

Les points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle, selon Simone Landry.

La section suivante résume, dans quatre tableaux comparatifs, les similarités et les différences entre la culture traditionnelle des femmes et la culture organisationnelle dominante.

Ces tableaux ont été présentés par Simone Landry lors d'une communication intitulée « Culture organisationnelle, culture des femmes et groupes populaires » donnée dans le cadre de l'Université d'été organisée par le Centre de formation populaire (CFP) en août 1994.

Ils ont d'abord été publiés dans l'article suivant :

Landry, Simone. 1990. « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », dans Tessier, R. et Y. Tellier (dir), *Changement planifié et développement des organisations*, t. 2, *Priorités actuelles et futures*, Sillery, Presses de l'Université du Québec p. 121-156.

Les quatre tableaux comparatifs sont les suivants :

- ↘ **Tableau 1** : Points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement au pouvoir et leurs conséquences
- ↘ **Tableau 2** : Points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement à la compétition et à la collaboration et leurs conséquences.
- ↘ **Tableau 3** : Points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement à l'échec et à la réussite et leurs conséquences.
- ↘ **Tableau 4** : Points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement à la sphère organisationnelle et à la sphère domestique et leurs conséquences.

Tableau 1

Points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement au **pouvoir** et leurs conséquences

| Culture organisationnelle | Culture des femmes | Conséquences pour les femmes | Conséquences pour l'organisation |
|---|---|---|---|
| ▶ Légitimité du pouvoir pour les hommes et non-légitimité pour les femmes | ▶ Idem | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Peur du pouvoir ▶ Perception d'incompétence à exercer le pouvoir ▶ Utilisation de stratégies indirectes | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sous-utilisation des ressources humaines ▶ Méfiance à l'endroit des femmes en autorité ▶ Non-visibilité du pouvoir des femmes |
| ▶ Statut supérieur des hommes par rapport aux femmes (domination) | ▶ Idem | ▶ Incongruence de statut : malaise, retrait | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Incongruence de statut perçue ▶ Refus des actes d'autorité des femmes |
| ▶ Légitimité des structures hiérarchiques | ▶ Préférence pour les réseaux, les structures organiques | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Difficulté à accepter la légitimité de la hiérarchie ▶ Difficulté à percevoir son propre statut hiérarchique | ▶ Moins grande adhésion des femmes aux règles organisationnelles fondées sur les rapports hiérarchiques |
| ▶ Style de gestion direct et ferme, au niveau fonctionnel | ▶ Style de gestion « humaniste », souple, indirect, au niveau fonctionnel | ▶ Style de gestion inadéquat; double contrainte si elles adoptent un style direct et ferme | ▶ Attentes contradictoires des supérieurs-es et des subordonné-es : malaise |
| ▶ Jeux de pouvoir indirects dans les réseaux informels dont les femmes sont exclues | ▶ Occultation des jeux de pouvoir, répugnance quand ils sont perçus | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Perçues comme naïves et incompetentes ▶ Manque d'information en raison de l'exclusion | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mauvaise utilisation des ressources que sont les femmes ▶ Erreurs possibles des femmes dues à leur exclusion |

Landry, Simone (1990), p. 140-141, avec une légère modification.

Ce tableau reprend les notions présentées par Simone Landry lors d'une communication intitulée « Culture organisationnelle, culture des femmes et groupes populaires » donnée dans le cadre de l'Université d'été organisée par le Centre de formation populaire (CFP) en août 1994. Il a d'abord été publié dans un article de 1990 (voir la référence dans le texte de présentation).

Tableau 2

Points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement à la **compétition** et à la **collaboration** et leurs conséquences

| Culture organisationnelle | Culture des femmes | Conséquences pour les femmes | Conséquences pour les organisations |
|---|---|--|--|
| ▶ Légitimité de la compétition | ▶ Plus grande légitimité de la collaboration et de l'entraide | ▶ Malaise face aux luttes compétitives ▶ Perception négative des hommes face à elles lorsqu'elles refusent de jouer le jeu | ▶ Mauvaise utilisation des ressources des femmes |
| ▶ Caractère circonscrit des conflits compétitifs | ▶ Globalisation des conflits compétitifs entre femmes, interprétés comme des conflits de personnalité | ▶ Conflits entre femmes perçus très négativement; peur des hommes face à ces conflits | ▶ Méfiance à l'endroit des femmes et de leur « émotivité », perçue comme trop grande |
| ▶ Caractère secondaires des relations interpersonnelles par rapport à la victoire | ▶ Importance d'avoir des relations interpersonnelles harmonieuses et significatives | ▶ Crainte de perdre ces relations, entre autres par les luttes compétitives | ▶ Personnalisation des relations qui peut être perçue comme nuisible au niveau de l'efficacité |
| ▶ Solidarité à l'intérieur des réseaux informels, essentiellement masculins | ▶ Survalorisation des réseaux masculins et dévalorisation des réseaux féminins | ▶ Isolement quand elles sont peu nombreuses | ▶ Sentiment d'appartenance des femmes amoindri |
| ▶ Rivalité entre femmes perçues comme « naturelle » | ▶ Solidarité et entraide entre femmes, mais pas inconditionnellement, et liées à une certaine prise de conscience relativement à la situation des femmes dans les organisations | ▶ Solidarité souvent non perçue par les hommes ou jugée suspecte ▶ Création de lien significatifs à l'intérieur de l'organisation | ▶ Stéréotype de la « reine-abeille » ▶ Consolidation du sentiment d'appartenance des femmes par le réseau des solidarités entre femmes, quand elles sont assez nombreuses |
| ▶ Système de mentors homophiles masculins | ▶ Système de mentors homophiles féminins quand le nombre le permet | ▶ Présence de modèles féminins légitime leur présence dans les rôles traditionnellement attribués aux hommes | ▶ Meilleure intégration des femmes ▶ Clivage entre les sexes qui peut nuire à l'homogénéité et favoriser la diversité |

Landry, Simone (1990), p. 142-143, avec une légère modification.

Ce tableau reprend les notions présentées par Simone Landry lors d'une communication intitulée « Culture organisationnelle, culture des femmes et groupes populaires » donnée dans le cadre de l'Université d'été organisée par le Centre de formation populaire (CFP) en août 1994. Il a d'abord été publié dans un article de 1990 (voir la référence dans le texte de présentation).

Tableau 3

Points de convergence et de divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement à la **réussite et à l'échec** et leurs conséquences

| Culture organisationnelle | Culture des femmes | Conséquences pour les femmes | Conséquences pour les organisations |
|--|---|--|---|
| ▶ Valorisation de la montée dans la hiérarchie comme indice et symbole de réussite | ▶ Importance moindre de la montée dans la hiérarchie | ▶ Efforts moindres pour gravir les échelons et maintien dans des postes moins élevés | ▶ Consolidation de l'image de la compétence moindre des femmes |
| ▶ Valorisation de la réussite | ▶ Peur du succès | ▶ Crainte de perdre les relations ▶ Crainte d'être perçue comme non féminine | ▶ Consolidation de l'image de la compétence moindre des femmes |
| ▶ Augmentation de la rémunération perçue comme symbole de réussite | ▶ Importance moindre accordée au taux de rémunération | ▶ Rémunération moindre ▶ Dévalorisation de soi et auto-perception de compétence moindre | ▶ Consolidation de l'image de la compétence moindre des femmes ▶ Dévalorisation des postes ou professions majoritairement occupés par des femmes |
| ▶ Caractère secondaire du contenu du travail par rapport à la réussite | ▶ Grande importance du contenu du travail | ▶ Haute performance ▶ Perfectionnisme ▶ Travail « trop » bien fait qui peut être mal perçu | ▶ Grande qualité du travail des femmes |
| ▶ Caractère secondaire de l'ambiance par rapport à la réussite | ▶ Importance primordiale de l'ambiance | ▶ Malaise et productivité moindre quand l'ambiance est mauvaise | ▶ Sentiment d'appartenance des femmes tributaire du climat organisationnel |
| ▶ Acceptation de l'échec comme faisant partie de la vie organisationnelle | ▶ Réactions excessives face à l'échec, appréhendé globalement et qui remet en cause toute la personne | ▶ Difficulté à recevoir les critiques sur leur travail, interprétées comme des remises en cause de leur compétence | ▶ Feed-back moindre aux femmes sur leur travail, par peur de leurs réactions |

Landry, Simone (1990), p. 146-147, avec une légère modification.

Ce tableau reprend les notions présentées par Simone Landry lors d'une communication intitulée « Culture organisationnelle, culture des femmes et groupes populaires » donnée dans le cadre de l'Université d'été organisée par le Centre de formation populaire (CFP) en août 1994. Il a d'abord été publié dans un article de 1990 (voir la référence dans le texte de présentation).

Tableau 4

Points de convergence et divergence entre la culture des femmes et la culture organisationnelle relativement à la **sphère organisationnelle** et à la **sphère domestique** et leurs conséquences

| Culture organisationnelle | Culture des femmes | Conséquences pour les femmes | Conséquences pour les organisations |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Engagement total exigé des gestionnaires à l'égard de la sphère organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Engagement des femmes dans la sphère organisationnelle doit tenir compte de leur engagement dans la sphère domestique | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conflit d'allégeance pour les femmes gestionnaires ayant des responsabilités dans la sphère domestique ▶ Choix pour un grand nombre de femmes de ne pas avoir d'enfants ▶ Nécessité de refaire sa crédibilité aux yeux des organisations après chaque maternité | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Intégration plus facile des femmes sans enfants ▶ Méfiance et scepticisme face aux gestionnaires qui choisissent la maternité ▶ Moindre productivité et moindre disponibilité perçues de la part des femmes ayant des responsabilités dans la sphère domestique |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Non-pertinence de la sphère domestique qui n'a pas à être prise en compte par l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nécessité d'intégrer les exigences de la sphère organisationnelle et celles de la sphère domestique | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Double tâche des femmes; multiples doubles contraintes; stress; éventuellement « <i>burnout</i> » | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Perception des femmes comme moins engagées par rapport à l'organisation que ne le sont les hommes |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Horaires, calendriers, échéanciers et contraintes organisationnelles établis sans tenir compte des contraintes de la sphère domestique | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Contraintes de la sphère domestique tout aussi importantes que celles de la sphère organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nécessité constante de faire des choix ▶ Investissement moindre dans la sphère organisationnelle en fonction du caractère incontournable des contraintes de la sphère domestique ▶ Visibilité moindre ▶ Ralentissement de la carrière ▶ Démission lorsque les contraintes deviennent trop fortes | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Diminution importante de la qualité de vie des femmes gestionnaires, avec conséquences prévisibles sur leur productivité ▶ Perte de ressources importantes pour l'organisation |

Landry, Simone (1990), p. 148-149, avec une légère modification.

Ce tableau reprend les notions présentées par Simone Landry lors d'une communication intitulée « Culture organisationnelle, culture des femmes et groupes populaires » donnée dans le cadre de l'Université d'été organisée par le Centre de formation populaire (CFP) en août 1994. Il a d'abord été publié dans un article de 1990 (voir la référence dans le texte de présentation).