentations que nous avons faites sur les représentations sociales que se font les acteurs (ou futurs acteurs) projet, nous poussent à relativiser la métaphore de Schein (2001) « Think manager - Think male ». En effet, en tant qu'action réfléchie et en cours, le projet reste un catalyseur dans la mesure où il favorise le développement de compétences diverses et variées, masculines comme féminines. Il échappe davantage à la culture

organisationnelle. En ce sens, il peut limiter la ségrégation horizontale et lever ou briser la contrainte du *plafond de verre*.

Au total, notre thèse contribue au développement en France de la recherche en management de projet. Dans le chapitre III, nous avons caractérisé les différents courants de la recherche en projet à la suite de Leroy (2009). Nous positionnons la thèse en fonction :

- du niveau d'analyse : nous avons étudié les situations problématiques et contextualisées générées par l'activité de projet ;
- de l'objet de la recherche : l'acteur et l'équipe constituent le sujet d'analyse et le système-projet en est l'objet d'analyse ;
- et de la problématique de la recherche : la thèse se positionne dans la dimension managériale et stratégique, cognitive, organisationnelle et contextuelle en considérant le projet comme un « tout contextuel ».

b. Apports en connaissances actionnables

D'un point de vue pratique et opérationnel, les résultats obtenus dans cette thèse permettent de faire quelques prescriptions managériales.

Au niveau de la constitution, la formation et l'équilibrage des équipes en contexte de projet

L'analyse des représentations sociales a permis d'un côté, de mettre en évidence le profil androgyne dont devrait disposer un responsable de projet qui réussirait et d'un autre côté, de soutenir que les comportements réels des acteurs impliqués dans des projets étaient globalement androgynes c'est-à-dire qu'ils étaient à la fois centrés sur les livrables du projet mais aussi sur les collaborateurs, membres de l'équipe de projet. Ces résultats sont très utiles pour les acteurs qui assurent le management des RH impliquées dans des projets mais surtout pour les professionnels chargés du management dans les organisations orientées-projet ou travaillant occasionnellement sous forme de projet. En effet, ils permettent de bien affecter aux métiers et aux projets les compétences dont ils ont besoin. En faisant le test, ces acteurs connaîtront les différents profils appropriés lors de la constitution des équipes de projet et équipes métiers. Ils pourront procéder à l'équilibrage de ces équipes en développant des formations spécifiques si nécessaires pour les acteurs concernés.

Aussi, vu que les responsables de projet, et en premier lieu, le chef de projet, n'ont souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise sur les autres membres de l'équipe de projet, nos résultats suggèrent qu'ils peuvent mettre en avant des actions liées au coaching et à d'autres activités de soutien en développant notamment des capacités relationnelles et cognitives fortes.

Identification des situations complexes, risquées et/ou improvisationnelles au niveau des organisations temporaires de type projet

En appréhendant la complexité (le risque ou l'improvisation) comme une situation spécifique, nous avons pu montrer que les situations rencontrées dans le cadre du management des organisations temporaires de type projet ne sont toutes complexes, risquées ou improvisationnelles. Notre recherche pourra donc permettre aux acteurs travaillant en contexte de projet de détecter les situations porteuses de plus de complexité (au niveau individuel et/ou organisationnel), de risque ou d'improvisation organisationnelle. Notre travail les aidera à repérer aussi les situations contextualisées mais plus problématiques : ces dernières étant soit complexes et risquées, soit complexes et improvisées, soit risquées et improvisées soit avec les trois caractéristiques à la fois.

Existence d'un seuil pour repérer des effets de genre dans les projets !

Comme les acteurs travaillant en contexte de projet sont contraints à faire face à ces catégories de situations particulières, il est possible que des effets de genre apparaissent. À ce niveau également, notre étude pourra les aider à mieux visualiser les situations qui favorisent davantage l'apparition d'effets de genre. **Ces effets de genre n'apparaissent qu'à partir d'un certain seuil** et concernent les situations managériales fortement ressenties et celles porteuses de risque élevé ou d'improvisation totale que la thèse a permis de répertorier. En ce sens, notre recherche les aidera aussi à repérer d'autres typologies de situations managériales notamment les situations à forte idéologie masculine et celles nécessitant à la fois des compétences masculines et féminines (situations androgynes).

Les contraintes organisationnelles modèrent les effets de genre dans les projets

Nos résultats ont mis en évidence un fait majeur : lorsque les contraintes organisationnelles l'exigent, hommes et femmes adoptent des comportements similaires en matière de management de projet. C'est pourquoi ils deviennent tous utilitaristes (carriéristes)

car déclarant apprendre des situations managériales quelque chose qui leur sera utile pour la suite du projet de la même manière, à niveau de contraintes organisationnelles égales. Ce permet de soutenir que le **projet reste un catalyseur, régulant et modérant les effets de genre.**

C. Limites et perspectives de recherche

Si ses contributions sont avérées, cette thèse souffre de certaines insuffisances qui peuvent être corrigées en exploitant les nombreuses des pistes d'approfondissement et d'élargissement qu'elle présente.

a. Limites de la recherche

Au niveau des représentations sociales

Nous avons fait le choix d'analyser les perceptions c'est-à-dire les représentations sociales que se font les acteurs projet pour apprécier l'efficacité comportementale en contexte de projet par le biais de deux échelles : PAQ et grille managériale. Au-delà de la pertinence de ces outils, une représentation sociale n'étant jamais isolée, il faudrait donc partir pour la comprendre et l'expliquer d'une autre représentation qui l'a fait naître (Palmonari et Doise, 1986). Ce que nous n'avons pas effectué dans cette thèse.

Modalités de détermination des styles de direction, changement d'échelle et discussion de la pertinence de la grille managériale

Même si la version française du PAQ a été validée en contexte francophone, elle reste une traduction du questionnaire original, donc ne peut s'extraire de l'empreinte culturelle anglo-saxonne notamment américaine. Au-delà de cet aspect, la taille de l'échantillon (63 personnes) de même que le choix de n'analyser que, pour chaque répondant (mis en situation de gestion de projet ou d'activités) la somme des scores des items masculins (féminins) pour déterminer son degré (fort ou faible) de masculinité (féminité) peuvent être discutés. Avec le questionnaire sur la grille managériale, nous avons utilisé une échelle de Lickert car nous avons un certain scepticisme dans le remplissage d'une échelle à neuf degrés. En effet, même si nous avons fait l'effort de rapporter le résultat entre 0 et 9 (comme initialement prévu dans la grille de Blake et Mouton), ce choix peut être discuté étant donné que notre échantillon, au final, n'est pas assez important (27 personnes). De même, au-delà de notre objectif descriptif, même si cette grille peut s'utiliser sous une forme indirecte en matière de coaching (surtout

pour les jeunes cadres ou dans les projets où le responsable n'a souvent ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise), on peut discuter de sa pertinence particulièrement lorsque l'entreprise ne fonctionne pas sous le mode projet et n'exerce pas non plus dans des contextes exceptionnels et peu fréquents¹²⁷.

Étudier le genre avec une démarche quantitative en mobilisant des données que le chercheur n'a intégralement pas observé lui-même

Dans le chapitre IV, nous rappelions que la plupart des études qui se sont intéressées aux questions de genre (dans l'organisation permanente comme dans les projets) ont adopté des démarches qualitatives. Très rares sont donc les recherches ayant mobilisé des données quantitatives ou mixtes. Au-delà de l'originalité de l'étude quantitative sur le genre en contexte de projet, il serait nécessaire de la compléter avec une approche qualitative étant donné que nous n'avons pas observé en temps réel les données que nous avons analysées. Si la situation est un processus émergent, un terme subjectif, des méthodologies d'observation (non) participante permettraient par exemple de mieux déceler les contextes dans lesquels ces situations émergent et de mieux analyser les données sur ces situations sous l'angle du genre.

Notre étude n'a pas permis également, comme nous l'évoquions dans le chapitre VI, de prendre en compte les disparités entre pays ainsi que les spécificités de chaque pays vu que le genre est une construction historique, culturelle et sociale du sexe (Fourgeyrollas-Schwebel et al., 2003).

b. Les pistes de recherche futures

Études sectorielles en contexte de projet pour appréhender les représentations sociales

En tenant compte des suggestions de Palmonari et Doise (1986) pour appréhender les représentations sociales, on pourrait analyser l'impact que peut avoir la variable « nature du projet » car, nous pensons que des projets de type « BTP » et des projets de type « Système d'Information » ou « Service » par exemple n'exigeraient pas les mêmes profils de la part des acteurs qui en ont la responsabilité *a priori*. Ainsi, il serait important de mener une analyse confirmatoire sur un échantillon plus important constitué d'acteurs projet plus expérimentés et exerçant dans divers secteurs afin de pallier la limite liée à la taille de l'échantillon (faible ici)

¹²⁷ Dans ces contextes, tous les acteurs ont les mêmes intérêts étant donné qu'ils ont gros à perdre si l'entreprise ne réussit pas (en cas de sortie d'un nouveau produit ou de sauvetage de l'entreprise par exemple).

et parvenir à mieux appréhender, entre autres, les profils appropriés pour réussir en contexte de projet.

Prise en compte de la dimension « éthique » dans la caractérisation des situations managériales

Initialement, les données utilisées ont permis de caractériser les situations managériales à partir de sept dimensions qualitatives : nouveauté, imprévisibilité, enjeu, non maîtrise, urgence, apprentissage et évaluation externe. Dans l'élargissement des résultats, il serait important de prendre en compte une autre dimension telle que l'éthique pour mieux appréhender l'influence du genre sur les situations de management de projet notamment sur un échantillon composé que de professionnels de projet (chefs de projet par exemple) dans le but d'élargir nos travaux et de comparer si l'expérience en projet aurait un rôle à jouer.

Comparaisons internationales pour appréhender le rôle que peut jouer la culture nationale

Nous disions que le genre constitue une construction historique, culturelle et sociale du sexe. De ce fait, prendre en compte la dimension culture nationale (au sens de Hofstede, 1980) aiderait à affiner nos résultats dans une perspective de comparaisons internationales. En tenant compte d'abord de la dimension éthique des situations managériales et en proposant aux répondants des questions spécifiques sur les situations managériales et sur le genre, cette étude nous permettrait non seulement de renseigner le genre mais aussi de réaliser directement les tests nécessaires à l'analyse des situations complexes, risquées ou improvisationnelles sous l'angle du genre. Nous y testerons également l'influence de la variable culture nationale lorsque les acteurs impliqués dans projets sont contraints à faire face à de telles situations.

Analyser le processus de socialisation des acteurs projet

Une autre perspective consisterait à étudier par exemple les circonstances qui favorisent la présence de ces situations (complexes, risquées ou improvisationnelles) plus particulièrement dans les entreprises orientées-projet et, comment elles évoluent dans les phases d'un projet ? L'analyse du processus de socialisation des acteurs projet pourrait expliquer leur prise de responsabilité dans les projets laquelle les obligerait à faire face à ces situations (complexes, risquées ou improvisationnelles). Voilà sans doute une source de futures études de cas.

Bibliographie

A

- ACS Z.J., ARENIUS P., HAY M. et MINNITI M. (2005)**, *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 executive report*, Babson Park, MA: Babson College and London: London Business School.
- ADROT A. (2010)**, *Quel apport des technologies de l'information et de la communication (tic) à l'improvisation organisationnelle durant la réponse à la crise ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine et Georgia State University, Décembre.
- AKTOUF O. (1987)**, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presse Universitaire du Québec, Québec.
- ALLARD-POESI F. et PERRET V. (2005)**, Rôles et conflits de rôles du manager de projet, *Revue Française de Gestion*, 31 (154), pp. 193-209.
- ALTHUSSER L. (1984)**, *Ideology and Ideological State Apparatuses*, in *Essays on Ideology*, Verso, London.
- ALVESSON M. et SANDBERG J. (2011)**, Generating research questions through problematization, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 247-271.
- AMADIEU J.F. (2003)**, *Les discriminations sur la vie professionnelle et sociale*, Observatoire des discriminations, Université Paris I, mai, 16p.
- ANACT. (2004)**, Réduire la pénibilité au travail, *Travail et changement*, Février-Mars(294).
- ANBARI F.T., KHILKHANOVA E., ROMANOVA M. et UMPLEBY S. (2004)**, Managing cultural differences in international projects, *Journal of International Business and Economics*, 2, 267–274.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. et ROBSON K. (2005)**, 'Helping Them to Forget.' the organizational embedding of gender relations in public audit firms, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, pp. 469-490.
- ARMSTRONG P. (2001)**, Science enterprise and profit: ideology in the knowledge-driven economy, *Economy & Society*, 30(4), 524–52.
- ASQUIN A., FALCOZ CH. et PICQ TH. (2005)**, *Ce que manager par projet veut dire*, © Éditions d'Organisation, ISBN : 2-7081-3261-X.
- ASQUIN A., GAREL G. et PICQ TH. (2010)**, When project-based management causes distress at work, *International Journal of Project Management*, N°28, p.166–172.
- ASQUIN A., GAREL G. et PICQ TH. (2006)**, Quand les individus et les collectifs sont mis en danger par le travail en projet, *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School*, 16 et 17 novembre, Reims.
- AUREGAN P. et JOFFRE P. (2002)**, Le projet au cœur de la stratégie, *L'Expansion Management Review* : 88-97.
- AVENIER M-J. et THOMAS, C. (2012)**, A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité», *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 8, n° 4, Hiver, 13-27.
- AVOLIO B.J. et BASS B.M. (1995)**, *You can bring a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development*, New York: Center for Leadership Studies, Binghamton University, State University of New York.

B

- BACHELARD G. (1934)**, *Le Nouvel Esprit scientifique*, Paris, PUF.
- BAKER B.N., MURPHY D.C. et al. (1988)**, *Factors affecting project success*, Project Management Handbook. D. I. Cleland and W. R. King. New York, Van Nostrand Reinhold: pp. 902-919.
- BALDWIN C. et CLARK K.B. (1997)**, Managing the new age of modularity, *Harvard Business Review* : 84-93.
- BARKER P.C. et MONKS K. (1998)**, Irish Women Accountants and Career Progression : A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 8, pp. 813-823.
- BARRETT F.J. (1998)**, Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning, *Organization Science*, 9 (5), 605–622.
- BARWICK J.M. (1986)**, *The Plateauing Trap*, New York, Amacom.
- BASS B.M. (1998)**, *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BASS B.M. (1985)**, *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press
- BEAUD M. (1998)**, *L'art de la thèse*, La Découverte, 173p.
- BEAUVOIR DE S. (1976 (1949))**, *Le Deuxième Sexe*, Paris, Gallimard.
- BELGHITI-MAHUT S. (2004)**, Styles de management et perception des cadres femme et hommes : une étude autour de la validation du Personal Attributes Questionnaire, *Congrès AGRH*, p. 611-624.
- BELGHITI-MAHUT S. et LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2008)**, Le plafond de verre, encore et toujours, In A. Cornet, Laufer, J., Belghiti-Mahut S. (Ed.), *Genre et GRH. Les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 105-124). Paris: Vuibert.
- BEM S. (1974)**, The measure of psychological androgyny, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, p. 155-162.
- BEN GUIRAT RAFIKA (2008)**, L'approche du genre pour comprendre l'achat des biens durables à gain de temps. Cas des femmes tunisiennes en l'an 2000, *La Revue des Sciences de Gestion*/1 n°229, p. 29-39.
- BENDER A.F. et PIGEYRE F. (2009)**, Mieux conceptualiser la diversité, un enjeu de gestion, *Actes du Colloque international La diversité : questions pour les sciences sociales Egalité dans l'emploi, Discrimination au travail et Management de la diversité*, EM Strasbourg, Université Robert Schuman 2-4 décembre.
- BENDER A-F. et PIGEYRE F. (2004)**, De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ?, in Guerrero Sylvie, Cerdin Jean- Cornet, A. et Warland, Ph. (2008), *GHR et gestion de la diversité*, DUNOD, Paris.
- BERENGERE M-P. et PETRA M. (dir.) (2005)**, *Genre et politique en Belgique et en Francophonie*, Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia, et pour la France, le chapitre de Janine Mossuz-Lavau, « Genre et science politique en France » dans ce dernier ouvrage, p. 127-137.
- BERNARD C., LE MOIGN C. et NICOLAÏ J. P. (2013)**, *L'entrepreneuriat féminin*, Document de travail n°2013-06, Centre d'analyse stratégique. www.strategie.gouv.fr.

- BERNARDI R.A. (1998)**, The Implications Of Lifestyle Preference On A Public Accounting Career: An Exploratory Study, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, pp. 335-351.
- BERRY M. (1981)**, *Le Point de vue et les Méthodes de la recherche en gestion*, Annales des Mines.
- BHASKAR R. (1998b)**, *The logic of scientific discovery* in M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson et A. Norrie, *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge, 48-103.
- BHASKAR R. (1998a)**, *Societies* in M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson et A. Norrie, *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge, 206-257.
- BHASKAR R. (1986)**, *Scientific Realism and Human Emancipation*, Londres, Verso.
- BHASKAR R. (1978)**, *A Realist Theory of Science*, Brighton, The Harvester Press.
- BIDET A. (2011)**, *L'engagement dans le travail – Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, PUF, Paris.
- BIT (1997)**, *La promotion des femmes aux postes de direction*, OIT, Programme des activités Sectorielles.
- BLANCHARD S. et al. (2009)**, Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sousreprésentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique, *Informations sociales* /1 (n° 151), p. 72-81.
- BLANCHFLOWER D.G. (2004)**, *Self-employment: More May Not Be Better*, Working Paper 10286, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- BOISSIN J.-P., CHOLLET B. et EMIN S. (2009)**, Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique, *Management*, Vol. 12, No. 1, p. 28-51.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. (1999)**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Editions Gallimard.
- BOMPAR L. (2010)**, *Les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 480p, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).
- BONI LE-GOFF I. (2012)**, Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. Régimes de genre dans l'espace du conseil en management, *Travail et Emploi*, N° 132, octobre-décembre.
- BONNETIER C. (2005)**, *Freins et moteurs de l'entrepreneuriat féminin*, Enquête réalisée dans le cadre d'un projet interrégional III-A, Cybernautes, Lorraine conseil régional.
- BOUDES T., CHARUE-DUBOC F. et MIDLER C. (1997)**, Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet, *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, volume XXII, n° 3, automne.
- BOURDIEU P. (1998)**, *La Domination masculine*, Paris, Le Seuil, coll. Liber, 134 p.
- BOWEN D.D. et HISRICH R.D. (1986)**, The female entrepreneur: a career development perspective, *Academy of management review*, Vol. 11, N°2, 393-407.
- BRASSEUR M. (2009)**, Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire, *Management et Avenir*, N° 28, p.380-391.

- BRECHET J.P. et DESREUMAUX A. (2004)**, *Pour une théorie stratégique de l'entreprise: Projet, collectif et régulations*, 13^e Conférence internationale de l'AIMS, Le Havre.
- BRECHET J.P. et DESREUMAUX A. (1999)**, *Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective - pour une socio-économie des projets productifs*, Cahier de recherche, IAE de Nantes.
- BRESSOUX P. (2008)**, *Modélisation Statistique Appliquée aux Sciences Sociales*, Bruxelles : De Boeck.
- BRINER W. et GEDDES M. (1989)**, Understanding the Big Picture: Positioning the Project Team, *European Management Journal*, 7 (1), p. 120-123.
- BROADBRIDGE A. et HEARN J. (2008)**, Gender and management: new directions in research and continuing patterns in practice, *British Journal of Management*, 19, pp. S38–S49.
- BRU G.N. (2009)**, *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E d'Orléans, Novembre.
- BUCKLE P. et THOMAS J. (2003)**, Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines, *International Journal of Project Management*, 21, 433–41.
- BUGAND L. (2009)**, Prévenir les situations de pénibilité, Bonne pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors – Guide pour l'action *Fiche 4, Travailler mieux* Paris : Ministère du travail, de l'emploi, de la santé.
- BUNGE M. (1993)**, Realism and Antirealism in Social Science, *Theory and Decision*, 35, p. 207-235.
- BURRELL G. et MORGAN G. (1979)**, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Londres, Heinemann.
- BURNS J. (1978)**, *Leadership*, New York: Harper & Row.
- BUSCATTO M. et LEONTSINI M. (2011)**, Éditorial, *Sociologie de l'Art*, 2011/2 OPuS 17, p. 7-13.
- BUTTNER E.H. et MOORE D.P. (1997)**, Entrepreneurship : self-reported motivations and correlates with success, *Journal Of Small Business Management*, p. 34-44.
- BUTTNER E.H. et ROSEN B. (1989)**, Funding new business ventures: are decision makers biased against women entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 4(4), 249-261.
- BYOSIERE P. et LUETHGE D. (2007)**, Project management processes across borders: a comparison of EU-US corporate subsidiary project activities, *Project Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 18-29.

C

- CALAS M.B. et SMIRCICH L. (1996)**, *From the woman's point of view : feminist approaches to organizational studies*, in CLEGG, S. HARDY, C. et NORD, W. (Eds), *Handbook of Organizational Studies*, SAGE, p. 219-257.

- CALAS M.B. et SMIRCICH L. (1991)**, Voicing Seduction to Silence Leadership, *Organization Studies*, 12 (4), p. 567-602.
- CALORI R. et SARNIN PH. (1993)**, Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue française de gestion*, n°93, Mars-Avril-Mai, p. 86-94.
- CANGUILHEM G. (1988)**, *Ideology and Rationality in the History of the Life Sciences*, MIT Press, Cambridge, MA.
- CARLESS S.A. (1998)**, Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives, *Sex Roles*, 39, p. 887-902.
- CARNAP R. (1962)**, *Logical Foundations of Probability*, Chicago Press.
- CATELLIN S. (2004)**, L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire, *HERMES*, n°39, 179–185.
- CDEG (2011)**, *Combattre les stéréotypes de genre dans l'éducation*, CONSEIL DE L'EUROPE, 16.
- CHAGANTI R. (1986)**, Management in Women-Owned Enterprises, *Journal of Small Business Management* 24(4), 18–29.
- CHAGANTI R. et PARASURAMAN R. (1996)**, A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Winter, pp. 73-75.
- CHAGANTI R., DECAROLIS D. et DEEDS D. (1995)**, Predictors of capital structure in small ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(2), pp. 7 – 18.
- CHEDOTEL F. (2004)**, De la stratégie au management de l'équipe projet, comment prendre en compte les différentes facettes du temps ?, *13e conférence de l'AIMS*, Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- CHRETIEN L., ARCAND G., TELLIER G. et ARCAND M. (2005)**, Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, février Vol 3 N°1, p. 107-128.
- CLARK K.B. et WHEELWRIGHT S.C. (1992)**, Organizing and Leading “Heavyweight” Development Teams, *California Management Review*, 34 (3), p. 9-28.
- CLARK K.B. et FUJIMOTO T. (1991)**, *Product Development Performance : Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- CLELAND D.I. et KING W.R. (1968)**, *Systems analysis and project management*, New York,, McGraw-Hill.
- CLEMENT M.B. et TSE S.Y. (2005)**, Financial Analyst Characteristics and Herding Behavior in Forecasting, *Journal of Finance* 60 : 307–41.
- CLEMENT M.B. et TSE S.Y (2003)**, Do Investors Respond to Analysts' Forecast Revisions as If Forecast Accuracy Is All That Matters?, *The Accounting Review* 78 : 227–49.
- CLINCHY BM. (1996)**, *Connected and separate knowing: toward a marriage of two minds*, In: Goldberger N, Tarule J, Clinchy B, Belenky M, editors. *Knowledge, difference, and power: essays inspired by women's ways of knowing*. New York: Basic Books; p. 205–47.

- COCKBURN C. et ORMROD S. (1993)**, *Gender and Technology in the Making*, London, Sage.
- COCKBURN C. (1991)**, *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, Ithaca, ILR Press.
- COHEN E. (1996)**, Epistémologie des sciences de gestion, *Encyclopédie de Gestion*, décembre, volume 24.
- COHEN S.G. et BAILEY D.E. (1997)**, What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23 (3), p. 239-290.
- COLEMAN S. (2004)**, Access to debt capital for women- and minority-owned small firms: does educational attainment have an impact?, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(2), pp. 127 – 143.
- COLLET B., CLAUDINE PH. et GABRIELLE V. (eds) (2008)**, *MixitéS : variations autour d'une notion transversale*, Paris, L'Harmattan « Logiques sociales ».
- COLLINS K.M. (1993)**, Stress and Departures from the Public Accounting Profession : A Study of Gender Differences, *Accounting Horizons*, vol. 7, n° 1, pp. 29-38.
- CONSEIL DE L'EUROPE (Mai/1998)**, *L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des « bonnes pratiques »*, Rapport final d'activités du Groupe de spécialistes pour une approche intégrée de l'égalité, EG-S-MS (98) 2, Strasbourg.
- CONSTANTINIDIS C., CORNET A. et ASANDEI S. (2006)**, Financing of Women-Owned Ventures: the Impact of Gender and Other Owner- and Firm-Related Variables, *Venture Capital: an International Journal of Entrepreneurial Finance*, in press.
- COOPER R.G. et KLEINSCHMIDT E.J. (1987)**, What makes a new product a winner: success factors at the project level, *R&D Management*, 17: 175-189.
- CORNET A. (2002)**, Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes : quels impacts pour la gestion ?, *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p.1-10.
- CORNET A. et BONNIVERT S. (2008)**, *Leadership et genre*, in Cornet, A., Laufer, J., Belghiti-Mahut S., (Coord.), *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris : Vuibert, pp. 125-138.
- CORNUT-JANIN M. (2000)**, *Féminin et Féminité*, 2ème édition. PUF.
- COUILLARD J. et NAVARRE C. (1993)**, Quels sont les facteurs de succès des projets? Faut-il plus d'organisation? Plus d'outils? Plus de communication? Plus de planification, *Gestion 2000*, vol. 9, n° 2, avril, pp. 167-190.
- COURTOT H. (1998)**, *La gestion des risques dans les projets*, Economica.
- COVA B., MAZET F. et al. (1996)**, Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing, *International Business Review*, 5: 647-664.
- CRAMPHORN M.E. (2011)**, Gender effects in advertising, *International Journal of Market Research*, Vol. 53 Issue 2.
- CRANT M. (1996)**, The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions, *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42–49.

- CRAWFORD L., POLLACK J., et ENGLAND D. (2006)**, Uncovering the trends in project management: journal emphases over the last 10 years, *International Journal of Project Management*, 24, 175-184.
- CRAWFORD P. et BRYCE P. (2003)**, Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation, *International Journal of Project Management*, 21 (1), 363-373.
- CROMPTON R. (1987)**, Gender and Accountancy : A Response to Tinker & Neimark, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 1, pp. 103-110.
- CROSON R. et GNEEZY U. (2009)**, "Gender Differences in Preferences", *Journal of Economic Literature*, 47(2), 1-27.
- CROSSAN M., CUNHA M.P., VERA D. et CUNHA J. (2005)**, Time and Organizational Improvisation, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 129-145.
- CUNHA M.P., CUNHA J.V. et KAMOCHE K. (1999)**, Organization Improvisation: What, When, How, Why, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, No. 3, pp. 299-341.

D

- DAINTY A., BRYMAN A., PRICE A. et GREASLEY K. (2005)**, Project affinity : the role of emotional attachment in construction projects, *Construction Management and Economics*, London, Vol.23, Iss. 3, p 241-244.
- DALEY DM. et NAFF KC (1998)**, Gender differences and managerial competencies, *Review of Public Personnel Administration*;18(2): 41-56.
- DAMBRIN C. et LAMBERT C. (2006)**, Le deuxième sexe dans la profession comptable. Réflexions théoriques et méthodologiques, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 12, n° 2.
- DAMERON S. (2004)**, Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet, *M@n@gement*, 7: 3, p. 137-160.
- DIRK D., VOLLRATH S. et ALFEN H.W. (2008)**, A comparison of Project Finance and the Forfeiting Model as financing forms for PPP projects in Germany, *International Journal of Project Management*, Volume 26, Issue 4, May, Pages 376-387.
- DAVIS J.P. EISENHARDT K.M. et BINGHAM C.B. (2009)**, Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules, *Administrative Science Quarterly*, vol. 54: p.413-452.
- DEBOURSE J.P. (1993)**, *Les facteurs clés de succès d'un projet dans ses phases initiales*, Actes du IV° Symposium du management de projets, Lille, avril.
- DE BRY F. et BALLEST J. (2004)**, Responsabilité sociale de l'entreprise et Gestion des Ressources Humaines : la parité hommes/femmes et le plafond de verre, *Congrès AGRH*, p. 2435-2455.
- DECLARATION DE BEIJING (1995)**, *Lutte pour l'Égalité, le Développement et la Paix*.
- DECLARATION UNIVERSELLE des droits de l'homme (1948)**.
- DECLERCK R.P., DEBOURSE, J.P. et NAVARE CH. (1983)**, *Méthode de direction générale: le management stratégique*, Paris, Editions Hommes et Techniques.

- DECLERCK R.P., EYMERY P. et CRENER M. (1980)**, *Le management stratégique des projets*, Paris, Editions Hommes et Techniques.
- DEETZ S.A. (1992)**, *Democracy in an Age of Corporate Colonialization*, State of New York University Press, Albany.
- DELBECQ A.L., VAN DE VEN A.H. et GUSTAFSON D.H. (1975)**, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview, IL.
- DELPHY CH. (2003)**, Penser le genre : quels problèmes ?, p. 94-95, in M.-C. Hurtig, M. Kail, et H. Rouch, *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes* (p. 89-102). Paris: CNRS Éditions.
- DELPHY CH. (2001)**, *L'ennemi principal : penser le genre*, Paris : Syllepse.
- DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S. (1994)**, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- DESJARDINS J. (2005)**, L'analyse de régression logistique, *Tutorial in Quantitative Methods for Psychology*, 1, 35-41.
- DEWEY J. (1993, 1938)**, *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF.
- DIALLO A. et THUILLIER D. (2005)**, The success of international development projects, trust and communication : an African perspective, *International Journal of Project Management*, n°23, pp.237-252.
- DIAZ M-C et WELTER F. (2013)**, Gender identities and practices: Interpreting women entrepreneurs' narratives, *International Small Business Journal*, p. 1–21.
- Dictionnaire du management de projet (2010)**, ISBN 978-2-12-484351-0, 4^e Editions.
- Dictionnaire LE GRAND ROBERT (2007)**.
- Dictionnaire Le Nouveau Petit Robert (1993)**.
- DOGAN M. et PAHRE R. (1991)**, *L'innovation dans les sciences sociales : la marginalité créatrice*, Paris, PUF.
- DORTIER J-F. (dir.) (2004)**, *Le Dictionnaire des Sciences Humaines*, France, Editions Sciences Humaines, 874 pages.
- DRNOVSEK M. et GLAS M. (2006)**, Women entrepreneurs in Slovenia: by fits and starts, In Welter, F., Smallbone, D., and N. Isakova (eds.), *Enterprising Women in Transition Economies* (143-170), Aldershot: Ashgate.
- DUBOIS V. et CORNET A. (2012)**, La perception de la pénibilité au travail dans les métiers du social, *Congrès AGRH – Nancy*.
- DUCHENAUT B. et ORHAN M. (2000)**, *Les femmes entrepreneurs en France*, Edition Seli Arslan, 384p.
- DVIR D. et SHENHAR A.J. (1996)**, Toward a typological theory of project management, *Research Policy*, n°25, pp. 607-632.

E

- EAGLY A.H. (1987)**, *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale.

- EAGLY A.H. et KARAU S.J. (2002)**, Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, 109, 573–598.
- EAGLY A.H. MAKHIJANI M.G. et KLONSKY B.G. (1992)**, Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 111, 3–22.
- EAGLY A.H. et JOHNSON B.T. (1990)**, Gender and Leadership Style : A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, n° 2, pp.233-256.
- ECOSIP V. GIARD et al., EDS. (1993)**, *Pilotages de projet et Entreprises: diversités et convergences*, Paris, Economica
- EISENHARDT K.M. (1997)**, *Strategic Decision Making as Improvisation*, in *Strategic Decisions: Context, Process and Outcomes*, V. Papadakis and P. Barwise (Eds.), Kluwer Academic Publishers.
- EISENHARDT K.M. et TABRIZI B.N. (1995)**, Accelerating adaptive processes-product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 84–110.
- ELY R. et PADAVIC I. (2007)**, A feminist analysis of organizational research on sex differences, *Academy of Management Review*, Vol. 32, N°4, p. 1121-1143.
- EUROPEAN COMMISSION (2000)**, *Science policies in the European Union, Promoting excellence through mainstreaming gender equality*, rapport du groupe ETAN, Expert Working Group on Women and Science.
- EVARD Y., PRAS B. ET ROUX E. (2003)**, *Market. Etudes et recherches en Marketing*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod.

F

- FABI B. et PETTERSEN N. (1992)**, Human resource management practices in project management, *International Journal of Project Management*, May, Vol.10, Iss. 2 p. 81-89.
- FASSIN E. (2008)**, L’empire du genre. L’histoire politique ambiguë d’un outil conceptuel, Éditions de l’EHESS - *L’Homme* 3-4 - n° 187-188, p. 375-392.
- FASSIN E. (2006)**, The Rise and Fall of Sexual Politics. A Transatlantic Comparison, *Public Culture* 48 (18-1) : 79-92.
- FASSIN E. (2004)**, *Le genre aux États-Unis*, in Christine Bard, Christian Baudelot et Janine Mossuz-Lavau, eds, *Quand les femmes s’en mêlent. Genre et pouvoir*. Paris, La Martinière: 23-43.
- FERNEZ-WALCH S. et TRIOMPHE C. (2004)**, Le management multi-projets, définitions et enjeux, dans G. Garel, V. Giard et C. Midler (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Fnege, p.189-208.
- FERREOL G. (dir.) (2004)**, *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Armand Colin, 242 pages.
- FLAMENT C. et ROUQUETTE M.L. (2003)**, *Anatomie des idées ordinaires, Comment étudier les représentations sociales*, Armand Colin.
- FLANNES S.W. et LEVIN G. (2001)**, *People skills for project managers*, Vienna, Va., Management Concepts.

- FLETCHER JK. (1998)**, Relational practice: a feminist reconstruction of work, *Journal of Management Inquiry*;7(2):163–86.
- FORNEL M.DE et QUERE L. (1999)**, *La logique des situations, nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en sciences.
- FORTINO S. (2002)**, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute « Le genre du monde ».
- FOUQUET A. et LAUFER J. (1997)**, *Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la prise de décision économique*, Documentation groupe HEC, CEE, Service des droits de la femme, Paris.
- FOURGEYROLLAS-SCHWEBEL D., PLANTE C., RIOT-SARCEY M. et ZAIDMAN C. (dir.) (2003)**, *Le genre comme catégorie d'analyse. Sociologie, histoire, littérature*, Paris, L'Harmattan.
- FRAISSE G. (1996)**, *La différence des sexes*, PUF, Paris.
- FRENCH S. et MEREDITH V. (1994)**, Women in public accounting: Growth and Advancement, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 5, n° 3, pp. 227-241.
- FRIEDAN B. (1964)**, *La femme mystifiée*, Paris, Gonthier, 430p, (version anglaise, 1963).

G

- GALE A. et CARTWRIGHT S. (1995)**, Women in project management: Entry into a male domain?: A discussion on gender and organizational culture—Part 1, *Leadership and Organizational Development Journal*, 16(2), 3–8.
- GARDEY D. (2003)**, De la domination à l'action. Quel genre d'usage des technologies de l'information ?, *Réseaux*, 21 (120), pp. 87-117.
- GARDEY D. (2000)**, *Enjeux des recherches sur le genre et le sexe*, rapport CNRS, consultable en ligne : <http://halshs.ccsd.cnrs.fr/halshs-00003862>.
- GAREIS R. (1990)**, *Management by projects: the management strategy of the "new" project-oriented company*, Handbook of management by projects. R. Gareis. Vienne, Manz: 35-47.
- GAREIS R. (1989)**, Management by projects: the management approach of the future, *International Journal of Project Management*. 7: 243-249.
- GAREL G. (2011)**, Qu'est-ce que le management de projet ?, *Informations sociales*, 5 n° 167, p. 72-80.
- GAREL G. (2003)**, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- GAREL G. et MIDLER CH. (2012)**, *Management de projet et gestion des ressources humaines*, L'encyclopédie des ressources humaines, Vuibert.
- GAREL G., GIARD V. et MIDLER CH. (2001)**, *Management de projet et gestion des ressources humaines*, Université Paris 1, Panthéon - Sorbonne - GREGOR-05.
- GARRIDO D. (2001)**, *Successful project management for women*, PMI Seminars and Symposium Proceedings, Nov. 10; AIPM (CDRom), USA: PMI.
- GAUTHIER B. (1986)**, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Québec, QC, Presses de l'Université du Québec.

- GAUTIER F. et PLUCHART J.J. (2004)**, L'évaluation économique des projets : diversité et contingence des critères d'évaluation et de pilotage, *Faire de la Recherche en management de projet*, FNGE, Vuibert.
- GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A. (2012)**, *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson, 2^e édition.
- GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A. (2008)**, *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education.
- GEERTZ C. (1973)**, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- GHERARDI S. (1994)**, The gender we think the gender we do in our everyday organizational lives, *Human Relations*, 47 (6), 591–610.
- GIARD V. (1991)**, *Gestion de projets*, Paris, Economica.
- GILL R. (2002)**, Cool, Creative and Egalitarian? Exploring Gender in Project-Based New Media Work in Europe, *Information, Communication & Society*, 5:1 70–89.
- GILL R. et GRINT K. (1995)**, The Gender-Technology Relation. Contemporary theory and research, in Grint K. et Gill, R. (eds) *The Gender-Technology Relation*, Contemporary theory and research, *Taylor et Francis*, 1-28.
- GILLET C. (2010)**, L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 434p, Université de Toulouse.
- GILLIGAN C. (1977)**, In a different voice: women's conceptions of self and of morality, *Harvard Educational Review*, 47(4):481–517.
- GILMORE D.D. (2001)**, *Misogyny. The Male Malady*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- GIRIN J. (1990b)**, *Problèmes du langage dans les organisations*, in J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval, et Paris : ESKA, 37-77.
- GIRIN J. (1990a)**, *L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode* in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, 141-182.
- GIRIN J. (1981)**, Quel paradigme pour la recherche en gestion ?, *Economies et Sociétés*, XV, 10-11-12, série « Sciences de gestion », 2, 1871-1889.
- GIROD-SEVILLE M. et PERRET V. (2007)**, *Fondements épistémologiques de la recherche*, in *Méthodes de Recherche en Management* (3rd edition), R.A. Thiétart et coll., Dunod, Paris, p.13-33.
- GLASER B.G. et STRAUSS A.S. (1967)**, *The Discovery of Grounded Theory*, Londres, Aldine.
- GLASERSFELD E.V. (2001)**, The radical constructivist view of science, *Foundations of science*, vol. 6, pp. 31-43.
- GODET M. (1997)**, *Manuel de prospective stratégique*, tome 2, *L'art de la Méthode*, Dunod.
- GOFFMAN E. (1991 (1974))**, *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit.

- GOFFMAN E. (1988 (1964))**, *La situation négligée*, In *Les moments et leurs hommes*, Paris : Editions de Minuit.
- GOFFMAN E. (1987 (1981))**, *Façons de parler*, Editions de Minuit.
- GRAWITZ M. (1993)**, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz.
- GREENHAUS J.H. et BEUTELL N.J. (1985)**, Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- GRETCHEN R. et MELLOW N. (2000)**, The State of Gender Studies in Political Science, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 571, p. 121-134.
- GREVE A. et SALAFF J.W. (2003)**, Social networks and entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22.
- GUBA E.G. et LINCOLN Y.S. (1998)**, *Competing paradigms in qualitative research*, In Denzin Norman K. et Lincoln Yvonna S. [ed.] *The landscape of qualitative research, Theory and issues*. London: Sage, pp 195-220.
- GUBA E.G. et LINCOLN Y.S. (1989)**, *Fourth generation evaluation*, Sage, London.
- GUEYE B. (2009)**, *La généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise : développement et test d'un modèle*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille.
- GULLETT C.R. (1972)**, Personnel management in the project organization, *Personnel Administration and Public Personnel Review*, vol. 1, no 3, p. 17-22.
- GUREK B. (1994)**, Women in management : change, progress or ephemera phenomenon », in Helsop, L. (Ed.), *The ties that bind : proceedings of the global research on women and management*, *School of business*, p. 487-508.
- GUYOT J.L., LOHEST O., VANDEWATTYNE J. et GIACOMIN O. (2006)**, Passage à l'auto-emploi et prise de risque : le cas des primo-créateurs d'entreprise en Wallonie, *Relief - Echanges du Céreq*, n° 15, juin, pp. 263- 273.

H

- HAMMOND T.D., (TRADUCTION) PESQUEUX Y. (1998)** , « Témoignage et histoire des comptables noirs américains : l'histoire de Theodora Rutherford », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. Tome 4, n° 2, pp. 109-120.
- HASLAUER H., MADL M. et RATTINGER H. (1990)**, *Achieving the corporate collapse by implementing flat and flexible structures*, *Handbook of management by projects*, éd. par R. Gareis, Manz, Vienne, pp. 72-79.
- HAZEBROUCQ J.M. (1992)**, *La performance dans le management des projets*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille, juin.
- HEILMAN M.E. et OKIMOTO T.G. (2007)**, Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 81–92.
- HEILMAN M.E., BLOCK C.K., MARTELL R.F. et SIMON M.C. (1989)**, Has anything changed? Current characteristics of men, women, and managers, *Journal of Applied Psychology*, 74, 935–942.

- HENDERSON L.S. et STACKMAN R.W. (2010)**, An Exploratory Study of Gender in Project Management: Interrelationships With Role, Location, Technology, and Project Cost, *Project Management Journal*, DOI: 10.1002/pmj, p. 1-19.
- HENNINGER-VACHER M-CH. (2000)**, *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 441p, Université des Sciences Sociales – Toulouse I.
- HMIELESKI K.M. et CORBETT A.C. (2008)**, The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction, *Journal of Business Venturing*, 23, p. 482–496.
- HOFSTEDE G. (1980)**, *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, London.
- HOGSON D. et CICMIL S. (2007)**, The politics of standards in modern management: making 'the project' a reality, *Journal of Management Studies*, 44(3), 431–50.
- HOPWOOD A.G. (1987)**, Accounting and Gender : an Introduction, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 1, pp. 65-69.
- HOSMER D.W. et LEMESHOW S. (1989)**, *Applied Logistic Regression*. New York: John Wiley & Sons.
- HOUSE R.J. (1999)**, Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer, *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 4, pp. 563-574.
- HUBERMAN A.M. et MILES M.B. (1991)**, *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- HULL R.P. et UMANSKY P.H. (1997)**, An Examination Of Gender Stereotyping as an Explanation For Vertical Job Segregation in Public Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n° 6, pp. 507-528.
- HUNT S.D. (1991)**, Positivism and Paradigm Dominance in Consumer Research: Toward Critical Pluralism and Rapprochement, *Journal of Consumer Research*, 18, 3, p. 32-44.
- HUTCHINS E. (1994)**, Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses, *Sociologie du travail*, vol. 36, n°4, p. 451-473.
- HYMOWITZ et SCHELHARDT (1986)**, The Glass Ceiling, *Wall Street Journal*, Mars.

I-J-K

- INSEE (2006)**, Enquête SINE (Système d'information sur les nouvelles entreprises).
- INSEE (2011)**, *Recensements de la population 1999 et 2007*, octobre.
- ISAKOVA N., KRASOVSKA O., KAVUNENKO L. et LUGOVY A. (2006)**, Entrepreneurship in the Ukraine: A Male Female Comparison. In Welter, F., Smallbone, D., and N. Isakova (eds.), *Enterprising Women in Transition Economies* (17-43). Aldershot: Ashgate.
- ISO 31000.**
- ISO 21500.**

- JACQUOT S. (2009)**, La fin d'une politique d'exception. L'émergence du gender mainstreaming et la normalisation de la politique communautaire *d'égalité entre les femmes et les hommes*, *Revue française de science politique* - Vol 59 p. 247-277.
- JAMI, I. (2003)**, Sexe et genre : les débats des féministes dans les pays anglo-saxons, 1970-1990, *Cahiers du genre* 34 : 127-147.
- JENSON J. (1989)**, The Talents of Women, the Skills of Men : Flexible Specialization and Women, dans Stephen Wood (ed.), *The Transformation of Work*, Londres, Unwin Hyman, p. 141-154.
- JENSON J. et LEPINARD E. (2009)**, « Penser le genre en science politique » Vers une typologie des usages du concept, *Revue française de science politique*, 2009/2 Vol. 59, p. 183-201.
- JODELET D. (1989)**, *Représentations sociales : un domaine en expansion*, in Jodelet D, *Les représentations sociales*, PUF.
- JOFFRE P., AUREGAN P., CHEDOTEL F. et TELLIER A. (2006)**, *Le management stratégique par le projet*, Economica.
- JOLIVET F. (2003)**, *Manager l'entreprise par projets*, Paris, EMS Management et Société.
- JORDAN JV. (1997)**, *The relational model is a source of empowerment for women*, In: Walsh MR, editor. *Women, men and gender: ongoing debates*. New Haven: Yale University Press; p. 373-82.
- JORFI H., YACCOB H.F.B., SHAH I.MD. et REZAIAN A. (2012)**, Role of Gender in Emotional Intelligence: Relationship among EI, Communication Effectiveness and Job Satisfaction (Case study in Universities of Iran), *International Journal of Management* Vol. 29 No. 3 Part 2 Sept 2012 199.
- JOSE S.M., SAPPE R. et BOYER A. (2008)**, Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes, *Management et Avenir*, N° 18, p. 18-41.
- JOUET J. (2003)**, Technologies de communication et genre. Des relations en construction, *Réseaux*, 21 (120), pp. 53-86.
- JOURNE B. et RAULET-CROSET N. (2008)**, Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude, *M@n@gement*/1 Vol. 11, p. 27-55.
- JOURNE B. et RAULET-CROSET N. (2004)**, Le concept de « situation » dans les sciences du management : Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation, *Congrès de l'AIMS*, Le Havre.
- JUDGE T., PICCOLO R.F. et ILIES R. (2004)**, The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.
- KANTER R.M. (1977)**, *Men and Women of the corporation*, New York Basic.
- KATEB K. et al. (2004)**, L'approche scientifique du genre en France, sous la direction de Maryse Jaspard, Unité « Démographie, genre et sociétés », *Population*/1 Vol. 59, p. 161-194.

- KELLER EF. (1978)**, *Gender and science*, Psychoanalysis and Contemporary Thought;1:409–33.
- KELLY E. et DOBBIN F. (1998)**, How affirmative action became diversity management, employer response to anti-discrimination law, 1931-1996, *American Behavioral Scientist*, 41, 7, pp. 960-984.
- KERFOOT D, KNIGHTS D. (1993)**, Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain, *Journal of Management Studies*, 30(4):659–77.
- KERVIN J.B. (1992)**, *Methods of business research*, New York, Harper-Collins.
- KERZNER H. (2009)**, *Project Management, A systems approach to planning, scheduling and controlling*, Wiley.
- KERZNER H. (1979)**, *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- KIBLITSKAYA M. (2000)**, *Russian Female Breadwinners. The Changing Subjective Expérience*. In *Women in Russia : a New Era in Russian Feminism*, ed. Anastasia Posadskaya. London :Vero.
- KIM S.N. (2004)**, Racialized gendering of the accountancy profession: toward an understanding of Chinese women’s experiences in accountancy in New Zealand, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 15, n° 3, pp. 400-427
- KINNEAR P. et C. GRAY (2005)**, Expériences factorielles. Dans *SPSS facile appliqué à la psychologie et aux sciences sociales : maîtriser le traitement de données*. (pp.215-236). De Boeck.
- KISS P., DE MEESTER M. et BRAECKMAN L. (2008)**, Besoin de récupération après le travail et travailleurs âgés, *Les politiques sociales* (3 & 4), 54-62.
- KLIEM R.L. et LUDIN I.S. (1992)**, *The people side of project management*, Aldershot, Hants, England.
- KNIGHT F.H. (1921/1971)**, *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press.
- KNOLL S. et EISEND M. (2011)**, Gender roles in advertising Measuring and comparing gender stereotyping on public and private TV channels in Germany, *International Journal of Advertising*, 30(5), pp. 867–888.
- KOENIG G. (2003)**, *L'organisation dans une perspective interactionniste*, in B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert, 15-34.
- KOENIG G. (1996)**, *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- KOENIG G. (1993)**, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 9, p.4-17.
- KUHN T. (1962)**, *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.
- KUMAR A. (2010)**, Self-Selection and the Forecasting Abilities of Female Equity Analysts, *Journal of Accounting*: 393–435.

KUMRA S. et VINNICOMBE S. (2010), Impressing for success: a gendered analysis of a key social capital accumulation strategy, *Gender, Work and Organization*, 17, pp. 521–546.

L

LAGRAVE R-M. (1990), Recherche féministe ou recherche sur les femmes, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 83 : 27-39.

LAMOUREUX A. (1995), *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, Laval, QC, Editions Etudes vivantes.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2007), Les organisations face au plafond de verre, *Revue française de gestion*, n° 173, p. 15-30.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2005), Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique, *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : Analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse de doctorat de gestion, Université Paris I, Novembre, 552 p.

LAUFER J. (2007), *L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective*, in Barth Isabelle, Falcoz Christophe, *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, coll. « Recherches en gestion », Paris, 2007, pp. 25-51.

LAUFER J. (2004), Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, juillet-août, p. 117-127.

LAUFER J. et al. (2003), *Le travail du genre*, La Découverte « Recherches ».

LAWRENCE R. et LORSCH J.W. (1967), *Organization and Environment. Managing differentiation and integration*, Irwin; traduction française Adapter les structures de l'entreprise ; intégration ou différenciation, Editions d'organisation, 1986.

LECLAIR P. (1993), *Projets et personnel*, in ECOSIP (éd.), Pilotages de projet et Entreprises, Paris, Economica.

LEGAULT M.J. (2002), L'approche différenciée à la dure école de l'ancienneté, *Management international*, Vol.7 N°1, automne, p. 41-54.

LEHMAN C. R. (1992), "Herstory" in Accounting: the First Eighty Years, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, pp. 261-285

LELOUP et RYCKMANS (1995), *Les femmes dans le développement*, Journée d'étude des ONG francophones, Maison des femmes-Bruxelles, 12 janvier, 34p.

LE MOIGNE J-L. (2001), *Le constructivisme, Tome 1: Les Enracinements*, L'Harmattan, Paris.

LE MOIGNE J-L. (1995), *Les Epistémologies constructivistes*, PUF, Paris.

LE MOIGNE J-L. (1990), *La Modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

LENFLE S. (2001), *Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont : Le cas d'Usinor*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, C.R.G, Université de Marne-la-Vallée, 354 p.

- LENFLE S. et MIDLER C. (2003)**, *Management de projet et innovation*, l'encyclopédie de l'innovation, Ph. Mustar & H. Penan (eds), Economica, Paris,
- LEROY D. (2009)**, Etat de l'art de la recherche en management par projet, *Communication CERMAT*, 4 juin.
- LEROY D. (2006)**, Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales, In : *XVII^e Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Reims.
- LEROY D. (2004)**, *Des projets au management par projets*, Note de recherche pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, I.A.E. de Lille, Novembre 2004.
- LEROY D. (2002)**, *System of process capitalization in project management : design and implementation, a case study*, 2nd Research World Congress in project management, PMI, Seattle, Juillet.
- LEROY D. (1994)**, *Fondements et impact du management par projets*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 709p, I.A.E de Lille, décembre.
- LETABLIER M-TH. (2009)**, Régimes d'Etat-providence et conventions de genre en europe, *Informations sociales*. N°151. p.102-109.
- LETT D. (2012)**, Les régimes de genre dans les sociétés occidentales de l'Antiquité au XVIII^e siècle, *Annales HSS*, 67-3, 563-572, en part. pp. 565-566.
- LEYBOURNE S. et SADLER-SMITH E. (2006)**, The role of intuition and improvisation in project management, *International Journal of Project Management*, 24, p. 483–492.
- LIFF S., WORRALL L. et COOPER C. (1997)**, Attitudes to women in management: an analysis of West Midlands businesses, *Personnel Review*, 26, pp. 152–173.
- LINDGREN M. et PACKENDORFF J. (2006)**, What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work, *Journal of Management Studies* 43:4 June, 0022-2380.
- LOCKE K. (2010)**, *Abduction*, dans Mills A.J., Durepos G. et Wiebe E. (ed.), *Encyclopedia of Case Study Research*, 3 vol., Londres, Sage, p. 422-424.
- LOONIS V. (2006)**, Les déterminants de la réélection des députés français depuis 1871, *Histoire & Mesure*, XXI-1, juin p. 221-254.
- LOI GUILPAIN (2010)**.
- LOUFRANI-FEDIDA S. (2006)**, L'articulation entre management des compétences et organisation par projets : quels leviers d'action ?, *XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin.
- LUNDIN R.A. et SÖDERHOLM A. (1995)**, *A theory of the temporary organization*", *Scandinavian Journal of Management*, 11: 437-455.

M

- MACHADO et al. (2002)**, Female and male entrepreneurs' managerial behavior: a Brazilian study, *Management International*, 7(1), 21.

- MAGOLDA MBB. (1992)**, *Knowing and reasoning in college: gender-related patterns in students' intellectual development*, San Francisco: Jossey-Bass.
- MARRECKCHI K. (2001)**, *Théories des organisations, pratiques de GRH et genre : vers une explication du phénomène de glass ceiling*, in Actes du Colloque International UEPA/UAPS, INED, ENSEA, IFORD, 16p.
- MARTIN D.P. et PARAPONARIS C. (2003)**, Du rôle des entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation : le cas des services de R&D, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°50, pp. 6-22.
- MARTIN J. (2000)**, Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research, *Journal of Management Inquiry*; 9(2):207–33.
- MARTINET A.CH. (2007)**, *Savoir(s), connaitre, agir en organisation : attracteurs épistémiques*, in Avenier M.J., Schmitt C. (dir), *La construction de savoirs pour l'action*, chapitre 1, 29-48, Paris : L-Harmattan.
- MARTINET A-CH. (1993)**, Stratégie et pensée complexe, *Revue française de gestion*, n°93, Mars-Avril-Mai, p. 64-72.
- MARUANI M. (1998)**, *Les nouvelles frontières de l'inégalité*, La Découverte, Paris.
- MARX KARL [1867]**, *Le Capital*, in *OEuvres Économie I*, Gallimard (Bibliothèque de la Pléiade), 1965.
- MASSEY A.P., MONTOYA-WEISS M.M. et HUNG Y.T. (2003)**, Because time matters: Temporal coordination in global virtual project teams, *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 129–155.
- MELYMUKA K. (1999)**, *A champion of women in IT*, Computerworld; 33(38):67–70.
- MERCADER P. (2004)**, *La sociogenèse du transsexualisme, Masculin-Féminin*, Le collège de la cité, 16p.
- MESSEGHEM et SCHMITT (2004)**, Pour une approche dialectique de la relation projet-métier, in *Faire de la recherche en management de projet ?*, ouvrage coll. coord. par Garel G., Giard V. et Midler C., SFA, Fnege Vuibert, p 145-160.
- MEYERS-LEVY J. (1989)**, *Gender Differences in Information Processing: A Selectivity Interpretation*, in *Cognitive and Affective Responses to Advertising*, Patricia Cafferata and Alice Tybout, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 229–60.
- MIDLER CH. (1996)**, Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception, in de Terssac & Friedberg (eds.), *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse.
- MIDLER CH. (1993)**, *L'auto qui n'existait pas; Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris, 215 pages.
- MIDLER CH. (1986)**, Logique de la mode managériale, *Gérer et Comprendre*, p. 74 – 85.
- MIDLER CH., NEFFA P. et MONNET J.C. (2002)**, Globalizing the firm through co-operative projects : the case of Renault, *International Journal Automotive Technology and Management*, vol. 2, p. 1-15.
- MILLER K.D. et TSANG E.W.K. (2010)**, Testing Management Theories: Critical Realist Philosophy and research Methods, *Strategic Management Journal*, 32, p. 139-158.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D. et THEORET A. (1976)**, The Structure of “Unstructured” Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, 21, 2, 246-275.

- MONEY J. (1965)**, *Psychosexual Differentiation*, in John Money (ed.), *Sex Research: New Developments*, New York, Holt, Rhinehart and Winston.
- MOORMAN C. et MINER A.S. (1998)**, The convergence of planning and execution: improvisation in new product development, *Journal of Marketing*, (July) 62, 1–20.
- MORGAN G. (1989)**, *Images de l'organisation*, Laval, Québec : Presses de l'Université Laval.
- MORGAN G.A., VASKE J.J., GLINER J.A. et HARMON R. (2003)**, Logistic Regression and Discriminant Analysis : Use and Interpretation, *Journal of the American of Child and Adolescent Psychiatry*, 42 (8), 994- 997.
- MORIN E. (2005)**, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil.
- MORIN E. (1990)**, *Science avec conscience*, nouvelle édition, Le Seuil-Points.
- MORIN E. et LE MOIGNE J-L. (2000)**, *Intelligence de la complexité*, L'Harmattan.
- MORLEY C. (2004)**, « Masculin/féminin » Le genre des technologies de l'information, *Revue française de gestion*, no 158, p. 67-86.
- MORRISON A.M. et VON GLINOW M.A. (1990)**, Women and Minorities in Management, *American Psychologist*, n° 4, pp. 200-208.
- MORRIS M., MIYASAKI N., WATTERS C. et COOMBES S. (2006)**, The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221–244.
- MORRIS P.W.G. et JAMIESON H.A. (2004)**, *Translating corporate strategy into project strategy: Achieving corporate strategy through project management*, Newtown Square: Project Management Institute.
- MORRIS P.W.G. et HOUGH G.H. (1987)**, *The anatomy of major projects : a study of the reality of project management*, Chichester ; New York, Wiley.
- MOSCOVICI S. (1984)**, *Psychologie sociale*. Paris : Presses Universitaires de France.
- MOSCOVICI S. (1961/1976)**, *La psychanalyse, son image et son public*. Paris : Presses Universitaires de France.
- MOUJANE M. (1992)**, *La situation d'informations opérables à l'élaboration d'un programme de formation des inspecteurs d'éducation physique au Maroc*, Thèse de doctorat. Québec : Université Laval, Département d'éducation physique.
- MUCCHIELLI R., MESURE S. et SAVIDAN P. (2006)**, *Le constructivisme*, dans *Le Dictionnaire des sciences humaines*, Paris, PUF.
- MULENBURG GM. (2002)**, *Gender in project managers: Are national aeronautics and space administration (NASA) women and men project managers equal?*, *Frontiers of Project Management Research and Application: Proceedings of PMI Research Conference*, July 17; AIPM. USA: PMI.
- MÜLLER R. et TURNER R. (2010)**, Leadership competency profiles of successful project Managers, *International Journal of Project Management*, 28 (5), 437-448.

N-O

- NAVARRE C. (1992)**, De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir, *Gestion 2000*(6): pp. 13-30.
- NAVARRE C., SCHAAN J.L. et DOUCET. A. (1989)**, *Où en est la gestion de projet aujourd'hui? Essai de modélisation*, *Gestion 2000* : 31-56.
- NEUHAUSER C. (2007)**, Project manager leadership behaviors and frequency of use by female project managers, *Project Management Journal*, March, p. 21-31.
- NOËL A.N'D. (2000)**, La relation « genre » et ses implications sociologiques dans le contexte ivoirien, *The African Anthropologist*, Vol. 7, No. 1.
- NONAKA I. (1988)**, Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms, *California Management Review*, 30:3, 57-73, 1988.
- NYSTROM P.C., HEDBERG B. et STARBUCK W.H. (1976)**, Interacting Processes as Organizational Designs In Killman R., Pondy L. et D. Selvin (éd.), *The Management of Organization Design*, Amsterdam: North-Holland.
- OECD (2012)**, *Closing the gender gap: Act now*, December, OECD report.
- OKLEY A. (1972)**, *Sex, Gender and society*, Temple Smith, 1972, Gower, Londres.
- OLSON F. et CURRIE M. (1992)**, Female entrepreneurs : personal value systems and business strategies in a male-dominted industry, *Journal Of Small Business Management*, p. 49-57.
- ORHAN M. (2001)**, Women business owners in France: the issue of financing discrimination, *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 95 – 102.
- ORTNER SH. (1975)**, *Is Female to Male as Nature is to Culture ?*, in Michelle Zimbalist Rosaldo & Louise Lamphere *Women, Culture, and Society*. Stanford, Stanford University Press : 67-87.
- OUELLET F. (1987)**, *L'utilisation du groupe nominal dans les besoins*, In Deslauriers J.P. *Les méthodes de la recherche qualitative*. P.U.Q. : Sillery, 67-80.
- OZOUF M. (1995)**, *Les Mots des femmes. Essai sur la singularité française*, Paris, Fayard.

P-Q

- PALMONARI A. et DOISE W. (1986)**, *Un nouveau champ d'étude. Caractéristiques des représentations sociales*, In W. Doise & A. Palmonari (Eds), *L'étude des représentations sociales*. Neuchâtel/Paris : Delachaux et Niestlé.
- PARAPONARIS C. (2000)**, Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet, *Revue de GRH*, 36, juin.
- PARINI L. (2006)**, *Le système de genre : introduction aux concepts et théories*, Zurich : Seismo.
- PEIRCE C.S. (1995)**, *Le raisonnement et la logique des choses*, Paris: Le Cerf.
- PERETTI J-M. (2007)**, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

- PETIT M.C. (2010)**, *La gestion des gestionnaires de projets : le cas de l'industrie aérospatiale au Québec*, Doctorat en génie industriel, orientation Gestion de projets technologiques, Ecole Polytechnique de Montréal.
- PIAGET J. (1967)**, *Logique et Connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- PICQ T. (2011)**, *Manager une équipe projet : Pilotage, Enjeux et Performance*, 3ed. Dunod.
- PIGEYRE F. (1999)**, Vers une gestion des ressources humaines sexuée ?, *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p.47-55.
- PIGEYRE F. et VERNAZOBRES PH. (2013)**, Le "management au féminin" : Entre stéréotypes et ambiguïtés, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 17, n° 4, p. 194-209.
- PINTO J.K. et ROUHAINEN P.J. (2001)**, *Customer-based project organizations*, New York: Wiley.
- PINTO J.K. et TRAILER J.T. (1998)**, *Leadership skills for project managers*, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PINTO J.K. et SLEVIN D.P. (1988)**, *Critical success factors in effective project implementation*, Project Management Handbook. D. I. Cleland and W. R. King. New York, Van Nostrand Reinhold : pp. 479-512.
- PINTO J.K. et SLEVIN D.P. (1987)**, Critical factors in successful project implementation, IEEE.
- POPPER K.R. (1985)**, *Conjectures et réfutations, la croissance du savoir scientifique*, traduit de l'anglais par Michelle-Irène et Marc B. de Launay, Payot, Paris, France, 620 pages.
- PRICE R.C. (2012)**, Gender, Competition, and Managerial Decisions, *MANAGEMENT SCIENCE*, Vol. 58, No. 1, January, pp. 114–122.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004)**, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*, 3rd Ed. Newtown Square, PA: PMI.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2000)**, *Project Management Salary Survey*, Edition Project Management Institute.
- QUIVY R. et CAMPENHOUDT L.V. (1995)**, *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod.

R

- RAKOTOMALALA R. (2011)**, *Pratique de la régression logistique*, http://eric.univ-lyon2.fr/~ricco/cours/cours/pratique_regression_logistique.pdf
- RAMBOARISON-LALAO L. (2008)**, *Genre et gestion des ressources humaines : étude prospective de l'approche différenciée selon le genre*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 516p.
- Rapport Orientations stratégiques** pour les recherches sur le genre en France (2012).
- REDIEN-COLLOT R. (2006)**, *Pour une approche genrée de l'entrepreneuriat*, Académie de l'entrepreneuriat, 2006, 27 p.
- REED M. (2005)**, Reflections on the Realist Turn in Organization and Management Studies, *British Journal of Management Studies*, 42, 8.

- REESER C. (1969)**, Some potential human problems of the project form of organization, *Academy of Management Journal*, dec., p. 459- 467.
- RINFRET N. et LEVESQUE M-F. (2000)**, Comparaison transculturelle d'une analyse du Personality Attributes Scale (PAQ), *Science et comportement*, vol. 28, p. 65-78.
- RIOPEL M. (2009)**, *Epistémologie et enseignement des sciences* ; disponible en ligne sur: <http://sites.google.com/site/epistemologieenseignement/>.
- RIVELINE C. (1991)**, De l'urgence en gestion, *Gérer et comprendre*, mars, repris in *Problème économique*, n°2235, juillet, p. 1-6.
- ROBB A. et WOLKEN J. (2002)**, *Firm, owner and financing characteristics: differences between female and male-owned small businesses*, Finance and Economics Discussion Series, Division of Research and Statistics and Monetary Affairs, Federal Reserve Board, Washington, DC No. 2002-18.
- ROBERTS J. et COUTTS J.A. (1992)**, Feminization And Professionalization : A Review of an Emerging Litterature on the Development of Accounting in the United Kingdom, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, pp. 379-395.
- ROGER A. et LAPALME M.E. (2006)**, *L'individu face au plafonnement de carrière*, dans *Comportement organisationnel*, vol.2, coord. El Akremi, De Boeck Université, Méthodes et Recherches, p 223-242.
- ROJEWSKI J.W. et BAKEMAN R. (1997)**, Applying log-linear models to the study of career development and transition of individuals with disabilities, *Exceptionality*, 7(3), 169–186.
- ROKEACH M. (1968)**, *Beliefs, attitudes and values*, San Francisco, Jossey-Bass, 214 p.
- RONDINELLI D.A. (1976)**, Why development projects fail: problems of project management in developing countries, *Project management quarterly*, Vol. 7, No 7, p.10-15.
- ROSENER JB. (1990)**, Ways women lead, *Harvard Business Review*, Nov–Dec:119–25.
- ROSS-SMITH A., CHESTERMAN C. et PETERS M. (2005)**, Watch out, here comes feeling! Women executives and emotion work, *International Journal of Work Organization and Emotion*, vol. 1, p. 48-66.
- ROYER I. (2005)**, Le management de projet : Evolutions et perspectives de recherche, *Revue Française de Gestion*, Vol.31, N° 154, p.113-122.
- ROYER I. (2003)**, Why bad projects are so hard to kill ?, *Harvard Business Review*, February 01, 8 pages.
- RUBIN G. (1975)**, The Traffic in Women. Notes on the Political Economy of Sex, in Rayna Reiter, ed., *Toward an Anthropology of Women*. New York-London, Monthly Review Press : 157-210.
- RUBIN I.M. et SEELING W. (1976)**, Experience as a factor in the selection and performance of project managers, *IEEE Transaction on Engineering Management*, 14(3), 131-135.
- RUTTERFORD J., GREEN D.R., MALTBY J. et OWENS A. (2011)**, *Who comprised the nation of shareholders? Gender and investment in Great Britain, c. 1870–1935*, *Economic History Review*, 64, 1 (2011), pp. 157–187.

S

- SAINT-MICHEL S. et WIELHORSKI N. (2011)**, Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?, *@ GRH*, 1(1), 13-38.
- SANDBERG J. (2005)**, How do we justify knowledge produced with interpretive approaches?, *Organizational Research Methods*, vol. 8, n° 1, pp. 41-68.
- SANE S. (2014)**, Conceptualisation et dimensionnalité de l'apprentissage organisationnel: une étude exploratoire dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement, *Revue africaine de gestion*, N° 5.
- SCANDURA T.A. et VIATOR R.E. (1994)**, Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, n° 8, pp. 717-734.
- SCHEIN V.E. (2001)**, Think Manager – Think Male : a global perspective, Working paper EGOS 17th Colloquium, 5-7, Lyon.
- SCHEIN V.E. (1985)**, *Organizational culture and leadership*", Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHEIN V.E. (1973)**, The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57, p.95-100.
- SCHMITT J.CL. et OEXLE O.G. (dir.) (2002)**, "Les tendances actuelles de l'histoire du Moyen Âge en France et en Allemagne", Paris, Publications de la Sorbonne, p. 561-582.
- SCHOR S. (1998)**, Femmes, hommes : deux routes vers le sommet, *L'Expansion Management Review*, p.37-44.
- SCHÖN D.A. (1994)**, *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Les Editions Logiques.
- SCHÖN D.A. (1983)**, *The reflective practitioner : How professionals think in action*, New York: Basic Books.
- SCHRÖR H. (2006)**, *The profile of the successful entrepreneur. Results of the survey 'Factors of Business Success'*, Statistics in focus, Industry, Trade and Services, 29/2006, Eurostat.
- SUCHMAN L. (1993)**, Situated Action : A Symbolic Interpretation, *Cognitive Science*, 17, p. 1-48.
- SUCHMAN L. (1987)**, *Plans and situated action: the problem of human-machine communication*, Cambridge University Press.
- SCOTT J.W. (2009)**, Le genre : une catégorie d'analyse toujours utile ?, *Diogène*, vol. I, n° 225, p. 5-14.
- SCOTT J.W. (1988)**, Genre : une catégorie utile d'analyse historique, *Les Cahiers du GRIF*, 37-38.
- SCOTT J.W. (1986)**, Gender : a useful category of historical analysis, *American Historical Review*, p. 1053-1075.
- SHENHAR A. et RENIER J. (1996)**, How to define management? – a modular approach, *Management Development Review*, 9, 25-31, <http://dx.doi.org/10.1108/09622519610181748>

- SHENHAV Y. (1999)**, Manufacturing Rationality: The Engineering Foundation of the Managerial Revolution, *Oxford University Press*, Oxford.
- SIMON H.A. (1977)**, *The new Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Inc.
- SOFER C. (1990)**, La répartition des emplois par sexe : capital humain ou discrimination?, *Economie et prévision*, N°92-93, p. 77-85.
- SOLER L. (2000)**, *Introduction à l'épistémologie*, Paris : Ellipses.
- SÖDERLUND J. (2008)**, Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, By Aaron J. Shenhar and Dov Dvir", *R&D Management*, Vol. 38, N° 3, p.355-356.
- SPENCE J.T., HELMERICH R. et STAPP J. (1973)**, Rating of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity, *Journal of Personality and Social psychology*, vol. 32, p. 29-39.
- STEVENSON L.A. (1990)**, Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs, *Journal of Business Ethics*, 9 (4-5) (1990).
- STOLLER R. (1978)**, *Recherches sur l'identité sexuelle*, [trad. de M. Novodorski]. Paris : Gallimard.
- STOLLER R. (1968)**, *Sex and Gender : On the Development of Masculinity and Femininity*, Science House, New York City, 383 p.
- STONER C., HARTMAN R. et ARORA R. (1990)**, Work-home role conflict in female owners of small businesses : an exploration study, *Journal of Small Business Management*, p. 30-39.
- STREUFERT S. (1973)**, Effects of Information Relevance on Decision Making in complex Environments, *Memory and Cognition*, 1, (3), p.224-228.
- STYHRE A. (2011)**, The overworked site manager: gendered ideologies in the construction industry, *Construction Management and Economics*, (September) 29, 943–955.

T

- TABACHNICK B.G. et FIDELL L.S. (2000)**, *Using Multivariate Statistics*, Fourth Edition, United States of America: Allyn and Bacon.
- THAMHAIN H.J. (2004)**, Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership, *International Journal of Project Management*, Volume 22, Issue 7, October, p. 533-544.
- THEBAUD F. (2005)**, *sexe et genre*, in Magaret Maruani, *Femmes, genre et sociétés, l'état des savoirs*, la découverte.
- THEBAUD F. (1997)**, *Écrire l'histoire des femmes*, Fontenayaux-Roses, ENS Éd. Fontenay-Saint-Cloud.[Nouv. éd. : *Écrire l'histoire des femmes et du genre*, Lyon, ENS Éd., 2007.]
- THERY I. (2007)**, *La Distinction de sexe. Une nouvelle approche de l'égalité*, Paris, Odile Jacob.
- THIETART R.-A. (2000)**, Management et complexité : concepts et théories, *Cahier n° 282*, Centre de Recherche DMSP.

- THIETART et al. (2014)**, *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, 4^e édition.
- THIETART R. et al., (2003)**, *Méthode de recherche en Management*, Paris, DUNOD, 535p.
- THOMAS J., DELISLE C. et JUGDEV K. (2002)**, *Selling project management to senior executives: Framing the moves that matter*, Newtown Square: Project Management Institute.
- TREMBLAY M., CHENEVERT D., SIMARD G., LAPALME M.E. et DOUCET O. (2005)**, Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Gestion*, 30(2), 69-78.
- TSANG E.W.K. et KWAN K.M. (1999)**, Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective, *Academy of Management Review*, 24, p. 759-780.
- TSOUKAS H. (2000)**, False Dilemmas in Organization Theory: Realism or Social Constructivism, *Organization*, 7, 3, p. 531-535.
- TSOUKAS H. (1989)**, The Validity of Idiographic Research Explanations, *Academy of Management Review*, 14(5), 1989, p. 551-561.
- TURNER J.R. (1993)**, *The handbook of project-based management : improving the processes for achieving strategic objectives*, London ; New York, McGraw-Hill Book CO.
- TURNER J.R. et COCHRANE R.A. (1993)**, The Goals and Methods Matrix: coping with projects for which the goals and/or methods of achieving them are ill-defined, *International Journal of Project Management*, vol.11 Issue 2, p. 93-102.
- TURNER J.R., HUEMANN M. et KEEGAN A.E. (2008)**, Human Resource Management in the Project Oriented Company: employee well-being and ethical treatment, *International Journal of Project Management*, 26 (5), 577-585.
- TURNER J.R. et MÜLLER R. (2005)**, The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review, *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.
- TURNER J.R., RODNEY J. et ANNE E.K. (2001)**, Mechanisms of Governance in the Project-based Organization: Roles of the Broker and Steward, *European Management Journal*, vol. 19, no 3, p. 254-267.

U-V

- USUNIER J.-C., EASTERBY S. M. et THORPE R. (1993/2000)**, *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 2^{ème} édition.
- VECIANA JM., APONTE M. et URBANO D. (2005)**, University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 165–182.
- VERHEUL I (2005)**, *Is There a (Fe)male Approach? Understanding Gender Differences in Entrepreneurship*, Doctoral thesis, ERIM Ph.D series: Erasmus University Rotterdam.
- VERMA V.K. (1996)**, *Human Resource Skills for the Project Manager : The Human Aspects of Project Management*, Volume 2, Project Management Institute.

VIGNIKIN A. (2013), *Les modalités de mobilisation d'une compétence improvisationnelle au sein d'une équipe projet*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, décembre, I.A.E de Tours.

W-X

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 290p.

WACHEUX F. (1995), L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail, In *Actes du 6ème congrès de l'AGRH*, Poitiers.

WALBY S. (1990), *Theorizing patriarchy*, Oxford: Blackwell.

WARNIER V. (2005), *La constitution des compétences stratégiques: le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille.

WATSON J. et NEWBY R. (2005), Biological Sex, Stereotypical Sex-Roles, and SME Owner Characteristics, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 11, 2, 129-43.

WEICK K.E. (1998), Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, 9 (5), p. 543-555.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, sage Publications.

WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, (2° ed.), Addison-Wesley.

WEICK K.E. (1977), Organization Design: Organization as Self-Designing Systems, *Organizational Dynamics*, 6.

WESTKOTT MC. (1997), *On the new psychology of women: a cautionary view*, In: Walsh MR, editor. *Women, men and gender: ongoing debates*. New Haven: Yale University Press, p. 362-72.

WILEMON D. L. (1973), Managing conflict in temporary management situations, *The Journal of Management Studies*, p. 282-296.

WILSON F., KICHUL J. et MARLINO D. (2007), Gender, entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial career intentions : Implications for entrepreneurship education", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.

WINCH G.M. (2002), *Managing construction projects: An information processing approach*, Oxford: Blackwell Science.

WINDSOR C. et AUYEUNG P. (2006), The Effect of Gender and Dependent Children on Professional Accountant's Career Progression, *Critical Perspectives on Accounting*.

WIRTH L. (2001), *Breaking through the Glass Ceiling: Women in management*, ILO, Genève.

WOOTTON C.W. et KEMMERER B.E. (2000), The changing genderization of the accounting workforce in the US, 1930-90, *Accounting, Business & Financial History*, vol. 10, n° 2, pp. 169-190.

WU Z. et CHUA J.H. (2012), Second-Order Gender Effects: The Case of U.S. Small Business Borrowing Cost, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Mai, p.443-463.

X50-105 de l'Afnor.

Y-Z

- YIN R.K. (2014)**, *Case Study Research Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages, (5th ed.).
- YODER J.D. (2001)**, Making leadership work more effectively for women, *Journal of Social Issues*, 57 (4), 815-828.
- YORDANOVA D.I. (2011)**, The Effects of Gender on Entrepreneurship in Bulgaria: An Empirical Study, *International Journal of Management*, Vol. 28 No. 1 Part 2 Mars.
- YOUKER R. (2003)**, The nature of international development projects, *Conférence du PMI*, Baltimore.
- ZAHIDI S. et IBARRA H. (2010)**, *The Corporate Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- ZANNAD H. (1999)**, *La dimension psychosociale de la gestion par projet dans l'industrie automobile*, Thèse de sciences de gestion, HEC.
- ZARIFIAN P. (1999)**, *Objectif compétences*, Paris, Editions Liaisons, 229 p.
- ZARIFIAN P. (1995)**, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan.
- ZAVYALOVA E.K. et KOSHELEVA S. V. (2010)**, Gender stereotyping and its impact on human capital development in contemporary Russia, *Human Resource Development International*, Vol. 13, No. 3, July p. 341–349.
- ZWIKAEEL O., YUVAL C. et ARIK S. (2006)**, Non-delay scheduling as a managerial approach for managing projects, *International Journal of Project Management*, 24(4):330-336.

ANNEXES

Annexe 1 : Propositions de corrections pour une meilleure lisibilité du questionnaire

Initiales du questionnaire	Propositions, sources d'une meilleure lisibilité et compréhension
Rubrique « nombre de situations » posait d'énormes difficultés.	changer et Mettre une rubrique « FREQUENCE » comme huitième dimension. → coder cette huitième dimension à 4 degrés avec : 1= peu fréquent 2= assez peu fréquent 3= fréquent 4= très fréquent 1 → [1 ; 2] : équivaut à au plus la situation a été rencontrée deux fois ; 2 →]2 ; 6[: équivaut à au plus la situation a été rencontrée six fois ; 3 → [6 ; 10] ; 4 →]10 ; + l'infini[
Pour chaque échelle il n'y avait que 04 degrés	Mettre une échelle à cinq degré (avec un cinquième degré qui représenterait la rubrique « autres »)
Pour les dimensions « MAITRISE », « NOUVEAUTE » et « IMPREVISIBILITE »	→ Inverser le codage ce qui faciliterait le link avec les autres situations en faisant : 1 → très démuné 2 → relativement démuné 3 → relativement outillé 4 → bien outillé Etant donné que les dimensions « maitrise » et « urgence » ne sont pas aussi très explicites pour certaines situations, nous avons suggéré leur reformulation (surtout pour la situation N°21 (Evaluation)).
« Les situations qui vous ont marqué lors des six derniers mois »	La formulation posait problèmes. En effet certains répondants ont rempli juste les situations qui leur sont marqué en précisant que cela ne voulait pas dire qu'ils n'avaient pas rencontré les autres situations. Ce fut le cas du coordonnateur du PRECABG (Projet de Renforcement de Capacités et de Bonne Gouvernance)
Les 7 dimensions visibles dans la première page.	Mettre les 7 dimensions (+ la huitième) en entête de chaque page pour faciliter la lecture et la compréhension du questionnaire.
En somme, il est difficile pour que le questionnaire élaboré puisse être compris et répondu par la suite par un acteur en projet surtout au Sénégal où des recherches de cette rare envergure n'avaient pas encore cours. De fait, l'administration sur place s'était imposée à nous pour avoir un travail conséquent (limiter les biais).	

Annexe 2 : Heuristique méthodologique pour construire le degré de complexité-imposée

Voici les programmations que nous avons effectuées pour chaque combinaison de calcul.

Degré de complexité-imposée de la combinaison A :

=SI(ET(\$V2>=3;\$L2>2);4; SI(ET(\$V2<3;\$L2>2);3;SI(ET(\$V2<=2;\$L2<2);1;2)))

Degré de complexité-imposée de la combinaison B :

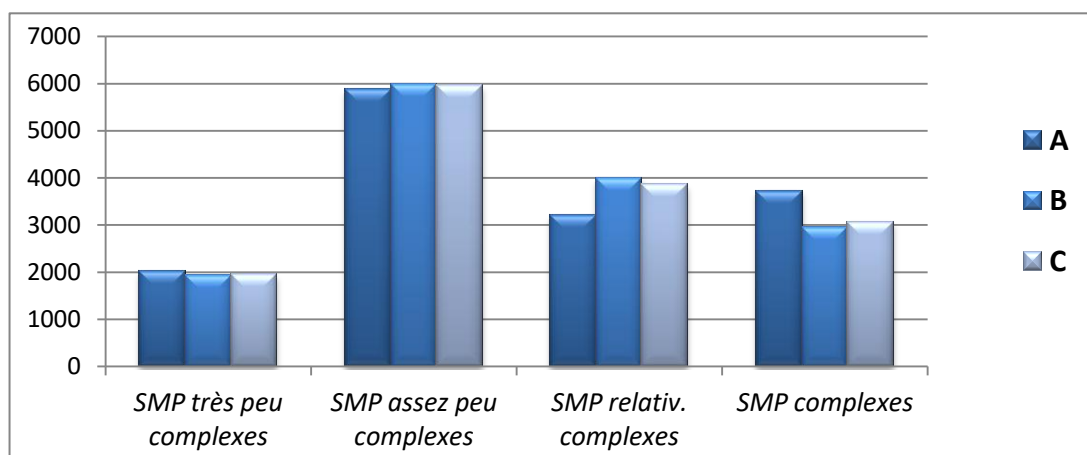
=SI(ET(\$X2>=3;\$L2>2);4; SI(ET(\$X2<3;\$L2>2);3;SI(ET(\$X2<=2;\$L2<2);1;2)))

Degré de complexité-imposée de la combinaison C :

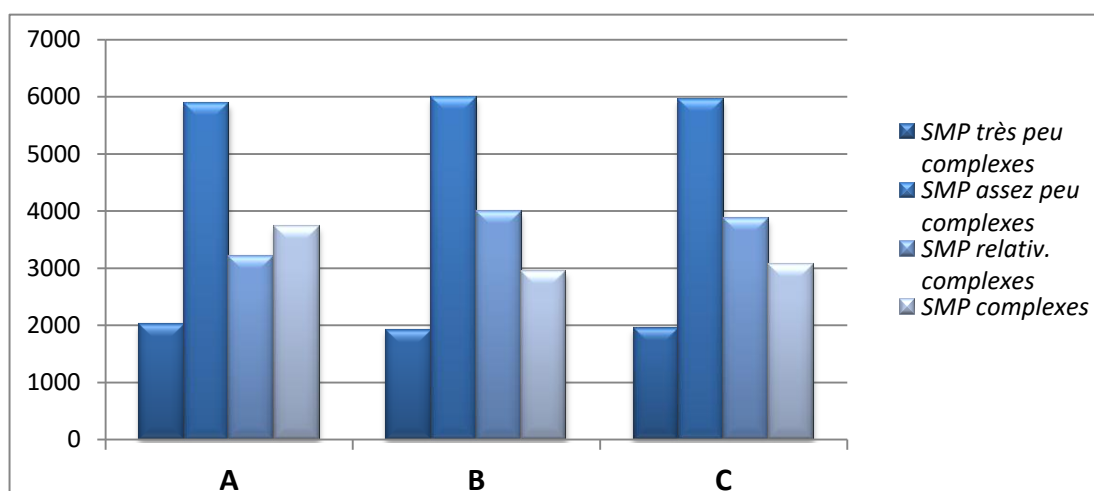
=SI(ET(\$Z2>=3;\$L2>2);4; SI(ET(\$Z2<3;\$L2>2);3;SI(ET(\$Z2<=2;\$L2<2);1;2)))

Avec : L2 = degré d'urgence ; V2, X2 et Z2 = degré d'importance de la SMP où V2 = Niveau d'enjeu, X2 = $0,75 \times \text{enjeu} + 0,25 \times \text{Evaluation externe}$ et Z2 = $0,5 \times \text{enjeu} + 0,5 \times \text{Evaluation Externe}$.

Répartition des quatre degrés de complexité-imposée pour chaque combinaison



Disparité des degrés de complexité-imposée pour chaque combinaison



Annexe 3 : Heuristique méthodologique pour construire le degré de complexité-ressentie

Voici les programmations que nous avons effectuées pour chaque combinaison de calcul.

Degré de complexité-ressentie de la combinaison D :

=SI(ET(\$Q2>=3;\$K2>2);4; SI(ET(\$Q2<3;\$K2>2);3;SI(ET(\$Q2<=2;\$K2<2);1;2)))

Degré de complexité-ressentie de la combinaison E :

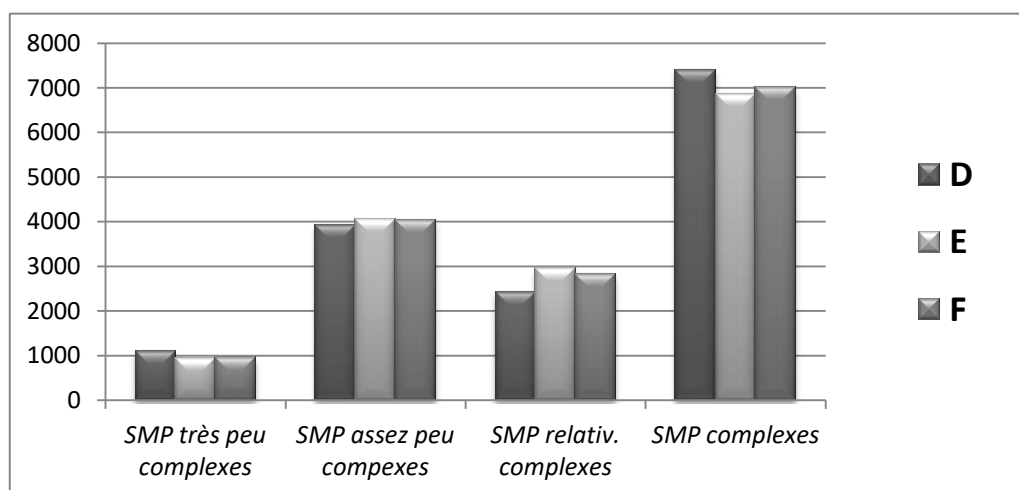
=SI(ET(\$R2>=3;\$K2>2);4; SI(ET(\$R2<3;\$K2>2);3;SI(ET(\$R2<=2;\$K2<2);1;2)))

Degré de complexité-ressentie de la combinaison F :

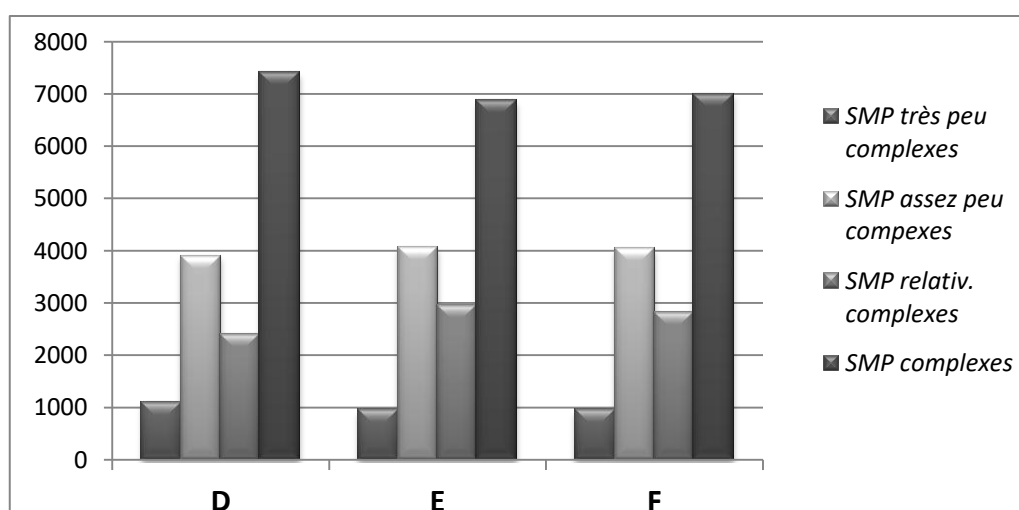
=SI(ET(\$O2>=3;\$K2>2);4; SI(ET(\$O2<3;\$K2>2);3;SI(ET(\$O2<=2;\$K2<2);1;2)))

Avec : K2 = degré d'indétermination de la SMP ; Q2, R2 et O2 = degré d'incertitude de la SMP où Q2 = imprévisibilité, R2 = 0,25*nouveauté+0,75*imprévisibilité et O2 = 0,5*nouveauté+0,5*imprévisibilité.

Répartition des quatre degrés de complexité-ressentie pour chaque combinaison



Disparité des degrés de complexité-ressentie pour chaque combinaison



Annexe 4: Heuristique méthodologique pour construire le degré de risque dans les projets

Voici les programmations que nous avons effectuées pour chaque combinaison de calcul.

Degré de risque de la SMP de la combinaison G :

=SI(ET(\$O2>=3;\$AB2>=3);4; SI(ET(\$O2>=3;\$AB2<3);3;SI(ET(\$O2<=2;\$AB2<=2);1;2)))

Degré de risque de la SMP de la combinaison H :

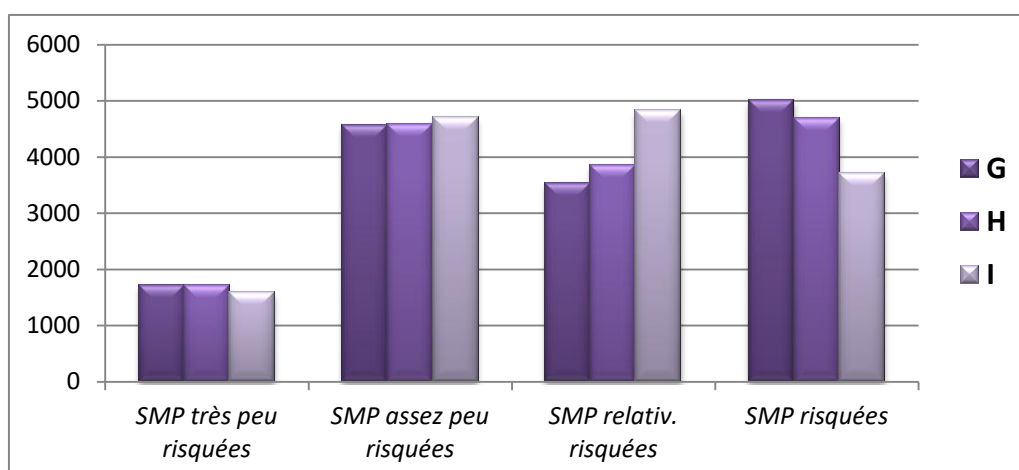
=SI(ET(\$O2>=3;\$AD2>=3);4; SI(ET(\$O2>=3;\$AD2<3);3;SI(ET(\$O2<=2;\$AD2<=2);1;2)))

Degré de risque de la SMP de la combinaison I :

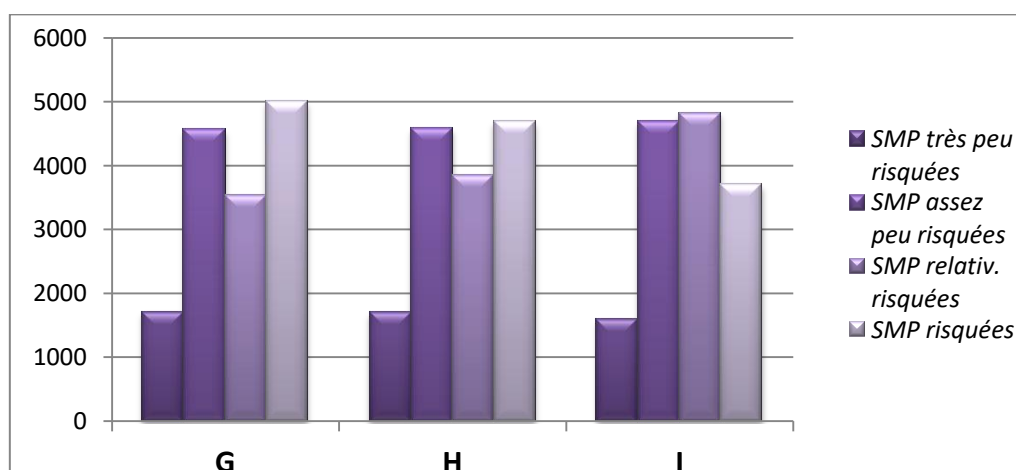
=SI(ET(\$O2>=3;\$AF2>=3);4; SI(ET(\$O2>=3;\$AF2<3);3;SI(ET(\$O2<=2;\$AF2<=2);1;2)))

Avec : Q2 = degré d'incertitude ; AB2, AD2 et AF2 = degré de non maîtrise de la SMP où AB2 = 0,75*indétermination +0,25*urgence, AD2 = 0,5*indétermination +0,5*urgence et AF2 = 0,25*indétermination +0,75*urgence.

Répartition des quatre degrés de risque pour chaque combinaison



Disparité des degrés de risque pour chaque combinaison



Annexe 5 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales complexes au niveau organisationnel

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log- vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	2912,328 ^a	,056	,086
2	2912,332 ^a	,056	,086
3	2912,338 ^a	,056	,086
4	2913,270 ^a	,056	,085

Test de Hosmer-Lemeshow

Etape	Khi-Chi-deux	ddl	Sig.
1	41,742	8	,000
2	45,968	8	,000
3	48,072	8	,000
4	59,053	7	,000

a. L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 4 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de ,001.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Sexe	,006	,104	,003	1	,954	1,006
Natureduprojet	-,010	,010	,937	1	,333	,990
TailledesEquipesProjets	-,212	,052	16,656	1	,000	,809
Etape 1 ^a EffectifOrga	,402	,037	120,664	1	,000	1,495
NombredeProjetsenCours	,036	,016	4,859	1	,028	1,037
Pays	-,004	,043	,007	1	,933	,996
Constante	-1,939	,215	81,470	1	,000	,144
Natureduprojet	-,010	,010	,940	1	,332	,990
TailledesEquipesProjets	-,212	,052	16,741	1	,000	,809
Etape 2 ^a EffectifOrga	,402	,037	120,710	1	,000	1,495
NombredeProjetsenCours	,036	,016	4,856	1	,028	1,037
Pays	-,004	,043	,007	1	,934	,996
Constante	-1,935	,203	91,256	1	,000	,144
Natureduprojet	-,010	,010	,936	1	,333	,990
TailledesEquipesProjets	-,211	,051	16,824	1	,000	,810
Etape 3 ^a EffectifOrga	,402	,037	120,783	1	,000	1,495
NombredeProjetsenCours	,036	,016	4,990	1	,025	1,037
Constante	-1,947	,145	179,666	1	,000	,143
TailledesEquipesProjets	-,216	,051	17,650	1	,000	,806
Etape 4 ^a EffectifOrga	,399	,036	119,904	1	,000	1,490
NombredeProjetsenCours	,037	,016	5,259	1	,022	1,038
Constante	-2,033	,116	309,365	1	,000	,131

Annexe 6 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales complexes au niveau individuel

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log- vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	10035,191 ^a	,022	,029
2	10036,005 ^a	,022	,029

Test de Hosmer-Lemeshow

Etape	Khi-Chi-deux	ddl	Sig.
1	23,698	8	,003
2	38,642	8	,000

a. L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 4 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de ,001.

Variables dans l'équation

		variables dans l'équation					
		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Etape 1 ^a	Sexe	,140	,054	6,768	1	,009	1,151
	Age	,202	,024	70,981	1	,000	1,224
	NiveaudEtudes	-,017	,019	,814	1	,367	,983
	PosteouFonction	-,014	,005	9,358	1	,002	,986
	FormationGP	,079	,016	24,764	1	,000	1,082
	NombredeProjetsenCours	-,074	,014	26,582	1	,000	,929
	Constante	-,541	,082	43,180	1	,000	,582
Etape 2 ^a	Sexe	,136	,054	6,383	1	,012	1,145
	Age	,203	,024	71,588	1	,000	1,225
	PosteouFonction	-,015	,005	10,796	1	,001	,985
	FormationGP	,078	,016	24,338	1	,000	1,081
	NombredeProjetsenCours	-,076	,014	28,209	1	,000	,927
	Constante	-,567	,077	53,985	1	,000	,567

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Sexe, Age, NiveaudEtudes, PosteouFonction, FormationGP, NombredeProjetsenCours.

Variables hors de l'équation

	Score	ddl	Sig.
Etape 2 ^a Variables NiveaudEtudes	,814	1	,367
Statistiques globales	,814	1	,367

a. Variable(s) supprimée(s) à l'étape 2 : NiveaudEtudes.

Annexe 7 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales risquées

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log- vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	9192,174 ^a	,011	,015
2	9192,186 ^a	,011	,015
3	9192,225 ^a	,011	,015

Test de Hosmer-Lemeshow

Etape	Khi-Chi-deux	ddl	Sig.
1	64,130	8	,000
2	41,138	8	,000
3	26,993	7	,000

a. L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 4 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de .001.

Variables dans l'équation

		Variables dans l'equation					
		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Etape 1 ^a	Sexe	,123	,058	4,425	1	,035	1,130
	Age	,208	,026	65,525	1	,000	1,231
	NiveaudEtudes	,002	,020	,012	1	,913	1,002
	PosteouFonction	-,001	,005	,046	1	,830	,999
	FormationGP	,044	,016	8,115	1	,004	1,045
	Constante	-1,392	,090	238,058	1	,000	,249
Etape 2 ^a	Sexe	,123	,058	4,516	1	,034	1,131
	Age	,208	,026	65,678	1	,000	1,231
	PosteouFonction	-,001	,005	,040	1	,842	,999
	FormationGP	,044	,016	8,104	1	,004	1,045
	Constante	-1,388	,082	283,890	1	,000	,250
Etape 3 ^a	Sexe	,123	,058	4,506	1	,034	1,131
	Age	,207	,025	67,871	1	,000	1,230
	FormationGP	,044	,016	8,064	1	,005	1,045
	Constante	-1,394	,077	325,300	1	,000	,248

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Sexe, Age, NiveaudEtudes, PosteouFonction, FormationGP.

Variables hors de l'équation

Variables hors de l'équation			Score	ddl	Sig.
Etape 2 ^a	Variables	NiveaudEtudes	,012	1	,913
	Statistiques globales		,012	1	,913
Etape 3 ^b		NiveaudEtudes	,006	1	,940
	Variables	PosteouFonction	,040	1	,842
	Statistiques globales		,052	2	,975

a. Variable(s) supprimée(s) à l'étape 2 : NiveaudEtudes.

b. Variable(s) supprimée(s) à l'étape 3 : PosteouFonction.

Annexe 8 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales improvisationnelles

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log- vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	6947,075 ^a	,006	,008
2	6948,129 ^a	,005	,008
3	6950,236 ^a	,005	,007

Test de Hosmer-Lemeshow

Etape	Khi-Chi-deux	ddl	Sig.
1	12,447	8	,132
2	25,065	8	,002
3	5,122	7	,645

a. L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 4 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de ,001.

Variables dans l'équation

		Variables dans l'équation					
		A	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
Etape 1 ^a	Sexe	,121	,068	3,128	1	,077	1,128
	Age	,128	,030	18,589	1	,000	1,137
	NiveaudEtudes	,024	,024	1,050	1	,306	1,025
	PosteouFonction	,007	,006	1,618	1	,203	1,007
	FormationGP	,033	,018	3,359	1	,067	1,033
	Constante	-1,513	,106	203,909	1	,000	,220
Etape 2 ^a	Sexe	,128	,068	3,546	1	,060	1,136
	Age	,126	,030	18,053	1	,000	1,134
	PosteouFonction	,008	,006	2,105	1	,147	1,008
	FormationGP	,032	,018	3,243	1	,072	1,033
	Constante	-1,468	,096	234,845	1	,000	,230
	Sexe	,129	,068	3,634	1	,057	1,138
Etape 3 ^a	Age	,135	,029	21,854	1	,000	1,145
	FormationGP	,035	,018	3,732	1	,053	1,035
	Constante	-1,419	,089	252,136	1	,000	,242

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Sexe, Age, NiveaudEtudes, PosteouFonction, FormationGP.

Variables hors de l'équation

Variables hors de l'équation			Score	ddl	Sig.
Etape 2 ^a	Variables	NiveaudEtudes	1,050	1	,305
	Statistiques globales		1,050	1	,305
Etape 3 ^b		NiveaudEtudes	1,534	1	,215
	Variables	PosteouFonction	2,106	1	,147
	Statistiques globales		3,149	2	,207

a. Variable(s) supprimée(s) à l'étape 2 : NiveaudEtudes.

b. Variable(s) supprimée(s) à l'étape 3 : PosteouFonction.

Annexe 9 : Questionnaire sur les représentations sociales d'acteurs mis en situation de gestion de projets (GP) ou de gestion d'une nouvelle activité sous forme de projet.

QUESTIONNAIRE SUR LES REPRESENTATIONS SOCIALES

Ce questionnaire permet de recueillir des informations nécessaires à une exploration empirique d'une recherche doctorale effectuée à l'université de Tours dont le thème porte sur le « *genre en situations de management de projets* ».

Votre collaboration sera d'une grande utilité et toute information obtenue sera traitée dans la plus stricte confidentialité, en vous remerciant très sincèrement de la vingtaine de minutes que vous voudrez nous consacrer pour remplir ce questionnaire.

A. Identification du répondant *(cochez les cases correspondantes)*

A.1. Votre type de formation

(filière dominante)

- ☐ gestion
- ☐ ingénierie
- ☐ informatique
- ☐ autre

A.2. La nature de votre formation

- ☐ Formation Initiale
- ☐ Formation en Apprentissage
- ☐ Formation Continue

A.3. Votre niveau d'études

- ☐ Bac + 1-3
- ☐ Bac + 4-5
- ☐ >Bac + 5

A.4. Votre tranche d'âge

- ☐ < 26 ans
- ☐ 26-33 ans
- ☐ > 33 ans

A.5. Votre sexe

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

A.6. Etes-vous un étudiant stagiaire ou exerçant un emploi en contexte de projet ?

Si oui, précisez le type de projet (*BTP, informatique, organisation/management, système d'information, infrastructure, qualité, communication, R&D, produit ou service, etc.*).

.....

Si oui, précisez vos principaux domaines de responsabilités :

.....

A.7. Etes-vous intéressé (e) par recevoir les résultats de l'étude ?

Si oui, merci de préciser votre email :

B. Qualités d'un « bon » chef de projet.

A travers cette échelle, il vous est demandé de renseigner les qualités que devrait avoir d'une part, un « bon » chef de projet.

En effet, selon vous, parmi les items ci-après (voir page suivante), **quelles qualités devrait avoir un « bon » chef de projet ?** Il vous est demandé de formuler votre choix sur une échelle de valeurs comprises entre deux caractéristiques opposées (Entourez votre choix).

Exemple : Peu compétent 1.....2.....3.....4 Très compétent ; avec :

1	2	3	4
Peu Compétent	assez compétent	compétent	très compétent

Allez à la page suivante



B101. Peu ou pas du tout agressif	1	2	3	4	Très agressif
B102. Peu ou pas du tout indépendant	1	2	3	4	Très indépendant
B103. Peu ou pas du tout émotif	1	2	3	4	Très émotif
B104. Très soumis	1	2	3	4	Très dominateur
B105. Très calme en cas de grave crise	1	2	3	4	Très nerveux en cas de grave crise
B106. Très passif	1	2	3	4	Très actif
B107. Incapable d'être complètement dévoué aux autres	1	2	3	4	Très dévoué aux autres
B108. Très brutal	1	2	3	4	Très doux
B109. Peu ou pas du tout serviable	1	2	3	4	Très serviable
B110. Peu ou pas du tout compétitif	1	2	3	4	Très compétitif
B111. Très casanier	1	2	3	4	Très ouvert au monde extérieur
B112. Peu ou pas du tout gentil	1	2	3	4	Très gentil
B113. Insensible à l'opinion des autres	1	2	3	4	Très sensible aux opinions des autres
B114. Peu ou pas du tout susceptible	1	2	3	4	Très susceptible
B115. Peu ou pas du tout conscient des sentiments des autres	1	2	3	4	Très conscient des sentiments des autres
B116. Prend facilement des décisions	1	2	3	4	A des difficultés à prendre des décisions
B117. Abandonne facilement	1	2	3	4	N'abandonne jamais facilement
B118. Ne se plaint jamais	1	2	3	4	Se plaint tout le temps
B119. Pas du tout confiant en soi	1	2	3	4	Grande confiance en soi
B120. Se sent très inférieur	1	2	3	4	Se sent très supérieur
B121. Peu ou pas du tout compréhensif	1	2	3	4	Très compréhensif
B122. Très froid dans la relation avec les autres	1	2	3	4	Très chaleureux avec les autres
B123. Accorde peu d'importance à la sécurité	1	2	3	4	Fort besoin de sécurité
B124. Explose sous pression	1	2	3	4	Résiste bien sous la pression

C. Profil du responsable de projet par rapport à ses comportements réels au travail

N.B : cette rubrique ne doit être remplie que par les personnes travaillant en contexte de projet !!!

Par rapport à vos comportements réels au travail, essayez d'identifier parmi ces 18 propositions (*voir page suivante*), celles qui vous paraissent correspondre le mieux à votre profil en entourant le chiffre qui convient, avec :

0	1	2	3	4
Jamais	rarement	assez souvent	souvent	systématiquement

Allez à la page suivante



C301. J'encourage mon équipe à formuler des suggestions et à prendre part aux prises de décisions concernant le projet

0 1 2 3 4

C302. Il n'y a rien de plus important que d'atteindre un objectif

0 1 2 3 4

C303. Je veille personnellement à ce que les objectifs ou tâches se réalisent dans les délais prévus

0 1 2 3 4

C304. J'aime superviser les personnes dans les tâches nouvelles, les initier aux nouvelles procédures

0 1 2 3 4

C305. J'aime les tâches à grand défi

0 1 2 3 4

C306. J'encourage la créativité au travail

0 1 2 3 4

C307. Dans l'accomplissement des tâches complexes, je veille aux moindres détails

0 1 2 3 4

C308. J'aime gérer plusieurs tâches complexes

0 1 2 3 4

C309. Je lis les articles sur la formation, la psychologie, le leadership. Je les mets en pratique.

0 1 2 3 4

C310. Il faut corriger les fautes, même au risque d'affecter les relations interpersonnelles

0 1 2 3 4

C311. Je gère mon temps de manière optimale

0 1 2 3 4

C312. J'aime expliquer aux salariés les détails et spécificités d'un projet

0 1 2 3 4

C313. Fractionner un projet en plusieurs tâches est ma seconde nature

0 1 2 3 4

C314. Le plus important, c'est le travail en équipe

0 1 2 3 4

C315. J'aime analyser les problèmes

0 1 2 3 4

C316. Je respecte les limites des autres

0 1 2 3 4

C317. Je discute individuellement avec les employés pour améliorer leur performance

0 1 2 3 4

C318. J'aime lire les revues en rapport avec ma profession. J'aime exprimer les nouvelles techniques que j'ai relevées.

0 1 2 3 4

Annexe 10 : Questionnaire sur les situations managériales vécues par des acteurs travaillant en contexte de projet.

PROJET INTERNATIONAL DE RECHERCHE SUR LES SITUATIONS MANAGERIALES

Vous allez participer à un projet de recherche international (France, Canada, Brésil, Maroc & Sénégal) sur les *situations managériales* vécues en projet... Des travaux antérieurs fondés sur un coaching de plus d'une centaine de chefs de projet ont montré qu'elles pouvaient être résumées à 22 situations type.

Dans cette recherche, une situation managériale sera définie comme:

une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.

- En fonction de votre expérience en projets lors des six derniers mois (*indiquez un événement de société marquant dans le pays étudié*), essayez de retrouver dans la liste ci-dessous celles qui vous ont particulièrement marquées et caractérisez-les en fonction des sept dimensions proposées. Notez sur le formulaire le niveau approprié en utilisant le cadre de référence ci-dessous à quatre degrés pour chaque dimension

NOUVEAUTE	1 = Familiale	2 = Assez familière	3 = Relativement inédite	4 = Très inédite
IMPREVISIBILITE	1 = Provoquée par vous	2 = Assez prévisible	3 = Relativement imprévisible	4 = Imprévisible
ENJEU DE LA SITUATION	1 = Peu déterminante pour la suite	2 = Assez peu déterminante pour la suite	3 = Relativement déterminante pour la suite	4 = Déterminante pour la suite
MAÎTRISE DE LA SITUATION en termes d'alliés, d'outils, de méthodes, de supports, etc.	1 = Bien outillé	2 = Relativement outillé	3 = Relativement démunie	4 = Très démunie
URGENCE: la résolution de cette situation était pour vous	1 = Non urgente	2 = Assez peu urgente	3 = Urgente	4 = Très urgente
APPRENTISSAGE: de cette situation qu'avez vous appris qui vous soit réexploitable par la suite	1 = Peu ou rien appris	2 = Assez peu appris	3 = Relativement appris	4 = Beaucoup appris
EVALUATION EXTERNE: dans quelle mesure vous sentiez vous « attendu » sur les résultats, suites	1 = Peu attendu	2 = Assez peu attendu	3 = Relativement attendu	4 = Fortement attendu

SITUATION	Nom bre de situa tions	NOUVEAUTE				IMPREVISIBILITE				ENJEU				MAÎTRISE				URGENCE				APPRENTISSAGE				EVALUATION EXTERNE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Prise de décision en information imparfaite (c'est assumer le risque).																													
2. Animation/coordination de collaborateurs transversaux (sur lesquels on ne dispose ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise).																													
3. Evaluation d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet).																													
4. Motivation d'un collaborateur, de l'équipe.																													
5. Éviction d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet).																													
6. Négociation avec des acteurs internes.																													
7. Négociation avec des acteurs externes, comme le client, des fournisseurs...																													

8. Communication externe.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Reporting (envers le commanditaire, le maître d'ouvrage, le chef de projet, le comité de pilotage, le comité de direction,...).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Créativité (ou mise en créativité d'un groupe : brainstorming, métaplans, groupe nominal, etc.).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Gestion de réunion stratégique (expliquez les objectifs, finalités, le sens des décisions...)		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Gestion de réunion informative (descendante, ascendante, latérale).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Gestion de réunion participative (production en commun).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Structuration d'action collective (plan de management, plan d'actions, organigramme technique, etc.).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Organisation/priorisation du temps (planification, gestion d'agenda, gestion de son stress,...).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Gestion de conflits.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Gestion de crise, d'aléas.		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Questionnement de l'ordre (pour « oser » lever l'ambiguïté, pour qualifier le problème à résoudre, les objectifs du projet, les besoins à satisfaire au-delà des consignes initiales transmises par la maîtrise d'ouvrage).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Argumentation pour un projet « bottom up » (c'est-à-dire d'une idée émanant d'un acteur décentralisé en dehors de la stratégie délibérée et formalisée).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Délégation (recevoir une délégation ou déléguer des lots de travaux, une mission, ...).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
21. Evaluation (se faire évaluer par des acteurs externes).		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
22. Capitalisation des connaissances produites par le projet au service d'autres personnes que l'équipe projet		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
23. Autre situation. (décrivez)		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Votre niveau d'études		
Fonction que vous assumez et depuis combien de temps	Fonction :	Nombre d'années d'expérience dans la fonction :
Type de projets auxquels vous participez en ce moment en vous référant si possible à la liste suivante : R&D, produit ou service, BTP, informatique, organisation/management, ingénierie industrielle, système d'information, infrastructure, qualité, communication, événementiel, formation, maintenance évolutive, etc	Projets type : Projets type : Projets type :	Années d'expérience dans ce type : Années d'expérience dans ce type : Années d'expérience dans ce type :
A combien de projets participez-vous actuellement et quelle est la taille des équipes de projet	Nombre de projets sur les 6 derniers mois : Nombre de projets en cours :	Taille moyenne équipe projet :
Votre organisation (sélectionnez une des deux possibilités):	() Vit de la conception et réalisation de projets (projets externes)	() Produit et Vend des produits et services et réalise des projets à usage interne (projets internes)
Effectif de votre organisation	Au Sénégal:	Reste du Monde:
Nom de votre organisation		
Secteur(s) d'activité de votre organisation		
Votre âge et sexe		
Votre courriel		
Etes-vous intéressé(e) par recevoir les résultats de l'étude ?		

Annexe 11 : Questionnaire sur les pratiques de management de projets.

OBSERVATOIRE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DE PROJETS (Questionnaire)

Identification de l'interviewé :

Nom et prénom	
Adresse	
Téléphone et adresse internet	
Nom de l'entreprise	
Secteur d'activité	
Taille de l'entreprise ou de l'organisation	Chiffre d'affaires approximatif:
	Effectif:
Poste et fonction occupés dans l'entreprise	

EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE**PARTIE 4: Méthodes & outils**

4-1 : Selon le référentiel de management de projet établi par le Project Management Institute (la plus grande association professionnelle dans le domaine avec plus de 300 000 membres répartis dans le monde entier), on peut décomposer le management de projets en 9 domaines d'activités :

- ☛ Parmi les méthodes & outils de gestion de projets suivants, pouvez-vous nous préciser
- ceux qui sont utilisés systématiquement dans vos projets (notez 4),
 - ceux que vous avez vu utiliser au moins une fois (notez 3),
 - ceux qui n'ont pas encore été utilisés mais que vous connaissez par ailleurs (notez 2),
 - enfin ceux qui vous sont complètement inconnus (notez 1).

1 INTEGRATION <i>processus nécessaires pour s'assurer d'une bonne intégration de tous les éléments du projet.</i>	Règle des phases et des jalons : <i>le projet est découpé en étapes bien délimitées par des jalons ou points de décision entre le décideur - maître d'ouvrage et le chef de projet maître d'œuvre</i>	4	3	2	1
	Tableaux de bord : <i>supports informatifs présentant des informations de synthèse (ratios, graphiques, tableaux,...) qui doivent permettre d'évaluer la progression du projet, le reste à faire et le degré d'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateurs de délais, de coûts, de performances et de risques...</i>	4	3	2	1
	Courbes en " S " et calcul des écarts de coût et de délai : <i>Techniques graphiques et budgétaires permettant, sur la base de l'application du</i>	4	3	2	1

L'élaboration et la mise en œuvre du plan de projet (suivi de tableaux de bord et la maîtrise d'ensemble des modifications).	principe de la valeur acquise, de pouvoir faire le point sur l'avancement du projet en fonction du planning et du budget planifiés, du budget réellement dépensé et de l'avancement technique réellement constaté. Par comparaison de trois courbes, on peut en déduire les dérives de coûts et de délais que le projet devra supporter hors mesures correctrices.				
	Ingénierie concourante ou simultanée : Approche de conception et de développement simultané des produits et processus associés qui cherche à raccourcir le cycle de vie global du projet en créant des équipes plurifonctionnelles (plateau) travaillant au sein d'un même espace et partageant toutes les données et méthodes formelles de développement.	4	3	2	1
	Analyse et modélisation systémique : La modélisation d'un projet comme un système permet de simuler l'impact d'actions et de déterminer les modes de régulation adéquats pour faire évoluer le système-projet selon une trajectoire désirée.	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
2 – DELAI processus nécessaires pour achever le projet en temps voulu. Cela comporte l'identification, le séquençage, l'estimation de la durée des activités et la maîtrise du planning.	Planning - Gantt : Mode de représentation graphique permettant de situer dans le temps la réalisation des différentes tâches à exécuter au cours du projet. On peut en déduire le chemin critique ainsi que leurs marges associées (marge de sécurité dont on dispose avant de retarder tout ou partie du projet).	4	3	2	1
	Méthodes P.E.R.T., Chemin critique, Potentiels : Techniques de recherche opérationnelle permettant d'optimiser l'ordonnancement des tâches entre elles en fonction de leurs durées et de leurs relations logiques. On en déduit, par l'application d'algorithmes, la durée totale du projet, les tâches composant le chemin critique, les marges totale et libre associées.	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
3- CONTENU Processus qui permettent d'assurer que le projet prévoit toutes les activités nécessaires, et seulement elles, pour réaliser le projet avec succès.	Gestion de la documentation : La documentation du projet est constituée par l'ensemble des documents produits et recueillis au cours du projet. Ils doivent être gérés avec soin c'est-à-dire identifiés, diffusés, vérifiés, mis à jour, archivés de manière à assurer une bonne traçabilité du projet et à en faciliter la capitalisation.	4	3	2	1
	Organigramme technique : Décomposition arborescente du contenu du projet permettant de gérer et d'intégrer les différentes dimensions du projet (coûts, délais, qualité, risques, ressources, etc.), structurer le système de délégation de responsabilités et le système d'information et de gestion spécifique au projet	4	3	2	1
	Organigramme des tâches : Découpage hiérarchisé et arborescent de l'ensemble des activités à réaliser au cours du projet en éléments plus faciles à analyser et à maîtriser appelés lots de travaux. Ce sont ces activités qui seront planifiées. Il se déduit de l'organigramme technique ou peut se substituer à lui dès lors que l'on connaît de façon exhaustive l'ensemble des tâches à accomplir.	4	3	2	1
	Gestion de la configuration : Ensemble des moyens et procédés par lesquels les différents constituants du projet et leur documentation restent mutuellement identifiés. Elle permet à l'ensemble des acteurs du projet de travailler sur la base des mêmes informations mises à jour continuellement.	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
4- COUT Processus nécessaires pour s'assurer que le projet est bien	Techniques d'estimation des coûts : Ensemble des méthodes permettant de prédire le résultat économique final d'un programme d'engagement financier ; l'estimation conduit à l'élaboration d'un budget dont le niveau de précision s'affine au cours des phases du projet. Elle permettra d'en dégager les besoins de trésorerie prévisionnelle ainsi que les éléments de calcul économique et financier.	4	3	2	1

réalisé dans les limites budgétaires. Il comprend la planification des ressources, l'estimation des coûts, la budgétisation et la maîtrise des coûts	Analyse et critères de rentabilité prévisionnelle : <i>Evaluation de la rentabilité prévisionnelle du projet en étudiant les flux de trésorerie nette qu'il va générer pendant son horizon économique d'utilisation grâce à certains critères financiers tels que le taux interne de rendement, la valeur actuelle nette, le délai de récupération, etc. Sur cette base, on pourra optimiser le mode de financement du projet (project financing). Pour certains projets, il faudra raisonner en termes de réduction de coûts ou de gain d'efficacité à enveloppe budgétaire donnée.</i>	4	3	2	1
	Gestion des ressources : <i>Techniques qui permettent d'essayer d'optimiser l'utilisation des ressources associées aux différentes activités du projet en fonction de leur disponibilité, de leur productivité, de leurs courbes d'expérience, de leur coût...</i> <i>Selon que l'on accepte ou non de retarder les objectifs de fin du projet, on parlera de techniques de nivellement ou de lissage.</i>	4	3	2	1
	Conception à coût objectif global : <i>Méthode de gestion de projet visant à maintenir le coût global inférieur ou égal à un niveau souhaité et/ou à faire les arbitrages entre plusieurs solutions. C'est une extension de la notion de conception à coût objectif à l'ensemble des dépenses sur la durée de vie du produit.</i>	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
5 – RESSOURCES HUMAINES <i>Recouvre la gestion des membres de votre équipe projet, les différentes affectations, l'organisation de votre groupe, l'évaluation des membres de l'équipe, les modes de leadership, d'animation, de motivation, etc</i>	Lettre de mission : <i>Dans le cas des projets "internes", la lettre de mission va constituer l'acte de naissance officiel du projet. Son contenu va éclairer le contenu de la mission temporaire et exceptionnelle qui est confiée au chef de projet (contexte, objectifs, contraintes, type d'organisation, ressources allouées, mode de contrôle,...).</i>	4	3	2	1
	Gestion des conflits : <i>Par nature, le projet va susciter l'émergence de conflits (d'objectifs, de jugement, de répartition, de valeurs, de relations, de priorisation) qui risquent de compromettre l'atteinte de tout ou partie des objectifs du projet. Il faut donc les identifier, les gérer et les résoudre à temps de manière à minimiser leur impact sur le projet en utilisant les techniques appropriées au contexte : fuite, lutte, délégation, compromis, consensus.</i>	4	3	2	1
	Techniques de " team building " : <i>Techniques d'animation et de gestion de dynamique de groupe permettant de forger une identité à l'équipe projet et à lui faire adopter les comportements adéquats par rapport aux différentes phases du projet. On peut être amené à utiliser des techniques de créativité, de conduite de réunions, de communication, de prise de décision, d'organisation....</i>	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
6 – QUALITE <i>Processus nécessaires pour s'assurer que les résultats du projet satisferont les besoins pour lesquels le projet a été entrepris</i>	Assurance et plan qualité : <i>Ensemble des techniques et procédés qui permettent d'obtenir que la réalisation des différentes activités du projet (approvisionnements, prestations internes et externes,...) s'effectue selon les niveaux de qualité exigés contractuellement. L'ensemble des dispositifs sont synthétisés dans un plan qualité qui servira de support de contrôle au cours du déroulement du projet.</i>	4	3	2	1
	Cahier des charges fonctionnel : <i>Document par lequel le demandeur exprime son besoin en termes de fonctions, de services et de contraintes. Pour chacun d'eux, sont définis des critères d'appréciation et leurs niveaux. Chacun de ces niveaux est assorti d'une flexibilité.</i>	4	3	2	1
	Analyse de la valeur : <i>Méthode de compétitivité, organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire.</i>	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1

7- RISQUES	Techniques de gestion des risques <i>Processus et techniques permettant d'identifier, d'analyser et de parer les risques du projet, c'est-à-dire de mettre en place un plan d'actions préventives et correctives. Parmi ces méthodes on peut citer parmi les plus courantes : analyse d'impact, analyse de sensibilité, méthode AMDEC, simulation de Monte Carlo...</i>	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
8 – APPRO- VISIONNEMENT <i>Processus nécessaires pour gérer les biens et les services fournis par d'autres organisations que celle en charge du projet.</i>	Techniques de négociation : <i>Que ce soit pour emporter " l'affaire ", pour obtenir des services internes les ressources nécessaires, pour contractualiser avec les prestataires externes, pour orienter le processus de décision en sa faveur, fréquentes sont les situations en projet où il faut mobiliser à bon escient les techniques de négociation (du point par point, du donnant/donnant, du faux pivot, de la globalisation, du bilan, des quatre marches, de l'encerclement...).</i>	4	3	2	1
	Soutien Logistique intégré : <i>Ensemble coordonné et itératif des tâches de gestion et des tâches techniques nécessaires pour assurer que le soutien logistique est bien pris en compte dans l'énoncé des exigences relatives au système principal et dans sa définition.</i>	4	3	2	1
	Appel d'offres, consultation : <i>Document émis sur la base d'un cahier des charges, pour obtenir des éléments de comparaison de qualité, de prix et de délais qui permettront de choisir un intervenant ; à ce dernier sera ultérieurement confiée, par contrat ou commande, la réalisation d'une étude, d'un équipement, d'un matériel, d'une opération, d'une construction ou d'un ouvrage.</i>	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
9- COMMUNICA- TION <i>Recouvre l'organisation interne et externe en matière de communication sur le projet c'est-à-dire la manière dont les acteurs ont communiqué, les moyens utilisés, les modes de communication choisis.</i>	Reporting : <i>Il consiste, pour le chef de projet, à rendre compte, à intervalles définis, aussi bien à sa hiérarchie qu'à son client, de la façon dont le projet se déroule sur tous les plans, en particulier délais, avancement, coût, par rapport aux prévisions précédentes.</i>	4	3	2	1
	Plan de communication : <i>Ensemble planifié des actions permettant de mettre en œuvre la stratégie de communication vis à vis des différentes parties prenantes qui influenceront l'atteinte des objectifs du projet (définition des cibles, des messages, des medias, du timing, du contrôle de l'impact,...)</i>	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1
10- MANAGEMENT PAR PROJETS <i>Ensemble des processus de finalisation, d'organisation et d'animation qui permettent de rendre efficace le recours à des structures temporaires de type "projets".</i>	Planification multi-projets : <i>Techniques et moyens de planification qui permettent d'obtenir une vue consolidée d'un ensemble de projets à l'intérieur d'un programme plus vaste ou d'un portefeuille de projets. Elle est à conseiller quand les projets sont interdépendants et concurrents dans l'utilisation d'un pool de ressources commun entre différents projets et/ou opérations dans l'organisation.</i>	4	3	2	1
	Gestion de portefeuille de projets : <i>Ensemble de dispositifs permettant de gérer de manière concomitante un ensemble de projets présentant des relations d'interdépendance (opérationnalisation d'une stratégie globale, utilisation de ressources communes, intégration dans des processus transversaux, parties prenantes communes,...). Pour des raisons de cohérence, d'intégration, de coordination, d'optimisation, il est nécessaire d'élargir le périmètre du système d'information et de gestion à l'ensemble du portefeuille de projets.</i>	4	3	2	1
	Autre : (décrivez s'il vous plaît):	4	3	2	1

Liste des tableaux

CHAPITRE I

Tableau 1.1 : Le genre dans les théories féministes.....	40
Tableau 1.2 : Groupes de recherches sur le genre dans les universités et organismes de recherche.....	44
Tableau 1.3 : Analyse de verbatim de femmes n'ayant pas rencontré de plafond verre.....	46
Tableau 1.4 : Les femmes dans les parlements en France de 1995 à 2014.....	49

CHAPITRE II

Tableau 2.1 : Le genre approché par quelques disciplines connexes des sciences de gestion..	61
Tableau 2.2 : Le genre approché par les sciences de gestion.....	91
Tableau 2.3 : Synthèse des approches sur le genre.....	92

CHAPITRE III

Tableau 3.1 : Comparaison « activités-projets » et « activités d'opérations ».....	99
Tableau 3.2 : Caractéristiques des projets en fonction de leur objet.....	104
Tableau 3.3 : Principaux courants de pensée qui ont traversé la gestion de projets.....	111
Tableau 3.4 : Dimension organisationnelle de la gestion de projets.....	114
Tableau 3.5 : Quelques techniques et méthodes de GP.....	115
Tableau 3.6 : Facteurs clés de succès en gestion de projets.....	119
Tableau 3.7 : Courants de pensée du management de projets.....	124
Tableau 3.8 : Compétences du chef de projet idéal.....	128
Tableau 3.9 : Problématiques du management de projet.....	130
Tableau 3.10 : Caractéristiques des entreprises orientées-projets.....	132
Tableau 3.11 : Comparaison entre management de projets et management par projets.....	133
Tableau 3.12 : Taxonomie des situations managérialesnaire.....	140

CHAPITRE IV

Tableau 4.1 : Confusions possibles des paradigmes au fil du temps.....	170
Tableau 4.2 : Les deux grandes familles de paradigmes.....	171
Tableau 4.3 : Comparaison de paradigmes épistémologiques positivistes.....	173
Tableau 4.4 : Comparaison de paradigmes épistémologiques constructivistes.....	174
Tableau 4.5 : Construit théorique du « masculin ».....	189
Tableau 4.6 : Construit théorique du « féminin ».....	189
Tableau 4.7 : Echantillon d'items des idéologies masculine et féminine.....	192
Tableau 4.8 : Typologies de situations managériales (SM) de projet par rapport à l'idéologie de genre.....	193

Tableau 4.9 : Comportements-types par rapport à l'idéologie de genre « contextualisée »...	198
Tableau 4.10 : Matrice d'analyse du degré de complexité-imposée d'une SM.....	202
Tableau 4.11 : Matrice d'analyse du degré de complexité-ressentie d'une SM.....	203
Tableau 4.12 : Matrice d'analyse du degré de risque d'une situation managériale.....	209
Tableau 4.13 : Scénarios d'improvisation des situations managériales.....	212
Tableau 4.14 : Cadre de référence des dimensions des situations managériales.....	217
Tableau 4.15 : Les variables de contrôle.....	218
Tableau 4.16 : Modes de traitement des données sur les situations managériales.....	224
CHAPITRE V	
Tableau 5.1 : Items masculins et items féminins du PAQ.....	235
Tableau 5.2 : Résultats de l'analyse factorielle.....	237
Tableau 5.3 : Comparaisons entre les hommes et femmes des styles perçus.....	239
Tableau 5.4 : Comparaisons des styles perçus par rapport à l'expérience en projet.....	240
Tableau 5.5 : Items masculins-items féminins du PAQ.....	241
Tableau 5.6 : Comparaisons entre les hommes et femmes des styles perçus.....	242
Tableau 5.7 : Items adaptés de la grille managériale	244
Tableau 5.8 : Comparaisons entre les hommes et femmes du style moyen de management..	247
Tableau 5.9 : Liste des situations marquantes retenues par le groupe nominal.....	251
Tableau 5.10 : Ressentis d'acteurs (projet) mis en situation de gestion de projets.....	252
Tableau 5.11 : Synthèse des résultats tests du chapitre V.....	257
CHAPITRE VI	
Tableau 6.1 : Corrélations entre les dimensions des situations managériales (SM).....	269
Tableau 6.2 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de complexité-imposée.....	274
Tableau 6.3 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de complexité-ressentie.....	278
Tableau 6.4 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré de risque dans les projets.....	282
Tableau 6.5 : Résultats du test d'indépendance du Khi-deux entre chaque catégorie de situation managériale et chaque degré d'improvisation organisationnelle.....	286
Tableau 6.6 : Typologies de situations de management de projet.....	289
Tableau 6.7 : Comparaisons entre les hommes et femmes lorsqu'ils font face aux situations managériales complexes au niveau organisationnel.....	292
Tableau 6.8 : Comparaisons entre les hommes et femmes du niveau d'apprentissage à contraintes organisationnelles égales.....	293
Tableau 6.9 : Impact de l'âge sur la complexité-imposée.....	294
Tableau 6.10 : Impact du niveau d'études sur la complexité-imposée.....	295

Tableau 6.11 : Impact du niveau de formation en GP sur la complexité-imposée.....	295
Tableau 6.12 : Comparaisons entre les hommes et femmes des ressentis des SM.....	296
Tableau 6.13 : Comparaisons entre les hommes et femmes du niveau d'apprentissage à niveau de complexité-ressentie égal.....	297
Tableau 6.14 : Impact de l'âge sur la complexité-ressentie.....	298
Tableau 6.15 : Impact du niveau d'études sur la complexité-ressentie.....	298
Tableau 6.16 : Impact du niveau en formation en GP sur la complexité-ressentie.....	298
Tableau 6.17 : Comparaisons entre les hommes et femmes lorsqu'ils font face aux SM risquées.....	299
Tableau 6.18 : Impact de l'âge sur la prise de risque dans les projets.....	300
Tableau 6.19 : Impact du niveau d'études sur la prise de risque dans les projets.....	300
Tableau 6.20 : Impact du niveau de formation en GP sur la prise de risque.....	300
Tableau 6.21 : Comparaisons entre les hommes et femmes lorsqu'ils font face aux situations managériales improvisationnelles.....	301
Tableau 6.22 : Impact de l'âge sur l'improvisation dans les projets.....	302
Tableau 6.23 : Impact du niveau d'études sur l'improvisation dans les projets.....	302
Tableau 6.24 : Impact du niveau de formation en GP sur l'improvisation dans les projets...	302
Tableau 6.25 : Corrélations entre les variables de contrôle potentielles.....	306
Tableau 6.26 : Corrélations entre les variables de contrôle et les variables à prédire.....	307
Tableau 6.27 : Statistiques descriptives des variables à prédire.....	307
Tableau 6.28 : Résultats de la régression logistique binaire pour la complexité-imposée....	310
Tableau 6.29 : Résultats de la régression logistique binaire pour la complexité-ressentie...	312
Tableau 6.30 : Résultats de la régression logistique binaire pour la prise de risque.....	314
Tableau 6.31 : Résultats de la régression logistique binaire pour l'improvisation.....	315
Tableau 6.32 : Corrélations entre les techniques de gestion de projet utilisées et le sexe....	317
Tableau 6.33 : Comparaisons entre les hommes et femmes de l'« utilisation quasi-systématique » de certaines méthodes de gestion de projets.....	318
Tableau 6.34 : Comparaisons entre les hommes et femmes de l'« utilisation quasi-systématique » de certaines méthodes de gestion de projets.....	319
Tableau 6.35 : Comparaisons entre les hommes et femmes de la « non utilisation » des techniques de gestion de risque.....	319
Tableau 6.36 : Comparaisons entre les hommes et femmes de la « non utilisation » de certaines techniques de planification et de gestion des ressources.....	320
Tableau 6.37 : Synthèse des résultats des régressions logistiques.....	322
Tableau 6.38 : Synthèse des résultats du chapitre VI.....	324

CHAPITRE VII

Tableau 7.1 : Typologies de situations par rapport à l'idéologie de genre contextualisée...	347

Liste des figures

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Figure 0 : Plan de la recherche.....	25

CHAPITRE I

Figure 1.1 : Origine étymologique du genre.....	35

Figure 1.2 : Revues scientifiques entièrement consacrées au genre.....	44

CHAPITRE II

Figure 2.1 : Classement thématique des articles sur le genre dans les revues comptables.....	76

Figure 2.2 : Impact du sentiment identitaire sur la prise de responsabilités.....	90

Figure 2.3 : Typologie de femmes au travail.....	90

CHAPITRE III

Figure 3.1 : Dynamique de la situation projet.....	102

Figure 3.2 : Positionnement des cinq types de projets de développement.....	108

Figure 3.3 : Cadrage des travaux de recherche allant du projet au management par projets..	109

Figure 3.4 : Nuances entre « situations », « situations de gestion » et « SMP ».....	142

CHAPITRE IV

Figure 4.1 : Notre positionnement épistémologique.....	166

Figure 4.2 : Niveau d'apprentissage en fonction de l'idéologie de genre et de la complexité-imposée par la situation managériale.....	205

Figure 4.3 : Niveau d'apprentissage en fonction de l'idéologie de genre et du ressenti-complexité de la situation managériale.....	206

Figure 4.4 : Matrice d'analyse des différents degrés d'improvisation d'une situation managériale.....	212

Figure 4.5 : Définition du modèle généré par la recherche.....	228

CHAPITRE V

Figure 5.1 : Styles perçus avec le PAQ.....	235

Figure 5.2 : Styles perçus de l'échantillon.....	238

Figure 5.3 : Grille managériale de l'échantillon.....	246

Figure 5.4 : Grille managériale des femmes.....	248

Figure 5.5 : Grille managériale des hommes.....	248

Figure 5.6 : Ressentis des acteurs mis en situation de gestion d'activités.....	255

Figure 5.6 : Ressentis des hommes mis en situation de gestion d'activités.....	256

Figure 5.7 : Ressentis des femmes mises en situation de gestion d'activités.....	257

CHAPITRE VI

Figure 6.1 : Caractéristiques des acteurs répondants.....	266
Figure 6.2 : Caractéristiques des projets des acteurs répondants.....	267
Figure 6.3 : Carte factorielle des associations entre les dimensions des situations managériales.....	270
Figure 6.4 : Répartition du niveau de complexité-imposée de chaque catégorie de situation managériale (SM).....	275
Figure 6.5 : Répartition du niveau de complexité-ressentie de chaque catégorie de SM.....	279
Figure 6.6 : Répartition du degré de risque de chaque catégorie de de SM.....	284
Figure 6.7 : Répartition du degré d'improvisation de chaque catégorie de SM.....	287
Figure 6.8 : Niveau d'apprentissage des situations managériales complexes	294
Figure 6.9 : Niveau d'apprentissage des situations managériales fortement ressenties.....	297

CHAPITRE VII

Figure 7.1 : Des typologies de situations vécues en contexte de projet.....	337
Figure 7.2 : La complexité-ressentie, une situation genrée en contexte de projet.....	341
Figure 7.3 : Le risque, une situation genrée en contexte de projet.....	342
Figure 7.4 : L'improvisation, une situation genrée en contexte de projet.....	343
Figure 7.5 : La complexité-imposée, une situation genrée en contexte.....	345
Figure 7.6 : Des typologies de situations par rapport au genre vécues en contexte de projet.....	348

Liste des annexes

CHAPITRE IV

Annexe 1 : Propositions de corrections pour une meilleure lisibilité du questionnaire.....394

CHAPITRE VI

Annexe 2 : Heuristique méthodologique pour construire le degré de complexité-imposée...395

Annexe 3 : Heuristique méthodologique pour construire le degré de complexité-ressentie.....396

Annexe 4: Heuristique méthodologique pour construire le degré de risque dans les projets.....397

Annexe 5 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales complexes au niveau organisationnel.....398

Annexe 6 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales complexes au niveau individuel.399

Annexe 7 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales risquées.....400

Annexe 8 : Détails des résultats de la régression logistique sur l'analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales improvisationnelles.....401

Annexe 9 : Questionnaire sur les représentations sociales d'acteurs mis en situation de gestion de projets (GP) ou de gestion d'une nouvelle activité sous forme de projet.....402

Annexe 10 : Questionnaire sur les situations managériales vécues par des acteurs travaillant en contexte de projet.....407

Annexe 11 : Questionnaire sur les pratiques de management de projets.....410

Table des matières

Dédicaces	5
Remerciements.....	7
Résumé en Français.....	9
Résumé en Anglais.....	11
Sommaire.....	13
Introduction générale.....	15
PREMIERE PARTIE : ÉLEMENTS THÉORIQUES POUR ÉTUDIER LE GENRE DANS LES PROJETS.....	27
Introduction de la première partie.....	28
Chapitre I : LE GENRE, UNE ANALYSE SÉMANTIQUE.....	29
1.1. Le Genre, un concept « atypique » ?	32
1.1.1. Genre : essai d'une définition !.....	32
1.1.2. Genre et « sexe » ?	35
1.1.3. Genre et « Mixité » ?	36
1.1.4. Genre et « Égalité » ?	38
1.1.5. Genre et « Féminisme » ?.....	38
1.1.6. Genre et « approche genre » ?.....	40
1.2. Contexte d'émergence du genre dans les recherches en France.....	41
1.3. Genre et « Glass ceiling » ?.....	45
Chapitre II : LE GENRE DANS LES SCIENCES DE GESTION : UN ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	51
2.1. Panorama des études sur le genre dans les disciplines connexes des sciences de gestion.....	54
2.2. L'analyse du genre dans les sciences de gestion.....	62
2.2.1. Le genre dans les Sciences du Management.....	62
2.2.1.1. Analyse du genre sur le leadership.....	63
2.2.1.2. Modèle de style managérial en entrepreneuriat.....	67
2.2.1.3. Analyse du genre dans les professions libérales.....	68
2.2.2. Analyse du genre par domaines.....	70
2.2.2.1. Analyse du genre dans les métiers de la Finance.....	70
2.2.2.1.1. Analyse du genre dans les recherches en Finance classique.....	70
2.2.2.1.2. Le genre dans les recherches en comptabilité.....	72
2.2.2.2. Le genre dans les recherches en Entrepreneuriat.....	77
2.2.2.2.1. Analyse des motivations entrepreneuriales.....	77
2.2.2.2.2. Analyse des intentions entrepreneuriales	78
2.2.2.2.3. Analyse des différences liées au genre.....	79
2.2.2.2.4. Et si l'entrepreneuriat féminin était une alternative	80
2.2.2.2.5. Vers une démarche conciliatrice en entrepreneuriat : l'approche genre	82
2.2.2.3. Analyse du genre dans les recherches en Marketing.....	84
2.2.2.4. Analyse du genre dans les recherches en GRH.....	85
2.2.2.4.1. Diagnostic du plafond de verre ?.....	85
2.2.2.4.2. Vertus de la diversité de genres.....	89
Chapitre III : LE GENRE, UNE DIMENSION ÉMERGENTE EN MANAGEMENT DE PROJET.....	95
3.1. Du projet à l'émergence des situations liées à son management.....	98
3.1.1. Analyse du projet et de son évolution.....	99

3.1.1.1. Le projet : choix d'une définition ?.....	100
3.1.1.2. Pluralité des types de projet.....	104
3.1.1.2.1. Types de projet en fonction de leur objet.....	104
3.1.1.2.2. Types de projets selon leur poids économique dans l'entreprise.....	105
3.1.1.2.3. Types de projets selon leurs clients.....	106
3.1.2. Analyse approfondie de la gestion de projets.....	110
3.1.2.1. Gestion de projet (s), une discipline du management ?.....	110
3.1.2.2. L'Ecole d'Optimisation.....	111
3.1.2.3. L'Ecole des facteurs clés de succès.....	118
3.1.3. Analyse du Management de projet (MP).....	122
3.1.3.1. Caractéristiques de la discipline.....	122
3.1.3.2. Analyse des principaux courants de pensée du management de projet.....	123
3.1.3.3. Problématiques du management de projet d'aujourd'hui.....	129
3.1.4. Analyse du management « par projets » (MPP).....	130
3.1.5. De la notion de « situation » aux situations de management de projet.....	134
3.1.5.1. Aux sources de l'analyse du concept de « situation ».....	135
3.1.5.1.1. Apports de la philosophie pragmatiste.....	136
3.1.5.1.2. Apports de la sociologie interactionniste.....	137
3.1.5.2. Analyse théorique et empirique de la situation en gestion.....	138
3.1.5.2.1. Définition de la situation de gestion.....	138
3.1.5.2.2. Caractéristiques des situations de gestion.....	138
3.1.5.3. Analyse empirique des situations liées au management de projet.....	140
3.2. Le genre, une dimension émergente en management de projet.....	144
3.2.1. Analyse des travaux sur le genre en projet.....	144
3.2.1.1. Cultures liées au genre.....	144
3.2.1.2. L'idéologie du genre au cœur de l'analyse.....	145
3.2.1.3. Une évaluation des directives du <i>PMBok</i> sous l'angle du genre à l'épreuve.....	146
3.2.1.4. Une construction du genre dans les métiers de la consultance.....	146
3.2.2. L'intérêt d'examiner le genre en contexte de projet.....	149
Conclusion de la première partie.....	155
SECONDE PARTIE : DÉMARCHE ET EXPLORATIONS EMPIRIQUES.....	157
Introduction de la seconde partie.....	158
Chapitre IV : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CADRE ET DE LA DÉMARCHE EMPIRIQUE.....	159
4.1. Cadre général de l'étude empirique	162
4.1.1. Énoncé de la problématique de recherche	162
4.1.2. Quel positionnement épistémologique pour étudier le genre dans les projets ?..	166
4.1.2.1. Qu'est-ce que l'épistémologie ?.....	167
4.1.2.2. Pourquoi un questionnement épistémologique sur notre recherche sur le management de projet ?.....	167
4.1.2.3. Paradigmes épistémologiques ou cadres épistémologiques ?.....	169
4.1.2.4. Choix du « réalisme critique » comme positionnement épistémologique.	176
4.2. Définition d'une méthodologie de recherche pour étudier le genre dans les projets....	178
4.2.1. Qu'est-ce la méthodologie ?.....	178
4.2.2. Méthodologie souvent utilisées pour analyser le genre dans les projets.....	178
4.2.3. Choix du mode de raisonnement abductif.....	181
4.2.4. Méthodologie pour définir et opérationnaliser le concept d'idéologie de genre dans les projets.....	184

4.2.4.1. L'idéologie...en quelques lignes.....	185
4.2.4.2. Etat des connaissances sur l'idéologie en sciences sociales.....	186
4.2.4.3. Enoncé des questions et propositions de recherche.....	194
4.2.4.3.1. Définitions.....	194
4.2.4.2.2. Questions et propositions de recherche relatives à l'analyse de la complexité dans les projets.....	199
4.2.4.2.3. Questions et propositions de recherche relatives à l'analyse du risque dans les projets.....	206
4.2.4.3.4. Principales questions et propositions de recherche relatives à l'analyse de l'improvisation dans les projets.....	210
4.2.5. Approche empirique.....	214
4.2.5.1. Point de départ de l'élaboration méthodologique.....	214
4.2.5.2. La collecte de données.....	217
4.2.5.2.1. Définition de l'unité d'analyse et de l'échantillon.....	217
4.2.5.2.2. Choix du questionnaire comme principal instrument de recherche?.....	218
4.2.5.2.3. Déroulement de la collecte des données.....	222
4.2.5.3. Modes de traitement des données sur les situations managériales.....	223
4.2.5.4. Modes de traitement des données sur les PMP.....	225
4.3. Proposition d'un modèle de recherche pour étudier le genre dans les projets.....	226
Chapitre V : ANALYSE EMPIRIQUE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES EN CONTEXTE DE PROJET.....	231
5.1. Analyse du profil du responsable de projet « efficace ».....	234
5.1.1. Éléments pratiques de méthodologie.....	234
5.1.2. Résultats : le projet reste un catalyseur et favorise le développement de nouvelles compétences dans l'exercice de son management.....	236
5.1.2.1. Le responsable de projet « efficace » présente un profil « androgyne »...236	
5.1.2.2. L'expérience en contexte de projet ne fait pas quelque chose à l'affaire..240	
5.1.2.3. Les représentations sociales des acteurs de projet sur les items masculins-féminins (M-F) du PAQ : une absence de différence liée au genre.....	241
5.2. Exploration des styles de management en contexte de projet.....	243
5.2.1. Éléments pratiques de méthodologie	243
5.2.2. Résultats : les comportements réels en contexte de projet sont des comportements « androgynes ».....	246
5.2.3. Analyse des ressentis d'acteurs mis en situation de gestion de projets.....	249
5.3. Synthèse générale des résultats des tests du chapitre.....	257
Chapitre VI : ANALYSE EMPIRIQUE DES SITUATIONS DE MANAGEMENT DE PROJET SOUS L'ANGLE DU GENRE.....	260
6.1. Caractéristiques de l'échantillon et analyse des corrélations.....	264
6.1.1. Caractéristiques des répondants et des projets des répondants.....	264
6.1.2. Analyse des corrélations entre les dimensions des situations managériales.....	269
6.2. Des typologies de situations de management de projet.....	271
6.2.1. Les situations managériales sources de « complexité ».....	271
6.2.1.1. Les situations managériales sources de « complexité » au niveau organisationnel.....	271
6.2.1.2. Les situations managériales sources de « complexité » au niveau individuel.....	276
6.2.2. Les situations managériales sources de « risque ».....	280
6.2.3. Les situations managériales sources d'« improvisation ».....	284
6.2.4. Synthèse de la section.....	288

6.3. Analyse des effets de genre dans la gestion de projets.....	290
6.3.1. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « complexes ».....	291
6.3.1.1. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « complexes » au niveau organisationnel.....	291
6.3.1.2. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « complexes » au niveau individuel.....	295
6.3.2. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « risquées ».....	299
6.3.3. Analyse des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales potentiellement « improvisationnelles ».....	301
6.3.4. Synthèse de la section.....	303
6.4. Approfondissement de l'analyse des effets de genre : le modèle LOGIT.....	304
6.4.1. Quelques spécificités des modèles logistiques.....	304
6.4.2. Résultats des régressions logistiques binaires	309
6.4.2.1. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales complexes au niveau organisationnel.....	309
6.4.2.2. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations complexes au niveau individuel.....	311
6.4.2.3. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales risquées.....	313
6.4.2.4. Analyse approfondie des effets de genre lorsque les acteurs font face à des situations managériales improvisationnelles.....	314
6.4.3. Analyse approfondie du recours aux dispositifs managériaux par les acteurs.....	316
6.4.3.1. Analyse des effets de genre dans l'« utilisation quasi-systématique » des TCI.....	317
6.4.3.2. Analyse des effets de genre dans l'« utilisation quasi-systématique » des TCR.....	318
6.4.3.3. Analyse des effets de genre dans la « non utilisation » des TR.....	319
6.4.3.4. Analyse des effets de genre dans la « non utilisation » des TI.....	320
6.4.4. Synthèse de la section.....	321
Chapitre VII : DISCUSSION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES.....	325
7.1. Vers des typologies de situations de management de projet.....	328
7.1.1. Les situations de management de projet complexes, une catégorie de situations complexes.....	330
7.1.1.1. Les situations complexes au niveau organisationnel, une catégorie de situations complexes.....	330
7.1.1.2. Les situations complexes au niveau individuel, une catégorie de situations complexes.....	332
7.1.2. Les situations de management de projet risquées, une catégorie de situations risquées.....	333
7.1.3. Les situations de management de projet improvisationnelles, une catégorie de situations improvisationnelles.....	335
7.1.4. Synthèse de la section	336
7.2. Le contexte de projet modère les effets de genre.....	338
7.2.1. Des situations genrées en contexte de projet.....	338
7.2.1.1. Les situations complexes au niveau individuel, des situations genrées en contexte de projet.....	339
7.2.1.2. Les situations risquées, des situations genrées en contexte de projet.....	341

7.2.1.3. Les situations improvisationnelles, des situations genrées en contexte de projet.....	342
7.2.2. Des situations non genrées en contexte de projet.....	343
7.2.3. Synthèse de la section	347
Conclusion de la seconde partie.....	350
Conclusion générale.....	353
Bibliographie.....	365
Annexes.....	393
Liste des tableaux.....	413
Liste des figures.....	417
Liste des annexes.....	419
Table des matières.....	420