

Université Panthéon-Assas

**École Doctorale de Sciences Economiques et Gestion,
Sciences de l'Information et de la Communication**

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion
soutenue le 17 Octobre 2014

**L'évolution de la carrière des femmes
entre choix et contraintes : le cas du
secteur bancaire libanais**

Thèse de Doctorat / Octobre 2014



Université Panthéon-Assas

Auteur : Madonna Salameh-Ayanian

Sous la direction de Messieurs les Professeurs Jacques Rojot et
Nehme Azoury

Membres du jury : Prof. Elie ASSAF

Prof. Nehme AZOURY

Prof. Véronique CHANUT

Prof. Sliman HADDADJ

Prof. Alice LE FLANCHEC

Prof. Jacques ROJOT

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Dédicace

*A mon père, à ma mère et à la « Grâce » qui m'a accompagnée
tout au long de mon cursus académique et professionnel...*

Remerciements

C'est avec une sincère gratitude envers les personnes qui ont contribué à l'exécution de ce travail de recherche que j'écris ces quelques lignes.

Je tiens d'abord à remercier mes directeurs de thèse, Messieurs les Professeurs Jacques Rojot et Nehme Azoury de leur disponibilité, de leur confiance et de leur soutien constant dans l'élaboration de ce travail. Sans leur savoir et leur rigueur scientifique, leurs conseils avisés, leur écoute vigilante et leurs généreux encouragements, cette thèse n'aurait pu voir le jour.

Je tiens également à remercier les responsables opérant au sein des 6 banques qui m'ont accueillie et qui n'ont hésité, à aucun moment, à répondre aux exigences qu'imposait ce travail, je veux citer : Bank of Beirut, Crédit Libanais, Byblos Bank, Banque Libano-Française, BLOM Bank, ainsi qu'Al-Mawarid Bank.

Je sais aussi gré, à l'ensemble des femmes cadres qui ont participé à cette recherche, d'avoir si généreusement partagé leurs perspectives sur leur vécu professionnel et personnel.

Je remercie également mes collègues pour m'avoir si bien soutenue et encouragée notamment Charbel S., Léa, Nada, Tina, Romy, Adel, Charbel K. et Lindos.

Mes sincères remerciements vont aussi à mon mari et à mes beaux-parents pour leur compréhension et leur appui, surtout aux moments où je renonçais aux rencontres et aux obligations familiales pour m'investir dans mon travail.

Je remercie mon père, ma mère et mes sœurs qui n'ont eu de cesse de m'encourager à toujours aller de l'avant et qui ont infailliblement cru en mes capacités.

Enfin, j'exprime ma vive reconnaissance aux membres du jury et aux rapporteurs de ma thèse qui me font l'honneur d'évaluer mon travail.

Résumé :

Bien que les femmes aient toujours fait partie des composantes de la main-d'œuvre d'une entreprise et y jouent toujours un rôle prépondérant, il faut dire que, dans les postes décisionnels, elles ont été considérablement sous-représentées. La barrière entre cadres intermédiaires et cadres supérieurs, baptisée le « plafond de verre », est aujourd'hui, presque aussi infranchissable qu'il y a 20 ans, quand une multitude de femmes diplômées sont entrées dans le monde des affaires.

L'objet de cette recherche vise à identifier pourquoi le taux des femmes présentes dans les instances de haute direction des banques libanaises reste-t-il si minime.

La présente étude va consister à analyser la corrélation entre les aspirations professionnelles des femmes, leur ambition d'accéder aux plus hauts échelons de l'entreprise et le phénomène du plafond de verre. Par ailleurs, cette étude va approfondir l'examen des styles de leadership adoptés par les femmes et mesurer l'impact du style adopté sur la progression réalisée dans la carrière choisie.

Nous prendrons l'exemple du Moyen-Orient et particulièrement du Liban où le secteur bancaire est soucieux de réduire les inégalités professionnelles. Cependant les différenciations entre hommes et femmes persistent. De multiples facteurs, certains explicites, telle la formation ou la mobilité, d'autres plus implicites, comme les horaires de travail ou la maternité, semblent se combiner et se renforcer mutuellement pour expliquer des évolutions de carrière moins favorables chez les femmes.

Un questionnaire à choix fermé a été diffusé sur un site Web sécurisé à des femmes cadres dans 6 banques opérant au Liban afin de déterminer la relation entre les variables dépendantes et indépendantes relevées. Les hypothèses ont été validées déterminants ainsi divers facteurs qui affectent l'existence du plafond de verre.

Descripteurs :

Banques au Liban. Femmes cadres. Stéréotypes. Culture organisationnelle. Plafond de verre. Styles de leadership. Equilibre vie professionnelle-vie personnelle. Aspirations.

Title and Abstract :

Career of women between choices and constraints: a case study about the Lebanese banking sector.

Women have always been an inherent part of the workforce. They have been playing a fundamental role throughout history; however, they have been considerably underrepresented in top management positions. The existent barrier between middle and top management positions entitled “Glass Ceiling” remains almost as impassable as it has been 20 years ago, even though the number of educated women who have entered the labor market has substantially increased.

The purpose of this research is to identify why the number of women in the top management positions of the Lebanese banks remains minim. As such, the primary object lies in analyzing the correlation between the aspiration and ambition of women to access the highest levels in the organization’s hierarchy and the glass ceiling phenomena.

Moreover, this study focuses on the leadership styles adopted by these women; it aims at measuring the impact of the adopted style on the hierarchical advancement in the chosen career.

In Lebanon, the banking sector is eager to reduce professional discrepancies; however, these gaps remain existent between men and women. Several factors, some of which are explicit – such as training & development and mobility, others implicit such as the working schedules and the maternity leaves, interact and interrelate to explain the less favorable career paths that women face.

A close-ended questionnaire has been communicated throughout a secured website to middle management women in 6 banks operating in Lebanon in order to determine the relationship between the identified dependant and independent variables. The hypothesis statements were accepted as true; stipulating that several factors affect the perpetuity of the glass ceiling.

Keywords :

Banks in Lebanon. Women in middle management positions. Stereotypes. Organization culture. Glass ceiling. Leadership styles. Work-life balance. Aspiration.

Sommaire

Introduction	- 10 -
1. Contexte général de la recherche	- 10 -
1.1. Participation des femmes à la vie active.....	- 10 -
1.1.1. État chiffré.....	- 10 -
1.1.2. Positionnement qui peut être exemplaire.....	- 11 -
1.1.3. Barrière invisible.....	- 12 -
1.2. Origine de l'étude.....	- 13 -
2. Contexte de la recherche au Liban	- 14 -
3. Nature de l'étude.....	- 15 -
4. Visée de l'étude.....	- 16 -
5. Organisation des différentes parties de l'étude	- 16 -
Partie 1 : revue de littérature et contexte de la recherche.....	- 19 -
Chapitre 1 : cas du plafond de verre et question du leadership féminin.....	- 20 -
Section 1 : carrière des femmes et plafond de verre.....	- 21 -
1.1 Discriminations dans la carrière des femmes	- 21 -
1.1.1. Théories de la carrière.....	- 21 -
1.1.2. Cas du plafond de verre	- 24 -
1.2. Question du genre : stéréotypes et théorie de conformité	- 25 -
1.2.1. Stéréotypes.....	- 25 -
1.2.2. Théorie de conformité.....	- 28 -
1.3. Culture organisationnelle et concept du plafond de verre	- 29 -
1.4. Passage vers les postes de haute direction et rôle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)	- 33 -
1.4.1. Positions de management	- 33 -
1.4.2. Pratiques RH et leurs conséquences.....	- 34 -
1.5. Femmes cadres et équilibre travail-vie personnelle.....	- 38 -
Section 2 : Théories de leadership	- 43 -
2.1. Manager et leader	- 43 -
2.2. Aperçu historique sur les théories de leadership	- 44 -
2.2.1. Personnalité et théorie des traits	- 45 -
2.2.2. Contexte et théorie de contingence	- 46 -
2.2.3. Théorie de l'attribution	- 49 -
2.3. Leadership transactionnel et leadership transformationnel	- 52 -
2.3.1. Origine.....	- 52 -
2.3.2. Théorie du leadership transactionnel.....	- 53 -
2.3.3. Théorie du leadership transformationnel	- 54 -

2.3.4. Analyse multifactorielle du leadership	- 55 -
2.4. Leadership des femmes	- 57 -
Chapitre 2 : contexte régional : Moyen-Orient et Liban.....	- 62 -
Section 1 : contexte économique régional et libanais lié à la participation des femmes à la vie active.....	- 63 -
1.1. Environnement moyen-oriental.....	- 63 -
1.1.1. Tradition arabe	- 63 -
1.1.2. Ambitions professionnelles et modes de leadership chez les femmes du monde arabe : vers l'émancipation.....	- 67 -
1.1.3. Point de vue de l'employeur	- 72 -
1.2. Macro-environnement libanais	- 74 -
1.2.1. Généralités	- 74 -
1.2.2. Environnement économique	- 75 -
1.2.3. Libéralisme et opportunités économiques au Liban.....	- 77 -
1.2.4. Place des femmes dans la vie économique au Liban	- 81 -
Section 2 : généralités sur le secteur bancaire au Liban et spécificités de la GRH	- 84 -
2.1. Structure des entreprises libanaises.....	- 84 -
2.2. Modes de leadership et ressources humaines au Liban	- 85 -
2.3. Secteur bancaire libanais.....	- 90 -
2.4. Ressources Humaines du secteur bancaire au Liban.....	- 92 -
2.4.1. Composition	- 92 -
2.4.2. Salaires et rémunérations	- 97 -
2.4.3. Formation.....	- 98 -
Partie 2: étude empirique et résultats	- 101 -
Chapitre 3 : méthodologie de la recherche et terrain d'étude.....	- 102 -
Section 1 : présentation de l'étude.....	- 103 -
1.1. Énoncé du problème	- 103 -
1.2. Question de recherche.....	- 105 -
1.3. Hypothèses.....	- 105 -
1.4. Cadre conceptuel.....	- 108 -
1.5. Les variables	- 111 -
1.5.1. Variable de contrôle.....	- 111 -
1.5.2. Définition des variables indépendantes	- 111 -
1.5.3. Définition des variables dépendantes	- 112 -
1.6. Croisement questions / hypothèses	- 114 -
1.7. Posture épistémologique et paradigme de la recherche.....	- 118 -
Section 2 : méthodologie	- 122 -
2.1. Protocole de recueil et de construction des données.....	- 122 -

2.1.1. Etude pilote.....	- 122 -
2.1.2. Architecture de cette enquête	- 123 -
2.2. Recueil des données.....	- 124 -
2.2.1. Approche quantitative.....	- 124 -
2.2.2. Echantillonnage de la population et terrain de la recherche.....	- 125 -
2.2.2.1. Total des actifs	- 126 -
2.2.2.2. Nombre de branches	- 127 -
2.2.2.3. Nombre d'employés.....	- 128 -
2.2.2.4. Répartition selon les critères individuels.....	- 129 -
2.2.2.5. Répartition des répondants	- 130 -
2.3. Exploitation des données.....	- 131 -
2.3.1. Données générales par banques	- 131 -
2.3.2. Caractéristiques du questionnaire diffusé parmi les femmes cadres	- 132 -
2.4. Valeurs et contraintes de l'étude.....	- 133 -
2.4.1. Valeurs	- 133 -
2.4.2. Contraintes.....	- 134 -
Chapitre 4 : résultats du traitement des données quantitatives	- 136 -
Section 1 : analyse statistique	- 137 -
1.1. Tests statistiques	- 137 -
1.1.1. Outils utilisés	- 138 -
1.2. Analyse des hypothèses	- 140 -
1.2.2. Hypothèse 2 :	- 146 -
1.2.2.3. Hypothèse 2.a.....	- 150 -
1.2.3. Hypothèse 3	- 155 -
1.2.4. Hypothèse 4	- 156 -
1.2.5. Hypothèse 5	- 158 -
Section 2 : implications et commentaires	- 161 -
2.1. Synthèse.....	- 161 -
2.2. Résultats	- 163 -
Conclusion	- 165 -
1. Récapitulatif.....	- 165 -
2. Ouvertures et perspectives de recherche.....	- 169 -
Bibliographie.....	- 170 -
Table des graphiques.....	- 187 -
Table des tableaux.....	- 188 -
Table des annexes	- 189 -

Introduction

1. Contexte général de la recherche

Durant cette dernière décennie, les chercheurs ont pu relever l'intérêt accru porté aux Ressources Humaines (RH) dans les organisations et tout particulièrement à la place qu'ont occupé les femmes au sein des entreprises ainsi qu'à l'évolution de leur carrière. En effet, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) ne cesse de se renouveler. Elle revêt un caractère de plus en plus stratégique (Plane, 2003). Elle englobe des fonctions variées, générales ou spécifiques, non seulement liées au travail de l'administration du personnel mais aussi aux stratégies de recrutement, de gestion de carrière, d'évaluation de la performance, de gestion de la paie. Elle se consacre aussi aux relations internes au sein de l'entreprise.

Alors que la mondialisation engendre des répercussions directes sur les politiques et pratiques en matière de management du personnel, dans le même temps, une nouvelle GRH adaptée aux nouveaux impératifs (sociaux, individuels, économiques, démographiques, etc.) s'instaure. Elle tient compte du rôle croissant des femmes au sein des entreprises et des nouvelles configurations liées à la gestion de carrière de celles-ci.

1.1. Participation des femmes à la vie active

1.1.1. État chiffré

L'impact grandissant de l'émancipation des femmes au cours de l'histoire et de leur participation à la force ouvrière, contrastent considérablement avec la marginalisation du leadership féminin dans les postes décisionnels durant les quatre dernières

décennies (Jackson, 2001; Segal, 2005; Kottis, 1993). Les femmes continuent d'accéder plus difficilement que leurs homologues masculins aux postes de direction. En effet, le Département américain du Travail rapporte qu'en 2005, 24 690 femmes âgées de 20 ans et plus ont été classées dans la catégorie d'emploi « spécialité gestionnaire et professionnelle », contre 20 200 hommes seulement dans cette même catégorie. Ces chiffres réfutent l'allégation selon laquelle le nombre de femmes qualifiées et disponibles pour occuper des postes de direction, dans les entreprises du classement Fortune 500, est insuffisant. Bien que le taux de participation des femmes dans les instances de direction des entreprises américaines cotées en bourse ait sensiblement augmenté, la recherche montre qu'elles continuent à être représentées à un taux d'environ 15 % en 2011. Le nombre limité de femmes dans les postes de décision, au niveau mondial, démontre la situation de plafonnement que vivent celles-ci au travail (Davidson, Burke, 2011).

La recherche de Grant Thornton International Business Report (IBR) effectuée en 2013 révèle qu'au niveau mondial, les femmes occupent 24 % des postes de direction contre 20 % en 2011 et 24 % en 2009 ; à peine 1 % de croissance par an depuis en 2004 où le taux s'élevait à 19 %.

De même, à l'occasion de La Journée mondiale de la femme, une enquête effectuée par l'entreprise française Regus souligne les disparités qui existent entre les femmes, dans le monde professionnel au niveau international. Alors que les perspectives d'emploi tendent à s'améliorer dans le contexte économique mondial plus dynamique de 2011, ces constats revêtent une connotation particulièrement préoccupante pour les femmes. Un des facteurs « freins » que Lavalette (2011) relève comme prédominant : les employeurs potentiels se sentent menacés par les risques d'indisponibilité existant chez les femmes ayant des enfants.

1.1.2. Positionnement qui peut être exemplaire

Dans une interview sur les femmes en milieu de travail, diffusée le 10 janvier 2014 sur Bloomberg TV, Barbara Corcoran, fondatrice du groupe Corcoran aux États-Unis, révèle que la présence de femmes, qui ont réussi dans certaines industries, encourage

d'autres collègues à relever le défi. Cela les conduit à envisager de chercher des postes de gestion plus élevés au sein d'une industrie similaire, par exemple, le domaine de l'immobilier. A l'inverse, l'absence de modèles de femmes ayant réussi dans certaines industries décourage d'autres femmes à s'engager dans une carrière avancée ou à briguer des postes supérieurs. D'ailleurs, et dans le but de garantir un équilibre vie professionnelle – vie personnelle, un grand nombre de femmes cherche à créer leur propre entreprise. Cette situation peut leur permettre de développer leur potentiel sans pour autant porter atteinte à l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle, un élément particulièrement important dans le cas des femmes mariées avec enfants.

1.1.3. Barrière invisible

La lenteur d'accession ou de promotion des femmes aux postes de direction supérieure au sein des entreprises est telle qu'une expression a été conçue pour la qualifier : « Le plafond de verre ». Il s'agit d'une expression née sous la plume de deux journalistes du Wall Street Journal en 1986. Ils l'ont utilisée pour décrire les entraves invisibles qui empêchent les femmes de progresser d'un poste de cadre intermédiaire à un poste de cadre supérieur au sein de l'entreprise (Hymowitz et Schelhardt, 1986). Ces barrières, généralement engendrées par des préjugés tenaces personnels et professionnels, ont porté préjudice aux femmes sur ces deux plans. Les préjugés sexistes et les stéréotypes sont également une incitation à l'existence de ce que ces deux journalistes ont qualifié de « plafond de verre ». La coalition dominante au sein des comités de direction a, jusque-là, favorisé le leadership masculin. Foschi (2000) considère qu'un homme occupant un poste de cadre supérieur dans une hiérarchie organisationnelle à caractère masculin bénéficie d'une évaluation plus souple que celle d'une personne aussi qualifiée mais occupant un poste de cadre intermédiaire, à l'instar d'une femme nouvellement recrutée par la compagnie.

S'il est difficile d'affirmer que la parité s'exerce aujourd'hui entre hommes et femmes dans les sphères sociales et politiques, il est tout aussi difficile de nier l'évolution incontestable de la situation féminine depuis le siècle dernier. À titre

d'exemple, la France est le seul pays à avoir révisé sa constitution pour admettre les quotas dans la vie politique et dans celle des entreprises. Afin de réduire la disparité dans la fonction publique, le Parlement français a adopté un texte de loi prévoyant l'instauration progressive d'un quota de 40 % de femmes parmi les hauts fonctionnaires nommés chaque année. Cette adoption se fera d'une façon graduelle, avec un minimum de 20 % entre 2013 et 2015, 30 % entre 2015 et 2017 et 40 % à partir de 2018. Ces quotas concernent les trois fonctions publiques, à savoir : territoriale, d'État et hospitalière.

Ce nouveau dispositif réglementaire fait clairement écho à la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 qui avait imposé un quota de femmes dans les conseils d'administration (CA) et de surveillance des grandes entreprises françaises. Selon cette loi, les CA devront être composés de 40 % de femmes dès 2017.

1.2. Origine de l'étude

En raison de la disparité hommes/femmes dans le domaine de la gestion des postes supérieurs, la plupart des études menées sur les styles de leadership ont traité jusqu'à la performance masculine. Le taux encore faible de femmes occupant un poste à responsabilité n'a pas déclenché assez d'enquêtes capables d'engendrer des chiffres significatifs.

C'est pourquoi, l'objectif premier de la présente étude tend à combler cette lacune en analysant la corrélation entre les aspirations professionnelles des femmes, leur ambition d'accéder aux plus hauts échelons de l'entreprise et le phénomène du « plafond de verre ». Toujours dans le même contexte, cette étude vise à mesurer l'incidence du style de leadership adopté sur la progression visible dans la carrière choisie, afin de déterminer le rapport entre la performance féminine et la possibilité de transcender le plafond de verre.

Actuellement, de nouvelles cultures organisationnelles sont exploitées pour répondre aux exigences de l'économie mondiale. Un leadership considéré comme efficace dans le passé ne s'applique plus nécessairement aux besoins des organisations contemporaines. Un certain nombre d'entreprises se sont rendu compte que la diversité est un avantage et un atout. Pour certains, les leaders féminins apportent un

souffle nouveau en offrant une perspective d'avenir dans les organisations qui sont prêtes à opérer des changements culturels dans leur structure.

Cependant, il ne suffit pas d'instaurer des règles formelles pour établir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes (Milewski, 2004). Aujourd'hui, ce sont les pratiques des départements des Ressources Humaines qui établissent un lien entre l'économique et le social dans les entreprises (Cornet *et al.*, 2005) : elles vont au delà de leur vocation principale qui vise à garantir la performance sociale et à préserver une justice distributive entre les salariés (Igalens, 2007). C'est à travers la mise en place de ces pratiques que les organisations pourraient parvenir à briser le plafond de verre.

2. Contexte de la recherche au Liban

L'étude de Davison et Burke (2009, 2011) présente la situation des femmes dans le management à travers plus de 19 pays : Turquie, Liban, Chine, France et d'autres pays d'Amérique. Malgré les différences structurelles et culturelles entre ces pays, certains constats s'imposent : les femmes accèdent de plus en plus au marché du travail, mais les ségrégations dans l'emploi demeurent.

Il est notoire que les entreprises libanaises sont, la plupart du temps, des petites et moyennes entreprises familiales régies par une forte culture locale et un macro environnement complexe. Cependant, le talent humain et la forte capacité de développement et d'adaptation du personnel ont conduit ces entreprises, et plus précisément les institutions financières, à être pionnières dans l'innovation et le développement de ce secteur, non seulement sur le plan local mais encore dans toute la région du Moyen-Orient.

La contribution des femmes à l'économie du pays a considérablement augmenté au cours du siècle dernier ; pour preuve, son niveau de présence sur les lieux de travail s'est amplifié. En effet, des progrès ont encore été réalisés, notamment depuis la plate-forme d'action mise en place lors de la conférence de Beijing en 1995. En 2008, comme le mentionne le Bureau des Statistiques du travail dans son rapport sur

l'emploi selon le sexe, les femmes représentent environ 48 % de la population active contre 52 % pour les hommes. En 1988, les pourcentages respectifs étaient de 45 et 55 %.

Dans cette même optique, des changements essentiels ont été opérés au niveau politique : les femmes libanaises sont entrées au Parlement en 1992, après 17 ans de guerre civile qui avaient ruiné la plupart des institutions démocratiques. Il convient de signaler qu'elles n'avaient été présentes auparavant au sein du Parlement libanais que deux fois entre 1952 et 1962. Aussi, leur retour témoigne-t-il d'un réel renouveau. Elles ont gagné, en outre, quatre sièges, soit 3,1 % de la représentation totale en 2013 selon un rapport de l'Union Interparlementaire pour tous. Dans le domaine de la vie économique, on remarque une présence active des femmes. En 1996, le Liban a signé la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes. De plus, sous l'impulsion d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales actives dans la lutte pour l'amélioration de la condition de la femme, de très légers progrès ont été réalisés, notamment au niveau des allocations sociales et du congé maternité entre autres (Salhab, 2004). En mai 2014, le congé maternité a été reconsidéré : les femmes bénéficient désormais de 10 semaines de congés contre 7 semaines auparavant.

La fonction RH, à son tour, suscite de plus en plus d'intérêt de la part des directeurs libanais. Ils la considèrent comme un élément de la culture d'entreprise et une base nécessaire, même si cela a une conséquence sur leurs stratégies de gouvernance, leur niveau de responsabilité sociale ainsi que leur image vis-à-vis des parties prenantes. Il est important de préciser que les femmes elles-mêmes continuent de faire preuve de leur capacité à contribuer à la productivité de leurs entreprises tout en engendrant un souffle nouveau, une diversité enrichissante.

3. Nature de l'étude

Ce travail cherche à déterminer, au moyen d'une étude statistique, la relation significative entre les variables dépendantes et indépendantes. Le paradigme choisi est le paradigme positiviste. Est adoptée, suivant une démarche hypothético-

déductive, l'approche quantitative de l'analyse des résultats d'un échantillon constitué de femmes travaillant dans divers postes intermédiaires des banques libanaises et ayant différents statuts maritaux.

Dans cette perspective, un questionnaire conçu à cet effet a été soumis à des femmes cadres, sur un site web sécurisé, dans le but de faire ressortir les styles de leadership adoptés et de mesurer le degré de l'ambition professionnelle des femmes occupant un poste de cadre moyen.

4. Visée de l'étude

Cette étude vise à décrypter la complexité du phénomène du plafond de verre ainsi que les styles de leadership des femmes. Elle revêt une importance particulière car elle peut définir des modèles expérimentaux pouvant orienter et inspirer les femmes qui ambitionnent des postes de direction supérieure. Les résultats affichés dans le chapitre 4 peuvent encourager les femmes ambitieuses à dépasser le plafond de verre en analysant les styles de leadership reconnus comme les meilleurs pour parvenir à une carrière réussie. Enfin, une évaluation des leviers des efforts et de la marge de progression des femmes en position de cadre moyen tend à offrir aux organisations un panorama actuel et réaliste du phénomène du plafond de verre et de ses répercussions. Celles-ci peuvent s'inspirer de cette étude pour acquérir une meilleure compréhension des comportements de leadership féminins. Il en est de même pour les organisations qui ne limitent pas la mixité au sein de leurs équipes de direction : elles seront en mesure de mieux comprendre les besoins et les demandes des populations qu'elles ciblent.

5. Organisation des différentes parties de l'étude

Les différentes phases de la recherche vont porter sur l'analyse des diverses ressources documentaires liées aux femmes dans des postes de direction.

La culture organisationnelle et le phénomène du plafond de verre seront présentés pour mettre en évidence les cultures masculines, toujours omniprésentes dans les organisations, dressant des barrières qui freinent les femmes dans leur course hiérarchique.

L'effet du plafond de verre sur leur promotion et le principe de l'incongruité du rôle de genre seront des points essentiels à considérer pour parvenir à la démythification des préjugés envers les femmes leaders. La notion de l'incongruité du rôle de genre pose le principe de la conformité ou non du genre féminin à des postes de direction face aux stéréotypes existants et aux préjugés sexistes. Il faut ajouter la vigueur des pressions sociales sustentées par un favoritisme masculin qui statufie le leadership à leur image, le concevant comme le plus performant.

Ainsi, ces obstacles qui s'accumulent affectent négativement la progression féminine dans la course au leadership (Eagly et Karau, 2002). L'accent est mis sur le compromis vie professionnelle – vie personnelle comme étant l'un des freins à la promotion des femmes et un facteur essentiel découlant du dilemme de l'incongruité du rôle de genre. Ainsi, les postulats sur des styles de leadership transformationnels et transactionnels ont été explorés dans des perspectives théoriques et empiriques.

Le recours à la théorie du rôle de genre a été utilisé pour expliquer le phénomène du plafond de verre et la nécessité de conciliation travail-vie familiale que les femmes s'imposent. En conséquence, l'insuffisance du nombre des femmes dans les sommets hiérarchiques est à la base des explorations théoriques de cette étude.

En résumé, l'organisation de cette étude va s'articuler comme suit : 2 grandes parties portant sur la problématique générale et 4 chapitres analysant qualitativement et quantitativement l'évolution de la carrière des femmes cadres au Liban.

La première partie a pour objectif principal de présenter les travaux déjà accomplis sur ce sujet, dans une revue de littérature. Puis, après un aperçu du contexte régional du Moyen-Orient et du Liban, va être abordé le domaine des ressources humaines et leur impact sur la présence féminine au sein des entreprises - notamment dans les banques libanaises.

La seconde partie va porter, quant à elle, sur la méthodologie et le terrain de la recherche. Seront aussi présentés, analysés et validés les résultats des enquêtes effectuées.

Partie 1 : revue de littérature et contexte de la recherche

Cette partie comprend deux chapitres : dans le premier, seront abordés le cas du plafond de verre et la question du leadership féminin, dans le second sera présenté le contexte de la recherche - notamment au Liban.

CHAPITRE 1 : CAS DU PLAFOND DE VERRE ET QUESTION DU LEADERSHIP FEMININ

Comme pour tout sujet de recherche, il a paru nécessaire de puiser dans une revue de littérature : elle va situer le sujet par rapport à des recherches antérieures et fournir un support et des apports théoriques appréciables dans l'éclaircissement de la problématique de cette présente étude.

Section 1 : carrière des femmes et plafond de verre

Il va être question de l'influence du rôle de genre sur les priorités des femmes en position administrative moyenne ou intermédiaire.

Plutôt qu'une question de motivation et de courage, il faut voir, dans l'aspiration de la femme à une progression professionnelle, une évaluation de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle différente de celle de l'homme.

Par ailleurs, il va être présenté un aperçu théorique de la conformité du rôle de genre avec les stéréotypes liés au genre, le cas du plafond de verre ainsi que la culture organisationnelle. Cet exposé a pour but de mettre en évidence la relation entre l'activité professionnelle et le mode de vie des femmes cadres.

1.1 Discriminations dans la carrière des femmes

1.1.1. Théories de la carrière

Selon Mintzberg (1982), le « sommet stratégique » désigne l'ensemble des personnes chargées des responsabilités les plus vastes : le président, le directeur général, les membres du conseil d'administration, les membres du comité directeur, le personnel attaché au président et les autres cadres dirigeants dont les fonctions sont globales.

Toujours selon Mintzberg, ces postes constituent la pierre angulaire de chaque entreprise. En effet, la fonction du tenant du sommet stratégique est d'amener l'organisation à remplir sa mission de façon efficace. Plus spécifiquement, il revient à la haute direction d'inscrire la stratégie de travail de l'entreprise dans le long terme, tout en veillant aux tâches d'encadrement, d'allocation des ressources, de gestion des relations avec l'environnement, du développement de l'entreprise, etc.

Les notions de carrière et de gestion de carrière s'avèrent alors des clés essentielles

lorsque des femmes sont présentes dans les instances de haute direction. A cet effet, il est utile de préciser la signification du mot carrière.

La carrière signifie l'évolution de l'individu au sein de son organisation. Pour Peretti (2000), la carrière correspond à l'ensemble d'expériences passées, présentes et futures ou à la succession d'emplois d'une personne. Levinson (1978, 1986) reprend cette conception de la carrière en étapes évolutives et propose de découper le cours de la vie professionnelle en quatre grandes périodes d'environ 20 ans chacune et se chevauchant partiellement. Les zones de recoupement marquent les transitions entre une période et une autre. La structure de cette vie peut être définie en périodes alternées de stabilité et de remise en cause où l'individu revoit ses choix de carrière. Au début de sa vie d'adulte, un individu cherche à établir son identité et à bâtir la confiance en soi. Après une période d'incertitude, ce dernier essaie de s'épanouir, puis vient une autre étape où il choisit entre des réalisations professionnelles plus ambitieuses et la constitution d'une famille. Pour ce même auteur, quel que soit le choix retenu, celui-ci s'inversera dans la période qui suivra. Les individus qui se sont immergés dans leur vie professionnelle voudront donner plus de temps à la famille et vice versa. Enfin, le temps de la retraite verra les individus se consacrer à leurs loisirs.

Au-delà des représentations classiques de la notion de carrière restreignant l'individu dans l'espace et le temps, de nouvelles définitions ont émergé. Elles présentent l'avantage d'être plus en phase avec les réalités du monde du travail qui ont connu de fortes évolutions.

Super (1957) apparaît comme un des premiers théoriciens de la carrière à manifester une préoccupation théorique à l'égard de celle des femmes. Il propose une classification qui met déjà en évidence les liens étroits qui existent entre carrière et vie familiale des femmes.

Il précise que les responsabilités familiales incombent principalement aux femmes. Au moment où les femmes entrent dans la phase d'établissement de carrière nécessitant une implication professionnelle importante, elles sont aussi soumises à des demandes familiales très exigeantes. Il affirme également, que cette pression est

de plus en plus souvent partagée par les hommes dans la mesure où les familles à double carrière deviennent de plus en plus fréquentes.

Super (1980) a élaboré le modèle du Life Career Rainbow (arc-en-ciel de la carrière). Pour lui, les trois composantes qui fondent sa théorie sont : le temps, puisque la carrière a un commencement et une fin, de la naissance à la mort ; l'espace, car la carrière se compose des différents rôles occupés dans différents espaces tout au long de la vie ; et enfin la personne elle-même, puisque la carrière ne peut exister qu'à travers la personne.

De même, Hall (1976) remet en question les étapes de carrière et met en évidence l'influence que peut avoir dans ce domaine la situation familiale, en particulier pour les femmes qui vivent des conflits de rôle difficiles à résoudre.

Hall (2004) encore, cite qu'il est possible de redémarrer une « seconde carrière » dans des domaines différents. Des évolutions sont possibles dans cette « seconde carrière » : ce changement de carrière peut être lié à un événement « subi » et « non contrôlé » par l'individu qui le contraint à cette mutation.

La maternité apparaît le plus souvent comme un événement marquant et structurant de la carrière des femmes. Les femmes, en particulier, font face à des ruptures de carrière lorsqu'elles se retrouvent dans l'obligation d'assumer les exigences que provoque la maternité. Cette dernière apparaît alors comme un événement clé de la progression de la situation professionnelle de nombreuses d'entre elles et entraîne des changements considérables dans la structure même des carrières traditionnelles.

A cet égard, la carrière dépasse le cadre organisationnel. Elle ne résulte pas seulement d'une vision évolutive mais de la conséquence d'opportunités et de contraintes, construites en fonction des compétences et des individus ; on citera à titre d'exemple les « carrières nomades » ou le « *Boundaryless career* » (Arthur et Rousseau, 1996), et la carrière Protéenne « *Proteen career* » (Hall, 1976). La carrière protéenne est gérée par l'individu lui-même et non par l'organisation. Elle repose sur l'ensemble des expériences vécues par l'individu. Se saisissant de l'image métaphorique du dieu Protée pour la carrière protéenne, Inkson (2006), rapproche la « *Boundaryless career* » de Mercure, le dieu grec du commerce qui se déplace rapidement et n'a aucune

limite. Pour l'auteur, « *bound* » renvoie à lien et « *less* », associé à « *bound* », donne sans lien ni limites dans une finalité de bénéfices. La « *Boundaryless career* » serait alors une carrière sans limites de territoires, sans ligne claire ou barrières marquées.

Une autre perspective, qui s'intéresse plus spécifiquement au public féminin a permis de décrire la carrière des femmes en opposition à celle des hommes en insistant sur ses aspects cycliques et alternatifs : son lien avec les autres sphères de la vie (familiale, sociale, de loisirs), la dimension relationnelle ou encore la vision globale et diversifiée que les femmes ont de la vie et de l'avenir (Spain et Hamel, 1994). Sans pour autant opposer carrière de l'homme et carrière de la femme, il semble indispensable aujourd'hui de mettre en relation les dimensions professionnelles et familiales de chacun pour mieux appréhender la façon dont les femmes les concilient ou non tout au long de leur carrière (Cocandeu-Bellanger, 2008).

Il est aussi utile d'apporter un éclairage sur la notion de « plafond de verre » et ses répercussions sur la carrière des femmes, notamment pour les postes de haute direction.

1.1.2. Cas du plafond de verre

Le plafond de verre est la barrière invisible et souvent infranchissable qui rend, à talent égal, la possibilité de promotion plus difficile aux femmes qu'aux hommes (Segal, 2005). Malgré le nombre croissant de femmes dans le monde du travail et la législation décrétée pour proscrire la discrimination basée sur le genre, les femmes luttent encore et toujours pour l'égalité, y compris au Liban. On le verra dans le deuxième chapitre.

Selon une étude menée par Catalyst (2010), les femmes sont toujours confrontées à des obstacles qui entravent leur succès sur leur lieu de travail. Malgré une hausse de 13,5 % depuis 2009, les femmes n'occupaient que 14,4 % des postes d'agent de direction en 2010 parmi les compagnies de l'indice Fortune 500.

Dans un rapport annuel publié en 2012, l'entreprise de conseil Governance Metrics

International (GMI) a publié les résultats de ses recherches menées dans 45 pays, confirmant ainsi une amélioration progressive de la représentation des femmes aux conseils d'administration. Bien qu'il y ait eu une augmentation de 0,7 % par rapport à 2011, il semblerait, suivant cette même étude, et pour la première fois, que les femmes n'occuperaient guère plus d'un siège sur les dix des conseils d'administration au niveau mondial : 10,5 % des administrateurs étant des femmes.

Malgré l'amélioration de la position des femmes sur les plans économique, politique et social, elles sont loin de jouir de l'égalité des sexes. Une tendance générale affecte les femmes managers nord-américaines : elles atteignent des positions administratives moyennes (Wentling, 2003).

En France, selon l'Institut National d'Etudes Démographiques (2009), un quart des femmes sont moins impliquées dans leur activité professionnelle après la naissance de leur premier enfant. Cette proportion atteint 32 % pour les femmes ayant un enfant supplémentaire.

Cette même étude confirme que l'arrivée d'un enfant peut obliger les femmes à travailler à temps partiel pour concilier vie professionnelle et personnelle. Ces chiffres confirment cette information : 16 % des femmes travaillaient à temps partiel en 1975, contre 30 % en 2009.

Dans le développement de la carrière, une compréhension du rôle de genre et de la culture organisationnelle peut aider à la prise en compte des aspirations des femmes voulant accéder à des positions administratives supérieures et à favoriser leur accès.

1.2. Question du genre : stéréotypes et théorie de conformité

1.2.1. Stéréotypes

Les stéréotypes entretenus au sujet du rôle que les hommes et les femmes occupent sur le lieu de travail ont un effet assez remarquable sur les attitudes sociales. Ils déterminent qui devrait occuper quel poste. L'absence de femmes aux postes de niveau supérieur rend difficile la faculté d'imaginer qu'elles puissent occuper de tels

postes.

Les stéréotypes basés sur le genre sont des convictions catégoriques composées de traits et de caractéristiques de comportement attribués aux hommes et aux femmes, basées uniquement sur le « label » de leur groupe (Martell et Desmet, 2001).

Plusieurs théories affirment que la discrimination (Heilman, 1997), les rôles sociaux (Eagly, 1987) et la culture organisationnelle (Marshall, 1993) expliquent les différences faites au genre dans l'avancement professionnel et l'accession à des postes de direction. Ces théories sont basées sur les stéréotypes du genre et partagent largement les convictions concernant les caractéristiques attribuées aux hommes et aux femmes (Heilman, 1997) ainsi que les attentes appliquées aux individus sur la base des rôles sociaux (Eagly, 1987).

Les hommes sont généralement vus comme forts, actifs, décisifs, indépendants, puissants, autoritaires, rationnels, objectifs, confiants en eux-mêmes et en leurs compétences (Eagly, 1987 ; Heilman, 1997). D'autre part, pour les femmes, les stéréotypes les présentent comme chaleureuses, expressives avec les autres, amicales, généreuses, émotives, subjectives, anxieuses et dépendantes.

Eagly (1987) évoque la thèse suivante : la situation de souffrance d'une femme soumise aux préjugés est directement proportionnelle à sa tendance à violer les attentes du rôle de genre. Comme il a été précisé plus haut, les femmes enfreignent les attentes du rôle de genre en occupant des positions de leadership et de direction. En effet, les rôles sont associés à des qualités généralement masculines et par là même, au genre masculin (Eagly, Karau et Majkhijani, 1995). La violation du rôle de genre est plus forte quand le rôle de leadership s'exerce dans un domaine plutôt réservé aux hommes avec plus de subordonnés masculins. Il est alors plus probable que les femmes accèdent à des niveaux administratifs moyens qu'à des fonctions de direction.

La recherche expérimentale fournit des éléments de standards plus stricts pour les femmes que pour les hommes quand tous deux opèrent à un même niveau. Le genre semble suffire à produire un mécanisme qui installe ces différences dans l'évaluation et l'interprétation basée sur cette notion (Lyness et Thompson, 2000 ; Catalyst, 2003).

En effet, les individus sont probablement plus susceptibles de se rappeler les informations qui confirment des suppositions citées précédemment plutôt que des informations contradictoires.

Un antécédent de bonne performance sera plus important pour les femmes que pour les hommes managers : en effet, les recherches ont montré que les stéréotypes basés sur le genre peuvent être surmontés lorsqu'une information non équivoque et pertinente est disponible auprès des décideurs (Fiske et Taylor, 1991; Heilman, Martell et Simon, 1988).

En fait, plusieurs recherches montrent que les femmes réussissent incontestablement dans une position caractérisée par le genre comme une position de direction, à savoir quand elles sont perçues comme ayant moins d'attributs féminins stéréotypés et plus d'attributs associés aux hommes et au rôle de directeur (Heilman, Block, Martell et Simon, 1989). Dès lors que les femmes se « masculinisent », elles possèdent plus de chances d'accéder à des postes de direction.

Des récits anecdotiques et des recherches sur des femmes en fonctions administratives moyennes suggèrent que leurs expériences sont différentes de celles de leurs homologues masculins (Catalyst, 2005 ; Gallagher, 2000).

Chercher les raisons de la sous-représentation des femmes à des niveaux supérieurs de direction mène souvent à cibler des stéréotypes qui les stigmatisent comme incapables dans ce domaine. Les stéréotypes mènent à des généralisations inappropriées qui distraient de la cible et présentent la réalité sous un faux jour. En effet la plupart des individus n'ont pas conscience que leurs pensées et leur comportement sont si facilement influencés par les stéréotypes et concluent que leurs perceptions sont le résultat d'observations objectives. Les visions stéréotypées sont difficiles à déceler et leurs auteurs les appliquent sans réaliser qu'ils en sont victimes.

Dans une recherche menée sur plus de 40 études, une légère différence entre l'efficacité des hommes et des femmes apparaît. Il existe également de fausses perceptions sur les différences de genre en leadership qui sont même soutenues par des chefs d'entreprise (Catalyst, 2005).

Partant de la théorie d'Eagly (1987), plus la position de direction est en harmonie avec celle des femmes en matière de genre, moins les réactions seront préjudiciables à ces dernières. Ceci revient à dire que les femmes contreviennent moins aux attentes de ce « construit social » dans un emploi adéquat, comme la carrière d'infirmière, par exemple.

Les femmes et les hommes sont, dans leur majorité, différents dans leurs priorités et leurs valeurs à cause de la socialisation et de la conformité au modèle que représente le rôle de genre. Aussi, la relation entre les stéréotypes liés au genre et la théorie de conformité du rôle de genre doit-elle être examinée plus à fond.

1.2.2. Théorie de conformité

La théorie de conformité au rôle de genre est fondée sur la conception du « rôle social » tel que l'appréhende Eagly (2002) : elle traite de la nature du rôle de genre et de l'importance qu'il revêt dans la hiérarchisation des genres chez les individus. (Eagly, Wood, et Diekmann, 2000). Cette théorie de conformité dépasse la théorie du rôle social pour considérer la concordance entre les rôles de genre et d'autres rôles, spécialement ceux de leadership. De là découle l'intérêt primordial de cette théorie qui peut contribuer à l'éclaircissement de la problématique.

Le principe de cette théorie est essentiel pour comprendre les préjugés à l'égard des femmes leaders et le phénomène du « plafond de verre ». Ces opinions préconçues sont le résultat des incohérences que les salariés perçoivent souvent entre les caractéristiques typiques des femmes et les exigences des rôles de leadership (Eagly et Karau, 2002). Le préjugé à l'égard des femmes en condition de leadership est une conséquence de l'incongruité entre les qualités prédominantes souvent associées aux femmes, d'une part, et les qualités d'agent prédominant – orienté vers le résultat – qu'on croit nécessaires pour réussir en tant que leader d'autre part (Eagly et Karau, 1991). Selon ces mêmes auteurs, un groupe est évalué positivement lorsque ces caractéristiques sont reconnues comme étant alignées avec les caractéristiques normatives de ce groupe. Les dissemblances des convictions concernant les leaders et

les femmes seraient moins importantes si les attentes basées sur le genre étaient plus modérées dans les cadres organisationnels. Toutefois, ces convictions demeurent influentes. Considérer un individu comme titulaire ou potentiellement titulaire d'un rôle de leader place deux séries d'attentes en compétition : celles basées sur le genre et celles basées sur le leadership.

La théorie de conformité au rôle de genre a donc pour but de spécifier les facteurs-clés et les processus qui influencent les perceptions de conformité et leurs conséquences sur les préjugés et les comportements préjudiciables.

Ritter et Yoder (2004) fournissent des arguments supplémentaires liées aux différences du rôle de genre dans les postes de leadership entre hommes et femmes. Dans leur étude, ils ont procédé de la façon suivante : les protagonistes, en fonction du niveau hiérarchique ont été placés en paire homme-homme, femme-homme, ou femme-femme, puis assignés à diverses tâches décisionnelles. Les participants ayant une position initiale supérieure sont apparus comme chefs dans tous les groupes sauf dans le cas des paires femme-homme. Lorsque les tâches assignées étaient de nature masculine ou neutre, les hommes ont pris la position de leader plus souvent que les femmes. Ces résultats suggèrent que, même lorsque les femmes possèdent des caractéristiques dominantes, les tâches masculinisées ainsi que les stéréotypes liés au genre ralentissent l'émergence des femmes dans des postes de direction.

Pour éclairer le fondement théorique sur lequel cette présente étude est structurée, il est important d'étendre la quête documentaire sur la théorie de conformité au rôle de genre afin d'inclure la relation entre la culture organisationnelle et le phénomène de plafond de verre.

1.3. Culture organisationnelle et concept du plafond de verre

Une grande partie de la recherche sur la notion de plafond de verre s'est concentrée sur les aspects d'exclusion et de sélection dans le processus de promotion. La culture organisationnelle a été, jusqu'ici, une barrière qui a entravé la progression des

femmes dans leur carrière. Il semblerait bien, ne serait-ce qu'au vu des chiffres cités plus haut, que les cultures organisationnelles soient masculines de manière prédominante.

Il existe aussi des preuves empiriques considérables, édifiées sur des conceptions basées sur le genre, selon lesquelles des pratiques d'exclusion, des stéréotypes ou des attitudes préjudiciables sont exercées, contre les femmes, dans les décisions de promotion (Van Vianen et Fischer, 2002).

Il semblerait que la maternité ne plaide pas en faveur de la carrière des femmes dans la mesure où celles-ci sont alors obligées d'envisager une discontinuité dans leur parcours professionnel, afin de pouvoir assumer le rôle de mère. La durée légale du congé de maternité varie selon les pays et renvoie implicitement aux notions d'absentéisme et aux difficultés d'organisation et de priorités pour l'employeur ; Dans le monde organisationnel, le congé maternité aboutit de *facto* à une pratique d'exclusion. On retrouve ce jugement dans l'évaluation des participants à de simples groupes de travail, dans les décisions formelles d'embauche et les révisions de salaires au sein des groupes de cadres des organisations (Foschi, 2000). De même, la maternité aboutit à des ruptures de carrière qui se traduisent par une exclusion des réseaux de connexion. En effet, la maternité engendre des obligations familiales qui requièrent une présence accrue au foyer aux dépens d'opportunités de participation à beaucoup d'évènements sociaux. Ceci confirme la résistance des stéréotypes liés au genre qui mènent à des pratiques d'exclusion.

A travers leurs travaux, Schor (1998), Landrieux et Kartochian (2004) expliquent que les femmes ont plus de mal à tisser et à entretenir les réseaux : elles disposent de moins de temps que les hommes à leurs consacrer. Selon Gersick et al. (2000), les relations constituent plus qu'une fin en elles-mêmes. Ce sont aussi des moyens pour soutenir des logiques de carrière et asseoir sa réputation : ce qui est essentiel pour avancer.

L'étude de Davies-Netzley (1998) montre que, dans les fonctions de pouvoir d'une firme, ce sont les femmes et non les hommes qui ont signalé l'existence de barrières entravant leurs performances dans le lieu de travail et les excluant des réseaux simples. D'après Higgins et Kram (2001), les réseaux remplissent deux fonctions

principales : un soutien à la carrière (visibilité, protection, support) ainsi qu'un soutien psychosocial (amitié, conseil, assurance).

Par ailleurs, une étude de Lyness et Thompson (2000) rapporte que, conformément à la théorie du « tokenism », les femmes ont fait face à de grands obstacles - manque de culture organisationnelle adéquate, exclusion des réseaux simples - qui ont freiné leur progression de carrière par rapport à celle des hommes. En effet, cette théorie consiste à nommer une ou deux personnes des minorités - femme, personne de couleur, etc. - pour donner l'impression d'une libéralisation. Par ailleurs on constate aussi que, pour parvenir à un avancement, il est accordé une plus grande importance aux bons antécédents et aux réseaux relationnelles des femmes. Kanter (1977) explique qu'il faut une proportion d'au moins 30 % de présence féminine afin de permettre une visibilité de la minorité féminine sur les résultats de l'entreprise.

La progression de la carrière des femmes continue à être contrariée par des cultures d'entreprise bien établies qui perpétuent l'existence du plafond de verre. Le statu quo est maintenu par des politiques d'entreprise et des pratiques qui continuent à soutenir le placement des hommes dans des positions de pouvoir. Le conseil de directeurs, surtout constitué d'hommes, maintient souvent cet état de chose en choisissant des Présidents Directeurs Généraux qui leur ressemblent.

Cependant, Deemer et Fredericks (2003) ont comparé la culture organisationnelle à un système de valeurs cohésives d'un pays déterminé ; ce système relie les citoyens et crée la personnalité collective des gens. Cette culture organisationnelle détermine les limites des attitudes et comportements : elle permet la progression à ceux qui y adhèrent mais elle sépare et sanctionne ceux qui ne l'ont pas intériorisée.

Dans une étude portant sur les femmes directrices qui ont réussi à transcender le plafond de verre, Gallagher (2000) a trouvé que la compréhension par les femmes de la culture organisationnelle et la manière dont elles ont atteint des positions supérieures au sein de leurs organisations ont été des éléments-clés de leur succès.

Dans une autre étude réalisée par Brooks and Brooks (1997), un inventaire de l'identité du rôle basé sur le genre a été appliqué à des femmes directrices. Un tiers

des participantes a montré des traits masculins à l'égard des compétences administratives, alors que les deux tiers des participantes à l'étude ont fait preuve de caractéristiques féminines ou une combinaison efficace des deux genres. Lors de cette étude, les femmes ont déclaré que, bien qu'elles souffrent de plusieurs formes de discrimination à leur avancement, le manque d'adaptation à la culture organisationnelle reste la principale barrière interne.

Toujours dans son étude, Brooks and Brooks (1997) ont ciblé des femmes leaders ayant réussi à accéder aux postes de haute direction et analysé leurs perspectives de stratégies d'avancement de carrière. La majorité des femmes a attribué son succès à l'apprentissage des politiques d'organisation, au fait de travailler plus durement que leurs homologues masculins. Elles ont compris que la discrimination est basée sur la peur du non-familier ou de l'inconnu.

Il semble essentiel de préciser que les leaders ont le pouvoir de motiver ou de décourager les individus à l'intérieur d'une organisation, car la culture organisationnelle est créée par eux. Celle-ci favorise ou entrave la performance et le développement individuel des subordonnés. La culture tissée par un leader peut entretenir ou réduire la motivation des individus au sein de toute organisation. Une culture saine, orientée vers les individus, structure l'environnement ; le personnel donne alors tout son potentiel en optimisant la performance de l'organisation.

Selon Melrose (1998), la culture organisationnelle dicte aux employés comment faire ce qu'ils veulent faire et en détermine la meilleure façon. Restructurer les cultures organisationnelles pour permettre le développement de femmes leaders peut mobiliser la performance d'une organisation dans son ensemble. Le manque d'attention à des questions diverses peut affaiblir le « retour » du capital humain si les femmes se sentent exclues de la culture dominante et, par conséquent, quittent l'organisation (Ruderman et Ohlott, 2002).

Dans leur ouvrage publié en 2002, Ruderman et Ohlott ont souligné les avantages de promouvoir une culture organisationnelle diversifiée. Les auteurs ont soutenu que la diversité est une caractéristique essentielle inévitable dans un marché changeant ; les avantages de la diversité incluent la créativité motivée et des innovations dues à une

plus grande souplesse de concevoir, aussi bien qu'une capacité croissante à s'adapter aux changements futurs. Pour Ruderman et Ohlott (2002), afin de respecter activement les seuls besoins et les contributions des femmes, ceci demeure vital pour les organisations. De plus, les auteurs ont vivement conseillé aux organisations de sagement profiter de ces nouveaux talents qui pourraient maintenir leurs organisations au premier plan du marché mondial.

Pour estimer comment une organisation peut optimiser le talent féminin, il est important de reconsidérer les différences entre les positions supérieures et moyennes en management, les pratiques RH en la matière et l'attitude des femmes cadres face à un équilibre envisageable travail-vie personnelle.

1.4. Passage vers les postes de haute direction et rôle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

1.4.1. Positions de management

Il serait utile de préciser, dans une optique RH, les différences entre niveau organisationnel moyen et niveau de haute direction.

Le plus haut niveau de management organisationnel est réservé à ceux qui anticipent à long terme et ont une vision stratégique de l'organisation. Ils sont responsables du développement des stratégies de l'organisation (Robbins et Coulter, 2011).

Cette section se limite à une présentation brève des positions directoriales, l'objet de la recherche visant à comprendre l'attitude des femmes en position moyenne de management : plus spécifiquement leur comportement face à la possibilité de promotion à des niveaux supérieurs.

Les cadres moyens exécutent les directives de leurs supérieurs. Ils jouent un rôle de liaison entre les directions des entreprises et les postes opérationnels. Ils sont notamment responsables de la mise en œuvre de stratégies développées par les cadres

supérieurs (Robbins et Coulter, 2011).

Selon Wentling (1993), les cinq arguments les plus fréquemment avancés par des femmes managers aspirant à des positions supérieures sont :

- une opportunité à contribuer au devenir de la compagnie et la possibilité d'avoir un plus grand impact sur celle-ci,
- une satisfaction personnelle ou un sentiment d'accomplissement et de réalisation,
- des défis et des responsabilités accrues,
- plus d'argent,
- plus de contrôle sur les projets, les gens et les décisions.

Les femmes dont la carrière est retardée en raison du plafond de verre sont en mesure d'observer le mode de vie des individus et les exigences attendues pour dépasser le plafond de verre. Elles ont souvent constaté l'obligation de travailler longuement et sans relâche, souvent sans paiement équitable, dans une atmosphère parfois hostile. Certaines femmes, détenant des emplois de cadre moyen, se demandent si les postes de direction supérieurs leur conviennent, en raison des exigences requises. Ainsi Gordon et Whelan (1998) ont trouvé que 78 % de leur échantillon comprenant des femmes dont la moyenne d'âge est de quarante ans, ayant réussi dans leur profession, ont signalé le besoin d'un équilibre travail-famille. Les femmes en position moyenne de management peuvent fournir des arguments pour justifier qu'elles sont attirées vers des niveaux supérieurs. Mais elles ajoutent que des questions relatives au besoin d'équilibrer le travail et la vie personnelle se posent : un examen plus approfondi de la documentation liée à cet équilibre aidera à mieux comprendre l'objectif poursuivi dans cette étude.

1.4.2. Pratiques RH et leurs conséquences

Dans une optique RH, la gestion de carrière consiste en un ensemble d'activités favorisant la conception des plans de carrières et leur application en vue de planifier,

organiser et contrôler la main d'œuvre (Guérin et Wils, 1992). Ces auteurs énoncent les principales caractéristiques qui définissent la gestion de carrière :

- **caractéristiques individuelles** : besoins et aspirations, cheminement de carrière, habiletés et compétences, réseau des relations, stades de la vie professionnelle, stades de la vie personnelle, stades de la vie familiale,
- **caractéristiques de l'organisation** : taille et secteur, culture de planification, pratiques de GRH, philosophie de gestion,
- **caractéristiques de l'environnement** : turbulences de l'environnement, marché du travail.

En fonction de ces caractéristiques, les pratiques de gestion de carrières peuvent se présenter selon la typologie suivante : Guérin, Wils, Audet et al. (1998) :

Tableau 1 : typologie des pratiques de gestion de carrière

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Evaluation des carrières
Aide aux processus Individuels	Aide à la planification individuelle Ateliers de carrière Centre de documentation Counseling de Carrière	Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière Programmes d'intégration et de socialisation Aide aux employés mutés ou promus Aide à la gestion du stress professionnel Parrainage (mentoring) Congés sabbatiques Développement professionnel Atelier de prévention de crise mi-carrière Gestion du personnel vieillissant Gestion individualisée de la fin de carrière Préparation à la retraite	Redéfinition du succès individuel de carrière Groupes de réflexion Diffusion de documents de réflexion

Gestion des processus Organisationnels	Plans de développement de carrière Entretien de carrière Parrainage Clarification des rôles dans le parrainage Formation des supérieurs à jouer leur rôle de mentor Planification de la relève	Développement de carrière Réorganisation du travail Formation continue Monitoring du supérieur immédiat Filière d'emplois Filière professionnelle Mouvements internes (promotion, rotation, affectations, etc...) Système d'appariement individu-emploi Accès à la formation	Contrôle des carrières Suivi de carrière Contrôle de la progression individuelle Evaluation de l'efficacité du système
---	--	---	--

Source : D'après G.Guérin, T.Wils, in Audet et al. (1998), p.314

Les pratiques de gestion des ressources humaines GRH sont alors les principales garantes de l'évolution ou de la discrimination des femmes au sein des entreprises (Laufer, Fouquet, 1998). Elles jouent un rôle indéniable dans l'intégration ou non des femmes dans les postes de décision (Laufer, 1993 ; Pigeyre, 2003).

Dans la gestion des entreprises, des règles formelles et contractuelles entre les différentes partie-prenantes sont adoptées ; cependant elles sont conçues au masculin comme le présente Laufer (2005). Les entreprises représentent un cadre de vie adapté aux hommes mais discriminant pour les femmes.

Ces critères habituellement retenus pour l'évaluation, le recrutement, la rémunération, ou même la promotion, reposent en général et, ne serait-ce que partiellement, sur le temps de présence, la mobilité et l'âge. Des critères qui sont, de prime abord, en défaveur des femmes dont les carrières sont souvent interrompues par les congés de maternité et dont la présence au sein de l'entreprise est astreinte aux responsabilités familiales.

Cependant, Plane (2003) relève les évolutions qu'a connu la fonction RH, de l'administration du personnel jusqu'au développement du potentiel humain. Dans ce contexte, les femmes représentent, elles aussi, un réel potentiel pour les entreprises (Belghiti, Rodhain, 2001). Par la mise en place de politiques de diversité et de féminisation, l'entreprise pourra élargir son vivier de talents (Isnard, 2003).

Dans cette optique, l'engagement de la direction doit mettre les responsables RH au cœur de l'enjeu « égalité ». L'égalité se traduirait par un pilotage centralisé, qui accorderait une place essentielle à la fonction RH dans l'entreprise (Bender, Pigeyre, 2004).

Les pratiques des politiques organisationnelles de GRH et leur impact sur le plafond de verre peuvent être à double tranchant. En effet, elles peuvent contribuer soit à perpétuer la ségrégation dans l'emploi en recrutant des femmes à des postes pour lesquels l'évolution professionnelle est difficile ou qui ne correspondent pas à leurs qualifications (Laufer, 1993), soit à briser le plafond de verre grâce à des pratiques visant l'égalité professionnelle.

Afin de favoriser la position des femmes au sein des entreprises, la formation a une importance primordiale dans la mise en place de l'égalité professionnelle.

C'est à travers la formation que les mentalités peuvent changer et que les stéréotypes peuvent être remis en cause, *« les politiques de formation continue doivent être un élément des politiques de la 2ème chance, de véritable promotion interne, l'image d'un ascenseur social qui n'a jamais cessé de fonctionner même au ralenti mais qu'on améliore ou que l'on remet en marche »* (Igalens, Mancy, 2007, p.83).

Cornet et Warland (2006), proposent de former les responsables RH sur les thèmes de gestion de la diversité dans les formations continues et, lors de l'accueil de stagiaires et de nouveaux salariés, d'aménager un module sur la diversité.

La formation est le dispositif qui permet aux organisations de s'assurer de donner les outils nécessaires aux femmes pour accéder aux postes de direction (Charron, 2008).

De leur côté, Chui et Ng (2001) Landrieux et Kartochian (2004) proposent d'octroyer des avantages liés à la maternité ou à la paternité. Ces avantages seraient supérieurs à ceux des dispositifs légaux. Par ailleurs, ils recommandent également les conseils sur la conciliation de la famille et du travail, la mise en place de centres d'accueil pour les enfants ou la subvention des gardes.

Concernant les pratiques destinées à faciliter la réintégration des femmes au sein des

entreprises, Chui et Ng (2001) proposent la flexibilité de l'organisation du travail à travers le partage de postes, la mise en place des horaires flexibles, du temps partiel et la possibilité de congés non rémunérés avec la possibilité de retour au même poste.

Pour Belghiti (2002), il faudrait envisager le travail à distance, comme le télétravail qui permet de travailler chez soi, ainsi que le partage du travail qui permet à deux employées de travailler partiellement tout en se partageant les responsabilités.

Il est cependant notoire que la mise en place du travail partiel reste discriminante pour les femmes, le temps partiel étant perçu comme un désintérêt de l'activité professionnelle.

Comme le montre l'étude d'Olgati et Shapiro (2002) portant sur des cas européens, la mise en place de dispositifs facilitant la conciliation travail/famille engendre une hausse de la satisfaction des employés. Ainsi, selon ces travaux, une politique de féminisation ou de gestion de la diversité de la main d'œuvre contribuerait à produire un management des ressources humaines efficace et, de ce fait, à améliorer la performance des entreprises.

L'importance de la conduite adoptée par les RH est indéniable pour la mise en place de systèmes égalitaires, mais elles ne peuvent pas à elles seules renverser une tendance de domination. Au vu de toutes ces définitions recensées, ce travail présentera dans la partie suivante la position des femmes en vue d'un équilibre travail-vie personnelle.

1.5. Femmes cadres et équilibre travail-vie personnelle

Dans les recherches liées à l'étude de la notion de parcours de la vie professionnelle, de nouvelles tendances ont démontré, comme on le cite plus haut, le concept de « carrières sans frontières » (Arthur et al., 2005). A cet effet, les taux de femmes dans les postes de management se sont améliorés mais restent tout de même faibles au regard de l'objectif d'égalité (Davidson, Burke, 2011).

L'affirmation de Coffey (1994) sur l'importance de passer de longues heures au travail pour réussir sa carrière, demeure valide. L'implication et le temps passé au travail sont en effet déterminants (Bastid, 2007). Or, se soumettre à ces critères et concilier travail et famille n'est guère aisé pour les femmes cadres. Dans ce sens, leur perception du succès de carrière reposera sur des dimensions plus contrôlables pour elles.

Les femmes semblent moins attachées à l'idée d'une carrière traditionnelle avec un mouvement ascensionnel régulier. Certains travaux indiquent qu'elles sont plus motivées par un épanouissement dans un équilibre travail-vie que dans la stabilité et la sécurité du passé (Van Vianen et Fischer, 2002 ; Mainiero et Sullivan, 2005 ; Schmeer et Reitman, 2002). Bien que le concept d'une carrière sans limites soit devenu un indice de recherche sur le sujet, c'est durant la dernière décennie seulement que ce modèle a été utilisé par les femmes. Les devoirs associés au soin des enfants et aux responsabilités ménagères épanouissantes, restent en général la particularité des occupations du sexe féminin. Une étude de Catalyst en 2005 a révélé que certaines femmes ayant travaillé à temps partiel se sont contentées de faire des compromis dans leur carrière pour accomplir un équilibre travail-vie. De plus, aux Etats-Unis, dans la catégorie des femmes instruites, le choix d'une maternité à plein temps prend le dessus sur un travail à plein temps, aujourd'hui plus qu'à n'importe quel moment de l'histoire américaine depuis les années 50. Les Etats-Unis présentent le taux le plus bas de la force active des femmes instruites dans le monde développé (Archambeau, 2006).

Les positions de leadership imposent un horaire de travail intense et s'avèrent stressantes et isolantes. Les valeurs des femmes sont différentes de celles des hommes en raison de la socialisation du rôle relatif au genre. Il se peut que les compromis qu'imposent les fonctions supérieures ne soient pas conformes aux valeurs féminines ; les femmes ne mettent pas le pouvoir et l'argent sur le même pied d'égalité qu'un mode de vie équilibré (Kellerman, 2003).

Dans le même esprit, la culture organisationnelle vis-à-vis des femmes varie d'une entreprise à l'autre ; dans certaines, la maternité est perçue comme un signe de fin de

carrière, dans d'autres un signe de diversité et d'avancement. L'usage de longues heures de travail requises pour les cadres supérieurs est l'un des problèmes majeurs qui entrave l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Certaines entreprises ont révisé leurs politiques de travail afin de répondre aux besoins des employées, leur procurant ainsi plus de flexibilité dans la maîtrise de leurs horaires.

Par ailleurs, les travaux sur les modes de direction des femmes révèlent que celles-ci raisonnent par association (Mainero et Sullivan, 2005). Mainero et Sullivan ont découvert que les décisions de carrière prises par les femmes sont généralement influencées par diverses questions interconnectées. De plus, ils ont conclu que les femmes prennent finalement des décisions concernant les options de leur carrière après avoir apprécié l'impact de leurs conclusions auprès des membres de leur famille.

Ces analyses révèlent que les femmes ont choisi de ne pas séparer leur carrière de leur vie personnelle. Elles préfèrent respecter la conformité du rôle relatif au genre et appliquer, de ce fait, les exigences liées à leur statut de femmes.

La théorie de « l'escalier inversé » (Desingly, 1997, 2000, Marry Gadéa 2000), montre que plus les hommes ont d'enfants plus ils accèdent à un statut élevé dans l'entreprise, alors que les femmes demeurent plus pénalisées par leur investissement dans la vie familiale.

Les pratiques « family friendly » visent essentiellement la dimension conflit travail/famille, en mettant en place des procédés qui tentent de concilier les deux dimensions. Pour (Hoobler, Wayne, Lemmon ; 2009), l'antagonisme travail/famille chez les femmes entraîne une perception négative chez les managers, qui les considèrent comme potentiellement moins méritantes d'une promotion que les hommes. Les nouvelles orientations de la carrière selon Heslin (2005) démontrent également l'ampleur que prend la sphère privée dans la définition même de la carrière. C'est cette dimension qui fait la différence entre le succès de carrière des hommes et celui des femmes et qui façonne autrement les carrières féminines (Kirchemeyer, 1999).

Debry (2004) propose un bon usage du retour de congé de maternité et de congé parental. Ces congés ne doivent pas pénaliser les femmes dans le déroulement de leur carrière. A ce titre, l'assistance personnelle vise à permettre aux employés hommes et femmes une meilleure articulation vie professionnelle - vie privée, par la création de services appropriés.

En outre, dans une étude réalisée par Ruderman et Ohlott (2002), les femmes interrogées ont déclaré que le fait de devenir mère a amélioré leur potentiel de motivation qu'elles ont reporté dans leurs pratiques administratives. Ce report de compétences a renforcé la perspective relationnelle que les femmes appliquent dans les choix de carrière. Les rôles privés et familiaux développent des capacités requises chez les leaders. Les femmes, citées dans l'étude de Ruderman et Ohlotts, ont une conscience forte de leurs impératifs et une compréhension claire de leurs priorités. Gallagher (2000) a interviewé 70 cadres supérieurs féminins concernant leur choix dans l'équilibre travail-vie : 90 % étaient mariées, 45 % n'avaient pas d'enfants et seulement 11 % avaient trois enfants ou plus. Toutes ces femmes ont confirmé que le mariage et la maternité étaient des choix consentis sans avoir sacrifié quoi que ce soit.

Les participants masculins de l'étude de Mainero et Sullivan (2005), quant à eux, déclarent avoir eu tendance à examiner leurs décisions d'avancement en partant de l'orientation à suivre, du but à atteindre et de l'action à mener en faveur de la carrière, indépendamment de tout le reste. Les participants hommes ont séparé leur travail et leur vie personnelle. Cela leur a été possible, car leurs femmes ont su jongler entre travail et questions personnelles.

La structure de la famille a un grand impact sur le succès de la carrière. Schneer et Reitman (2002) ont découvert dans leur recherche que les hommes mariés dont les épouses sont des femmes au foyer connaissent la plus grande satisfaction dans leur carrière. Les épouses fournissent des ressources additionnelles à leur performance au travail. Elles n'assument pas seulement des responsabilités ménagères, mais prodiguent aussi conseil et assistance au travail de leur mari. A l'inverse, les femmes occupant un poste de direction ne bénéficient pas autant du soutien de leurs maris. Il

est peu probable que les femmes employées aient un mari restant à la maison (Schneer et Reitman, 2002). Les femmes changent le modèle de leurs carrières en adaptant et remodelant leurs rôles et leurs relations. Les femmes qui ont choisi d'avoir une carrière et une vie personnelle correspondant à leur genre peuvent être désavantagées lorsqu'elles entrent en compétition pour occuper des postes de direction.

Bien que le débat se poursuive sur les rôles simultanés tenus par les femmes, de nombreuses études démontrent que ce double rôle peut servir la femme dans sa capacité à devenir leader. L'Academy of Management Journal a révélé plusieurs domaines où les femmes bénéficient de leurs expériences à la maison et au travail, (Ruderman et al., 2002).

D'un autre côté, les priorités travail-vie personnelle des diplômés universitaires évoluent de plus en plus. Les étudiants se concentrent sur les aspects de la vie qui les concernent plus et qui impliquent d'une manière croissante l'équilibre travail-vie. En 1999, une enquête de Price Waterhouse Coopers a été effectuée sur 2 500 étudiants universitaires dans 11 pays : 57 % d'entre eux ont affirmé que le fait d'atteindre un équilibre entre la vie personnelle et la carrière était leur but premier, contre 45 % en 1997. Les changements de priorité sont attribués aux expériences de vie de la génération actuelle. Au-delà de l'observation des membres de la famille délaissés, ces étudiants avaient subi une tension travail-famille. L'un d'eux a déclaré : « J'ai grandi dans une garderie. Mes parents travaillaient dès le début. » (Shellenbarger, 1999). Les organisations ont connu une nouvelle génération d'employés ayant des valeurs diverses et qui ont conquis les départements de direction.

Au-delà de l'aspiration, cette étude a examiné le facteur des styles de leadership et leur relation avec le phénomène de plafond de verre.

La section suivante présente un aperçu historique des théories de leadership avant d'en développer deux types : l'un, transactionnel et l'autre transformationnel.

Section 2 : Théories de leadership

Afin d'avoir une compréhension plus claire des théories de leadership transformationnel et transactionnel, il va être à présent établie une revue des théories antérieures afin de montrer l'évolution des modèles.

2.1. Manager et leader

Il paraît intéressant d'esquisser les caractéristiques spécifiques du leader et de présenter la différence entre une fonction de « manager » et une personnalité de « leader ». Pour Kotter (1990), les concepts de management et de leadership sont distincts et ne devraient pas être utilisés de manière interchangeable.

Les postes de direction requièrent des capacités qui vont au-delà de la gestion de l'entreprise et de ses constituantes. Afin de pouvoir créer un avantage compétitif et de contribuer au développement et à la croissance de l'entreprise, le conseil d'administration, ainsi que les actionnaires, exigent la présence de personnel non seulement qualifié, mais aussi doté de motivation, d'inspiration et d'enthousiasme ; en bref, l'existence de leaders.

Un leader efficace a une vision claire de l'avenir de la compagnie (Deemer et Fredericks, 2003). Un des traits déterminants des individus qui progressent avec succès vers des niveaux supérieurs de management, c'est qu'ils sont perçus par les autres comme des leaders. Les leaders sont censés posséder une remarquable amplitude de capacités les habilitant à agir de manière à contribuer au succès de leurs organisations : ils jouissent du statut et de la position qui ouvrent à de tels succès (Martell et Desmet, 2001). Toutefois, il faut noter la faiblesse des recherches empiriques sur la perception qu'on peut avoir des femmes directrices qui ont servi à ce haut niveau de responsabilité.

Selon Robbins et al. (2011), un manager est une personne chargée de superviser et de

coordonner le travail des autres afin de faire aboutir les objectifs de l'organisation. Ces managers sont classés en 3 catégories distinctes suivant leurs responsabilités et leur niveau hiérarchique :

- les managers de premier rang - fonctionnels - supervisent et coordonnent le travail des employés engagés dans la production ou la prestation de services de leurs organisations,
- les managers intermédiaires - opérationnels - constituent le lien entre les managers de premier rang et le « top » management ; ils ont comme responsabilité de superviser le travail des managers de premier rang tout en assurant l'instauration des stratégies élaborées et communiquées par le top management,
- les « top » managers – conceptuels - sont chargés du développement de la stratégie générale de l'organisation vis-à-vis des déterminants concurrentiels de l'environnement.

Un manager efficace peut ne pas être un « bon » leader. De même un leader reconnu peut être un piètre manager. Un leader est un individu pouvant influencer les autres et leurs comportements ; il est reconnu comme tel par ses suiveurs. Ce n'est pas forcément un manager. Drucker (1954) proclame que le management consiste à faire les choses comme il faut, alors que le rôle d'un leader consiste à faire bien ce qu'il faut.

Plusieurs théories ont tenté de dresser les caractéristiques d'un leader efficace : elles seront détaillées dans le paragraphe qui suit.

2.2. Aperçu historique sur les théories de leadership

Dans cette partie, seront présentées des théories reconnues de leadership qui se sont notamment inspirées des concepts de trait, de comportement, de contingence et d'attribution.

2.2.1. Personnalité et théorie des traits

Pour Aristote, « *nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude* ». Aristote décrit cinq dispositions de l'âme : la rationalité, la connaissance, le jugement pratique, la sagesse et l'intelligence. Pour lui, les individus généreusement dotés de ces traits sont les leaders les plus efficaces.

La théorie des traits du leadership est apparue dans les années 1930 et vise à montrer que les caractéristiques des personnalités individuelles des dirigeants sont différentes de celles des non leaders. Cette théorie suppose que les êtres humains sont nés avec des traits de caractères héréditaires et qu'une bonne combinaison de traits de personnalités permet de devenir un leader. L'intérêt pour les caractéristiques individuelles des leaders fut stimulé par l'émergence des tests d'intelligence au début du XX^e siècle.

Les différents chercheurs du XX^e siècle ont essayé de repérer les traits de caractères permettant de découvrir les leaders. De multiples listes faisant référence à des traits de personnalités ont été dressées.

La théorie des traits personnels des grands personnages, «great-men», proposée par Carlyle (1841/1907) est l'une des premières théories de leadership. Elle soutient que les leaders ayant réussi possèdent des traits de personnalité et un caractère qui les distinguent des suiveurs ordinaires (Chemers, 2000). Cette théorie porte sur la conviction qu'un individu ayant influencé le cours d'une civilisation doit posséder les traits caractéristiques fondamentaux propres à un leader.

Une raison majeure de l'échec des théories des traits est qu'elles n'ont pas tenu compte des interactions leader-subordonné ou des conditions de situation. Les théories du comportement se sont concentrées sur les conduites spécifiques des leaders visant à motiver leurs subordonnés. L'intention des théoriciens du comportement était d'identifier les déterminants de leadership pour permettre aux individus de s'exercer à devenir des leaders.

Selon Shead (2007) il est possible d'identifier les vrais leaders selon les traits, les qualités d'un leader étant innées. De leur côté, Gee et Daft (2004) affirment que les traits sont les caractéristiques personnelles du leader : on peut citer l'intelligence, l'honnêteté la confiance en soi et l'apparence. Les traits des individus étant différents les uns des autres, ceci va aboutir à l'émergence de différents styles de leadership.

Le travail de l'Université de Michigan a identifié deux dimensions liées au comportement : la première est « humaine » et concerne la préoccupation à l'égard de l'employé en se basant sur les relations interpersonnelles et en considérant les besoins des employés ; la deuxième est « technique » et relative à l'orientation vers la production : elle est centrée sur l'aspect technique et les tâches requises.

Il est donc évident de conclure, à partir des études de traits du leader, qu'il n'y a pas de traits universels appartenant systématiquement aux leaders efficaces et non aux autres individus. De même, il semblerait qu'il n'existe pas un style de leadership universel convenable à toutes les situations. De ce fait, ces travaux sur le comportement de leadership restent alors peu probants, étant donné que les modes appropriés de leadership sont modulés par des contraintes de situation. Les théories de contingence et les théories transformationnelles de leadership dominent les opinions courantes dans ce domaine (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2000) ; il est alors utile de s'attarder sur celles-ci.

2.2.2. Contexte et théorie de contingence

Les théories de contingence sont fondées sur le contexte situationnel qui détermine la réussite d'un leader ; les facteurs situationnels de l'organisation et de son environnement jouent un rôle prédominant dans la réussite ou l'échec du leader. C'est pourquoi il sera peu probable d'identifier un modèle clair des aptitudes et traits du leader qui engendrera son succès.

Fiedler (1967) affirme que l'efficacité du leader dépend du résultat de l'interaction entre le style du leader et les caractéristiques de l'environnement dans lequel il

travaille. Son examen stipule qu'un dirigeant compétent peut ne pas convenir à un contexte spécifique. Il propose un questionnaire du « collègue le moins privilégié » (least preferred coworker – LPC), que les managers remplissent dans le but de mesurer leur mode de leadership. Les managers sondés ont été appelés à déterminer le collègue avec lequel ils ont le moins aimé travailler, en répondant à une liste d'adjectifs. Si le collègue dit « le moins préféré » correspond aux termes relativement positifs (score élevé de LPC) le mode est marqué par le label d'orientation relationnelle («relationship oriented»). Si le collègue est décrit en termes relativement négatifs (score bas de LPC), le mode est marqué par le label d'orientation vers les tâches (Peters, Harke et Pohlmann, 1985).

Ainsi, les composantes du questionnaire destiné au collègue le moins privilégié (LPC) n'a pas réellement l'objectif d'identifier le collègue le moins privilégié, il s'agit plutôt d'évaluer le niveau de motivation de la personne qui fait le test : c'est cette motivation qui entre en jeu. Il en est ainsi parce que les personnes qui jugent leur collègue de manière plutôt favorable semblent être satisfaites de la relation interpersonnelle ; ceux qui considèrent le collègue d'un œil relativement défavorable trouvent satisfaction dans l'accomplissement des tâches. Cette méthode révèle la réaction émotionnelle d'un individu vis-à-vis des collègues avec lesquels il ne peut travailler. Les critiques soulignent que cette mesure n'est pas la plus fiable en matière de jugement sur l'efficacité du leadership.

La théorie du Chemin-but (« PathGoal ») (House & Mitchell, 1997) parle de la flexibilité des leaders qui peuvent changer de style si la situation l'exige. Cette théorie tente à démontrer que les dirigeants sont capables d'encourager et de soutenir leurs employés dans la réalisation des objectifs qui leur ont été fixés en leur traçant un chemin clair et facile.

Ils peuvent faire cela d'une manière directe ou donner des conseils généraux. En supprimant les obstacles, ils peuvent faciliter le chemin ou aider leurs suiveurs à hausser la barre de leur performance. En accordant des récompenses croissantes, ils peuvent donner des encouragements occasionnels. Cette variation de l'approche dépend de la situation, de la capacité et de la motivation du suiveur ainsi que de la difficulté de la tâche et d'autres facteurs contextuels.

La théorie propose deux variables de contingence - des caractéristiques d'environnement et de subordonné - qui modèrent le comportement du leader. L'environnement est hors du contrôle de la composante subordonnés-tâche, du système d'autorité et du groupe de travail. Les caractéristiques des subordonnés incluent le genre de contrôle, l'expérience et la capacité perçue (House et Mitchell, 1977).

House et Mitchell (1974) décrivent quatre styles de leadership :

- le leadership de soutien : ce style de leadership se base sur la considération des besoins des suiveurs, se montrant ainsi soucieux de leur bien-être et de la création d'un environnement de travail convivial. Cela contribue à l'augmentation de l'estime de soi de l'employé et rend le travail plus intéressant. Cette approche est effective lorsque le travail est stressant, ennuyeux ou dangereux,
- le leadership directif : ce style est principalement fondé sur la capacité de dire ce qui doit être fait et de donner des conseils appropriés au cours de la tâche à accomplir. Cela inclut la précision de l'horaire et des objectifs du travail, les récompenses peuvent également être attribuées selon les besoins, et la complexité du rôle diminue. Ce style peut être utilisé lorsque la tâche n'est ni structurée, ni complexe et le suiveur inexpérimenté. Cela augmente le sens de sécurité et de contrôle,
- le leadership participatif : style qui développe la consultation des subordonnés : prendre leurs idées en compte lors des décisions et adopter des mesures particulières. Cette approche est la meilleure quand les sujets sont des experts : leurs conseils sont à la fois nécessaires et ils s'attendent à être en mesure de compléter les tâches qui leur sont attribuées,
- le leadership régi par les réalisations : ce style tend à établir des objectifs ambitieux, tant dans le travail que dans l'auto-amélioration, allant même jusqu'à l'amélioration des collègues. Des normes exigeantes sont mises

en évidence et sont attendues. Le leader fait preuve de foi dans les capacités à réussir des employés. Cette approche est la meilleure lorsque la tâche est complexe.

Le modèle de contingence de leadership, qui a eu quelque succès, présente toutefois des faiblesses notables. Les variables de contingence additionnelles doivent décrire les situations. Quoiqu'il en soit, la valeur de cette théorie consiste dans l'innovation de sa tentative : créer une relation entre le mode de leadership et la situation, ce qui a conduit au développement de la théorie de l'attribution.

2.2.3. Théorie de l'attribution

Les travaux qui portent sur l'attribution visent l'étude des mécanismes par lesquels est allouée une cause à un comportement.

Cette théorie a joué un rôle prédominant dans le développement de ce modèle de leadership (Green & Mitchell, 1979; Mitchell, Green, & Wood, 1981). En fait, les chercheurs ont exploré les raisons fournies par les subordonnés au moment où ils se sont décidés à suivre ou non un leader. Les premières recherches sur l'attribution causale ont été réalisées par Fritz Heider en 1944. Ce dernier définit l'attribution comme la recherche par un individu des causes d'un événement, c'est-à-dire la recherche d'une structure permanente mais non directement observable qui sous-tend les effets, les manifestations directement perceptibles.

Le modèle de l'attribution du leadership est fondé sur le concept d'attribution des responsabilités. Le leader fait des observations pour déterminer les facteurs de causalité qui sont responsables du comportement et de la performance du subordonné. Ces attributions sur la causalité influencent alors les réactions du leader vis-à-vis de son subordonné.

Un déterminant important des attributions causales élaborées par un leader est son habilité à traiter l'information liée au comportement du subordonné suivant les trois dimensions du modèle de covariance élaboré par Kelly (1967). Les dimensions sont

les suivantes :

- (1) le caractère distinctif : le comportement du subordonné s'est-il produit uniquement lors de l'exécution de cette tâche ?
- (2) la cohérence : est-ce un comportement inhabituel pour le subordonné dans d'autres situations ?
- (3) le consensus : est-ce un comportement inhabituel pour l'équipe et pour le subordonné dans des circonstances diversifiées ?

Les conclusions de ces trois dimensions vont déterminer si le leader effectue des attributions causales liées au comportement de son subordonné (une attribution interne) ou à certains aspects de la situation du subordonné (une attribution externe).

Le modèle de l'attribution du leadership postule également que les dirigeants évaluent les comportements des subordonnés à l'aide de schémas de classification tels que le modèle bidimensionnel classique de Weiner et al. (1972).

Le modèle Weiner est composé de :

- (1) une dimension de « Locus of Control » qui définit si la principale cause de ce comportement est une caractéristique spécifique du subordonné (un attribut interne) ou une caractéristique de la situation (un attribut externe),
- (2) une dimension de stabilité qui définit si le comportement du subordonné est susceptible de rester constant (stable) ou de changer au cours du temps (instable).

Le croisement de ces deux dimensions conduit à une matrice de quatre facteurs de causalité qu'un leader peut utiliser pour expliquer le comportement d'un subordonné : stable / interne (capacité) ; stable / externe (difficulté de la tâche) ; instable / externe

(chance / risque) ; instable / interne (effort).

L'identification par le leader des causes qui affectent la performance d'un subordonné, influencera, d'une part, ses attentes en termes de résultats futurs sollicités, et modifiera, d'autre part, son comportement envers le subordonné. Les dirigeants sont plus enclins à prendre des mesures correctives face à une situation où les problèmes de performance sont attribués principalement à des facteurs dont la cause est externe. En revanche, les dirigeants sont moins susceptibles de prendre des mesures correctives envers un subordonné, quand un problème de performance est principalement attribuable à des facteurs internes (Mitchell & Wood, 1980).

En outre, des mesures correctives sont plus portées à avoir un caractère punitif lorsque le chef attribue une mauvaise performance à un manque d'effort, plutôt qu'à un manque de capacité.

La théorie d'attribution causale de Weiner (1970) enseigne qu'un individu va donner des résultats positifs à ses propres actions, tandis qu'il attribuera plutôt des résultats indésirables et des échecs à des causes qui lui sont étrangères ou extérieures.

En conclusion, comme il est mentionné plus haut, la théorie d'attribution de leadership propose que ce dernier soit simplement le fait d'une attribution que les individus font à d'autres individus. Sans considération des particularités de la situation, les individus tendent à juger, en tant que meilleurs leaders, les personnes qui occupent des postes de direction les mettant en relation avec des subordonnés. La conviction qu'on peut avoir de l'efficacité d'un leader est induite par la cohérence et la fermeté de ses décisions.

La théorie de leader charismatique, développée par Robert House (1977) puise ses origines dans la théorie d'attribution. Elle suggère que les suiveurs attribuent des capacités héroïques ou extraordinaires aux dirigeants lorsqu'ils observent certains comportements. Les leaders charismatiques possèdent certains traits spécifiques qui incluent la confiance en soi, la vision et la capacité de l'exprimer clairement et une forte conviction dans leurs certitudes. Dans cette optique, il semble que les théories

développées plus haut (attributions, contingence, traits, etc...) s'avèrent complémentaires.

2.3. Leadership transactionnel et leadership transformationnel

2.3.1. Origine

La théorie de Bass est peut-être la théorie la plus complète et la plus citée en leadership. Elle englobe un large éventail des comportements du leader (Bass, 1985 ; Bass & Avolio, 2000). Selon Bass, la notion de leadership est conceptualisée dans les domaines de comportement : ils vont du non leadership - le laissez-faire - au leadership transactionnel, basé sur les récompenses et les sanctions, pour aboutir au leadership transformationnel, basé sur le charisme attribué et comportemental (Bass & Avolio, 2000).

Bass (1985) a spécifiquement développé le travail de Burn en termes de leadership transactionnel et transformationnel. Comme on le verra ci-dessous, il a défini les leaders transactionnels comme ceux qui reconnaissent les besoins de leurs suiveurs et offrent des récompenses adaptées aux niveaux appropriés d'effort et de performance. Il définit le leadership transformationnel comme étant l'effet du leader sur les suiveurs. Un tel comportement est illustré par des leaders qui sensibilisent les subordonnés à l'importance et à la valeur des résultats du travail, les persuadant de faire prévaloir le bien du groupe sur leurs intérêts personnels.

Afin de déterminer les deux modes de leadership - transactionnel et transformationnel - Bass a développé et revu plusieurs fois l'Analyse Multifactorielle de Leadership (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ). De plus, il a ajouté un mode : celui du laissez-faire pour inclure les leaders qui n'intègrent ni le mode transactionnel ni le mode transformationnel dans leur pratique du leadership.

2.3.2. Théorie du leadership transactionnel

Le leadership transactionnel est un échange dynamique entre le leader et le subordonné. Ce mode de leadership récompense ou discipline un suiveur en fonction de sa performance. L'échange est basé sur les exigences spécifiées par le leader et les conditions et récompenses que les subordonnés recevront s'ils y répondent. Le comportement du leader transactionnel inclut des facteurs de récompense conditionnelle, le «management-by-exception» actif et le «management-by-exception» passif (Avolio & Bass, 2002).

Le leadership transactionnel dépend du renforcement conditionnel : soit une récompense éventuelle positive, soit les formes les plus négatives, actives ou passives de «management-by-exception». La méthode de récompense conditionnelle est démontrée lorsque le leader décide ce qu'il faut faire et promet des récompenses ; il pourrait aussi récompenser les subordonnés en échange d'une prise en charge satisfaisante des attributions. D'autres leaders gèrent par exception (manage by exception) et prêtent de l'attention à leurs suiveurs seulement lorsque leur performance est inexacte, correction oblige. Pour Avolio et Bass (2002), les opérations constructives sont raisonnablement réussies et efficaces, alors que les actions correctives le sont moins.

De plus, le renforcement se manifeste dans les promesses du leader, les récompenses ou les menaces et les actions disciplinaires qui vont dépendre de la performance du suiveur (Bass, 1998). Finalement, les leaders transactionnels agissent comme des agents de change, entreprenant des échanges significatifs avec des employés qui contribuent à l'amélioration de la productivité et à une transaction constructive.

Toutefois, les cultures transactionnelles se concentrent sur l'environnement tel qu'il se présente, là où chaque élément possède une valeur, mais les contributions à long terme des salariés, des collègues et les processus peuvent ne pas être entièrement exploités ou appréciés. Les leaders transactionnels opèrent à l'intérieur de leurs cultures organisationnelles selon les rôles, les procédures et les normes existants (Bass & Avolio, 1993).

Le modèle de motivation appliqué au moyen d'une approche de leadership

transformationnel s'étend, cependant, au-delà des intérêts personnels des subordonnés et sera présenté en détail, ci-après.

2.3.3. Théorie du leadership transformationnel

En contrepartie, le leadership transformationnel emploie le leadership idéalisé, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée pour diriger les subordonnés (Avolio & Bass, 2002). Au lieu d'une promesse de récompense individuelle, comme c'est le cas dans l'approche transactionnelle, dans l'approche transformationnelle, le subordonné est guidé par la promesse d'une intégration à un environnement plus large que sa propre entité.

Les leaders initient et maintiennent la culture de l'organisation. Selon Bass et Avolio (1993), à l'intérieur d'une culture transformationnelle, il existe un sens de l'objectif et un sentiment de famille. Les leaders, dans ces cultures, sont des modèles qui embrassent les buts organisationnels et encouragent l'engagement de l'employé vis-à-vis de l'objectif et la vision de l'organisation.

De plus, les leaders transformationnels réalignent la culture de l'organisation sur leur nouvelle vision (Bass & Avolio, 1993). Le leader transformationnel est charismatique, inspirant, intellectuellement motivant (Bass, 1998). Un leader de type transformationnel pousse les gens à faire plus que ce qui leur est demandé de faire. Cette attente exigeante est réalisée en élevant le niveau de connaissance et de conscience des subordonnés. Il concerne l'importance et la valeur des sujets déterminés aussi bien que les manières d'atteindre des objectifs spécifiques. Le leader transformationnel encourage les suiveurs à transcender les intérêts personnels en faveur de l'équipe et de l'organisation, en modifiant leur niveau de besoin sur la hiérarchie de Maslow (Bass, 1985).

Le leadership transformationnel est composé de quatre facteurs principaux : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass, 1998 & Miner, 2002).

- le charisme (influence idéalisée) est démontré lorsque les subordonnés placent leur confiance en la capacité du leader à surmonter n'importe quel obstacle,
- la motivation inspirante est l'utilisation des symboles et images pour concentrer les efforts organisationnels,
- la stimulation intellectuelle habilite les employés à réfléchir sur les anciens problèmes avec de nouvelles manières,
- la considération individualisée assure une attention personnelle et un entraînement si besoin est.

Le leadership transformationnel est reconnu dans la réorganisation industrielle ou les fusions. Les organisations, qui sont en état de transition, peuvent maintenir un état de solidarité par la vision, les valeurs et la culture d'un leader transformationnel. Selon Hunt (1999), l'arrivée d'un leader transformationnel et charismatique peut transformer le champ du leadership, apportant des visions d'un développement orienté vers le changement. Des employés aimés forment un personnel dévoué ; les individus quittent alors les organisations, non pas les directeurs (Archambeau, 2006).

Les moyens de mesure des multiples facteurs associés aux modes de leadership transactionnel et transformationnel ont été développés et révisés par Bass et ses associés et sont décrits ci-dessous.

2.3.4. Analyse multifactorielle du leadership

Etant donné que les résultats différenciant les deux types de management transformationnel et transactionnel sont basés sur l'analyse multifactorielle du leadership, il semble utile de présenter un aperçu global du mode de fonctionnement de cet outil.

Durant les dernières années, un intérêt remarquable a été accordé au fait de tester et

de mesurer un nouveau paradigme de modes de leadership transactionnel et transformationnel (Avolio et Bass, 2002; Bass, 1985; Bass et Avolio, 1993).

De nombreuses études ont tenté de confirmer que le leadership transformationnel a un impact plus grand et plus positif sur la performance organisationnelle que le leadership transactionnel (Hunt & Conger, 1999). De là, Bass (1985) a estimé qu'il serait bon de développer le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) pour évaluer les qualités des leaderships transformationnel, transactionnel et de « laissez-faire ».

La théorie complète de leadership («full range theory of leadership») (Bass et Avolio, 1995) a été instaurée pour élargir l'étendue des modes de leadership typiquement examinés dans le champ d'étude de ce domaine. Cette théorie a été spécifiée «full range» pour remettre en question la réflexion portant sur les composantes du leadership. Bien que plus d'attention ait été portée au leadership de charisme et d'inspiration, il leur a semblé nécessaire d'inclure une gamme complète de modes de leadership dans les modèles et les mesures (Bass & Avolio, 1995). Les concepts comprenant le «full range theory» indiquent les trois types de comportement de leadership : transformationnel, transactionnel et de laissez-faire, qui sont représentés par neuf facteurs différents. L'instrument de sondage le plus largement utilisé pour évaluer les neuf facteurs de cette théorie a été le «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ) (Hunt et Conger, 1999; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996).

Le MLQ (Avolio, Bass et Jung, 1995) a été utilisé dans plusieurs recherches et dans une analyse de plus de 100 études. Les échelles ont été considérées fiables et valides (Lowe et al. 1996). L'évaluation, selon les facteurs de l'instrument de sondage, aboutit à une validité fiable du sujet et du contenu pour toutes les personnes sondées par les chercheurs, et rapportera des résultats uniformes, tout en étant utilisé plusieurs fois (Vogt, 1999). Le MLQ a subi plusieurs révisions, dans une tentative de mieux mesurer les facteurs composants. La version actuelle du MLQ (Form 5X) a été développée sur la base des résultats de recherches précédentes et des jugements d'experts en leadership. Ceux-ci ont recommandé des additions ou suppressions de questions (Avolio et al., 1995). Le MLQ Form 5X contient 45 questions dont 36

représentent les 9 facteurs de leadership susmentionnés et neuf autres qui évaluent les échelles des résultats y afférents.

Une cause de débat relative au MLQ porte sur le contexte. La question qui se pose est la vraisemblance ou non de la validité du MLQ sans contexte ou dans un contexte spécifique. Si le MLQ est sans contexte, il est alors constant à travers tous les contextes. Si le MLQ a un contexte spécifique, il est constant seulement dans des contextes homogènes (Pittenger, 2004). Pour les chercheurs qui s'appuient sur un grand nombre de données additionnées et validées, à travers des contextes organisationnels, la capacité du MLQ d'être sans contexte est importante. L'utilisation du MLQ dans un simple contexte organisationnel et la validité de ses résultats ne sont pas contestées. De plus, en utilisant le MLQ dans une situation de variables femmes/hommes, il n'a pas été établi si le sexe du leader a un impact sur les résultats. En fait, ce n'est que récemment que le genre a commencé à être inclus dans les instruments d'évaluation du leadership.

Actuellement, la capacité du MLQ et, à vrai dire, de tout instrument simple, n'explore pas toutes les dimensions possibles du leadership. Si l'on veut bien ignorer les imperfections théoriques ou de mesure qui peuvent s'introduire dans le débat, la version actuelle du MLQ Form 5X est un instrument valide et fiable qui peut mesurer adéquatement les neuf composantes constituant la théorie «full range» de leadership (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003).

Un mélange entre les modes de leadership transformationnel et transactionnel étant nécessaire pour maintenir les cultures stables et compétitives, il est impératif d'examiner de plus près la position des femmes face à ces deux modes.

2.4. Leadership des femmes

La recherche documentée ne permet pas de déceler des différences relatives au genre dans l'efficacité de leadership, mais conclut systématiquement que celles-ci existent dans la méthode et le mode de leadership adoptés.

Selon les résultats de Gallagher (2000), les femmes forment des alliances significatives en s'opposant aux contacts du réseau superficiel. Un conseil d'usage fait aux femmes aspirant à des positions administratives les appelle à agir professionnellement et à s'adapter à un mode masculin de leadership. Se basant sur les découvertes de ses recherches en direction des femmes directrices, Gallagher a expliqué qu'on ne peut pas bâtir de véritables relations fondées sur l'idée qu'on se fait des jugements des autres. Il est en effet encouragé et approuvé comme efficace qu'une femme soit elle-même. L'investigation dans la recherche des différences dans l'efficacité de leadership entre hommes et femmes n'a rien donné vu le nombre réduit de femmes en postes de management. Gallagher a alors voulu considérer d'autres facteurs possibles révélant une différence dans les modes de leadership liés au genre : les aspirations des femmes au-delà de postes de niveau moyen.

Vu les différences marquées entre les hommes et les femmes dans l'utilisation des modes de leadership transactionnel et transformationnel (Bass, Avolio & Atwater, 1996), il est utile, pour cette présente étude, d'inclure certains travaux spécifiques aux modes de leadership des femmes.

Le Women's Leadership Styles Research (1995) indique que les femmes font preuve de qualités de leadership transformationnel. L'analyse menée par Groves (2005) a révélé que les compétences sociales et émotionnelles exceptionnelles des femmes facilitent les comportements de leadership charismatique. Les effets puissants du leadership charismatique sur les attitudes et la performance du suiveur, la cohésion de l'équipe de travail et la performance organisationnelle sont reconnus. Les femmes possèdent alors un réel avantage concernant les capacités interpersonnelles et les comportements nécessaires au leadership efficace, dans des organisations orientées vers le changement (Groves, 2005).

Hoyt (2007) affirme que le nombre réduit de femmes leaders dans les entreprises peut affecter la perception globale qu'on peut avoir vis-à-vis de leurs compétences ; en cela, on comprend qu'il devient alors presque impossible que ces femmes soient considérées comme leaders idéales.

Bass, Avolio et Atwater (1996) notent que les hommes, plus que les femmes, ont

tendance à faire preuve de leadership transactionnel. Ces dernières, plus souvent que les hommes, ont plutôt tendance à effectuer des comportements de leadership transformationnel, en particulier la considération individualisée.

Par ailleurs, d'autres travaux ayant exploré les aspects liés au genre dans le leadership, ont trouvé que les femmes, bien plus que les hommes, sont souvent perçues par elles-mêmes et par la société comme des leaders transformationnels (Basset al. 1996; Druskat, 1994; Rosener, 1990).

Cependant, il a été reconnu, par d'autres chercheurs que le leadership transformationnel n'est pas influencé par le sexe (Komives, 1991; Maher, 1997). Une étude réalisée par Carless (1998) a conclu que les dirigeants ont classé les femmes managers en première position dans le leadership transformationnel, alors que leurs subordonnés ont classé les hommes et les femmes en position égale dans ce même mode de leadership. Il est à noter que certaines de ces études sont plus anciennes et ont utilisé des versions antérieures du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass.

Une meta-analyse d'Eagly et al. (2003) a comparé 45 études qui ont utilisé les nouvelles versions du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) et d'autres évaluations variées. L'étude a révélé des différences liées au sexe, minimes mais hautement significatives. Les femmes ont obtenu des scores élevés dans tous les facteurs menant à un leadership transformationnel. Par contre, les hommes ont dépassé les femmes dans les échelles transactionnelles de «management-by-exception» et dans le leadership de « laissez-faire ». Les résultats de ces études sont contradictoires, mais elles laissent suggérer que les femmes ont obtenu des scores légèrement plus élevés que les hommes dans les évaluations du mode de leadership transformationnel.

Les découvertes de ces recherches ont grandement contribué à la littérature sur le leadership féminin, dans la mesure où les femmes, dans les premières recherches sur le leadership charismatique et transformationnel, étaient sous-représentées.

Selon Archambeau (2006), les études ont dévoilé que les femmes, qui ont montré un

comportement conforme à leur genre, ont progressé dans les entreprises plus que celles qui se sont rapprochés des traits masculins.

Les femmes occupent des rôles de leadership qui étaient traditionnellement assumés par les hommes. La théorie de leadership transformationnel, devenant plus populaire auprès des organisations, la relation entre le genre et le mode de leadership a été un sujet d'intérêt croissant pour les sociétés telles que Catalyst et le Center for Creative Leadership. Les études indiquant un haut niveau de présence féminine sur l'échelle transformationnelle sont significatives pour l'avenir des femmes-cadres. L'augmentation des recherches qui indiquent une relation positive entre le succès des organisations et le choix du leadership transformationnel contraste avec les recherches signalant une relation négative entre le leadership de management-by-exception passif et le laissez-faire leadership (Lowe et al. 1996). Le constat de meilleurs scores chez les femmes face aux hommes dans les estimations du leadership transformationnel et de l'efficacité a permis de lancer plusieurs théories. Une d'entre elles affirme que les femmes doivent parvenir à un niveau de performance égal à celui des hommes afin d'atteindre et de garder des rôles de leadership. Une autre théorie soutient que les femmes directrices rencontrent une résistance lorsqu'elles adoptent des styles traditionnels autoritaires. Il est possible que la socialisation du rôle de genre au leadership des femmes soit conforme à un mode de leadership transformationnel (Eagle & Johannesen-Schmidt, 2001).

Une littérature limitée aux recherches des différences liées au genre revient au fait qu'elles utilisent souvent des modèles établis sur une base de considérations masculines, plutôt que des idées inclusives sur le genre (Billing et Alvesson, 2000). Ce problème a été abordé récemment par des études qui incluent le genre dans la recherche sur les modes de leadership. Une telle étude est basée sur la théorie de conformité du rôle et la théorie des préjugés de conformité du rôle (Eagly et Johannesen-Schmidt, 2003). Une autre limitation de cette perspective soulevée par Rosener (1995) vient de ce qu'elle désigne le paradoxe du genre : lorsque les attributs et les comportements associés aux femmes sont considérés négatifs ou de faible valeur, le genre est considéré comme important. Lorsque les attributs et les comportements associés aux femmes sont considérés comme positifs et ayant de la

valeur, le genre est considéré non important. Si l'affirmation de Rosener est vraie, des comportements de valeur associés aux femmes les rendent capables de changer leur style de leadership mais ne sont probablement pas avantageux pour les femmes leaders.

Calas et Smircich (1996), dans leur étude sur les femmes managers, ont conclu qu'il est difficile de trouver un développement théorique spécifique au genre parmi ces travaux. En effet, les questions posées ainsi que les approches de recherche ont suivi les études antérieures et aucune n'est parvenue à mettre en relief le rôle du genre. L'expansion corporative et la globalisation ont créé de nouvelles exigences en business pour les organisations, qui ont inclus des aspects multiethniques et multiculturels.

Dans son étude *Women Matter* (2012), basée sur les travaux de Bass et Avolio, Mckinsey a identifié neuf comportements de leadership qui améliorent les dimensions organisationnelles. Suivant cette étude Mckinsey a pu démontrer que les entreprises, ayant plusieurs femmes dans leurs fonctions de direction, recueillaient un score de performance organisationnelle moyen plus élevé que celles qui n'en ont aucune. L'écart devient sensible à partir d'une masse critique d'au moins 3 femmes sur une moyenne de 10. Cette analyse montre que la performance organisationnelle se nourrit de la diversité des comportements ; les entreprises ont intérêt à encourager cette diversité ou celle de leurs leaders pour renforcer l'ensemble des dimensions de la performance organisationnelle.

Dans le deuxième chapitre, sera présenté le contexte de la recherche.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE REGIONAL : MOYEN-ORIENT ET LIBAN

Comprendre le statut des femmes dans cette partie du monde nécessite de présenter le contexte éco-global du Moyen-Orient et du Liban, notamment en ce qui concerne la participation des femmes à la vie économique active.

À partir du cadre libanais, ce chapitre va analyser la question des disparités entre hommes et femmes dans le travail et particulièrement dans le secteur bancaire.

De surcroît, ce chapitre s'attache à souligner les pratiques existantes relatives aux Ressources Humaines et, plus spécifiquement, à celles qui touchent aux questions d'employabilité et d'avancement de carrière des femmes. Des faits et des chiffres viendront éclairer cette argumentation.

Section 1 : contexte économique régional et libanais lié à la participation des femmes à la vie active

Cette section présente un aperçu général du contexte global moyen-oriental et du contexte libanais en particulier, afin d'assurer une meilleure compréhension des spécificités du sujet de cette présente recherche.

1.1. Environnement moyen-oriental

Avant d'entamer les spécificités régionales il est utile de définir et situer le Moyen-Orient. Comme le précise l'encyclopédie Britannica, « Moyen-Orient » est une expression d'origine anglo-saxonne qui désigne une région comprise entre la rive orientale de la mer Méditerranée et la ligne tracée par la frontière entre l'Iran d'une part, le Pakistan et l'Afghanistan d'autre part. Cette région se trouve essentiellement en Asie ; elle est cependant étendue à l'Afrique du Nord. Le Liban fait partie du Proche-Orient, une sous-région du Moyen-Orient. Il est nécessaire cependant de préciser que, dans la majorité des études effectuées, il est d'usage courant d'englober le Proche-Orient dans le Moyen-Orient.

Dans les paragraphes qui suivent, seront présentés la tradition arabe et le rôle des femmes dans cet environnement.

1.1.1. Tradition arabe

L'objet de cette recherche étant la culture d'entreprise et non pas la culture nationale, ce point sera présenté brièvement afin d'offrir un raisonnement logique au contexte de ce travail.

Pour d'Iribarne (1991), la culture nationale - valeurs, manière de penser ou d'agir - qui est ancrée profondément dans l'histoire du peuple influencerait fortement et durablement les organismes et les individus qui la composent. La reconnaissance des cultures régionales dans l'analyse des cultures d'entreprises n'est pas négligeable (Maillat, 1994). Elle permet notamment de comprendre le rôle joué par les marchés existants dans la stratégie de croissance des entreprises. Elle permet aussi de discerner les raisons de la réussite des entreprises dans certaines zones géographiques (Calori, Lawrence, 1991) et les rapprochements qui peuvent exister entre firmes de nationalités différentes mais appartenant à la même culture régionale (Schneider et Barsoux, 2003).

Avant de procéder à une présentation de l'environnement moyen-oriental, il convient de définir le terme « arabe ». Celui-ci regroupe de multiples significations. L'Encyclopédie Universalis le définit comme suit : parlant d'un individu, cela signifie « une personne qui est née en Arabie, et qui habite cette région ».

Le monde arabe présente des aspects très diversifiés sur les plans économique, social, historique et politique. Malgré cela, les Arabes sont unis de plusieurs façons. La grande majorité d'entre eux le doit aux liens linguistiques (la langue arabe), religieux (l'Islam) ainsi qu'au patrimoine et à l'identité culturels (Ahmed, 1998 ; Ali, 1995, 1999 ; UNIFEM, 2004). Le processus de mondialisation et les opportunités économiques demeurent disparates entre les pays, au sein de ces pays et entre les individus (Acker, 2005 ; UNIFEM, 2004 ; Banque Mondiale, 2003). La région fait toujours face à des transformations sociales, des changements démographiques et économiques ainsi qu'à de multiples conflits internes (Ali, 1999 ; Noland et Pack, 2004 ; Norris et Ingleheart, 2002). La Syrie en constitue un exemple actuel marquant tout comme le conflit israélo-palestinien et ses répercussions directes sur le Liban.

Cette section du chapitre 2 va traiter du rôle des individus dans leurs entreprises et va présenter les variables qui y sont appliquées et qui dictent le rôle des femmes dans ces mêmes sociétés.

Dans la culture arabe, bien plus que dans les cultures occidentales, il est admis que l'individu fait profondément partie d'un réseau social étroitement connecté ; il manifeste son potentiel en faisant partie d'un groupe et en œuvrant pour le bien de ce groupe (The Business Outlook for Arab Women, 2003)

Plutôt que d'être soumis aux standards occidentaux de succès et de gratifications personnels, l'individu arabe va apprécier que ses performances soient reconnues selon sa contribution à ce réseau social et familial. Selon Jacobson (1994), pour les femmes arabes dans leur majorité, les notions occidentales d'autonomie basées sur les concepts de vie privée et de droits individuels sont moins essentielles : elles privilégient la grande place que tient l'interdépendance des individus, des familles et des communautés. De façon générale, et selon le rapport de la compagnie de consultation Price Waterhouse Coopers intitulé « Arab women, leadership outlook 2009-2011 », les femmes ne veulent pas mettre en danger leur mariage ou leur rôle d'épouse, de mère, de filles et de belles-filles. Elles font en sorte de trouver un compromis entre leurs besoins personnels et leurs responsabilités domestiques, entre leurs ambitions individuelles et leurs obligations sociales, entre leurs tâches ménagères et leur participation à la vie publique. Le fait d'adhérer, à leur manière, à cette culture sociale accorde aux femmes plus de pouvoir dans les négociations avec les membres de leur famille et dans leur prise d'initiatives. Cette attitude améliore leur crédibilité lorsqu'elles veulent engager des changements comportementaux dans leur communauté. Les époux et l'entourage sont plus enclins à respecter une femme qui travaille s'ils remarquent qu'elle accomplit tous ses devoirs domestiques et qu'elle reste modeste dans son comportement.

Comme l'exprime bien les statistiques des résultats publiés dans le rapport « Arab Women Speak Out » (2005), l'âge traditionnel du mariage et de la maternité a été retardé, dans plusieurs pays du monde arabe, à une époque où les femmes s'interrogeaient sur leurs options de vie. Ce même rapport présente les facteurs suivants qui déterminent chez la femme sa capacité à quitter les rôles traditionnels, à s'ouvrir à de nouvelles opportunités et à assumer de nouvelles responsabilités :

- les proches, surtout les parents et époux,
- les réseaux sociaux élargis, comprenant les amis, voisins et collègues,
- l'éducation,
- l'exposition à des idées et à des comportements nouveaux,
- la résistance qui croît après avoir fait face à divers obstacles.

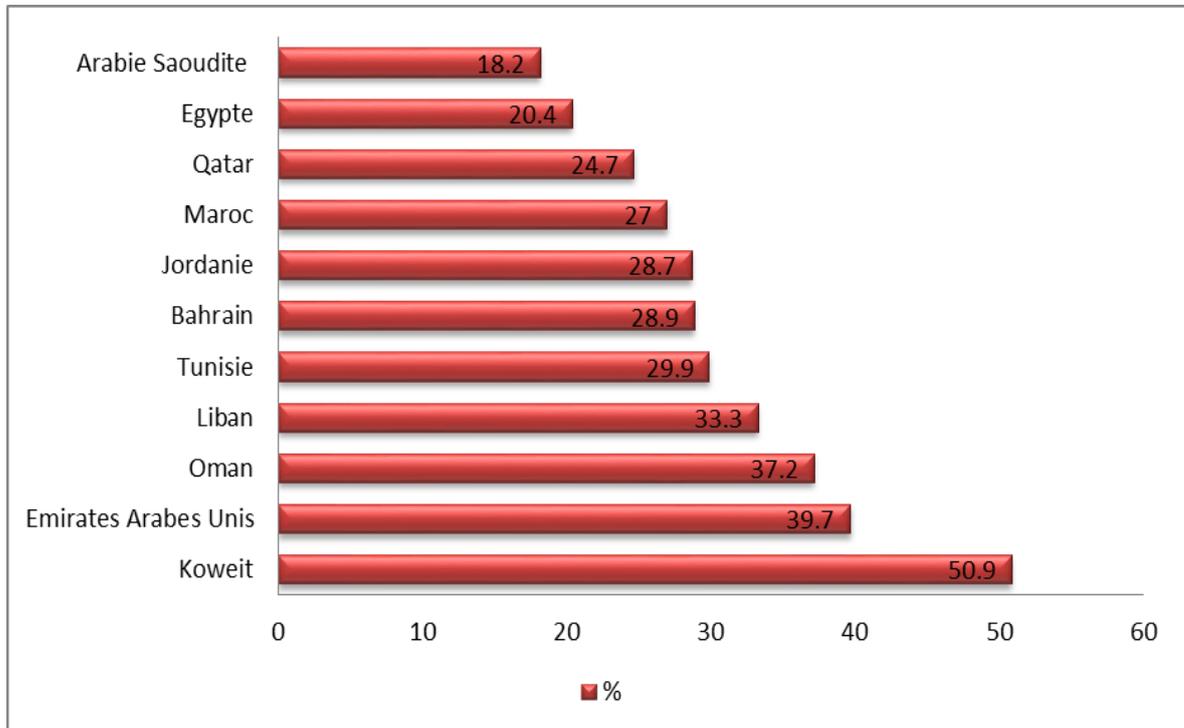
Le monde arabe est hétérogène, les femmes leaders sont différentes dans chaque pays. Il faut donc tenir compte des contextes historiques et de la réalité, distincts tant sur le plan social, que culturel, économique et politique.

Si on le compare avec d'autres régions du monde, le Moyen-Orient n'offre pas une littérature abondante dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les références disponibles se concentrent surtout sur l'influence de la culture et des valeurs arabes, sur les pratiques et les systèmes de gestion (Ali & Al-Shakis, 1985 ; Elsayed-Elkhouly & Buda, 1997 ; Hunt & At-Twajiri, 1996).

Les chercheurs suivants (Ali, 1992, 2004 ; Robertson, 2002 ; Tayeb, 1997) ont souligné l'impact considérable des principes de l'Islam, de ses valeurs et de l'éthique islamique du travail sur la gestion des ressources humaines dans ces pays (Budhwar & Fadzil, 2000 ; Rosen, 2002). Cependant, Al Omian et Weir (2005) estiment que le Moyen-Orient, en raison des caractéristiques communautaires et de son comportement organisationnel, peut aider le secteur mondial de la gestion et des affaires du XXI^{ème} siècle. Ils ont insisté sur l'influence de l'Islam et l'impact du réseau de connections, appelé *wasta*, en tant qu'indicateurs-clés pour comprendre les pratiques de leadership. Par conséquent, ils ont dégagé un type de leadership qui illustre les pratiques en place : celui de la personne masculine paternelle. Il faut préciser que le terme *wasta* est fréquemment employé en arabe pour indiquer le fait de soutenir, de favoriser et même de faire preuve de générosité à l'égard d'une personne spécifique au sein d'une famille ou d'un réseau de communauté, d'une manière qui pourrait parfois sembler injuste aux yeux des autres. La *wasta* s'accomplit parfois sans tenir compte des compétences de l'individu favorisé.

Le graphique suivant montre l'estimation de la population féminine active sur le plan économique en 2007 ; on note que le Liban se situe en 4^{ème} position.

Graphique 1 : population active sur le plan économique en 2007



Source : Organisation Internationale du Travail OIT, 2007

Le paragraphe qui suit présente la progression des femmes dans leur participation à la vie active ainsi que les facteurs qui ont contribué à son succès.

1.1.2. Ambitions professionnelles et modes de leadership chez les femmes du monde arabe : vers l'émancipation

L'impact grandissant qu'a eu l'émancipation des femmes, au fil de l'histoire, sur leur participation à la force ouvrière contraste considérablement avec la marginalisation du leadership féminin au cours des quarante dernières années (Jackson, 2001 ; Segal, 2005 ; Kottis, 1993). Les femmes continuent à accéder plus difficilement aux postes de direction que leurs homologues masculins. Les progrès opérés et l'expérience

acquise par les femmes pour accéder à des postes de direction dans divers domaines professionnels varient selon les pays : plus de 51 % des femmes au Koweït sont actives sur le plan économique contre un peu plus de 18 % en Arabie Saoudite (Arab Women Leadership Outlook 2009-2011).

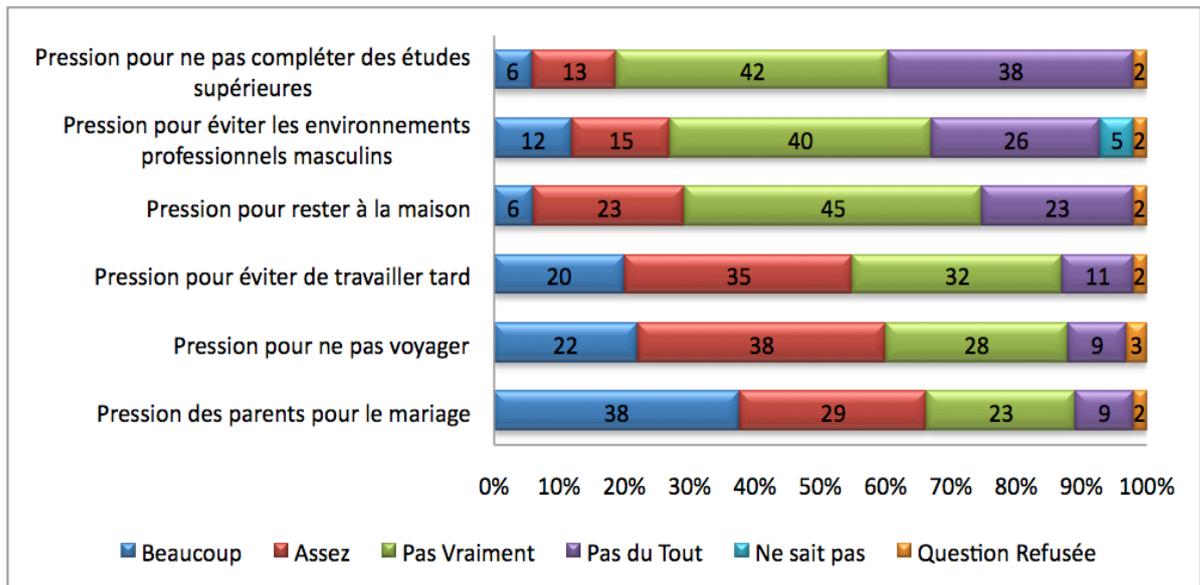
« Dans le passé, les femmes œuvrant pour être leaders étaient considérées originales. Aujourd'hui, grâce au succès des femmes leaders arabes, les femmes ambitieuses ont la chance de réussir ». Interview d' Habiba Al Marashi, - Présidente, Emirates Environmental Group, EAU (Arab Women Leadership outlook, PWC 2009-2011).

Un slogan courant existe dans les pays arabes selon lequel « derrière toute femme qui réussit se cache une mère inspiratrice ». Ce même rapport de PWC présente qu'environ 67 % des femmes leaders arabes interviewées ont précisé que leur mère représentait l'influence la plus positive dans l'avancement de leur carrière. Un taux presque aussi élevé - 66 % - a enregistré le père. Et pour 61 % des femmes, ce sont leurs époux qui ont eu un effet extrêmement positif sur leurs carrières. La famille joue aussi un rôle fondamental pour ces femmes. Elles considèrent que les valeurs familiales sont les axes les plus importants de leur vie quotidienne.

Comme exposé plus haut, quand les modes de gestion des femmes arabes sont comparés à ceux de leurs homologues étrangères, les femmes arabes manifestent une plus grande appréciation des valeurs familiales et du concept d'harmonie entre travail et famille. Ces éléments affectent la personnalité et les valeurs des individus ; ils se répercutent, ensuite, sur leurs décisions et leur caractère, notamment en matière de leadership.

À la question : « dans votre pays, lesquelles de ces pressions culturelles sont exercés sur les femmes qui aspirent professionnellement au leadership », on remarquera, comme le montre le graphique numéro 2, que les principales pressions culturelles qui limitent l'ascension des femmes vers les postes de leadership sont : « La pression des parents pour le mariage » et « La pression pour ne pas voyager ». Ces deux items impliqueraient un compromis pour les femmes dans leurs carrières professionnelles.

Graphique 2 : pressions culturelles



Source: Arab Women Leadership outlook, PWC 2009-2011.

Comme on l'a observé dans la revue de littérature, le genre féminin a tendance à adopter un mode de leadership transformationnel. Les femmes arabes font de même, démontrant également une tendance à communiquer ouvertement et à partager leurs responsabilités, mais, de plus, elles tablent sur une intelligence émotionnelle. La différence entre les modes de leadership des femmes et des hommes arabes est claire : les femmes ont tendance à s'engager plus que les hommes en raison des obstacles qu'on leur oppose ; elles portent aux détails une attention plus aiguisée et courent moins après le pouvoir, adoptant un mode moins autocratique et plus inclusif que les hommes.

Ce même rapport indique une nette amélioration du statut de la femme arabe dans la société. Son taux de participation dans la vie politique et socioéconomique du pays est même considérablement supérieur à celui d'il y a 5 ans.

Malgré la progression accomplie au sein de la société les femmes, voulant atteindre les sommets de la hiérarchie, doivent faire face à trois grands défis :

- l'environnement religieux (44 %),

- le contexte légal (42 %),
- l'environnement culturel (41 %).

Cependant, selon les segments qualitatifs de l'interview, il est clair que la religion en elle-même n'est pas un obstacle, mais que c'est l'interprétation religieuse, selon les normes culturelles, qui constitue le véritable défi.

En fait, « *dans le monde arabe, les femmes ouvrent de nouvelles portes, un phénomène devenu assez commun* » comme le note Raghida Dergham, correspondante diplomatique et chroniqueuse d'Al Hayat, Etats Unis d'Amérique. (Arab Women Leadership Outlook, PWC 2009-2011).

Cette même étude a déterminé quatre composantes caractéristiques des femmes leaders arabes qui forment les éléments de leur succès.

- leurs compétences,
- leurs caractères,
- leurs modes de leadership,
- leurs valeurs.

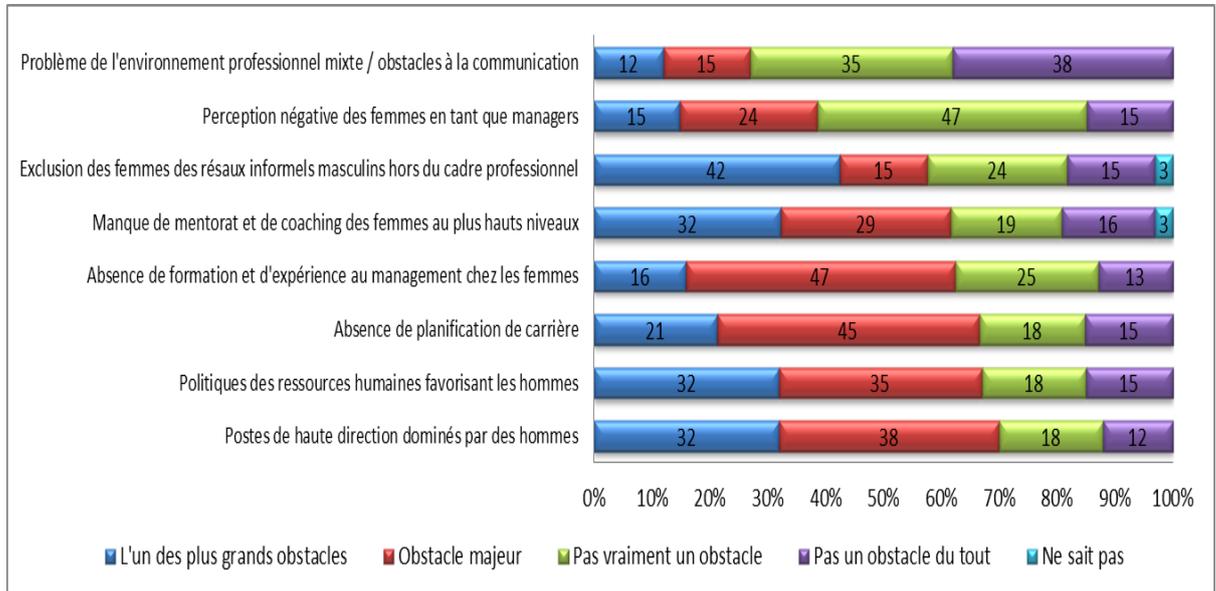
Le mariage et les enfants demeurent une priorité pour les femmes arabes, mais elles ne font plus ces choix aux dépens d'une carrière. Elles rêvent plutôt de créer une harmonie entre les besoins domestiques et l'excellence professionnelle pour devenir des leaders et laisser une empreinte positive. Ces femmes ont en commun une certaine appréciation de l'éducation qui connote une crédibilité favorable à l'accès des femmes aux postes de leadership.

Parmi les femmes interrogées, un grand nombre affirme que si l'une d'entre elles ne réussit pas sur le plan domestique, elle ne réussira jamais sur le plan professionnel. Certaines valeurs éthiques liées à la religion et à la culture sont considérées comme extrêmement importantes par les femmes leaders arabes. Elles sont fières de leur féminité et ne tentent pas d'adopter des caractéristiques masculines pour rivaliser avec les hommes ou pour prouver leurs compétences.

La modestie et le respect de leur réputation sont des points essentiels pour les femmes leaders arabes qui font preuve de particularités uniques dans le domaine du leadership. De même que les femmes leaders arabes reconnaissent les compétences en communication et les talents oratoires comme des éléments indispensables à l'essor du leadership, elles considèrent tout autant que la détermination et la persévérance sont primordiales.

Quand on parle de la participation des femmes dans le monde du travail, la répartition des réponses concernant chacune des entraves rencontrées et citées ci-dessous est telle que le présente le rapport : « Tendances mondiales du travail des femmes » (2008) du Bureau International du Travail, Genève. Les taux relevés sur le graphique numéro 3 montrent que « l'exclusion des femmes des réseaux informels masculins hors du cadre professionnel » constitue un obstacle majeur dans la participation des femmes à des postes de haut niveau.

Graphique 3 : entraves liées à la participation des femmes au monde du travail



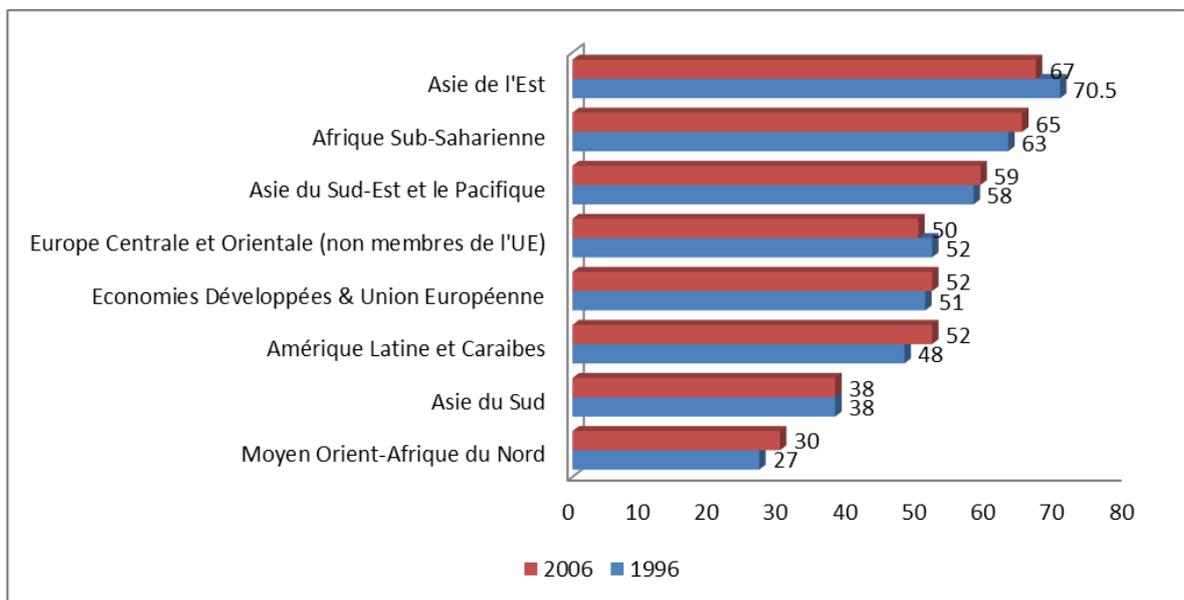
Source : Arab Women Leadership outlook, PWC 2009-2011.

Dans la même optique, ces résultats se retrouvent dans le rapport de l'inégalité entre les sexes au niveau mondial publié par le Global Gender Gap Report de 2008. Il confirme que, pour le monde arabe, les opportunités ouvrant à la participation

économique des femmes sont les plus faibles au monde. Comparé à d'autres régions du monde, le Moyen-Orient présente le taux le plus bas en ce qui concerne la participation des femmes à la main d'œuvre, de 1996 à 2006.

Il existe cependant des variations intra-régionales concernant l'intégration économique des femmes dans le monde arabe, comme on peut le voir dans le graphique numéro 4 ci-dessous.

Graphique 4 : participation des femmes à la main d'œuvre par région



Source : OIT, dossier des Tendances mondiales du travail des femmes, 2007.

1.1.3. Point de vue de l'employeur

Après avoir considéré les facteurs globaux qui affectent le rôle économique des femmes, ce paragraphe aborde le point de vue de l'employeur. Pour ce dernier, le paradigme des sexes détermine grandement la prise de décision, sachant que le mariage ou la maternité poussent d'habitude les femmes à quitter le travail. Les employeurs hésitent à proposer des emplois à de jeunes femmes. Celles d'entre elles qui décrochent un emploi avant d'être mariées sont encouragées par leurs employeurs à quitter le travail quant elles se marient. Ils évitent ainsi, dans le futur, d'avoir à

payer le congé maternité, paiement requis par la loi. En Arabie Saoudite, une femme qui démissionne quand elle se marie reçoit l'équivalent de 11% de son salaire annuel sur ses années de service. Au Bahreïn, un employeur ne peut pas licencier une femme qui se marie, mais a le droit de changer la nature de son travail (Codes du travail respectifs Arabie Saoudite, Bahreïn).

Dans la plupart des pays arabes, en matière de congé maternité, les politiques accordent un congé d'une durée conséquente. En théorie, ces dispositions sont positives puisqu'elles semblent encourager les femmes à poursuivre leur travail tout en prenant soin de leur famille. Mais en pratique, leur application est coûteuse pour les employeurs. Ces coûts encouragent l'adoption d'arrangements de travail informels selon lesquels les allocations mentionnées par la loi ne sont pas versées. De plus, le manque de certains avantages financiers indirects décourage les femmes à reprendre le travail après la maternité. Dans la plupart des pays arabes, les bénéfices liés aux taxes et à l'emploi ne sont attribués qu'aux hommes.

C'est pourquoi, et dans plusieurs cas, les politiques des ressources humaines sont biaisées en faveur des hommes et au détriment des femmes. Ceci se traduit par une discrimination en matière de salaire. Les différences de salaires entre les hommes et les femmes ayant des compétences égales découragent les femmes d'intégrer le milieu du travail et de s'engager sans réserve pour atteindre une position de leader. Même dans les pays comme la Tunisie, qui, depuis 1960 ont des lois garantissant l'égalité des salaires entre les sexes, ces différences sévissent toujours (Brière, 2006).

En conclusion, les femmes leaders arabes font preuve, en général, de modes de leadership de type transformationnel, compte tenu de l'importance accordée à l'intelligence émotionnelle. Salovey et Mayer (1990) ont défini l'intelligence émotionnelle comme étant constituée de trois types d'aptitudes : la perception et l'appréciation des émotions chez soi et chez les autres, la régulation des émotions chez soi et chez les autres et l'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes.

Les femmes leaders arabes cherchent l'équilibre et ne ressentent pas le besoin de sacrifier la vie familiale au succès. En d'autres termes, dans le monde arabe, la

famille et le travail doivent coexister harmonieusement, contrairement à d'autres régions du monde où les femmes peuvent être prêtes à sacrifier leur vie familiale à leur carrière.

Il convient maintenant d'examiner, de plus près, l'environnement libanais et les spécificités de ce pays dans un contexte régional si diversifié.

1.2. Macro-environnement libanais

1.2.1. Généralités

Le Liban est un pays du Proche-Orient qui partage ses frontières avec deux États, la Syrie au nord et à l'est et l'Israël au sud. Il est bordé à l'ouest par le bassin de la mer Méditerranée. Le Liban, dont la superficie est de 10.452 km², il est considéré comme un pays de passage et fut, dès l'époque phénicienne, un carrefour culturel et commercial.

Sa diversité culturelle, lui a valu plusieurs appellations, « Suisse du Moyen-Orient », « carrefour de civilisations », « pont entre l'Orient et l'Occident », « terre de dialogue » : expressions qui affirment la vocation pluriculturelle de la société libanaise.

Jusqu'à son indépendance en 1943, le pays fut sous la domination de plusieurs puissances étrangères, qui marquèrent fortement le pays, parmi lesquels : Perses, Grecs, Romains, Croisés, Empire ottoman, France, Syrie et Israël (Encyclopédie Britannica).

Outre l'arabe, les Libanais parlent souvent deux langues : le français et l'anglais. Ainsi, ils sont influencés par deux cultures : française et anglo-saxonne.

Selon Yousfi (2008), l'évocation de ce pays renvoie d'emblée à la diversité et aux contrastes qui le caractérisent. Sa géographie, sa composition religieuse, politique et culturelle ainsi que son environnement économique rendent le pays différents de tous les autres pays arabes. En effet, c'est le seul pays du Proche-Orient reconnu pour sa diversité communautaire qui se répercute sur l'environnement politique et la composition des entreprises libanaises.

Le Liban est composé de six mohafazats ou régions, Beyrouth, le Sud, le Nord, la Bekaa, Nabatiyeh et le Mont-Liban. Ces régions géographiques sont diversifiées culturellement et communautairement (Encyclopédie Britannica). Dix-huit communautés religieuses, réparties en deux grandes catégories : les Chrétiens et les Musulmans, sont officiellement reconnues au Liban et l'ordre communautaire est à la base de l'ordre public au Liban (Corm, 2005).

Le Liban est le seul pays de la région qui jouit d'un système démocratique et libéral ; le pouvoir politique repose sur une participation des différentes communautés religieuses. La constitution stipule que le Président, obligatoirement chrétien maronite, est élu par le Parlement à la majorité des deux-tiers et pour six ans. Par l'accord de Taëf (1989), ses pouvoirs ont été réduits au profit du Premier ministre, qui doit être musulman sunnite ; il est responsable devant les députés ainsi que le président de l'Assemblée nationale qui, lui, doit être musulman Sunnite. L'Assemblée nationale comporte 128 sièges, répartis entre chrétiens et musulmans et les députés sont élus au suffrage universel direct selon un système électoral complexe et segmenté par la religion. C'est le confessionnalisme.

1.2.2. Environnement économique

Contrairement aux pays de la région, le Liban a adopté un système économique basé sur le libéralisme. Ceci a permis le développement d'un dynamisme économique basé sur des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises familiales (Hachem-Aoude, 2010). La dénomination de PME au Liban correspond à toutes les entreprises employant entre 1 et 40 salariés, enregistrés auprès de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), selon l'organisme libanais de cautionnement de prêts (Kafalat S.A.L). Si l'on veut comparer les normes des petites et moyennes entreprises (PME) libanaises à celles de la communauté européenne, il faudrait parler, dans le cas du Liban, de micro et petites entreprises, puisque celles-ci constituent le fleuron des entreprises libanaises.

L'économie libanaise n'est pas bien diversifiée ; le nombre d'activités que développe une grande partie des PME est assez limité : le commerce et les services restent majoritaires, et même au sein de ces deux sphères il n'existe que peu de variétés.

Selon le recensement industriel de 2007, le secteur industriel au Liban est aussi peu varié et souffre d'un manque d'originalité et d'innovation. (www.1stlebanon.com)

En effet, la compétition régionale est forte et les produits libanais doivent concurrencer des produits d'importation bon marché et ils en souffrent. Dans un même contexte, les coûts de production des produits libanais sont élevés et les rendent peu compétitifs à l'export ; en effet, ces problèmes trouvent leurs racines dans le niveau d'étude élevé de la main-d'œuvre souvent locale, le coût de la contribution à la sécurité sociale et le coût de l'énergie. De plus, d'autres obstacles entravent le chemin de la production libanaise, tel le manque de formation, de promotion et de connaissance du marché, la gestion inadéquate, les impositions et législations gouvernementales et l'accès au financement.

Le Liban ne dispose pas de matières premières. Il possède néanmoins un net avantage : sa position géographique et le talent commercial reconnu de son peuple ; les Libanais semblent posséder une vocation naturelle au libéralisme et aux services.

Considérée d'un angle différent, l'histoire récente du pays a été marquée par une guerre civile destructrice qui s'est étalée de 1975 à 1990, endommageant fortement l'économie du pays. Le modèle économique s'appuie sur deux spécificités inaltérables : l'une géographique et l'autre ethnique. Au Liban, les importations sont, en valeur, dix fois plus importantes que les exportations. Le pays bénéficie également d'un secteur immobilier en pleine expansion : la demande en provenance des pays arabes est en effet très élevée. (www.1stlebanon.com)

La monnaie nationale officielle est la livre libanaise (L.L.) ; étant donné que le Liban a une monnaie indexée sur le dollar, les autorités monétaires n'interviennent théoriquement pas dans la détermination des taux d'intérêt, puisque les taux libanais suivent les taux internationaux et plus particulièrement les taux américains. La Banque Centrale du Liban contrôle, dans une certaine mesure, les taux d'intérêt, en

achetant à un taux donné les bons du Trésor en L.L. et les euro bons libanais, et ce, afin de maintenir les taux d'intérêt à des niveaux faibles.

Historiquement, le Liban a toujours été un pays d'échange, de commerce et d'entrepreneuriat. Son activité économique est désormais dirigée vers le secteur des services et celui du tourisme. Le secteur du tourisme comprend 25 % des emplois et représente 20 % des revenus du pays grâce à la géographie montagneuse et le littoral du pays qui constituent un point d'attraction pour les sports nautiques et les sports de montagne. Ce secteur était en plein boom jusqu'à ce que le pays connaisse une chute de la fréquentation en 2011, en raison de l'instabilité politique au Proche-Orient.

1.2.3. Libéralisme et opportunités économiques au Liban

Le secteur des services demeure le principal moteur de la croissance au Liban. Dans une étude publiée en mars 2011 par le bureau de représentation du FMI au Liban, intitulée « Liban : analyse de la croissance du PIB réel, 1997-2009 », il a été démontré qu'entre 1997 et 2009, la croissance a été principalement favorisée par trois secteurs : le commerce de détail et de gros (contribution de 14,2 % à la croissance du PIB réel), les Telecoms (9,4 %) et les banques (5,3 %).

Comme déjà mentionné, le Liban attire les investisseurs grâce à son environnement très libéral des affaires, le secret bancaire, la liberté de mouvement des capitaux et des devises, ainsi qu'à une main-d'œuvre hautement qualifiée. Le Liban profite également des investissements ou des échanges privilégiés avec sa diaspora ; en plus des 4 millions d'habitants du pays, la diaspora libanaise est évaluée à plus de 13 millions de membres.

Pour expliquer les effets de l'économie libanaise sur les entreprises, il est nécessaire de se référer aux caractéristiques de cette économie, réparties selon Semerdjian (2007), en quatre phases :

- 1943 -1975 : cette période est caractérisée par un libéralisme économique intense et par une croissance démesurée du secteur tertiaire au Liban, qui se traduit par une

élévation générale du niveau de vie et par un développement du marché de l'emploi et une multiplication des entreprises,

- 1975 -1990 : cette période de guerre civile est caractérisée par la chute de l'investissement privé et par une hyperinflation. Cette guerre entraîne des conséquences comme la destruction de 50 % des usines et des entreprises industrielles : plus de 30 % ne fonctionnent que partiellement et dans des conditions très défavorables à toute relance, en plus de la difficulté de trouver une main-d'œuvre qualifiée,
- 1990 - 2005 : cette période est caractérisée par la reconstruction du Liban, spécialement du centre-ville et par le développement d'un secteur privé dynamique qui contribue environ à 90 % au PIB. Les projets de reconstruction jouent le rôle de locomotive dans le développement des entreprises. Entre 1990 et 2005, le PIB par habitant est multiplié par 6, passant de 1 100 USD à près de 6 000 USD ; l'inflation est ramenée à moins de 1 %. Les gouvernements successifs misent sur la dynamique du changement pour relancer la croissance. Le retour du Liban à sa position d'axe régional financier, commercial, industriel et de réexportation, constitue l'objectif sur dix ans affiché par le gouvernement de M. Rafic Hariri. Cependant, la sécurité sociale et les autres services sociaux sont insuffisants, sinon totalement absents : à titre d'exemple, les allocations de chômage, les allocations de vieillesse, la gratuité de l'enseignement, au moins dans le primaire, les aides au logement, etc. Le pays souffre aussi d'une impossibilité de fixer, ou au moins d'orienter, une politique de développement : un exemple frappant en est l'inadéquation entre les bas salaires et l'inflation. Ceci conduit à deux situations très graves, à savoir : un déséquilibre de plus en plus grand dans la distribution des revenus, ce qui va conduire à une plus grande injustice sociale et une désorganisation de la structure de la société, la classe moyenne risquant de disparaître,
- après 2005 : c'est la période de l'instabilité politique. Un grand nombre de décideurs sont démotivés par cette situation et par la migration des jeunes et des cadres. Cet aspect négatif réduit l'efficacité des entreprises et, par conséquent, leur

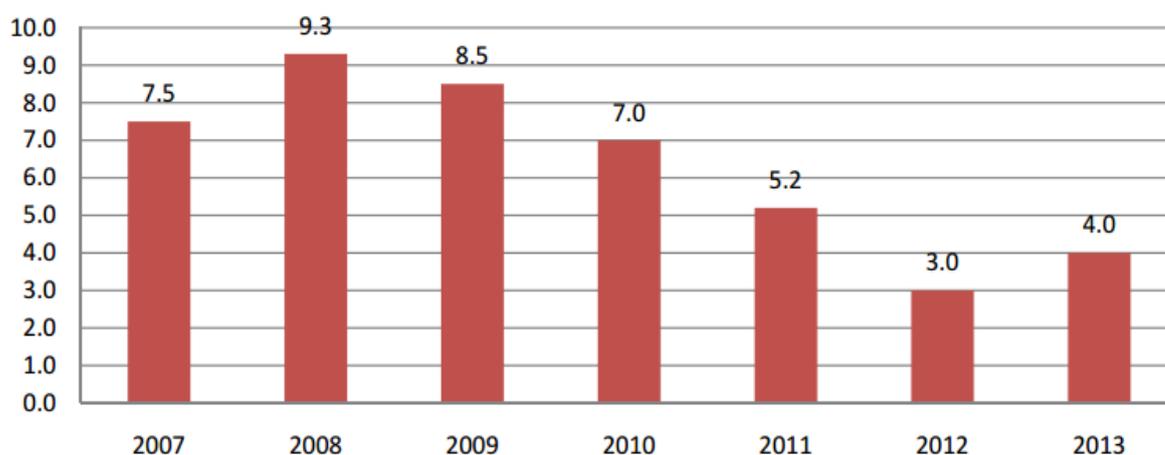
profitabilité ; ceci affecte aussi négativement les politiques de ressources humaines. Il faut noter que cette instabilité politique, qui dure depuis des siècles, a eu des avantages et des inconvénients sur le développement des entreprises et les pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi les avantages, on cite régulièrement le développement du sens de l'adaptation, la résistance et la détermination qui renforcent la solidarité au sein de l'entreprise et une certaine tolérance de la part des employés vis-à-vis des dirigeants. Cette facilité d'adaptation aux pratiques occidentales existantes en matière de ressources humaines a poussé les décideurs à garder un noyau solide de personnel et d'autres vacataires occasionnels.

Malgré sa dette publique importante, le Liban a échappé à la crise économique de 2008, principalement grâce aux liquidités considérables et à l'interdiction de la spéculation dans les banques commerciales libanaises.

Paradoxalement, la crise aurait donc eu un effet bénéfique sur l'économie puisqu'un flux important de capitaux a touché le Liban ; en effet, les banques étaient jugées saines. La diaspora libanaise a aussi joué un rôle majeur, matérialisé par l'afflux des capitaux des rapatriés pour échapper à la crise, capitaux placés à l'étranger lors de la situation instable au Liban.

L'économie libanaise est affectée par la crise syrienne et ceci ne peut que croître dans un contexte politique interne paralysé ; l'économie libanaise devrait subir cette instabilité dans les trimestres à venir, les indicateurs de consommation, de commerce et d'investissement affichent tous déjà des signes de ralentissement.

Il va être maintenant question de la situation de la croissance économique libanaise à partir de 2007 : le déclin remarquable dans la courbe économique ci-dessous présente une chute de plus de 50 % de 2008 à 2013 passant de 9.3 % à 4 %.

Graphique 5 : croissance économique libanaise en % 2007 – 2013

Source : Comptes Economiques du Liban (2007-2011) ; FMI (2012 – 2013).

En bref, longtemps considéré dans le passé comme « la Suisse du Moyen-Orient », le Liban se trouve aujourd'hui plongé dans une situation économique paradoxale : avec une balance commerciale nettement négative (le pays importe 85 % de ses biens de consommation) et une dette publique au-delà des 150 %. Comme le présente la Banque centrale, le pays attire, néanmoins les investissements étrangers grâce à la solidité financière de ses nombreuses banques, et connaît une période de forte croissance (entre 8 % et 9 % par an), portée notamment par les efforts de reconstruction du pays, les pays arabes constituant la principale source de l'investissement direct étranger au Liban (Rapport Banque centrale 2012).

Concernant les entreprises libanaises, l'accès aux crédits est un problème constant. Dès le début des années 1990, les banques se sont engagées dans le financement de la dette de l'État ; à ce titre, la plupart des crédits disponibles au Liban ont été alloués et consommés par le gouvernement libanais, ôtant ainsi au secteur privé des capitaux nécessaires à sa prospérité. Une autre constatation aggravant l'accès au financement : la concentration des prêts privés entre les mains de quelques sociétés ou individus.

Mis à part le secteur financier, dont les pratiques comptables se situent au niveau international et quelques rares grandes sociétés, l'activité économique échappe très largement à la comptabilisation. Plusieurs facteurs concourent à ce constat : la structure

familiale des entreprises, la fluidité de la taxation directe, la réduction des taxes indirectes aux droits de douane, les pratiques bancaires qui s'appuient massivement sur les crédits en compte courant, les garanties personnelles et les financements d'actifs. Mais cette situation dénote, plus profondément, des insuffisances graves dans la culture économique des agents car la comptabilité devrait servir à orienter leur propre comportement avant de servir à en donner une image plus ou moins fidèle aux tiers (Salloum, Schmitt & Bouri 2012).

De même, en dépit de la présence de banques dans toutes les régions libanaises, les micro-entreprises n'ont pas assez d'accès aux crédits. Les initiatives nationales récentes ont renforcé l'accès au capital financier des micro-entreprises et des catégories à faible et moyen revenu, notamment à travers la création et le développement d'institutions et de programmes de microcrédit et de microfinance. Pour ces mêmes auteurs, les microcrédits/finances contribuent à réduire la pauvreté et le chômage, à promouvoir le renforcement du positionnement des femmes, de leurs capacités ainsi que le retour des déplacés. Ces microfinancements favorisent le développement des petites agricultures, tout en renforçant l'économie locale. Les programmes de microcrédits/finances permettent aux micro-entreprises en place de se transformer en unités de production formelles de petite envergure. La prise de mesures actives, de la part des acteurs publics pour aider à la promotion de structures du secteur informel, renforcent l'expansion des microcrédits à une large échelle. Pour pallier cette situation, le gouvernement libanais, avec la coopération de plusieurs partenaires (essentiellement l'Union européenne), a mis en place plusieurs programmes d'aides subventionnées.

1.2.4. Place des femmes dans la vie économique au Liban

Le centre de recherche britannique The Economist Intelligence Unit (EIU) a publié, en mai 2012, son dernier indice sur les opportunités économiques des femmes dans 128 pays du monde. Selon cette étude, le Liban est classé 79^{ème} au classement mondial, 6^{ème} parmi 15 pays de la région MENA (Moyen-Orient, Nord-Afrique) et 5^{ème} parmi 31 Pays à Revenus Moyens-Supérieurs (PRMS).

En 2010, le pays était placé 88^{ème} au classement comprenant 113 pays, 9^{ème} parmi 14 pays arabes et 26^{ème} parmi 27 PRMS.

L'indice mesure les caractéristiques propres à l'environnement du travail chez les employées et les femmes entrepreneuses. Le calcul de cet indice se base sur 29 indicateurs regroupés en 5 sous-indices, à savoir les politiques et pratiques d'emploi, l'accès aux financements, l'éducation et les formations, le statut légal et social de la femme et le climat des affaires. Les scores attribués aux pays sont la moyenne des notes pondérées pour chaque indicateur. Notons que le score de chaque pays varie entre 0 et 100, la borne supérieure représentant la meilleure notation.

Selon cette même étude, dans le monde, le Liban est classé devant l'Égypte et le Sultanat d'Oman, mais arrive après Bahreïn, le Botswana et le Koweït. Parmi les Pays à Revenus Moyens-Supérieurs, il a uniquement fait mieux que l'Algérie. Le Liban s'est ainsi vu attribuer le score de 48.7 points, une note plus basse que la moyenne mondiale (55.8 points) et que celle des PRMS (59.3 points), mais plus élevée que celle des pays de la région MENA (46.3 points).

Le score national a augmenté de 4.3 points par rapport à l'étude de 2010, enregistrant ainsi la treizième hausse la plus importante dans le monde ; le Liban a devancé le Pakistan, l'Australie et le Soudan, mais reste derrière le Yémen et la Géorgie. Le pays a, en outre, enregistré la quatrième hausse la plus importante parmi les PRMS, après la Serbie, l'Uruguay et la Lituanie. Enfin, le score du Liban a été le 2^{ème} score le plus important remporté par les pays de la région MENA, juste après le Yémen.

Plusieurs initiatives sont en cours afin d'augmenter les opportunités économiques des femmes qui se trouvent de plus en plus impliquées dans le monde professionnel, soit au travers d'activités entrepreneuriales qui leur garantissent une flexibilité ainsi qu'un équilibre travail-famille, soit en occupant des postes au sein des entreprises.

Le tableau suivant présente un aperçu lié à la participation des femmes à l'activité économique au Liban.

Tableau 2 : données de la participation économiques des femmes

Rapport entre les revenus estimés des hommes et des femmes (2008)	0.31
% estimé des femmes économiquement actives (2007)	33.8
% des femmes inactives (par rapport au nombre total des femmes) (15-64 ans) (2006)	63.2
Capacité des femmes à accéder aux positions de leadership d'entreprises (2008)	N/D
% du chômage des femmes par rapport au taux total (2004)	20.53
Egalité des salaires pour un même travail, rapport hommes-femmes(2008)	N/D
% des législatrices, responsables officielles et managers par rapport au total (2008)	N/D
Taux de participation des femmes à la main d'œuvre (2005) (% des femmes de 15-64 ans)	35.72
Indice de participation économique du Gender Gap (2008)	N/D
% des femmes aux conseils administratifs (2007)	N/D
Sièges de direction tenus par des femmes par rapport au nombre total de sièges (2007)	N/D
Compagnies possédées par des femmes (2003-2006) (% du nombre total)	App.24

Source : Administration Centrale de la Statistique

Dans la section ci-après, les particularités du secteur bancaire plus précisément des départements des Ressources Humaines seront exposées.

Section 2 : généralités sur le secteur bancaire au Liban et spécificités de la GRH

Dans les lignes qui suivent, il va être sujet du secteur bancaire libanais, des pratiques existantes en matière de Ressources Humaines ainsi que des faits et chiffres qui, dans le cas des femmes et des hommes, concernent l'avancement de carrière.

2.1. Structure des entreprises libanaises

Une entreprise dite « libanaise », représente toute entreprise, publique ou privée, dont la majorité du capital est détenue par l'Etat, par des citoyens libanais ou par des capitaux étrangers, et dont l'activité relève du secteur formel (Karam, 2006).

Saidi (2004) a estimé que plus de 90 % des PME libanaises sont des entreprises familiales. Dans de telles entreprises, la propriété et le contrôle sont si enchevêtrés que les membres de la famille travaillent, en même temps, sur les décisions stratégiques et les décisions quotidiennes ; l'entreprise est modelée selon les agissements familiaux. On peut noter aussi l'existence d'une identité commune entre la famille et l'entreprise. En effet, cette dernière génère des emplois et assure le bien être de la famille, alors que la famille elle-même est la source première de ressources financières, de la main d'œuvre et du savoir-faire de l'entreprise. Une des conséquences immédiates de cette structure est l'apparition de comportements paternalistes qui modulent, dans l'entreprise, les relations sociales au sein de la famille. Johannisson et Huse (2000) estiment que le paternalisme, quand il apparaît dans une entreprise familiale, signifie un mode de hiérarchie émotionnelle basée sur l'âge et le degré de parenté.

Les PME ont toutes un point commun : elles entretiennent un rapport spécifique avec l'environnement sociologique, politique et culturel du pays. Dans le registre des politiques de management, des relations humaines et sociales, ce qui se passe est surdéterminé par la relation à la société et à la culture libanaise.

Pour résumer les dimensions de management caractérisant l'entreprise libanaise, il faudra l'examiner sur trois niveaux (Hachem-Aoude, 2010) :

- **le niveau structurel** : les entreprises libanaises sont caractérisées par une hiérarchie à frontières floues et même parfois par une absence d'organigrammes,
- **le niveau organisationnel** : on y pratique une gestion centralisée et un contrôle-sanction. Les subordonnés ne sont guère responsabilisés,
- **le niveau interpersonnel** : les subordonnés sont très dépendants de leurs supérieurs et les relations au sein de l'entreprise sont personnelles et informelles.

L'entreprise libanaise, en tant que microsociété humaine, est nécessairement influencée par la culture libanaise (Karam, 2006).

L'importance des relations interpersonnelles au travail prédomine ainsi que celle du rapport de confiance. Le recrutement au Liban ne suit pas souvent la même procédure. Les relations personnelles et la diversité communautaire libanaise y jouent un grand rôle.

2.2. Modes de leadership et ressources humaines au Liban

Le mode de management libanais n'a guère fait l'objet de recherches approfondies. Dans une étude comparative des attitudes des femmes arabes vis-à-vis de l'autorité du leadership, les auteurs Neal, Finlay et Tansey (2005) ont trouvé que le Liban comprenait à la fois un niveau d'autorité traditionnelle plutôt faible et un niveau très élevé d'autorité charismatique.

Dans son étude intitulée « La perception qu'ont les employés des modes de leadership et de l'engagement organisationnel des managers libanais, » Yahchouchi (2009) a développé un cadre conceptuel et une liste de propositions pour analyser les modes de leadership au Liban, se concentrant surtout sur l'impact de la culture nationale, de la religion et des entreprises familiales. Il a utilisé le cadre de Bass (1985) relatif aux leaderships transformationnel et transactionnel, pour étudier les modes de leadership du management au Liban. Les outils d'engagement organisationnel développés par

Mowday et al. (1979) ont été employés pour estimer l'impact du leadership sur les ressources humaines. Les personnes interrogées ont considéré que les relations entre le leadership transformationnel et l'engagement organisationnel étaient importantes, soulignant aussi que ce leadership était positivement relié aux composantes comportementales.

Selon Yousfi (2008), l'entreprise libanaise se caractérise par une communication orale entre les employés, un fort rapport de confiance, une bonne coopération, des responsabilités diluées, un non-respect des lois et des règles et l'importance accordée aux relations personnelles.

Hofstede (1982) a développé un outil qui aide à mieux comprendre les différences culturelles d'un pays à l'autre. Suivant ces variables, le Liban est caractérisé par une forte « distance » dans l'échelle hiérarchique, un faible contrôle de l'incertitude, une société masculine et une orientation communautaire. Selon ce même auteur, de fortes preuves témoignent que la culture nationale influe grandement sur les modes de leadership et sur le comportement des employés. Ainsi, la culture nationale est considérée comme étant un facteur clé pour comprendre le mode de leadership des managers libanais. Parmi les variables qui composent cette culture on peut citer : le pouvoir et l'autorité, l'individualisme par rapport au collectivisme, la masculinité par rapport à la féminité ainsi que la prise de risque et la tolérance de l'ambiguïté. Dans le même esprit, House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta (2004) ont utilisé le cadre conceptuel de Hofstede pour analyser l'impact de la culture sur le comportement et les pratiques organisationnelles des leaders. Ils ont développé une théorie de leadership interculturelle basée sur des études empiriques transnationales sur 60 pays. L'Egypte et le Qatar y représentaient le monde arabe dans l'optique de montrer que la culture ne peut être considérée comme spécifique à chaque nation, surtout dans le cas de certains pays du monde arabe. Le Liban, par exemple, ne constitue pas une culture unique, et la religion ne peut être considérée comme la seule source du caractère libanais, le pays étant une véritable mosaïque de religions et de cultures.

Salibi (1993), historien spécialiste de l'histoire moderne du Moyen-Orient, a considéré le Liban comme le site regroupant plusieurs communautés religieuses dont l'histoire de

coexistence a été mouvementée. Les guerres civiles des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles ont eu un impact considérable sur le management et le leadership. Les connexions ou *wasta* sont devenues les critères principaux pour la sélection et le recrutement au travail. La prédominance de la *wasta* pourrait s'illustrer comme suit : la sélection de personnes appartenant à un cercle de confiance qui pourrait relever de la religion, des appartenances politiques et/ou de la famille. La *wasta* pourrait aussi provoquer une médiation qui lierait les familles et les communautés en équipes cohérentes pour leur propre bien-être dans un environnement hostile. Cela pourrait être bénéfique pour la société entière ainsi que pour les parties concernées (Al Omian & Weir, 2005). On peut ajouter que les réseaux basés sur la famille et la communauté sont une réponse à l'incertitude : après l'échec d'un marché, ils apportent la confiance pour les transactions (Colli, 2003).

L'engagement religieux représente un autre élément important de la culture libanaise. Les deux religions dominantes au Liban sont l'islam et le christianisme. Les normes religieuses sociales sont profondément ancrées dans la vie quotidienne et affectent le travail des leaders et managers. Les employés et employeurs font face à l'obligation morale de construire des relations qui amélioreront la solidarité des équipes et des organisations (Bhuiyan, Al-Shammari, & Jefri, 2001; Mellahi, 2006). Par conséquent, la communauté musulmane est supposée être plus collectiviste. Les valeurs culturelles collectivistes encouragent la conformité du comportement au sein d'un groupe. Les membres de ces groupes auraient plutôt tendance à adopter un comportement qui conforte l'harmonie et à éviter les conduites qui la menaceraient. En conséquence, il semble évident que la culture nationale libanaise prône un leadership orienté vers les relations plutôt que vers les tâches.

Dans les pays arabes, le paternalisme n'implique pas un genre de communication formel entre managers et employés. L'aspect informel de la vie sociale, familiale et politique est conservé même dans le cadre du management.

En ce qui concerne les familles libanaises, l'étude unique de Fahed-Sreih et de Djoundourian (2006) a démontré que la prise de décision a tendance à être participative avec une attitude plutôt libérale. La propriété d'une entreprise familiale encourage donc un mode de leadership paternaliste, qui serait plus compatible avec le comportement transformationnel qui accompagne généralement la culture nationale, la religion et la

propriété. Cheng, Chou, Wu, Huang, and Farh (2004) ont considéré qu'il existe des points communs entre le leader paternaliste et le leader transformationnel. Le leadership transformationnel inclut un type de soins individualisés qui s'apparente au leadership paternaliste.

Selon Hachem-Aoude (2010), les managers libanais s'appuient sur leur réseau de confiance pour la sélection et le recrutement. A partir de cette politique de sélection, l'entreprise a tendance à devenir une grande famille, dans laquelle il est attendu que les managers exhibent des comportements paternalistes. Par conséquent, il est manifeste que l'engagement organisationnel est très élevé au sein des entreprises libanaises.

Au vu de ce qui vient d'être exposé, il semble logique que, pour la plupart des entreprises libanaises, la fonction du département des Ressources Humaines soit limitée aux tâches administratives. Le concept moderne de gestion des ressources humaines, tel que préconisé en Occident, est loin d'être appliqué dans les entreprises libanaises. Les pratiques de ressources humaines y sont influencées par l'environnement politique et économique (un système démocratique et libéral), l'environnement socioculturel (culture communautaire) et la structure de l'entreprise et les rapports hiérarchiques (entreprise familiale et forte distance hiérarchique) (Cauden & Sanchez, 1998).

Selon Semerdjian (2007), la plupart des entreprises libanaises étant familiales, la fonction des Ressources Humaines est souvent limitée à assurer quelques activités spécifiques, comme la paie des employés, la gestion de leurs congés et leurs absences ainsi que le rôle intermédiaire entre ce département et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale CNSS. Ces activités sont connues sous l'appellation de fonction « personnel ». Un grand nombre d'entreprises libanaises considèrent que la gestion des ressources humaines ne fait pas partie de leurs préoccupations.

Pour ce même auteur, les Ressources Humaines au Liban sont considérées, par la grande majorité des décideurs libanais, comme un coût supplémentaire et non comme un investissement qui peut engendrer des retours à long terme. De ce fait, une gestion efficace des carrières n'est pas une priorité des décideurs au Liban. Les lois et les politiques

publiques relatives à une gestion moderne des Ressources Humaines et à leur développement n'ont pas leur place. La loi du travail ne couvre que des aspects relatifs à la gestion du personnel, comme le salaire minimal, les jours de congé, la retraite et l'obligation d'être enregistré à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

Une caractéristique du personnel libanais est qu'il est polyvalent. Selon Semerdjian, (2007) : dans la plupart des entreprises, les employés sont invités à faire des tâches simultanées, les interruptions et les changements de plans sont admis, les programmes et projets peuvent être modifiés, les relations entre individus priment, la priorité est aux proches, les échanges et les emprunts sont fréquents, l'exactitude est relative, les relations sont intenses et durables.

Cependant, au cours des dernières années, les différentes fonctions des ressources humaines ont tenu une place de plus en plus importante dans diverses entreprises ; des départements indépendants avec une structure formelle se sont créés. De même, les directions générales ont reconnu progressivement l'importance de développer des stratégies de travail et de maintenir une main d'œuvre qualifiée ; il est vrai qu'avec la globalisation et l'ouverture des marchés, le talent humain joue un rôle primordial dans le succès d'une entreprise. Dans cette perspective, le département des Ressources Humaines revêt un rôle plus stratégique. Ses diverses fonctions tels le recrutement, la sélection, la formation et le développement des compétences, la paie, les relations internes, la sécurité et la santé des employés revêtent un aspect formel indépendant mais lié.

Dans cette même optique, le secteur bancaire est l'un des premiers secteurs à avoir compris et adopté les standards européens liés au management des ressources humaines. Les banques libanaises optent pour des structures hiérarchiques modernes et utilisent de plus en plus les standards internationaux dans la gestion du talent humain. Ainsi, il s'avère que le développement des départements de Ressources Humaines des banques libanaises est semblable à ceux des entreprises européennes, que ce soit dans la structure ou dans la nature du travail.

Le paragraphe qui suit va donc procéder à une présentation du secteur bancaire libanais et de ses caractéristiques liées aux pratiques des Ressources Humaines.

2.3. Secteur bancaire libanais

Selon le rapport de la Banque centrale (2011), il existe 69 banques opérant au Liban : 54 d'entre elles sont des banques commerciales et 15 sont des banques d'affaires et d'investissement. Les banques et autres institutions financières sont soumises à la Banque du Liban (BDL), la Banque centrale du pays. La Banque du Liban contrôle l'industrie bancaire, définit l'étendue des activités et détermine l'ensemble des règlements et des codes de travail des banques. L'augmentation ou la diminution du nombre de banques d'une année à l'autre est due à trois raisons principales : l'ouverture de nouvelles banques, la fermeture d'autres banques et les opérations de fusion-acquisition.

Dans son rapport annuel du 3^{ème} semestre de 2012, le département de recherche lié à la Banque Audi SAL confirme que les banques libanaises ont connu une croissance d'activité modérée. Elle a été plus lente au cours des 9 premiers mois de 2012, dans des conditions d'exploitation toujours difficiles caractérisées par des marges d'intérêt étroites, des pressions baissières sur les revenus hors-intérêt et dans le contexte des tensions politiques locales et de la détérioration des conditions sécuritaires dans certains pays voisins. L'activité totale des banques, mesurée par leur actif total, a progressé de 5.5 % au cours des neuf premiers mois de 2012 et a atteint 148.4 milliards USD en septembre 2012, soit 350 % du PIB du Liban.

Les activités des banques au Liban sont soumises à deux codes : le Code du Commerce (1942) et le Code de la Monnaie et du Crédit (1963). L'article 121 du Code de la Monnaie et du Crédit (1963) définit la banque comme suit : « *Est qualifiée de banque, l'entreprise dont l'objet essentiel est d'employer, pour son propre compte, en opérations de crédit, les fonds qu'elle reçoit du public* ».

La présence étrangère dans le secteur bancaire libanais est importante. Elle se présente soit sous la forme :

- banques étrangères qui maintiennent des réseaux au Liban : ex : HSBC,
- actionnaires dans plusieurs banques locales : ex : SGBL, BLF,

- bureaux de représentation au Liban.

Au Liban, la plupart des banques adoptent un code d'éthique basé sur la satisfaction du client, la confidentialité dans les négociations, la justice et l'intégrité (Makdessi, 2006). La législature libanaise a promulgué la loi du 3 septembre 1956 consacrant le secret bancaire au Liban. Ceci en vue de favoriser le dépôt des capitaux, surtout étrangers, dans les banques libanaises avec les conséquences juridiques et économiques qui en résultent, notamment l'insaisissabilité par les créanciers des sommes déposées par leurs débiteurs.

Les banques sont très actives dans les communautés locales : le parrainage d'activités culturelles et d'événements sociaux ainsi que les pratiques de « Responsabilité Sociale des Entreprises » deviennent désormais un élément essentiel de leur stratégie de travail (Hachem-Aoude, 2010). De surcroît, dans leurs efforts liés à la formation et au développement des compétences de leurs employés, diverses procédures internes ont été introduites pour assurer une mise à jour continue du savoir et des capacités. Les banques au Liban ont également signé une convention avec le gouvernement libanais pour combattre le blanchiment d'argent provenant du commerce de la drogue et autres trafics illégaux.

Le secteur bancaire libanais, a été capable de survivre durant la longue guerre destructrice de 1975-1990. Durant la phase d'après guerre, le secteur bancaire libanais s'est engagé dans le processus de la reconstruction pour mieux servir l'économie nationale, et pour s'adapter aux changements de l'environnement régional et international. Le secteur bancaire libanais permet à ce pays de maintenir la valeur de sa monnaie et de prévenir un effondrement de ses finances publiques et, en conséquence, de son économie. Les banques continuent à dominer le système financier du pays et sont les fournisseurs majeurs des crédits aux individus et aux entreprises

Les initiatives du secteur bancaire libanais et leur conformité avec les opérations de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme constituent une part essentielle de l'engagement historique aux réglementations et normes internationales d'adhésion aux meilleures pratiques et directives bancaires internationales : la création d'un département spécifique et qualifié dédié à cette

tâche, baptisé « Département de Conformité » en est un exemple. Dans un même temps, l'application de normes internationales, y compris les normes du principe d'identification des clients « Know Your Customer (KYC) », est engagée afin d'éviter l'utilisation du secteur bancaire libanais pour des opérations illégales ou criminelles. Il a aussi opté pour la mise en place de procédures internes strictes et la coordination avec les organismes publics concernés.

En outre, le secteur bancaire libanais est caractérisé par une grande ouverture internationale liée à l'absence de restrictions sur la circulation des capitaux et sur le marché de change, et à l'absence de discrimination entre nationaux et étrangers (Makdessi, 2006). La progression vers la stabilité réalisée par le secteur bancaire libanais au cours des dix dernières années n'aurait pu être possible sans une forte réglementation appropriée. Pour y parvenir il a fallu compter sur la surveillance d'entreprise par la Banque du Liban, ainsi que sur celle de l'Association des Banques au Liban (ABL). La liste des réglementations bancaires et les législations financières et bancaires en vue de la réforme est longue. Elle reflète la bonne volonté des autorités bancaires de restructurer et de moderniser leur secteur pour accompagner les changements qui ont lieu dans l'environnement économique et financier international (Hachem-Aoude, 2010).

L'ABL, fondée en 1959, est une organisation professionnelle ayant pour mission de servir et de défendre les intérêts de ses banques qui en sont membres et de les promouvoir sur le marché national et international. Cette association publie diverses études concernant le secteur bancaire libanais et ses particularités parmi lesquels la place des Ressources Humaines.

2.4. Ressources Humaines du secteur bancaire au Liban

2.4.1. Composition

Le secteur bancaire au Liban est parmi les premiers secteurs à avoir commencé à s'intéresser à ses ressources humaines. Selon Cerdin, Faddoul, Haddad (2005), « *les*

ressources humaines ont fait l'objet de développements notables dans le secteur bancaire libanais qui a amélioré la qualité du personnel avec la création de départements Ressources Humaines ». Selon Melki (2000), « *les banques libanaises ont largement modernisé leurs structures d'exploitation et ont formé leurs ressources humaines* ».

Les ressources humaines du secteur bancaire libanais se caractérisent par une progression importante des diplômés universitaires, une augmentation du nombre de femmes employées et une part élevée des éléments jeunes.

En ce qui concerne la population bancaire libanaise, le nombre total d'employés selon l'Administration Centrale de la Statistique (ACS) a évolué comme tel :

Tableau 3 : évolution du nombre d'employés dans le secteur bancaire

Année	Nombre d'employés
2003	15,563
2004	15,493
2005	15,993
2006	16,538
2007	17,664
2008	18,632
2009	19,794
2010	21,337

Source : ACS 2011

En 2011, les effectifs du secteur bancaire libanais se sont accrus de 544 personnes ; les nouveaux recrutés sont, en général, titulaires de diplômes universitaires. Le secteur bancaire connaît une hausse de l'embauche pendant que d'autres secteurs présentent une régression de l'emploi. Ceci est dû à plusieurs facteurs, notamment l'accroissement du volume de l'activité bancaire, la diversification et la spécialisation des services ainsi que la hausse du nombre des agences bancaires opérantes (968 branches à fin 2011).

Au niveau de la répartition par sexe, la part des employées de sexe féminin de la population bancaire est de 45,4 % du nombre total des employés à fin 2011, contre 54,6 % pour celle des employés de sexe masculin. La part des employées dans le secteur bancaire libanais dépasse largement le taux d'emploi féminin au Liban, estimé à 25 %.

Le taux de recrutement annuel dans le secteur bancaire surpasse le taux de personnes qui ont quitté ce secteur, soit pour suivre d'autres opportunités au Liban ou à l'étranger, soit pour la retraite. Ce taux de recrutement est divergent de celui de plusieurs industries financières similaires dans le monde qui ont été récemment marquées par des licenciements.

Selon les chiffres du Gender Gap Index du Forum Economique Mondial (WEF) pour l'an 2010, la main d'œuvre au Liban compte 24,8 % de femmes, comparé à 25,4 % au Maroc et 46 % aux Etats-Unis. La Banque mondiale estime que le pourcentage de femmes de la population active du Liban est légèrement plus élevé, de l'ordre de 27 %.

Au niveau du statut familial, la part des célibataires a légèrement régressé à la fin de 2011, enregistrant 40,1 % contre 40,4 % à fin 2010, sachant que les employées célibataires représentaient 50,3 % de l'ensemble des employés à la fin de 2011. Ceci est dû au recrutement de jeunes femmes diplômées et en conformité avec ce qui est actuellement en vigueur au Liban : l'augmentation du taux d'employés non mariés. Par contre, la part des salariés mariés était de l'ordre de 59,9 % de l'ensemble de la population bancaire à la fin de 2011 – 57,8 % de sexe masculin et 42,2 % de sexe féminin – et le nombre total d'enfants à charge a atteint 20,048, avec tout ce que cela incombe aux banques en tant qu'allocations familiales, scolaires et autres prestations (Association des Banques du Liban, 2012) .

Il est important de rappeler dans ce contexte, qu'en vertu de la loi n°483 datée du 12 décembre 2002 ratifiant l'amendement de certaines dispositions de l'Article 14 de la loi sur la Sécurité Sociale, la femme qui travaille au Liban bénéficie désormais des prestations de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale pour ses enfants, si son mari n'est pas affilié à cette Caisse.

Le Tableau numéro 4 présente la répartition de la population bancaire selon le sexe et dans les différentes tranches d'âge ; il montre que la part des employés de sexe masculin dépasse celle de sexe féminin, à l'exception de la tranche des moins de 25 ans, où la part de l'élément féminin dépasse 57 %. Ainsi, l'élément féminin prédomine chez les nouvelles recrues. Mais il apparaît clairement que cette différence s'estompe, petit à petit avec l'âge, à l'avantage des employés de sexe masculin.

Tableau 4 : répartition des employés selon le sexe dans chacune des différentes tranches d'âge - en % fin 2011

	Moins de 25 ans	25-40 ans	40-50 ans	50-60 ans	Plus de 60 ans
Sexe masculin	42,7	51,2	56,3	63,4	77,9
Sexe féminin	57,3	48,8	43,7	36,6	22,1
Total	2117	10616	4638	3636	874

Source : ABL, 2012

Quant à la répartition des employés du même sexe sur les différentes tranches d'âge, le tableau qui suit montre que 64 % des employées du secteur bancaire de sexe féminin appartiennent aux tranches d'âge des moins de 40 ans, et elle dépasse la part des employés dans la tranche d'âge 25-40 (52.1 %), alors que la proportion des employés du sexe masculin dépasse celle du sexe féminin dans les tranches d'âge dépassant l'âge de 40 ans.

Tableau 5 : répartition des employés de chaque sexe sur les différentes tranches d'âge - en % fin 2011

	Moins de 25 ans	25-40 ans	40-50 ans	50-60 ans	Plus de 60 ans	Total (Nombre)
Sexe Masculin (%)	7,6	45,6	21,8	19,3	5,7	11940
Sexe féminin (%)	12,2	52,1	20,4	13,4	1,9	9941

Source : ABL, 2012

En ce qui concerne le niveau « statut de classification », il est important de remarquer, au début de ce paragraphe, que, selon la Convention Collective de Travail 2008-2009, les banques auraient commencé à l'appliquer à partir de juillet 2010. Le nombre d'employés de l'ensemble de la population bancaire en 2011, dont la classification a été établie selon le nouveau statut, constitue 38 % du nombre total des effectifs bancaires dont 77 % relèvent de la catégorie des « techniciens » et dont 51 % se situent dans la « Classe B ». Cet échantillon a aussi dégagé la dominance du genre masculin dans la catégorie « cadres ».

En ce qui concerne le niveau d'études, la proportion des employés détenant un diplôme universitaire continue de progresser dans le secteur bancaire libanais, atteignant 71,2 % de l'ensemble de la population bancaire à la fin de 2011 contre 69,6 % à la fin de 2010. En parallèle, la part des employés titulaires uniquement du baccalauréat ou de son équivalent a baissé de 18,2 % à la fin de 2010 pour atteindre 16,9 % à la fin de 2011. Dans la même période, la part des employés n'ayant pas atteint le baccalauréat a chuté de 12,1 % à 11,9 %. A titre de comparaison, l'année 2010 a été marquée par la hausse des détenteurs du baccalauréat + 4/5 années d'études dans le secteur bancaire français, accompagnant l'évolution de la profession bancaire. De même, le niveau baccalauréat + 2/3 années d'études universitaires relevant de la formation commerciale est toujours requis (43 % en 2010).

Selon le tableau numéro 6, la répartition des employés selon le sexe et selon le niveau d'études montre que le nombre de femmes détenant un diplôme universitaire a légèrement dépassé le nombre de ceux des hommes à la fin de 2011. Ceci dans le même temps où la proportion de celles ayant obtenu le baccalauréat ou son équivalent est de 41,3 % contre 58,7 % pour les employés de sexe masculin, et de celles qui n'ont pas obtenu le baccalauréat de 18,6 % contre 81,4 % pour les employés de sexe masculin.

Ces pourcentages sont conformes au constat qui est fait de la part importante du sexe masculin dans la catégorie des employés subalternes.

Tableau 6 : niveau éducationnel par genre en %

	Inférieur au Baccalauréat	Baccalauréat ou équivalent	Diplôme universitaire
Sexe masculin	81,4	58,7	49,1
Sexe féminin	18,6	41,3	50,9
Nombre total	2602	3700	15579

Source : ABL, 2012

2.4.2. Salaires et rémunérations

En 2011, le montant total des salaires et allocations diverses octroyés par les banques à leurs employés s'est élevé à 1314,8 milliards de L.L. contre 1209,6 milliards en 2010. Ainsi, ce total a augmenté, en valeur, de 105,2 milliards de L.L. avec un taux de croissance de 8,7 % en 2011, contre un taux de croissance de 9,6 % en 2010, de 9,8 % en 2009 et de 25,3 % en 2008. Il faut rappeler que ce dernier taux de croissance cité est dû au décret mis en œuvre par le gouvernement à partir du 1^{er} mai 2008, à savoir : le relèvement du salaire minimum « augmentation d'un montant forfaitaire de 200 mille livres libanaises », ainsi qu'à la majoration des diverses allocations accordées selon la Convention Collective du Travail, principalement les allocations scolaires et les indemnités de déplacement. De plus, l'initiative de quelques banques à octroyer des avances de cherté de vie à leurs employés avant l'approbation du décret-loi y afférent, mis en vigueur en février 2012, a affecté cette augmentation. Le coût moyen annuel de l'employé dans le secteur bancaire est ainsi passé à près de 60,09 millions de L.L. en 2011 (soit 5,01 millions de L.L. par mois, sur la base de 12 mois), contre 56,7 millions de L.L. (soit 4,7 millions de L.L. par mois, sur la base de 12 mois) en 2010. Toutefois, cette moyenne ne reflète pas les revenus réels de chaque employé : il existe, en effet, une disparité de coûts entre ces derniers, selon de nombreux critères, dont le grade, l'ancienneté, le niveau d'études, la situation familiale, la politique salariale de la banque, la catégorie et la taille de la banque. Sur le plan de la répartition des salaires et diverses allocations, la part des salaires a atteint 62,2 % du coût total en 2011 (61,5 % en 2010).

Quant aux allocations réglées par les banques à leurs employés, elles ont atteint, toutes confondues, 497 milliards de L.L. en 2011 (37,8 % du total des coûts supportés par les banques) contre 465,3 milliards de L.L. en 2010, augmentant ainsi de 6,8 %. Il s'agit des allocations familiales, les indemnités de fin de service et les allocations maladie et maternité ou assurance, les cotisations à la CNSS, les subventions scolaires, les indemnités de déplacement, les allocations de caisse, de mariage et de naissance et autres indemnités de représentation, d'uniforme et de bonus.

2.4.3. Formation

Les banques opérant au Liban cherchent à accroître la productivité de leurs employés à travers plusieurs axes qui seront évoqués ci-dessous.

Tout d'abord, les banques participent à la formation de leurs employés afin de les adapter aux derniers développements bancaires à l'échelle mondiale. De plus, elles leur fournissent un climat de travail stimulant au niveau personnel et social, grâce aux allocations et récompenses diverses. Ces initiatives passent aussi par des investissements réguliers dans les ressources humaines et dans les équipements et les avoirs fixes, ainsi que par la hausse des charges salariales et des nombreuses indemnités accordées par la Convention Collective du Travail. En termes de ressources humaines, les banques au Liban, à l'instar des banques dans le monde, allouent des sommes importantes pour former leur personnel et élargir les compétences de leurs employés. Elles sont convaincues du fait que la prise en compte des ressources humaines est devenue essentielle pour l'amélioration de l'activité bancaire et l'accroissement de la productivité.

A titre d'exemple, en 2010, les banques en France ont dépensé 4% de la masse salariale pour la formation continue de leurs employés, les plaçant au premier rang par rapport aux autres secteurs en France. Les banques françaises dépensent, annuellement, 1976 euros par effectif bancaire contre une moyenne de dépense de 800 euros par employé dans les autres secteurs. D'autre part, toujours dans le secteur

bancaire français, trois employés sur quatre bénéficient annuellement de la formation continue.

Au Liban, la formation continue des employés devient l'une des préoccupations majeures des directions de banques et constitue un pilier essentiel du système liant le grade à la fonction exercée (Hachem-Aoude, 2010). Il est désormais requis à chaque banque d'élaborer une politique de formation qui soit compatible avec ses besoins et d'en informer clairement ses employés. Dans ce cadre, le Département de Formation poursuit ses activités depuis 1991 au sein de l'Association des Banques du Liban (ABDL). Il organise des séminaires variés qui accompagnent les derniers développements survenus localement et mondialement et qui répondent aux besoins des banques libanaises en matière de formation. Certaines banques ont également mis en place leurs propres centres de formation (in house), alors que d'autres forment leurs employés par des séminaires spécialisés à l'étranger ou font appel à des conférenciers étrangers pour faire bénéficier leur personnel de leurs expertises et de leurs connaissances. D'autre part, un certain nombre d'employés de banques poursuivent leur formation au Centre d'Etudes Bancaires (CEB), créé en mai 1967 et dirigé par un conseil d'administration conjoint de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth et de l'Association des Banques du Liban. Dans le même cadre, l'Association des Banques du Liban a signé un accord de coopération avec le Centre de Formation de la Profession Bancaire en France (CFPB) relatif à la Certification de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Les étudiants du CEB peuvent y suivre des cours à distance par voie électronique et présentent les examens qui ont lieu périodiquement au Liban, en langue française, selon le programme établi en France, communiqué et supervisé par le Centre d'Études Bancaires (CEB). Les candidats ayant réussi les épreuves sont exemptés des examens cités dans la circulaire n°103 émise par la BDL relative aux qualifications scientifiques, techniques et morales qui régissent la pratique de quelques tâches dans les secteurs financiers et bancaires.

Par ailleurs, au niveau des avoirs fixes, les banques allouent un budget important dans le domaine des technologies de l'information et de la communication : matériel, logiciels, équipements et services électroniques modernes. Ces investissements technologiques permettent, d'une part, de répondre aux besoins de la clientèle par des

services rapides, sécurisés et modernes et d'autre part, d'améliorer le travail interne, de minimiser les coûts et d'accroître la productivité.

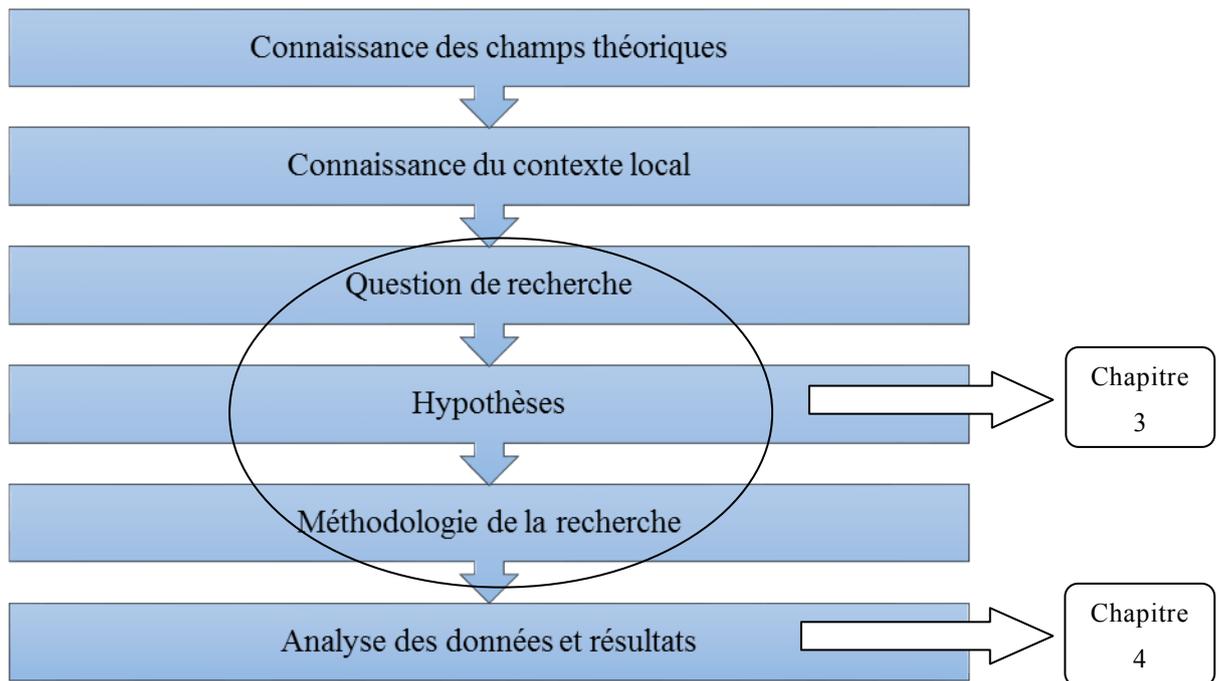
D'après ce qui précède, le secteur bancaire libanais est considéré sain : c'est le moteur de l'économie libanaise. Les départements des Ressources Humaines sont pionniers dans l'adoption des standards internationaux dans le domaine bancaire. La représentation des femmes dans ce secteur revêt un aspect important ; en effet, le nombre de femmes qui travaillent dans les banques libanaises augmente chaque année. Par ailleurs, ce secteur affiche une proportion importante de femmes cadres. Même dans le secteur bancaire, pourtant soucieux de réduire les inégalités professionnelles, les différenciations entre hommes et femmes persistent. De multiples facteurs, comme les horaires de travail, la gestion des congés ou la maternité, semblent s'associer et se renforcer pour expliquer les évolutions de carrière moins favorables des femmes (Diederichs-Diop & Dupray, 2007). Ils ont ainsi pour effet de réduire les moyens et les opportunités qui permettraient aux femmes d'évoluer professionnellement de la même manière que les hommes.

Après avoir abordé des aspects plus théoriques et généraux, seront présentés dans la deuxième partie l'étude empirique – raison même de cette recherche – ainsi que les résultats.

Partie 2: étude empirique et résultats

Cette partie comprend aussi 2 chapitres et se présente comme suit :

Schéma 1 : plan de la deuxième partie



CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET TERRAIN D'ETUDE

Le présent chapitre est consacré dans sa première section, à la présentation de la problématique qui sous-tend cette étude, aux points de recherche, aux hypothèses et aux variables y afférentes.

La seconde section qui consiste en une présentation du terrain, développe également la méthodologie adoptée dans ce travail de recherche. Sont alors exposés l'ensemble des choix qui ont été retenus pour la constitution et l'analyse des données, les outils de collecte, le protocole d'analyse ainsi que les valeurs et contraintes.

Section 1 : présentation de l'étude

Cette section vise à présenter les différents éléments nécessaires pour l'accomplissement de l'étude empirique. Seront précisés : la question de recherche, les hypothèses, le cadre conceptuel, les variables ainsi que la posture épistémologique.

1.1. Énoncé du problème

Comme l'a montré la revue de littérature dans le chapitre 1 de la première partie, les entreprises sont tributaires des méthodes de gestion mises en place qui ont leur influence sur la situation des femmes. En effet, les pratiques régulières des ressources humaines en matière de recrutement, de promotion, de rémunération et de formation affectent la situation du personnel féminin et masculin que ces entreprises emploient (Laufer, 1993).

A titre d'exemple, pour certains employeurs, la maternité est mal perçue. Les organisations ont encore du mal à gérer cet état de fait et recrutent des hommes pour éviter les absences naturelles que cette condition génère. De plus, le rôle que les femmes libanaises jouent au sein des structures familiales et leurs obligations sont considérés comme des obstacles qui limitent leur engagement dans la vie professionnelle. Les dirigeants estiment en effet, que ces obligations affectent les horaires de travail et bousculent l'ordre des priorités établies comme on a pu l'analyser dans le chapitre 2 de la première partie.

Pour Bender et Pigeys (2003), dans un contexte de pénurie croissante des ressources humaines, il est nécessaire que les entreprises attirent et fidélisent les talents ; partant de ce constat, la recherche de l'égalité professionnelle, notamment par des politiques de féminisation, peut y contribuer. A cet effet, les dirigeants commencent à porter un grand intérêt à l'intégration des femmes dans les entreprises. Ils croient en leurs capacités et leurs qualifications professionnelles bien qu'ils semblent toujours hésitants quant au bien-fondé de repenser, pour elles, le système de fonctionnement

de l'entreprise. À part les mesures portant sur les congés maternité et l'instauration de l'horaire flexible, les entreprises n'aménagent que rarement des programmes spécifiques aux femmes qui leur permettraient une meilleure intégration. La gestion de la diversité ou les mesures d'égalité professionnelle restent encore étrangères au langage de l'entreprise. De même, les pratiques de conciliation travail/famille demeurent pour beaucoup trop individuelles et non pas institutionnelles. Elles dépendent des personnes clés concernées. Elles sont conditionnées par l'aval de la hiérarchie qui, en fonction de ses besoins, mais également de son degré de conviction, peut accorder ou non ce type de médiation.

De plus, malgré l'existence de pratiques en faveur de la famille, certaines femmes hésitent à en profiter. Elles les reçoivent comme des apports pénalisants car elles se sentent perçues comme des femmes et des mères, alors qu'elles aspireraient à être reconnues comme des managers. Le manque de sensibilisation et de communication sur ces pratiques n'encourage pas les femmes à les revendiquer. Elles hésitent entre le désir d'alléger leurs contraintes et le devoir du présentisme comme premier critère de la rentabilité au sein des entreprises. Elles affirment que, même quand elles profitent du temps partiel, elles demeurent connectées à leurs entreprises et accentuent la valeur des femmes qui restent des heures interminables à leur travail tout en ayant des charges familiales.

La question que pose cette recherche attend une réponse sur les raisons de l'absence des femmes dans les postes de direction ; ceci est-il dû au choix qu'elles s'imposent de maintenir leur équilibre vie personnelle-vie professionnelle ? Le statut marital / familial les affecte-t-il dans leurs décisions ?

Ce travail tentera de répondre à ces interrogations en examinant aussi les styles de leadership. Ils sont jugés comme facteurs de réussite par les femmes occupant les postes de cadres moyens et, selon elles, pourraient faciliter leur accession au sommet hiérarchique. Une comparaison des styles de leadership va être effectuée pour déterminer s'ils sont un facteur qui pourrait aider à transcender le plafond de verre. Cette enquête vise aussi à identifier le niveau d'aspiration des femmes et les facteurs propres à encourager ou à entraver leur avancement. Il a été émis, selon les

hypothèses sous-mentionnées, que les femmes cadres qui n'ont pas aspiré à la gestion de niveau supérieur ont privilégié le choix d'un équilibre travail – vie personnelle.

1.2. Question de recherche

La question qui sous-tend la recherche est la suivante :

Pourquoi le taux des femmes au sein des instances de haute direction des banques libanaises reste-t-il faible par rapport à celui des hommes ?

Pour tenter d'y répondre, il faut identifier les raisons qui peuvent freiner l'accès des femmes aux fonctions de « top management » ou de haute direction.

Plusieurs pistes se présentent : choix d'un équilibre vie personnelle/vie-professionnelle ? Intensité de l'aspiration ? Lourdeur d'une culture organisationnelle ? Pression du plafond de verre ? Impact des stéréotypes liés au genre ? Style de leadership féminin adopté ?

Cette problématique tentera de dégager une réponse au travers des hypothèses présentées ci-dessous. Elles apporteront un éclairage sur les éléments qui affectent la présence et l'avancement des femmes sur l'échelle organisationnelle.

1.3. Hypothèses

Une hypothèse est une supposition faite en réponse à une question (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Elle tend à émettre une relation entre des faits significatifs et permet de les interpréter. Elle constitue à cet égard selon Wacheux (1996), une réponse anticipée à la question posée, par la mise en relation de deux concepts.

Dans cette étude, les hypothèses exprimées ci-dessous, vont constituer des réponses provisoires à la problématique préalablement posée. Elles nécessitent alors d'être

vérifiées par un test de validation qui aboutira, soit à une confirmation, soit à une infirmation, sachant qu'elles reposent sur les analyses précédentes, sur des constats professionnels et sur l'ensemble des questionnaires réalisés.

- **Hypothèse 1** : le niveau de présence des femmes dans les **instances de haute direction** est en corrélation positive avec la **culture organisationnelle**.

Le secteur bancaire libanais comprend des banques de plusieurs origines, en l'occurrence : des banques libanaises, des banques étrangères ainsi que des banques à capital mixte (qui comprennent des actionnaires libanais et des actionnaires étrangers). L'échantillon porte sur une diversité de banques issues des 3 catégories précédemment mentionnées. Il constitue dès lors une représentativité des banques existantes au Liban.

Cette hypothèse vise alors à pouvoir déterminer si la culture organisationnelle affecte le niveau de présence des femmes au sein des postes de haute direction.

- **Hypothèse 2** : le **statut marital / familial** est en corrélation positive avec **l'aspiration des femmes** aux postes de haute direction.
 - **Hypothèse 2.a** : **l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle** est en corrélation positive avec **l'aspiration** des femmes aux postes de cadres supérieurs.

Les pressions qui s'exercent sur le souhait social d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle influencent directement le degré d'aspiration des femmes à évoluer dans l'échelle organisationnelle. Les attentes du rôle de genre font peser sur les femmes des responsabilités familiales qui affectent dès lors leur possibilité d'engagement et d'implication au sein de leur organisation et par la suite leur choix de carrière.

Cette hypothèse cherche à mesurer le niveau d'impact que la recherche de cet équilibre peut avoir sur la volonté d'aspiration des femmes à occuper des postes de direction.

- **Hypothèse 3 : l'acceptation** des femmes dans des positions de leadership est en corrélation positive avec leur conformité aux **stéréotypes liés au genre**.

L'insuffisance du nombre de femmes dans les instances de haute direction et de « success stories » rend l'acceptation et la promotion de ces dernières plus difficiles. De plus, les stéréotypes liés au genre présument que le caractère et les qualités des femmes ne remplissent pas les attentes nécessaires à une responsabilité de haute direction.

Cette hypothèse vise à déceler à quel point les préjugés contribuent ou non à l'acceptation des femmes dans des postes de haute direction.

- **Hypothèse 4 : la réussite des femmes** à transcender le plafond de verre et leur adoption d'un **style transformationnel de leadership** sont en corrélation positive.

Les postes de haute direction requièrent une aptitude qui va au-delà du management traditionnel et qui englobe des capacités de leadership assez poussées, afin de pouvoir assurer la réussite et la croissance continue de l'organisation. C'est dans la réussite de ce but à atteindre que se mesure le succès d'une carrière.

Cette hypothèse cherche à identifier le style de leadership susceptible d'être une base de succès, un facteur de réussite, qui permettrait aux femmes de transcender le plafond de verre.

- **Hypothèse 5** : les **politiques RH** établissent une corrélation positive avec la **culture organisationnelle**.

Les politiques, en matière de ressource humaines, découlent directement de la culture organisationnelle instaurée par les directeurs généraux. Ces pratiques engendrent des répercussions en direction des femmes présentes au sein de ces organisations et sur les possibilités de leur évolution vers le sommet stratégique de l'entreprise.

Enfin, cette hypothèse vise à déterminer si la culture organisationnelle affecte les pratiques des ressources humaines qui conduisent à l'existence du phénomène du plafond de verre.

Ces hypothèses indépendantes et complémentaires tentent alors de confirmer ou réfuter des suppositions afin d'éclairer la problématique du chercheur.

1.4. Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel se présente alors comme tel : la barrière entre cadres intermédiaires et cadres supérieurs, baptisée « plafond de verre », est presque aussi infranchissable qu'il y a 20 ans alors que les femmes continuent à perfectionner leurs compétences.

Dans le but de mener à bien cette recherche, ce travail s'est appuyé sur les enquêtes faites auprès de femmes cadres intermédiaires concernant leur désir d'accéder à un niveau supérieur de gestion. En effet, il est pressenti qu'une proportion importante de femmes cadres intermédiaires, qui n'aspirent pas à l'avancement de carrière, ont choisi de concilier leur travail et leur vie privée aux dépens de leur progression professionnelle.

En établissant une comparaison entre le mode de leadership des femmes dans des postes de gestion intermédiaire et leur aspiration ou non à accéder à de plus hautes instances, on peut établir des rapports de similitudes ou de différences de comportements chez ces femmes.

Cet aspect de l'étude offre au lecteur une évaluation actuelle du plafond de verre dans l'état des stéréotypes et des préjugés sexistes existants.

Le plafonnement de carrière pourrait concerner plusieurs dimensions à la fois, comme le résume le tableau ci-dessous. Elles peuvent :

- concerner le niveau hiérarchique ou le contenu du travail,
- porter sur le métier ou sur toute l'organisation,
- toucher le marché du travail ou atteindre l'environnement extra professionnel.

Tableau 7 : les dimensions du plafonnement de carrière

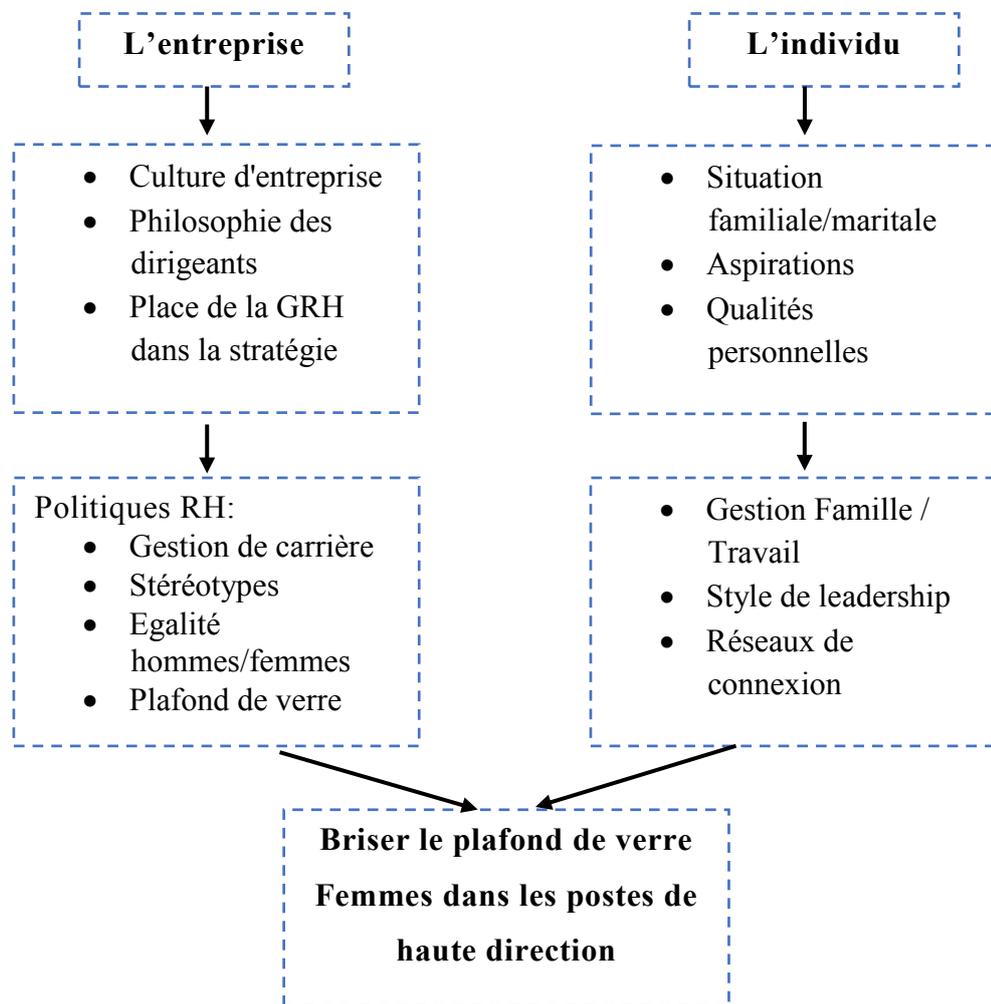
Objet	Niveau hiérarchique	Contenu de travail
Quoi?	Un blocage en termes de statut, de qualification ou de salaire	Une absence de variété, d'apprentissage, de nouveauté dans le travail
Cadre : Analyse	Métier	Organisation
Où?	Dans la filière, la profession	Dans l'entreprise, le groupe
Nature des données	Marché du travail	Travail et hors travail
Comment ?	Employabilité externe / autres entreprises	Activités extra professionnelles / loisirs inclus
Continuité	Seuil	Degré ou échelle
Quelle mesure?	On est, soit plafonné, soit non plafonné	On est plus ou moins plafonné
Référence	Absolu	Relatif
Par rapport à qui?	Même référence pour tous	Par rapport à une population

Source : Igalens, Roger (2007), p.192

Quelle que soit la dimension concernée ou le degré de plafonnement, ce dernier cause l'insatisfaction et la démotivation des individus plafonnés.

L'analyse s'est focalisée autour de l'individu et de l'organisation, les deux éléments de base qui constituent le cadre conceptuel de cette recherche.

Schéma 2 : cadre conceptuel



1. Au niveau de l'entreprise : dans cette catégorie on s'appuie sur les éléments qui, au sein de l'organisation, regroupent culture, stratégies, ainsi que politiques et pratiques GRH et qui confirment ou non la réalité du plafond de verre comme barrière invisible qui affecte l'évolution de la carrière des femmes.

2. Au niveau de l'individu : dans cette catégorie il est tenu compte des facteurs personnels et professionnels et de leur répercussion sur l'avancement des femmes cadres au sein de la hiérarchie organisationnelle, en l'occurrence : le statut marital/familial, les réseaux de connexion ainsi que le style de leadership adopté.

1.5. Les variables

Afin de tester les hypothèses formulées, il est nécessaire de transformer les concepts étudiés en variables.

1.5.1. Variable de contrôle

- **Situation maritale/familiale** : la situation familiale englobe deux sous-classifications : statut marital / statut familial qui sont définis comme suit (dictionnaire Oxford) :
 - i. **statut marital** : état-civil de la personne qui précise si elle est célibataire, mariée, séparée, divorcée ou veuve,
 - ii. **statut familial** : état civil avec le nombre d'enfants.

La situation maritale et le nombre d'enfants sont des facteurs que l'on retrouve dans de nombreuses recherches (Desingly, 1997, 2000, Marry Gadéa 2000). Bien que les résultats soient contradictoires quant à leur impact sur l'avancement, il s'agit de facteurs déterminants dans la carrière féminine (Burgess, Tharenou ; 2002).

1.5.2. Définition des variables indépendantes

Une variable indépendante est une variable dont la valeur n'est pas modifiée par la présence des autres variables de l'étude.

- **Culture organisationnelle** : *"La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel."* (Thevenet 1993, p.3). De même, on peut considérer la culture comme faisant partie du capital immatériel

de l'entreprise ; c'est « *l'ensemble des façons de penser et d'agir, l'ensemble de règles explicites ou implicites, le système de cohésion et de cohérence. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise* » (Devillard 2007). Harel et Giasson (1999) démontrent que la culture de l'organisation, sa structure, ses valeurs et son idéologie ont un impact évident sur la situation et le comportement du personnel.

- **Aspiration** : le désir de progresser n'est pas commun à toutes les personnes. Les ancrages de carrières (Schein, 1978) expliquent que les besoins des individus diffèrent. Le nombre d'heures de travail, la place du travail pour l'individu, l'ambition et le désir d'avancer, représentent les déterminants motivationnels (Judge et Bretz, 1994).
- **Stéréotype lié au genre** : c'est une image préconçue des caractéristiques attribuées à des groupes de personnes impliquant le sexe, la race, l'origine nationale et d'autres facteurs et qui est collectivement admise et véhiculée. C'est une généralisation qui réduit, voire qui interdit, la diversité au sein des groupes. Elle peut conduire à la stigmatisation et à la discrimination des individus si les stéréotypes qui leur sont appliqués sont largement négatifs. Cela dit, même les stéréotypes soi-disant positifs peuvent être dangereux en raison de leur caractère restrictif. (Nittle, 2014)
- **Leader transformationnel** : c'est le leader qui pousse ses subordonnés et les motive à dépasser les limites de leurs attentes. Il inspire ses pairs et subordonnés à œuvrer pour atteindre des objectifs collectifs plutôt qu'à se concentrer uniquement sur des pôles personnels immédiats (Bass, 1985).

1.5.3. Définition des variables dépendantes

La variable dépendante est une variable dont la valeur change en fonction d'une autre variable. C'est elle qui subit l'effet et qui dépend d'autres phénomènes ou variables. C'est celle qui donne la réponse et qui montre le comportement ou l'effet. Elle se présente comme suit :

- **Postes de haute direction** : le niveau le plus élevé des cadres supérieurs de gestion. Les postes y afférents sont occupés par les personnes suivantes – entre autres : directeur général (PDG), président, vice-président, directeur exécutif ou membre du conseil d'administration. Les cadres supérieurs forment généralement une équipe possédant des compétences émérites en matière de gestion et assumant les plus hautes responsabilités dans la conduite d'une société.
- **L'équilibre vie professionnelle - vie personnelle** : c'est l'équilibre entre le temps passé à travailler (carrière professionnelle) et la vie personnelle ou familiale. Selon Greenhauss et Bettel (1985), le conflit travail/famille est un conflit « inter-rôles » où il existe une incompatibilité entre les pressions émanant de l'entreprise et celles émanant de la famille ; les femmes cherchent alors à établir un équilibre qui leur permettrait de maintenir ces composantes de vie.
- **Acceptation** : attitude positive vis-à-vis de la personne. Admettre quelqu'un au sein d'un groupe à tel ou tel titre. L'admettre comme membre.
- **Réussite** : effort terminé favorablement ou avec succès. Dans le contexte de ce travail de recherche, ce terme signifie le succès des femmes dans l'obtention de postes de direction supérieure suite à un effort et à un engagement continu. Cette victoire peut être purement intrinsèque ou extrinsèque ou encore la cause de facteurs mixtes. Le succès d'une carrière est défini comme une accumulation de travail et de résultats psychologiques positifs issus de l'expérience professionnelle des individus (Seibert et al., 2001). Pour Judge et al. (1999), le succès de carrière est un accomplissement réel ou perçu comme tel, basé sur les expériences professionnelles des individus.
- **Politiques RH** : une *politique* est un énoncé formel de principes ou de règles que doivent respecter les membres d'une organisation. La politique RH définit la manière dont le personnel est géré. Avec un objectif transversal : assurer la cohérence des pratiques avec les valeurs de l'organisation. Les politiques sont matérialisées par des pratiques ; les pratiques RH sont les principales garantes de

l'évolution ou de la discrimination des femmes au sein des entreprises (Laufer, Fouquet, 1998). Elles jouent un rôle indéniable dans leur intégration dans les postes de décision (Laufer, 1993 ; Pigeyre, 2003).

- **Échelle organisationnelle** : ce sont les différents paliers de la hiérarchie : ils représentent la structure des entités organisationnelles dans une entreprise à des fins de contrôle interne allant des postes les plus bas jusqu'au sommet de l'entreprise schématisée par un organigramme. Dans une vision plus large, une structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités et orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise. (Mintzberg, 1982).
- **Plafond de verre** : l'ensemble des barrières artificielles créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation. (Morrison et al. 1987).

1.6. Croisement questions / hypothèses

Le tableau qui suit présente une association entre les diverses interrogations du questionnaire, les hypothèses concernées tout en précisant les variables impliquées.

Tableau 8 : questions / hypothèses / variables

Questions	Hypothèses Numéro	Variables
<p>1. <i>Quel est votre statut marital / familial :</i></p> <p>1. Célibataire</p> <p>2. Mariée</p> <p>3. Mariée avec enfants</p> <p>4. Divorcée</p> <p>5. Divorcée avec enfants</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> • Statut marital / familial

<p>2. <i>Diriez-vous que la politique de recrutement entre hommes et femmes au sein de votre entreprise est ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tout à fait équitable 2. Equitable 3. Moyennement équitable 4. Pas équitable 5. Pas du tout équitable 	1 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle • Politiques RH
<p>3. <i>Que pensez-vous du niveau de présence des femmes au sein des positions cadres de votre entreprise ? Elles sont :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Très bien représentées (entre 80% à 100%) 2. Bien représentées (entre 60% à 79%) 3. Moyennement représentées (entre 40% à 59%) 4. Insuffisamment représentées (entre 20% à 39%) 5. Pas du tout représentées (entre 0% à 19%) 	1 / 3	<ul style="list-style-type: none"> • Culture Organisationnelle • Acceptation
<p>4. <i>Comment évaluez-vous les possibilités d'avancement pour les femmes cadres au sein de votre entreprise ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tout à fait équitables 2. Equitables 3. Moyennement Equitables 4. Peu équitables 5. Pas du tout équitables 	1 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle • Politiques RH
<p>5. <i>A quel point pensez-vous que les opportunités d'avancement des femmes cadres au sein de votre entreprise sont biaisées en faveur des hommes ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Très fortement biaisées 2. Fortement biaisées 3. Moyennement biaisées 4. Un peu biaisées 5. Pas du tout biaisées 	3 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Stéréotypes • Politiques RH
<p>6. <i>Estimez- vous que l'accès des femmes cadres aux postes de haute direction est limité ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Non</i> 2. <i>Si oui quelles conséquences cela entraîne-t-il ?</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Démotivation des femmes cadres 2. Difficulté à retenir les compétences féminines 3. Difficulté à attirer les compétences féminines 4. Autres 	1 / 3 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Culture • Stéréotypes • Politiques RH • Réussite
<p>7. <i>Les femmes qui n'enfreignent pas les attentes du rôle de genre sont les plus susceptibles de réussir</i></p>	2a / 3	<ul style="list-style-type: none"> • Stéréotypes • Equilibre vie

<p><i>leur carrière</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tout à fait d'accord 2. D'accord 3. Moyennement 4. Pas nécessairement 5. Pas du tout 		professionnelle / vie personnelle
<p>8. <i>Les dirigeants de votre entreprise encouragent-ils l'avancement des femmes vers les postes de haute direction?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Très fortement 2. Fortement 3. Moyennement 4. Faiblement 5. Pas du tout 	1 / 3 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Instances de haute direction • Politiques RH • Acceptation
<p>9. <i>Afin de promouvoir les femmes aux postes de haute responsabilité, les entreprises adoptent certaines mesures. Pourriez-vous spécifier celles qui sont appliquées dans votre entreprise ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accès à des formations complémentaires 2. Facilités : flexibilité horaire et autres 3. Politiques permettant de concilier vie professionnelle et vie privée 4. Autres 5. Aucune mesure 	1 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Instances de haute direction • Politiques RH
<p>10. <i>Parmi les femmes qui sont présentes dans les postes de haute direction, quels sont, à votre avis les facteurs qui ont contribué à leur avancement ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Style de leadership 2. Compétences 3. Diplômes et qualifications 4. Réseaux personnels et /ou professionnels 5. Chance 6. Politique d'entreprise 7. Autres ? 	1 / 4 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Culture organisationnelle • Politiques RH
<p>11. <i>Quel style de leadership à votre avis contribue-t-il à l'acceptation et à la réussite des femmes dans les postes de direction ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transactionnel orienté vers le résultat 2. Transformationnel orienté vers l'individu et le changement 3. Laissez- faire 	1 / 4	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Instances de haute direction
<p>12. <i>Dans votre carrière professionnelle, quelles sont parmi les contraintes / barrières ci-dessous celles</i></p>	1 / 2 / 2a / 4	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Culture

<p><i>que vous estimez rencontrer le plus souvent dans l'accès à un poste de responsabilité ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Préjugés sur les capacités des femmes 2. Absence de modèles de femmes ayant réussi 3. Responsabilités familiales 4. Manque de soutien masculin 5. Faiblesse des réseaux relationnels 6. Manque de confiance des décideurs 7. Contexte culturel général 8. Contraintes personnelles 9. Aucune situation en particulier 		<p>organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibre vie professionnelle / vie personnelle • Statut marital / familial
<p><i>13. En tant que femme cadre, arrivez-vous à concilier votre vie professionnelle et votre vie privée ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui, tout à fait 2. Oui mais avec de lourds sacrifices 3. Non, pas du tout 	2 / 2a	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibre vie professionnelle / vie personnelle • Statut marital / familial
<p><i>14. Votre entreprise vous soutient-elle pour maintenir l'équilibre dans votre vie privée ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Très fortement 2. Fortement 3. Moyennement 4. Peu de soutien 5. Pas de soutien du tout 	1 / 5	<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle • Politiques RH
<p><i>15. Quelle serait votre attitude ou réponse face à une proposition de promotion vers un poste de plus grande responsabilité ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui, sans hésitation 2. Oui, par obligation 3. Non, pour consacrer du temps à votre famille 4. Non, par choix 	2a / 4	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiration • Réussite
<p><i>16. Estimez-vous que votre entourage (famille, partenaire, amis) vous soutient pour réussir votre vie professionnelle?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui, jusqu'au bout 2. Oui, à condition de pouvoir effectuer les responsabilités ménagères 3. Non, ne croyant pas en mes capacités 4. Non, question de mentalité 5. Autres 	2 / 4	<ul style="list-style-type: none"> • Réussite • Statut marital / familial

1.7. Posture épistémologique et paradigme de la recherche

Le terme "épistémologie" englobe les méthodes propres aux différents domaines scientifiques, tout comme les démarches de la pensée scientifique et le problème de la vérité scientifique. L'objectif étant de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée. Mais plus largement, elle peut reposer sur la théorie des connaissances.

Legendre (1993, p. 549) définit l'épistémologie comme « *l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions* ». L'épistémologie propose de porter un regard sur le statut, la méthode et la valeur de la connaissance en apportant des réponses à trois questions principales :

- « *Qu'est-ce que la connaissance?*
- *Comment est-elle constituée ou engendrée ?*
- *Comment apprécier sa valeur ou sa validité ? »*

(Le Moigne, 1995, p.4).

Bachelard (1936) a montré la nécessité d'une rupture épistémologique pour passer d'une explication "toute prête" d'un phénomène, suscitée par divers conditionnements ou habitudes, à une compréhension qui s'appuie sur une théorie ou une approche scientifiques.

D'autre part, le paradigme est un concept généralement employé pour distinguer des écoles de pensée et souligner leurs divergences. En fait, ne reposant pas sur les mêmes postulats, ces écoles ne peuvent être comparées : elles ne parlent pas "le même langage", elles "n'habitent pas le même monde", elles sont incommensurables. Emprunté au grec et introduit dans la langue anglaise il y a 500 ans, le mot paradigme signifie " a pattern, exemplar " – « modèle » en français, comme l'a souligné Laroche (1998). C'est le physicien et historien des sciences, Thomas S. Kuhn, qui est à l'origine du concept de paradigme tel qu'employé aujourd'hui.

En reprenant ces définitions de base, Guilbert (1997, p. 5) considère qu'un paradigme peut se définir « *comme un système de croyances fondamentales ou une vision du*

monde guidant le chercheur non seulement pour le choix d'une approche méthodologique, mais aussi sur les aspects ontologiques et épistémologiques de sa recherche ». Il rejoint en cela Lincoln & Guba (1994) qui précisent que le terme paradigme se réfère à un ensemble de croyances de base qui traitent les principes premiers. Ils représentent une « vision du monde » qui définit, pour le chercheur, « la nature du monde », la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et à ses parties.

Dans les sciences de gestion, trois paradigmes épistémologiques dominent la production de connaissances :

- le paradigme positiviste,
- le paradigme interprétativiste,
- le paradigme constructiviste.

Au sens de Kuhn (1983), ils constituent autant de modèles, de schémas intellectuels ou de cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation.

Le paradigme positiviste est largement présenté comme celui qui domine les sciences de l'organisation. L'interprétativisme, défendant la spécificité des sciences humaines en général et les sciences de l'organisation en particulier, s'oppose traditionnellement au positivisme. Le constructivisme partage, avec le courant interprétatif, certaines hypothèses concernant la nature de la réalité mais il a des conceptions particulières quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité de la recherche.

En résumé, l'objectif du positivisme est d'expliquer la réalité. Pour l'interprétativisme, ce sera de la comprendre alors que, pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire (Girod-Séville et Perret, 1999).

Les perspectives épistémologiques de ces paradigmes se différencient notamment en fonction de deux critères :

- la vision de la réalité,
- la relation que le chercheur maintient envers elle.

Pour mieux différencier les paradigmes en fonction des réponses qu'ils apportent aux interrogations épistémologiques, mais surtout pour mieux expliciter leur influence sur ce travail de recherche, le tableau qui suit reprend l'analyse comparative développée par Thiétart (2003).

Tableau 9 : positions épistémologiques des paradigmes

Les Paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse réaliste. • Il existe une essence propre à l'objet de connaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse relativiste. • L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical). 	
La nature de la « réalité »	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendance du sujet et de l'objet. • Hypothèse déterministe. • Le monde est fait de nécessités 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance du sujet et de l'objet. • Hypothèse intentionnaliste. • Le monde est fait de possibilités. 	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique.	<ul style="list-style-type: none"> • La découverte • Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » • Statut privilégié de l'explication. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'interprétation • Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » • Statut privilégié de la compréhension 	<ul style="list-style-type: none"> • La construction • Recherche formulée en termes de « quelles finalités... » • Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité.	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiabilité. • Confirmabilité. • Réfutabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idiographie • Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation. • Enseignabilité.

Source : Thiétart R.-A., 2003, p. 14.

En résumé, dans le cas du positivisme, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cas de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale : il ne s'agit pas d'expliquer la réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Enfin, dans le cas du constructivisme, il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale.

Cette brève revue des modèles existants annonce le paradigme de recherche que ce travail adopte tout en maintenant sa cohérence avec l'objectif de l'étude ainsi que la méthode et les techniques. Cette comparaison des paradigmes épistémologiques permet au chercheur de mieux situer la logique de compréhension de la réalité sociale et aboutit à l'adoption de la position épistémologique positiviste.

La section 2 qui suit va relater les spécificités de l'étude quantitative effectuée dans le cadre de ce travail.

Section 2 : méthodologie

Dans cette section les caractéristiques de l'étude quantitative sont présentées, le choix de l'échantillon est expliqué et les valeurs et contraintes sont exposées.

2.1. Protocole de recueil et de construction des données

La méthodologie est le procédé de construction par étapes de la manière de penser et d'étudier la réalité sociale (Corbin et Strauss, 2004). Dans le présent paragraphe, seront présentées les principales caractéristiques de la recherche quantitative ainsi que les facteurs qui ont motivé le choix adopté.

Dans le cadre de cette étude, une enquête a été effectuée pour identifier comment les institutions financières traitent la notion de GRH et de carrière, plus précisément dans le secteur bancaire libanais et auprès du personnel féminin.

A cette fin, le questionnaire a été soumis à des femmes cadres, sur un site web sécurisé, dans le but de mesurer l'intensité de l'ambition professionnelle des femmes occupant un poste de cadre moyen et de déterminer les styles de leadership adoptés.

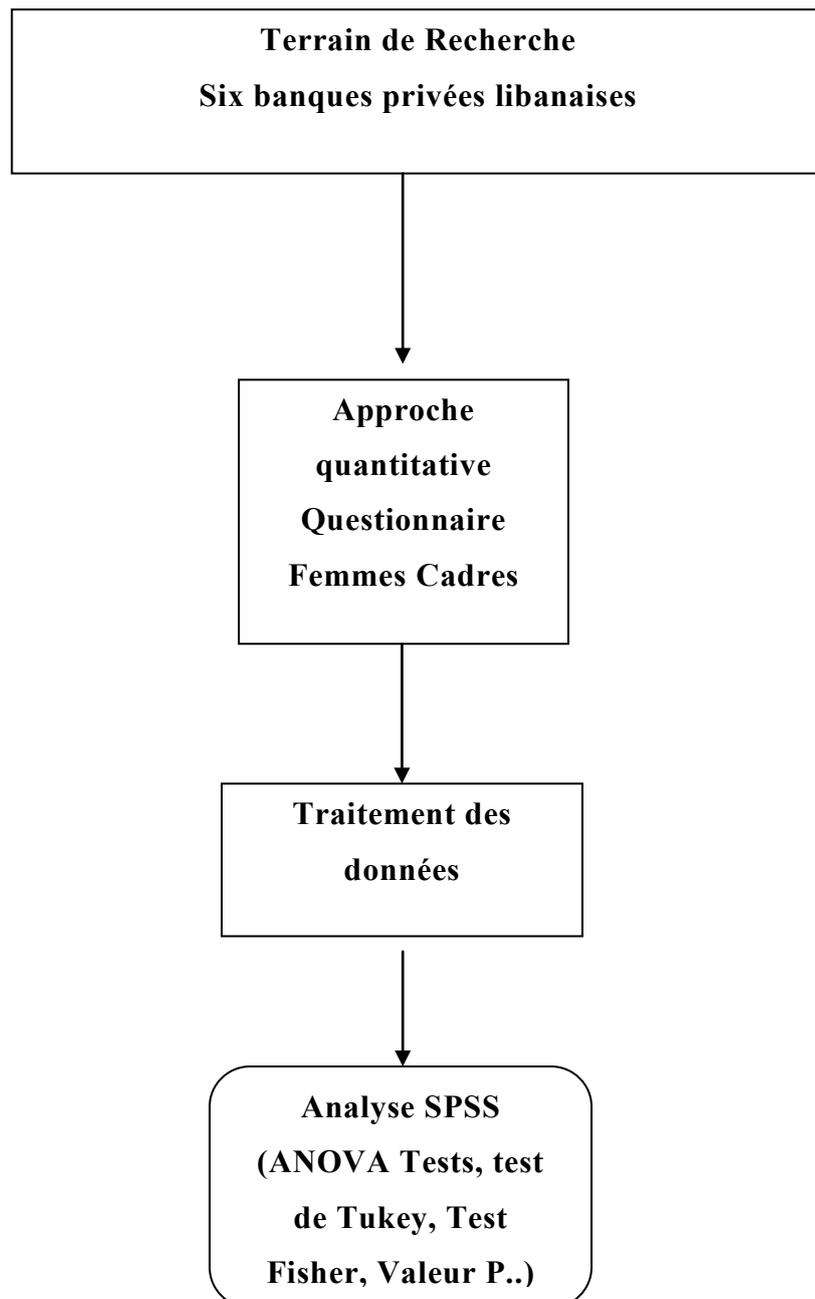
2.1.1. Etude pilote

Une étude pilote a porté sur un questionnaire distribué à 5 femmes travaillant dans le secteur bancaire libanais et occupant des positions de cadres. L'objectif : valider la clarté des questions et leur représentativité et détecter les erreurs qui risqueraient de susciter une confusion chez les répondants. Des modifications ont été effectuées en tenant compte de leurs remarques et suggestions.

2.1.2. Architecture de cette enquête

Cette présentation porte sur le terrain de la recherche et sur l'explication du choix des banques. Il y sera également question de l'approche adoptée et de l'outil d'analyse utilisé.

Schéma 3 : structure de l'enquête



2.2. Recueil des données

Le recueil de données est une étape importante dans la conduite de la recherche. Les données recueillies sont à la base de l'analyse, des interprétations et des conclusions de ce travail.

2.2.1. Approche quantitative

C'est une approche à visée descriptive et de nature positiviste qui a pour but de collecter des données, de les analyser et de les présenter sous une forme numérique. Le principe est celui de la construction, de la reconstruction ou de la réfutation de théorie (Hladyrispal, 2002), en vue de mesurer des phénomènes sociaux (Deslauriers, 1991). Elle permet, d'examiner une théorie, de l'expliquer et de déterminer les causes exactes d'un phénomène (Hladyrispal, 2002).

Le raisonnement hypothético-déductif consiste à poser une hypothèse, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse et enfin à déduire logiquement le degré de sa validation. Selon Thiétart (1999), dans le processus déductif, la conclusion est nécessairement vraie si les hypothèses formulées initialement le sont. À l'issue de ce processus, une conclusion peut être proposée par le chercheur, à la fois explicative et prédictive.

Revenons au questionnaire adressé à des femmes ayant atteint des postes de responsabilités – classifiés comme postes de management moyen ou intermédiaire - à savoir des directrices, chefs de département, chefs de division ou chefs de service. Un contact a d'abord été pris avec les directeurs RH afin de recueillir les données générales liées à la répartition par genre et à son évolution durant les dernières années. Dans un second temps, ont été recueillies les informations liées aux pratiques et aux politiques d'entreprises spécifiques destinées aux femmes.

Dans chaque entreprise, un correspondant a été assigné pour la coordination, le suivi et pour faciliter la prise de contact avec les profils recherchés. Les représentants RH ont envoyé un email explicatif de l'objectif du questionnaire. Puis un courriel a été

diffusé avec un lien vers un site web sécurisé. De plus, les coordonnées du chercheur ont été communiquées afin de répondre à toutes clarifications requises. Cependant 4 de ces banques ont préféré opter pour une transmission personnelle du questionnaire, pour ne pas diffuser leur base de données et de contacts. Les réponses ont alors été incorporées dans le site Qualtrics. La diffusion du questionnaire a porté sur 200 personnes au total.

La population des femmes managers a été interrogée selon les critères professionnels suivants : position hiérarchique et fonction occupée classifiée comme management moyen.

2.2.2. Echantillonnage de la population et terrain de la recherche

Lorsque le chercheur est limité par l'argent, le temps, et les obstacles pratiques, il se trouve contraint de mesurer les caractéristiques d'une population entière et le développement de certains faits en étudiant une partie ou un échantillon de la population (Leedy & Ormrod, 2005).

Un échantillon constitue un sous-ensemble d'une population qui doit être représentatif de l'ensemble dont il est issu.

Le procédé qui consiste à décrire et déduire certaines caractéristiques concernant la population, basés sur les résultats trouvés dans un échantillon, est appelé inférence statistique (Leedy & Ormrod, 2005). La fiabilité et la validité de l'inférence statistique dépendent de la juste représentation de la population par l'échantillon.

La déduction-référence statistique conduit à la probabilité que ces résultats soient obtenus par chance. Rappelons que l'échantillon de cette étude est composé de femmes occupant des postes administratifs intermédiaires dans 6 banques opérant au Liban ; à partir de cet échantillon les données ont été généralisées à la population entière.

La marge d'erreurs en inférence statistique est liée à la variabilité dans l'échantillon et à sa dimension (Vogt, 1999). La potentialité d'accéder à la spécificité réelle de la population dans son ensemble est appelée pouvoir statistique et cette vraisemblance tend à s'accroître avec la dimension de l'échantillon (Vogt, 1999).

Aktouf (1992) définit l'échantillon comme étant une petite quantité d'un produit, destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen. De plus, un échantillon « désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche » (Pires, 1997).

Pour constituer l'échantillon, 6 banques ont été sélectionnées selon les 3 critères suivants :

- total de leurs actifs,
- nombre de branches,
- nombre d'employés.

Il est à noter que plusieurs autres banques ont refusé de faire partie de cette étude faute de confidentialité et en raison de politiques internes s'opposant à la divulgation d'informations considérées comme privées.

2.2.2.1. Total des actifs

Cinq des banques choisies font partie des 10 premières banques selon le total des actifs possédés au Liban en 2012. Ces banques sont classifiées dans la catégorie « Alpha » définies comme ayant un capital commun qui dépasse les 157,703.725 millions de dollars américains en 2012 : elles sont au nombre de 13 au total. La sixième banque fait partie des 20 premières banques au Liban, selon le rapport publié par *Bankdatafinancial services* en collaboration avec l'Association des banques au Liban. (cf. tableau complet en Annexe numéro 2).

Ces banques sont classifiées sous le label « Alpha » étant donné qu'elles possèdent 87 % de la part de marché des actifs des banques libanaises.

Tableau 10 : banques faisant partie de cette étude suivant le critère « total des actifs »

	2011				2012			
	LL Million	USD Million	Part de Marché %	Position	LL Million	USD Million	Part de Marché %	Position
BLOM Bank Sal	34,921,949.384	23,165.472	15.9	2	37,764,622.401	25,051.159	15.9	2
Byblos Bank Sal	25,027,313.000	16,601.866	11.4	3	25,650,209.000	17,015.064	10.8	3
Bank of Beirut Sal	14,668,023.000	9,730.032	6.7	8	17,044,629.000	11,306.553	7.2	6
Banque Libano-Francaise Sal	15,312,264.059	10,157.389	7.0	7	15,768,019.156	10,459.714	6.6	8
Crédit Libanais Sal	10,814,555.217	7,173.834	4.9	9	11,981,081.363	7,947.649	5.0	9
Al-Mawarid Bank Sal	1,836,891.942	1,218.502	7.3	18	2,196,803.487	1,457.249	8.0	18

Source : Bilan banques 2013 (Bankdata Services, 2013)

2.2.2.2. Nombre de branches

De plus, ces mêmes banques ont le nombre de filiales le plus élevé sur le marché libanais, aussi engendrent-elles une offre d'emploi notable et des opportunités d'avancement (cf. tableau complet en annexe numéro 3). En outre, 5 de ces banques font partie du groupe « Alpha » qui comprend 13 banques ayant au total 1055 agences au Liban par rapport à la totalité du secteur qui en comprend 1332 en 2012.

Tableau 11 : banques faisant partie de cette étude suivant le critère « nombre de branches »

	2011		2012	
	Nombre de branches	Position	Nombre de branches	Position
BLOM Bank Sal	145	2	150	3
Byblos Bank Sal	102	4	102	4
Bank of Beirut Sal	75	7	80	7
Banque Libano-Francaise Sal	69	8	70	8
Crédit Libanais Sal	54	9	60	9
Al-Mawarid Bank Sal	13	20	14	19

Source : Bilan banques 2013 (Bankdata Services, 2013)

2.2.2.3. Nombre d'employés

Ces mêmes banques ont à leur actif le nombre le plus élevé d'employés sur le marché libanais. Elles créent une offre d'emploi forte ainsi qu'une opportunité d'étude et d'analyse représentative de la population totale (cf. tableau complet en annexe numéro 4). De même, 5 de ces banques font partie du groupe « Alpha » qui comprend 13 banques ayant au total 25 873 employés sur un total de 32 246 employés dans le secteur bancaire au Liban en 2012.

Tableau 12 : banques faisant partie de cette étude suivant le critère « nombre d'employés »

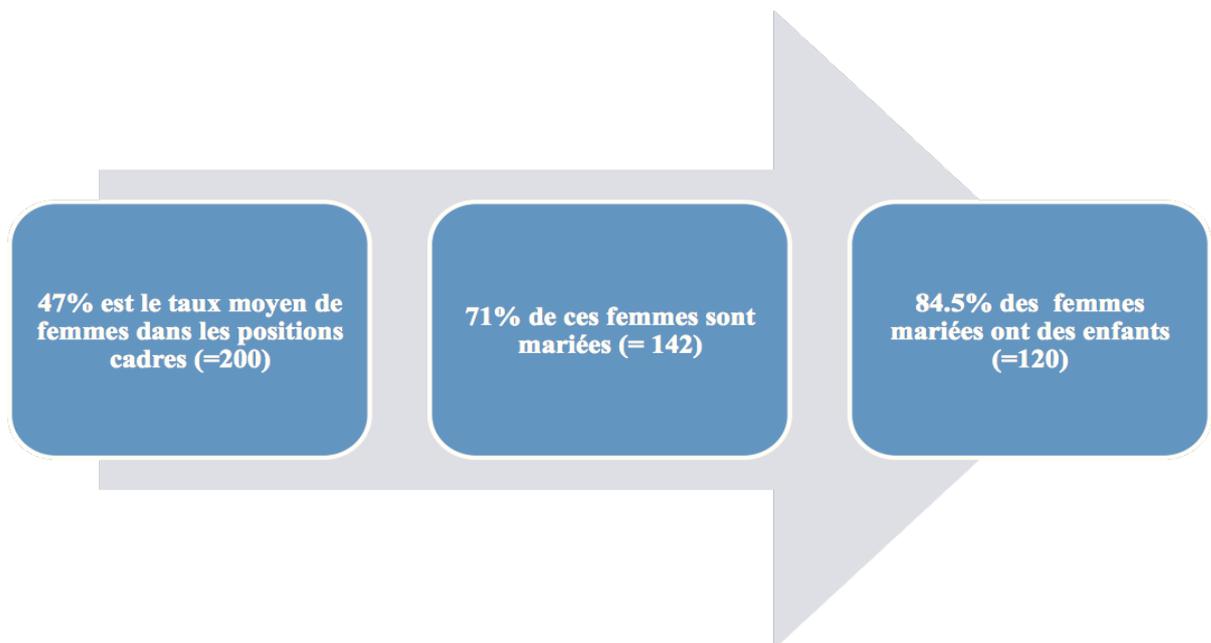
	2011		2012	
	Nombre d'employés	Position	Nombre d'employés	Position
BLOM Bank Sal	4,357	2	4,414	3
Byblos Bank Sal	2,716	4	2,572	4
Bank of Beirut Sal	1,557	7	1,609	7
Banque Libano-Francaise Sal	1,414	8	1,529	8
Crédit Libanais Sal	1,290	9	1,283	9
Al-Mawarid Bank Sal	431	15	525	15

Source : Bilan banques 2013 (Bankdata Services, 2013)

2.2.2.4. Répartition selon les critères individuels

La répartition de l'échantillon de femmes managers est présentée, ci-dessous, en fonction de la situation familiale / maritale et du nombre d'enfants. Ces critères découlent du cadre conceptuel et visent à cerner la dimension personnelle des femmes managers.

Graphique 6 : répartition de l'échantillon de base selon le statut marital / familial



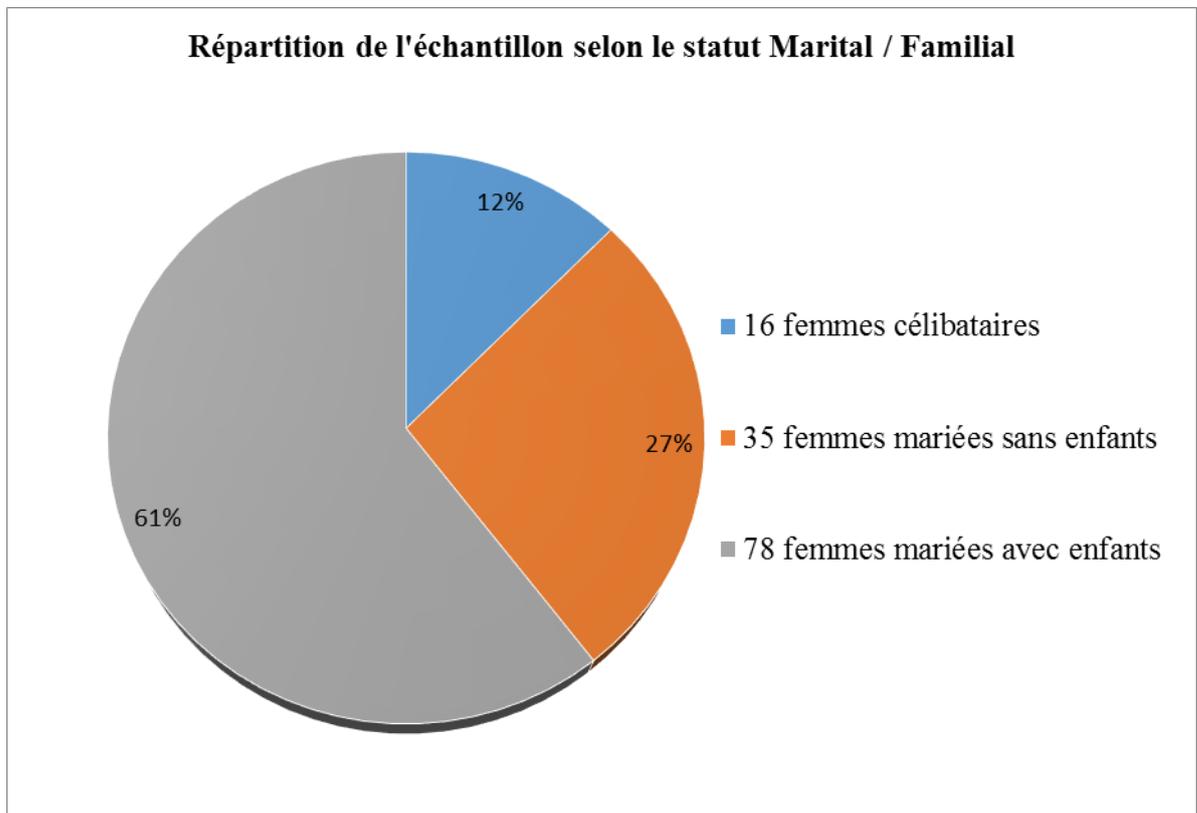
La majorité des femmes faisant partie de l'échantillon initial sont mariées soit 142 sur 200 ; les célibataires représentent 29% de cet échantillon soit 58 femmes.

2.2.2.5. Répartition des répondants

Etant donné que le taux de réponses reçues est de 75 %, il y a eu 150 répondants sur les 200 initialement prévus. D'ailleurs, certaines personnes n'ont pas complété la totalité du questionnaire ou bien ont affiché des inconsistances majeures dans leurs réponses. De ce fait, leurs réponses ont été exclues.

Le total des réponses retenues est donc de 129 répondants.

Graphique 7 : répartition des répondants suivant le « statut marital / familial »



2.3. Exploitation des données

Les paragraphes qui suivent présentent les outils utilisés pour le recensement des données ainsi que leurs spécificités.

2.3.1. Données générales par banques

Afin d'assurer une meilleure compréhension de la réalité du niveau de présence des femmes dans les banques, un email général a été envoyé au département des Ressources Humaines. Il a permis de connaître le nombre de femmes occupant des positions intermédiaires et supérieures par rapport au nombre des hommes occupant

des postes semblables. Les chiffres montrent un taux de présence des femmes dans les postes de haute direction de moins que 10 %.

2.3.2. Caractéristiques du questionnaire diffusé parmi les femmes cadres

La rédaction d'un questionnaire représente selon Evrard et al. (2000) « l'instrumentation » des hypothèses de la recherche réalisée. Il s'agit d'exprimer des objectifs en termes de concepts afin que le questionnaire soit l'outil au moyen duquel ces concepts sont mesurés (Bilocq, 1999). Le questionnaire a donc été agencé autour d'hypothèses, de variables de dimensions différentes susmentionnées.

Le questionnaire est constitué de 16 interrogations, construites selon une progressivité, en commençant par des demandes relativement simples et générales pour arriver aux questions spécifiques et personnelles.

Toutes les questions posées sont des questions fermées. Elles ont, dans leur majorité, un choix de réponses qui correspondent à l'échelle de Likert.

Une fois les données collectées, et comme le mentionne Simon & Francis (2001), elles sont organisées, traitées et analysées afin de comprendre si la corrélation existe. Une fois les données de la recherche traitées, des tests statistiques sont faits pour fournir les mesures de corrélation.

En outre, des techniques de statistiques descriptives sont employées pour organiser et résumer les données. Quant aux statistiques déductives, elles sont utilisées pour tirer des conclusions sur la population entière à partir de laquelle les données ont été recueillies.

A cet égard, le logiciel SPSS et d'autres logiciels similaires peuvent organiser et présenter les données de l'étude au moyen de techniques sophistiquées d'analyse des données. Le SPSS Student Version 12.0 pour Microsoft Windows, adopté pour l'analyse des données de ce travail, est un logiciel d'analyses statistiques peu coûteux et qui peut contenir plus de 50 variables pour un échantillon de 1 500 personnes interrogées. Les calculs statistiques incluent de simples fréquences à classer. Ils présentent les faits par catégories statistiques descriptives : tests de dépendance, tests

pour l'homogénéité de l'échantillon, tests pour les tendances linéaires et curvilignes et tests de populations (Vogt, 1999).

2.4. Valeurs et contraintes de l'étude

Un travail de recherche s'effectue avec comme objectif ultime d'ajouter un apport qui compléterait et contribuerait à l'éclaircissement de la problématique de recherche. Cependant l'accomplissement de ce but ne passe pas sans contraintes. Ci-après sont présentées les valeurs et contraintes de ce travail.

2.4.1. Valeurs

Sur le plan pratique, ce qui fonde le choix de ce terrain d'étude est contenu dans les éléments suivants :

- La prépondérance du secteur bancaire libanais ainsi que l'importance des banques choisies ; le secteur bancaire libanais est assurément le plus dynamique des secteurs économiques puisqu'il permet à ce pays de maintenir la valeur de sa monnaie et d'empêcher un effondrement de ses finances publiques et de son économie. Le marché bancaire libanais se montre cependant déterminé à se tenir à jour et à suivre l'évolution de la profession en favorisant l'intégration des systèmes de banques privées « Private Banks » et de banques d'investissement « Investment Banks », ainsi que d'autres services bancaires. Le secteur bancaire demeure ainsi un des piliers essentiels de l'économie libanaise. (Chapitre 2, revue de littérature).
- L'intérêt grandissant en matière de ressources humaines et de politiques d'intégration des femmes dans le monde du travail – le sujet est considéré comme contemporain. A titre d'exemple, au niveau national, l'Association des banques du Liban, créée en 1991, organise des programmes de formation interbancaires afin d'améliorer le service bancaire.

- Le nombre d'études effectuées au Liban dans le domaine des ressources humaines, plus spécifiquement liées à la carrière des femmes est faible, d'où l'intérêt de l'apport de cette étude. Actuellement, seules les grandes entreprises (notamment les banques) commencent à s'intéresser à leurs ressources humaines et aux méthodes de recrutement et de carrière qui occupent, désormais, une place de choix dans leurs priorités stratégiques.
- La connaissance du secteur bancaire libanais, vu la nature de mon poste en tant que responsable des relations entreprises : contacts réguliers avec les banques et organisation d'un forum bancaire annuel.

2.4.2. Contraintes

- La première supposition a présumé que les sondés seraient honnêtes dans leurs réponses et commentaires et que l'enquête serait claire et communiquerait, d'une manière évidente, les données aux groupes de réflexion.
- Plusieurs banques, notamment à capital provenant de pays orientaux, n'ont pas accepté de prendre part à cette étude Ceci en raison de politiques et de pratiques internes et d'une culture d'entreprise qui n'encouragent pas l'exploitation et la diffusion de résultats qui refléteraient la politique interne de leurs organisations.
- Plusieurs répondants sont anglophones ce qui a nécessité une traduction du questionnaire en langue anglaise ; dans certains cas, les termes utilisés risquaient de ne pas avoir la même signification et de ne pas refléter l'esprit des réponses attendues.
- Le manque de contact direct avec les répondants en raison de l'utilisation d'internet pour la collecte de données. Une nécessité justifiée par toutes les contraintes de sécurité, géographiques et logistiques subies.

- Le fait que les femmes cadres ont uniquement été interrogées sur les pratiques qui leur sont dédiées. La perception des hommes cadres concernant les pratiques de l'organisation, ou leur « ressenti » du vécu des femmes cadres n'ont pas été considérés.

Cette dernière contrainte pourrait être surmonté comme le précise Kirchemeyier (2000) qui spécifie que comparer les carrières féminines et les carrières masculines peut être assimilé à comparer des pommes à des oranges. A cela, on peut ajouter que dans un contexte exploratoire et empirique, il a paru plus efficace de cibler l'observation sur les femmes afin de mieux connaître et décrire leur parcours au sein des organisations. Comparer les hommes et les femmes aurait orienté l'analyse vers une démarche comparative qui aurait, certes, validé certaines perceptions, mais en risquant de les réduire à une confrontation des vécus et des ressentis.

Le chapitre suivant exposera les résultats de l'analyse effectuée ainsi que les synthèses qui en sont tirées.

CHAPITRE 4 : RESULTATS DU TRAITEMENT DES DONNEES QUANTITATIVES

Ce chapitre présente l'analyse quantitative des résultats ainsi que leur impact sur le développement de la carrière des femmes et notamment leur niveau de présence dans les postes de haute direction.

Il se compose de 2 sections : la première dégage les résultats quantitatifs exprimés au moyen du logiciel SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) et la seconde rapporte les commentaires y afférents.

Avant de présenter les résultats, il convient de rappeler que six banques opérant au Liban ont participé à cette recherche, constituant un échantillon de 129 femmes ayant répondu au questionnaire.

Section 1 : analyse statistique

Dans cette section, il va être question des tests statistiques effectués et des résultats quantitatifs retenus afin de clarifier si une corrélation existe entre les variables dépendantes et indépendantes présentées dans le chapitre 3. La signification des tests va être déterminée pour assurer une meilleure compréhension de l'analyse accomplie.

1.1. Tests statistiques

Il est nécessaire de préciser la signification des tests utilisés avant de relater les résultats.

Selon Lenoir (2011), un test d'hypothèse - ou test statistique - a pour but de fournir une règle de décision permettant, sur la base de résultats d'échantillon, de faire un choix entre deux hypothèses statistiques :

- hypothèse nulle (H_0),
- hypothèse alternative (H_1).

L'hypothèse nulle est celle suivant laquelle on fixe, à priori, une valeur particulière à un paramètre de la population. Toute autre hypothèse qui diffère de l'hypothèse nulle s'appelle hypothèse alternative (ou contre-hypothèse). Ainsi, c'est l'hypothèse nulle qui va être appliquée au test et toute la démarche va s'effectuer en considérant cette hypothèse comme vraie.

Dans ce qui suit nous avons considéré les hypothèses dressées comme étant les hypothèses H_1 ; cette démarche établit des règles de décision qui prescrivent la possibilité de réfuter ou pas l'hypothèse nulle : la réfutation de l'hypothèse H_0 par les tests statistiques utilisés induit alors l'acceptation de l'hypothèse H_1 .

1.1.1. Outils utilisés

Quelques précisions concernant les différents tests statistiques utilisés comme défini par le guide introductif officiel SPSS :

- **Le seuil de signification** du test appelé Alpha « α », implique le risque consenti à l'avance. En effet, il existe 2 types d'erreurs :
 - erreur du type 1 où l'on réfute à tort l'hypothèse nulle H_0 ,
 - erreur du type 2 où l'on ne réfute pas H_0 alors qu'elle est fausse,

Le choix d'Alpha dépend de la conception du chercheur ; l'objectif d'utiliser un seuil de signification est de minimiser le risque de commettre l'une ou l'autre des erreurs. Néanmoins, la minimisation de l'erreur du type 1 induit automatiquement à l'augmentation du risque d'erreur du type 2.

- **L'analyse de la variance ANOVA** utilisé en tant qu'acronyme de sa définition anglaise : « ANalysis Of VAriance » - analyse des variances en français - est un test statistique qui s'applique lorsque l'on mesure une ou plusieurs variables explicatives comprenant diverses catégories qui ont une influence sur la distribution d'une variable continue, à savoir :
 - **one-way ANOVA** est l'analyse de la variance à un facteur. Elle s'applique lorsque l'on souhaite prendre en compte un seul facteur de variabilité,
 - **two-way ANOVA** est l'analyse de la variance à deux facteurs. Elle s'applique lorsque l'on souhaite prendre en compte deux facteurs de variabilité,
 - **analyse multifactorielle** est une extension naturelle de l'analyse two-way ANOVA ; c'est une analyse de variance à plus de deux facteurs. Elle s'applique lorsque le chercheur souhaite prendre en compte trois ou plus de facteurs de variabilité.

En tenant compte de l'explication de l'influence des facteurs qualitatifs à l'égard de la variable continue, les analyses du type ANOVA mettent en jeu un outil intéressant pour compléter l'étude : l'analyse de l'interaction entre les facteurs. Ce dernier point peut apporter des informations importantes sur le modèle établi entre variables dépendantes et facteurs.

- **Coefficient éta carré partiel** : il constitue le degré d'association pour l'échantillon. C'est la proportion de l'effet à laquelle on ajoute l'erreur de variance attribuée à cet effet (Levin & Hullet, 2002).

De plus, ce coefficient est normalisé pour des valeurs entre 0 et 1 : à titre d'exemple, une valeur éta carrée de 0.6 correspond à un point de 60 % d'influence du facteur concerné à l'égard de la variable dépendante.

- **Test de Fisher**, ou **test F** : c'est un test d'hypothèse statistique qui permet de tester l'égalité de deux variances en faisant leur rapport et en vérifiant qu'il ne dépasse pas une certaine valeur théorique que l'on cherche dans la table de Fisher.
- **Test P** : c'est une probabilité estimée à partir de l'échantillon. Celle-ci doit être comparée à alpha. Au cas où la valeur de p est inférieure à Alpha, l'hypothèse nulle peut être réfutée. A contrario, à une valeur p supérieure à Alpha, l'hypothèse nulle ne peut pas être réfutée.
- **Test de Levene** : c'est un test bilatéral : pour chaque variable dépendante, une analyse de variance est réalisée sur les écarts absolus des valeurs aux moyennes des groupes respectifs. Si le test de Levene est statistiquement significatif, l'hypothèse d'homogénéité des variances peut être réfutée.
- **Test Post-Hoc** : ce test permet de comparer les variances des groupes du même facteur. Toutefois, on peut distinguer entre 2 types de tests Post-Hoc :
 - ceux qui considèrent que les variances des groupes sont égales, par exemple, le test de Tukey utilisé dans l'analyse qui suit,

- ceux qui considèrent que les variances des groupes ne sont pas égales.

1.2. Analyse des hypothèses

Dans ce paragraphe, les différentes hypothèses proposées dans le chapitre 3 vont être étudiées.

Une statistique descriptive va être accomplie pour chacune des hypothèses ; elle comprend l'ensemble des méthodes et techniques mathématiques qui permettent de présenter, d'écrire et de résumer un ensemble de données.

La statistique inférentielle sera par la suite effectuée ; elle comprend l'ensemble des techniques visant à modéliser un ensemble de données en vue d'une extrapolation éventuelle à un ensemble plus vaste (Iovleff, 2007).

Les résultats des tests quantitatifs effectués sont présentés comme suit.

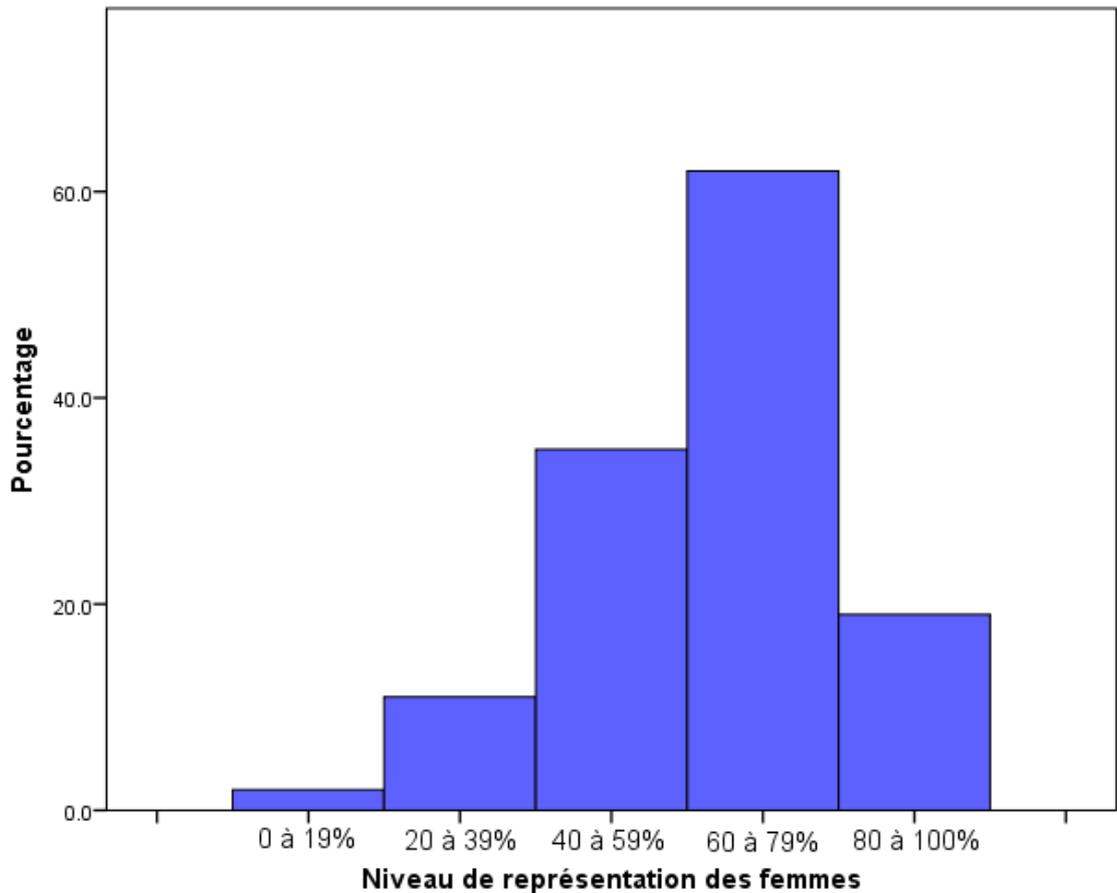
1.2.1. Hypothèse 1 :

Le niveau de présence des femmes dans les **instances de haute direction** est corrélé positivement avec la **culture organisationnelle**.

1.2.1.1. Statistique descriptive

L'histogramme, ci-dessous, montre la distribution des résultats des réponses au questionnaire liées au niveau de présence des femmes dans des positions cadres.

Graphique 8 : niveau de présence des femmes dans les postes cadres



Il est clair que la majorité des répondants (60 %) estime que le niveau de présence des femmes dans les positions cadres est situé dans la catégorie « bien représentées », correspondant ainsi à la marge des « 60 à 79 % ».

Afin de mieux élucider les ressorts de l'hypothèse 1, le niveau de représentation des femmes dans les positions cadres est étudié en fonction de deux facteurs : la « politique de recrutement » et « l'attitude encourageante des dirigeants envers les femmes cadres ».

- **Politique de recrutement**

En effet, il semble que la politique de recrutement influe sensiblement sur le niveau de présence des femmes dans les instances décisionnelles.

- Une entreprise adoptant une politique de recrutement qui n'est « pas du tout équitable » possède une représentation féminine de cadres située entre 20 et 39 % en moyenne.
- Une entreprise dont la politique de recrutement est « moyennement équitable » engage des femmes dans 40 à 59 % de ses positions cadres.
- Enfin, ce niveau de représentation augmente jusqu'à 79 % dans les entreprises ayant une politique de recrutement « tout à fait équitable ».

Les résultats détaillés sont affichés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : effet de la « politique de recrutement » sur le « niveau de présence des femmes dans les positions cadres »

Politique de recrutement	Niveau de représentation des femmes dans les positions cadres
Pas du tout équitable	20 à 39%
Pas équitable	20 à 39%
Moyennement équitable	40 à 59%
Équitable	60 à 79%
Tout à fait équitable	60 à 79%

- **Attitude des dirigeants**

L'attitude encourageante des dirigeants des entreprises joue un rôle influant sur le niveau de représentation des femmes dans les positions de cadres moyens. Ceci soulève d'autant plus l'effet de cette attitude, interpellant la question de présence des femmes dans les instances de hautes directions.

En effet, l'analyse des résultats montre :

- une direction faiblement encourageante induit un niveau de représentation entre 20 et 39 %.
- ce niveau croît au fur et à mesure que l'attitude de la direction envers les femmes s'améliore allant de :
 - 70 % pour les directions moyennement encourageantes,
 - 80 % pour les directions fortement encourageantes.

Toutefois, la statistique descriptive ne révèle que des informations élémentaires liées à l'échantillon même. L'objectif ultime d'inférer les résultats obtenus sur la population peut être atteint par le biais de l'analyse factorielle (two-factor ANOVA) exposé ci-après.

1.2.1.2. Résultats de l'analyse two-factor ANOVA

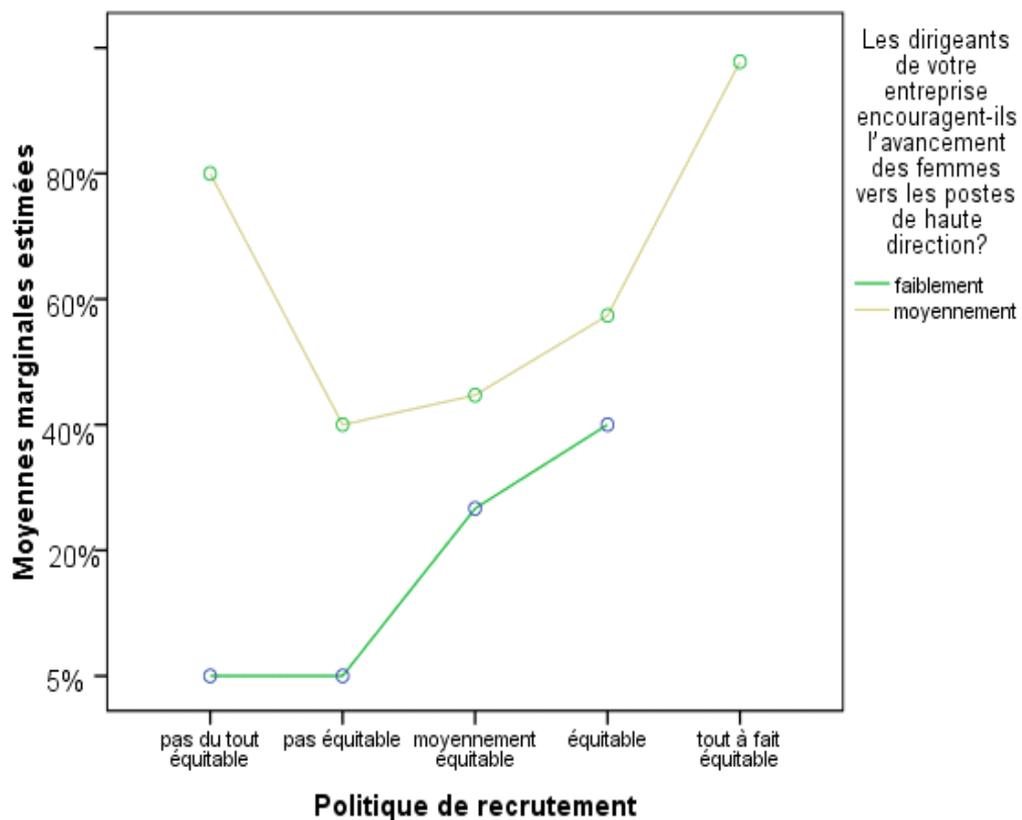
Dans un premier temps, le test de Levene montre que, pour un seuil de signification $\alpha = 0,05$, les variances des cinq groupes de chacun des deux facteurs, i.e. « politique de recrutement » et « attitude des dirigeants » (cf. le questionnaire), sont statistiquement égales. Ceci est dû à la valeur p obtenue de 0,099 qui est supérieure à 0,05.

De plus, le test Post-Hoc (ou tests de comparaisons multiples) de Tukey montre une différence statistiquement significative entre les groupes du facteur « politique de recrutement », compte tenu du « niveau de présence des femmes dans les positions cadres » :

- « pas équitable » - « équitable » ($p = 0,048$ inférieur à 0,05),
- « pas équitable » - « tout à fait équitable » ($p = 0,01$ inférieur à 0,05),
- « équitable » - « tout à fait équitable » ($p = 0,006$ inférieur à 0,05)
- « moyennement équitable » - « tout à fait équitable » ($p = 0,0001$ inférieur à 0,05).

A cet effet, il convient de signaler que les politiques de recrutement « pas du tout équitables » et « pas équitables » dans une entreprise ne provoquent aucune différence statistiquement significative à l'égard du niveau de représentation des femmes dans les niveaux décisionnels stratégiques.

Graphique 9 : moyennes marginales relatives à « l'attitude des dirigeants » et aux « politiques de recrutement »



La transcription graphique des moyennes marginales estimées pour situer le niveau de représentation des femmes cadres, montre une interaction probable entre les facteurs « politique de recrutement » et « attitude des dirigeants ».

Une entreprise dont les dirigeants sont faiblement encourageants révèle un niveau inférieur de présence des femmes dans les positions de pouvoir pour une politique de

recrutement qui n'est « pas du tout équitable », en comparaison à une politique « moyennement équitable ».

Ceci n'est pas vérifié pour une entreprise dont les dirigeants sont moyennement encourageants, où le niveau de présence pour une politique qui n'est « pas du tout équitable » est supérieur à celui d'une politique « moyennement équitable ». Cette différence de tendance dans la politique de recrutement à l'égard de l'attitude des dirigeants de l'entreprise suggère une interaction probable entre les facteurs « politique de recrutement » et « attitude des dirigeants ». Cette interaction n'est pas statistiquement vérifiée étant donné qu'elle a une valeur $p = 0,083$ supérieure à 0,05 (test de Fisher).

En conclusion, le tableau ci-dessous résume les résultats de l'analyse two-factor ANOVA.

Tableau 14 : interaction entre « politique de recrutement » et « attitude des dirigeants »

	<i>F</i>	<i>P</i>	Coefficient Eta carré partiel
Modèle ANOVA	4.632	0.000	0,363
Interaction des deux facteurs	1.925	0.083	0,092
Politique de recrutement	1.888	0.117	0,062
Attitude des dirigeants	5.624	0.000	0,165

Le tableau ci-dessus montre que l'interaction entre les deux facteurs, « attitude des dirigeants » et « politique de recrutement », n'est pas statistiquement significative.

La contribution du facteur « politique de recrutement » affecte peu le niveau de présence des femmes à des fonctions de cadres. Par contre, le facteur « l'attitude des dirigeants » a une influence statistiquement significative sur la présence des femmes dans des postes décisionnels.

Si l'on fait l'analyse des variances, le coefficient η^2 carré porte une indication élémentaire sur le taux d'influence.

En outre, le modèle ANOVA ainsi choisi peut expliquer jusqu'à 36,3 % des variations du niveau de présence des femmes dans les positions cadres. L'attitude des dirigeants peut justifier 16,5 % des variations du niveau de présence des femmes dans les positions cadres.

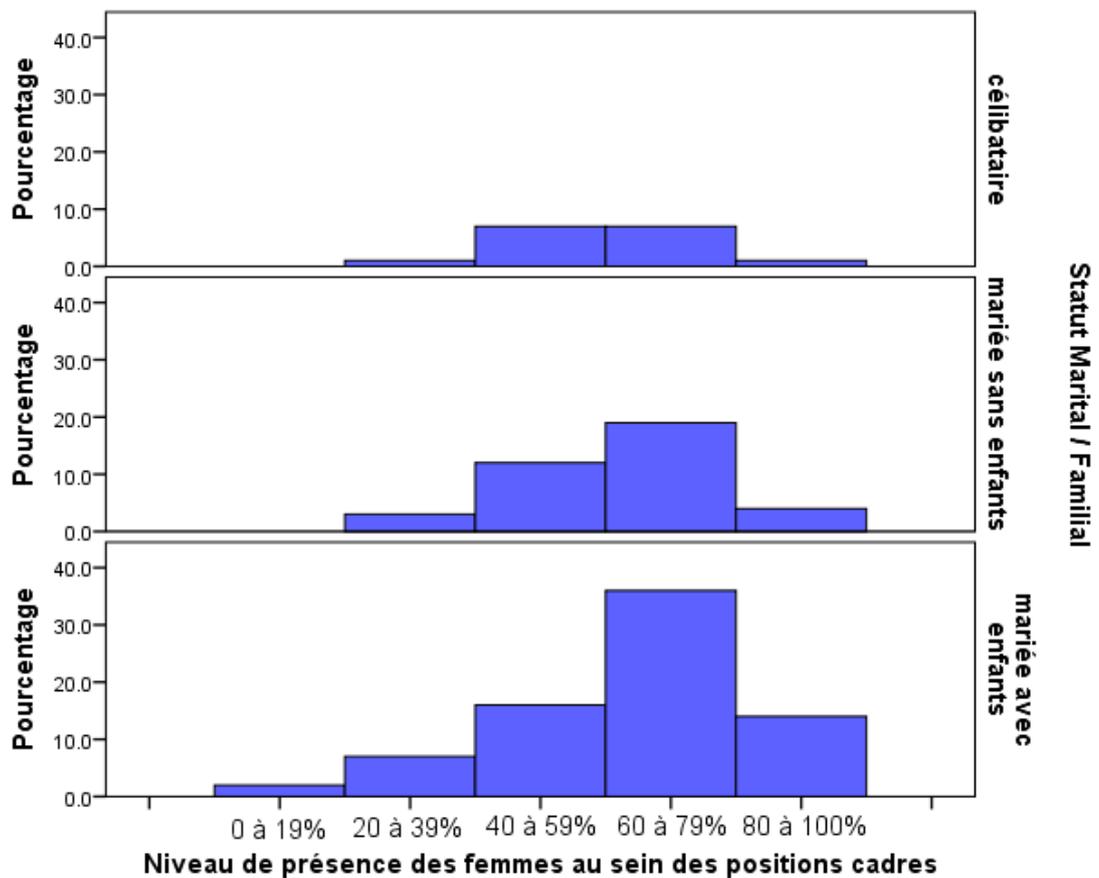
1.2.2. Hypothèse 2 :

Le statut marital / familial est corrélé positivement avec l'aspiration des femmes aux postes de haute direction.

1.2.2.1. Statistique descriptive

Les tests suivants visent à savoir s'il existe une relation entre le statut marital/familial des femmes cadres et l'effet que ce statut peut avoir sur leur niveau d'aspiration.

Graphique 10 : niveau de présence des femmes dans les positions cadres suivant le « statut marital / familial »



Suivant les histogrammes ci-dessus, il est clair que la majorité des individus qui sont des femmes mariées avec enfants ont choisi dans le questionnaire que la représentation des femmes dans les positions cadres au sein de leur entreprise se situe entre 60 et 79 %.

Afin de mieux élucider les instances de l'hypothèse 2, le niveau de présence des femmes dans les positions cadres est étudié en fonction de deux facteurs :

- le statut marital /familial,
- l'attitude ou l'aspiration des femmes à l'égard d'une promotion.

Le statut marital/familial imprime une influence sur la présence des femmes cadres dans les entreprises. Cela conduit à des moyennes de présence de 60,81 % pour les femmes célibataires, de 63,09 % pour les femmes mariées sans enfants et de 65,45 % pour les femmes mariées avec enfants.

Il est important de signaler que 120 individus sur 129 ont développé une aspiration largement favorable à l'égard d'une éventuelle promotion en répondant « oui sans hésitation ».

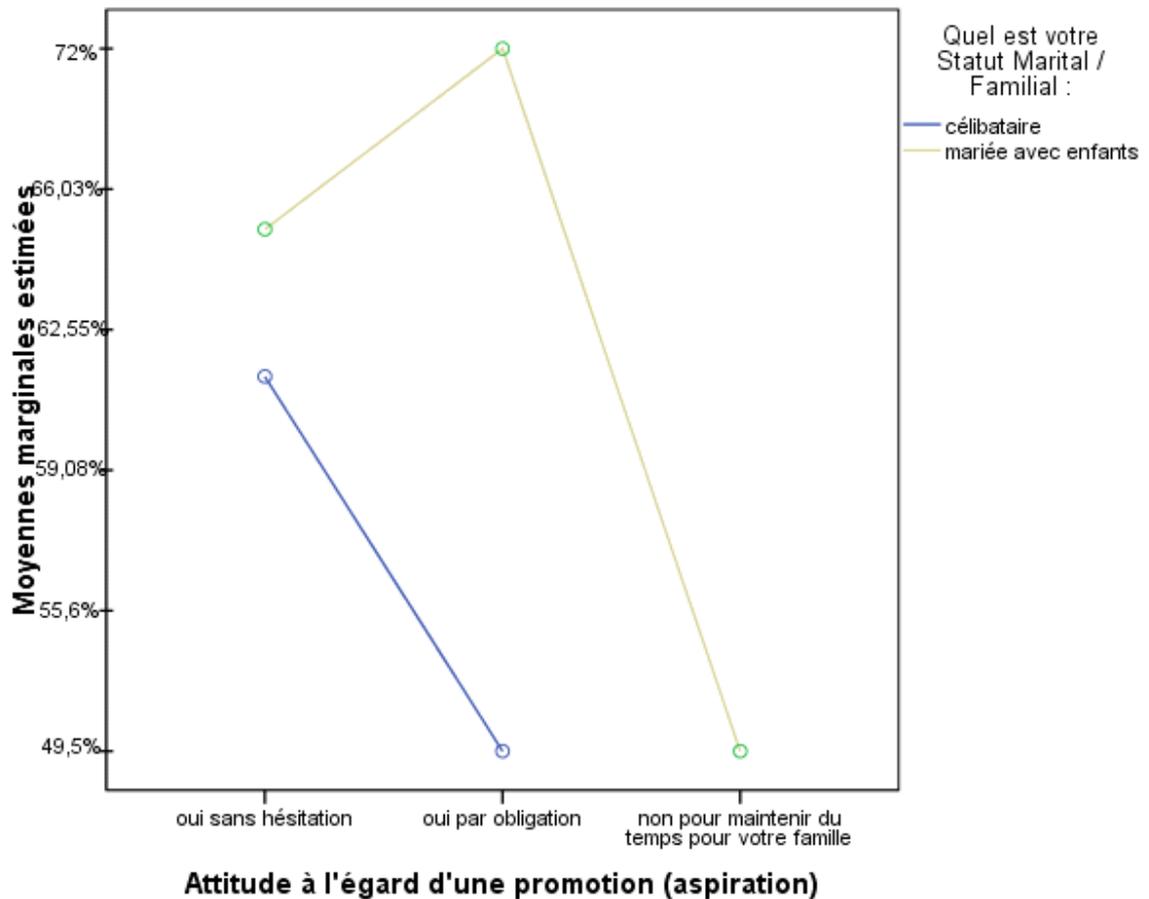
Toutefois, le poids de ces deux facteurs sur la présence des femmes dans des positions cadres et leur interaction ne peuvent être compris que par l'analyse two-factor ANOVA.

1.2.2.2. Résultats de l'analyse two-factor ANOVA

Le test de Levene montre que, pour un seuil de signification $\alpha = 0,05$, les variances des cinq groupes du facteur « statut marital /familial » et les quatre groupes du facteur « aspiration » sont statistiquement égales. Ceci est dû à la valeur obtenue p de 0,358 qui est supérieure à 0,05.

Quant au test Post-Hoc de Tukey, il ne montre, lui, aucune différence statistiquement significative entre les groupes du facteur « statut marital / familial », compte tenu du niveau de présence des femmes dans les positions cadres.

Graphique 11 : interaction entre « statut marital / familial » et « attitude des femmes face à une promotion »



Au vu des résultats de la statistique descriptive, la représentation graphique des moyennes marginales estimées pour le niveau de présence des femmes dans les positions cadres montre une interaction probable entre les facteurs « statut marital / familial » et « aspiration ».

En effet, les femmes célibataires qui acceptent une promotion sans hésitation ont exposé, en répondant au questionnaire, un niveau de présence des femmes cadres, supérieur à celui des femmes célibataires agréant une promotion par obligation. Cette tendance est inversée pour les femmes mariées avec enfants où le niveau de présence pour une femme acceptant une promotion sans hésitation est inférieur à celui de celles qui l'acceptent par obligation.

Bien que le « statut marital / familial » montre une interaction nette avec « l'aspiration » des femmes vers les postes supérieurs, cette interaction ne comporte pas de répercussion sur le niveau de présence des femmes dans les instances de haute direction. Ceci est dû à une valeur $p = 0,693$ supérieure à 0,05 (test de Fisher). D'ailleurs, le tableau ci-dessous, résumant les résultats de l'analyse two-factor ANOVA, indique aussi, qu'individuellement, le « statut marital / familial » et « l'aspiration » ne jouent pas un rôle flagrant sur le niveau de présence. Ceci est dû aux valeurs p supérieurs à 0,05 concernant les effets et l'interaction.

Tableau 15 : interaction entre « statut marital / familial » et « aspiration »

	<i>F</i>	<i>P</i>	Coefficient Eta carré partiel
Modèle ANOVA	0,694	0,655	0,033
Interaction des deux facteurs	0,367	0,693	0,06
Statut marital / familial	0,529	0,591	0,009
Aspiration	1,411	0,248	0,023

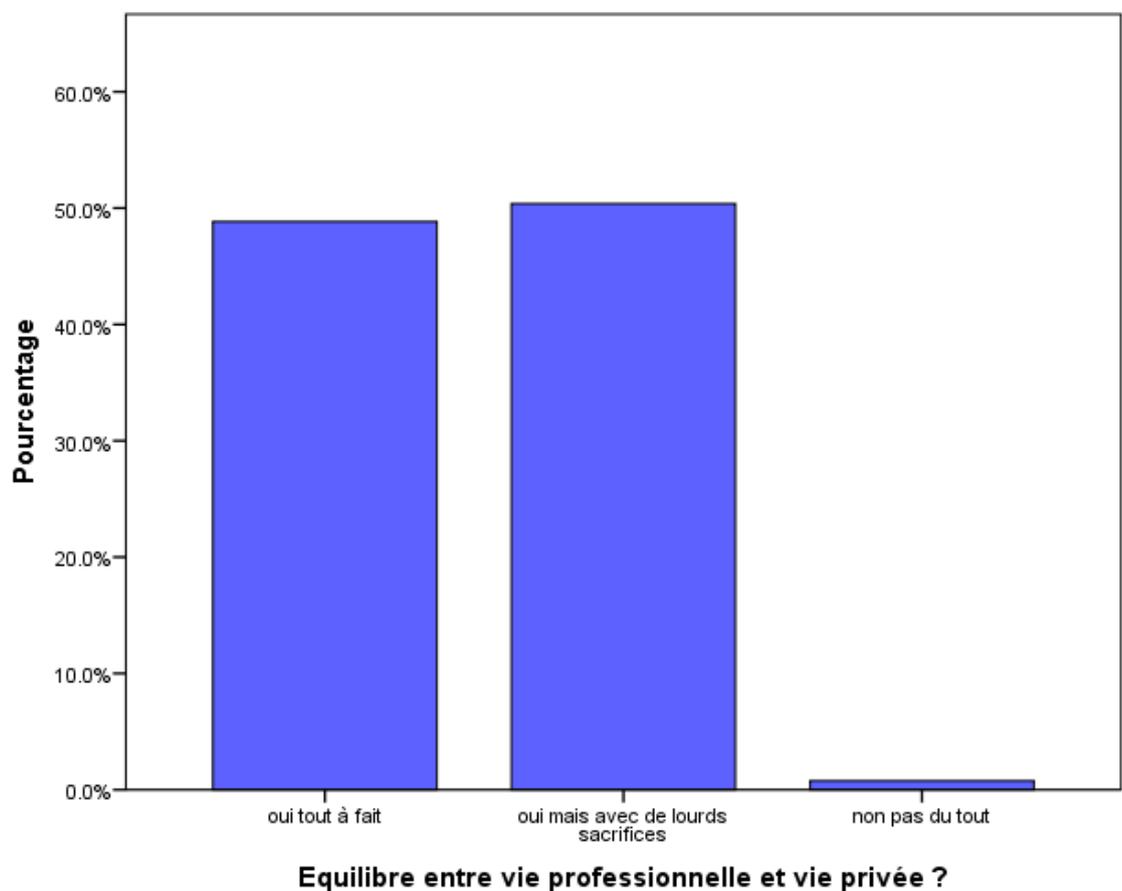
1.2.2.3. Hypothèse 2.a.

L'équilibre vie professionnelle - vie personnelle est corrélé positivement avec l'aspiration des femmes aux postes de cadres supérieurs.

1.2.2.3.1. Statistique descriptive

Il est question de savoir si les femmes parviennent à établir un équilibre entre les exigences professionnelle et personnelle pour pouvoir détecter par la suite l'impact de ce facteur sur leur choix de carrière.

Graphique 12 : réponses des femmes quant à leur capacité de maintenir un « équilibre vie professionnelle – vie personnelle »



Le graphe montre qu'il existe deux blocs majoritaires comparables de femmes convaincues qu'un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée est possible. Cependant un groupe ne cache pas les lourds sacrifices qui s'imposent sur le trajet du succès (50 % des répondants).

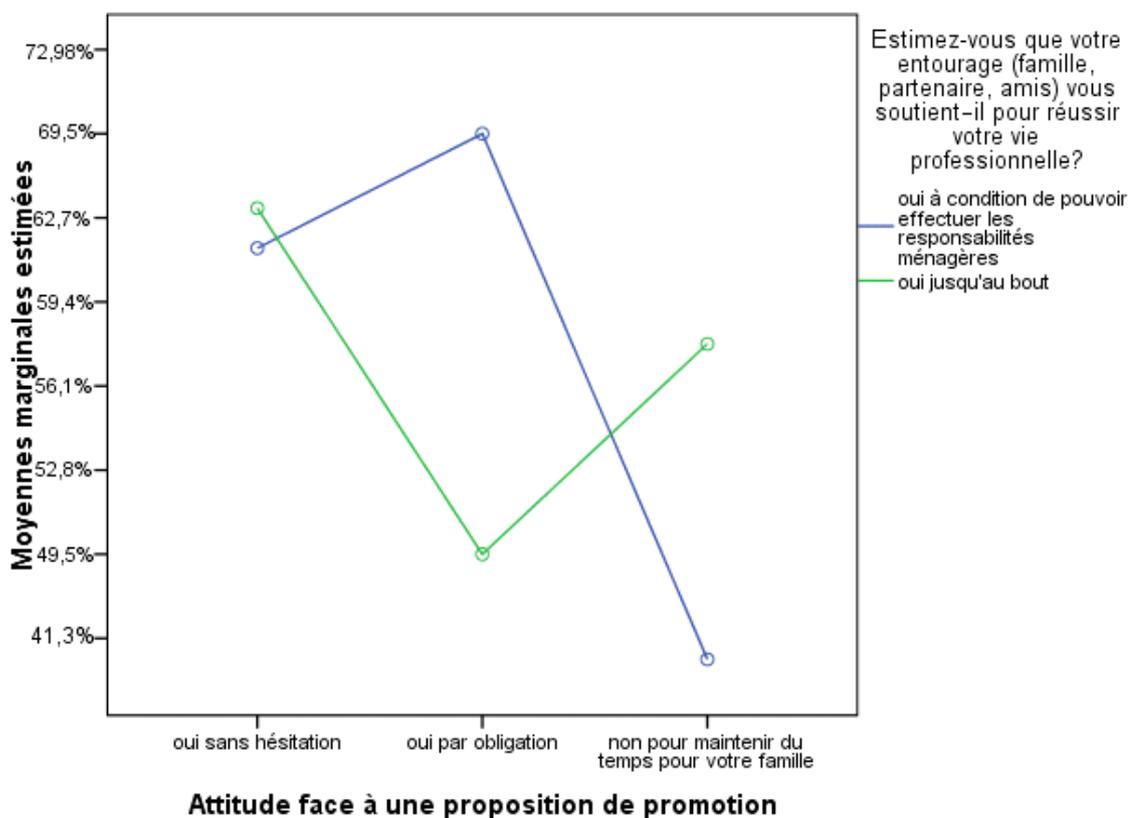
Un test one-way ANOVA ne conclut pas à une différence statistique entre les 2 groupes « oui tout à fait » et « oui mais avec de lourds sacrifices » en raison de la valeur $p = 0.881$ supérieure à 0.05 ; c'est ainsi que ces 2 groupes seront considérés en commun.

En vue de pouvoir éclaircir les raisons sous-jacentes à ses réponses, l'effet des facteurs suivants vont être étudiés pour identifier leur impact sur l'aspiration des femmes :

- support de l'entourage,
- support de l'entreprise.

Concernant l'effet du « support de l'entourage » sur « l'aspiration » des femmes, le graphe qui suit montre les moyennes marginales estimées suite aux réponses des femmes cadres.

Graphique 13 : effet du « support de l'entourage » sur « l'aspiration »

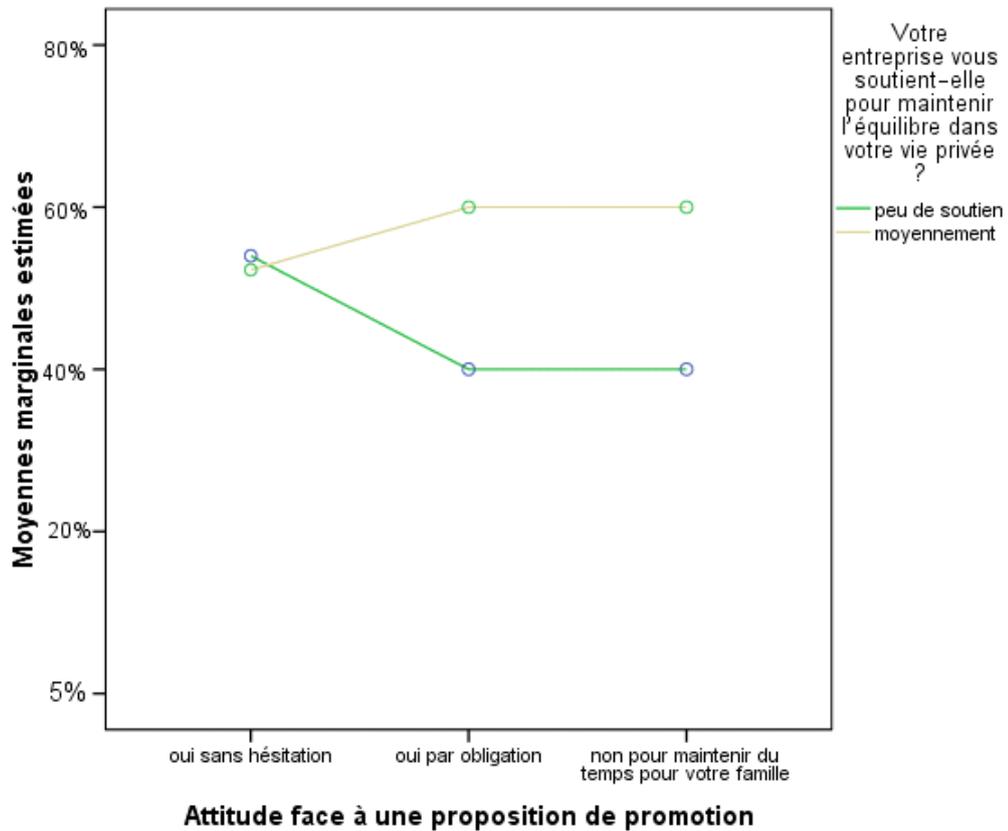


Par ailleurs, le graphe ci-dessous affiche les moyennes marginales en croisant, à la fois, « l'attitude des femmes cadres » lors d'une proposition de promotion et « l'influence de leur entourage ».

Il exprime que les femmes « soutenues », à condition qu'elles n'abandonnent pas leurs responsabilités ménagères, répondent « oui par obligation » : elles représentent 70 % contre 60 % s'agissant des femmes exprimant la réponse « oui sans hésitation ».

Cette tendance est inversée chez les femmes bénéficiant d'un support familial absolu : elles ont répondu « oui jusqu'au bout » ; quant au pourcentage des femmes dont l'attitude est « oui par obligation », il est inférieur à celui des femmes dont l'attitude est « oui sans hésitation ». A cet effet, il devient manifeste d'établir une interaction entre le support familial d'une part et l'aspiration des femmes d'autre part.

Pour cibler plus finement les différents aspects de cette hypothèse, il s'est avéré utile de vérifier l'interaction entre le soutien de l'entreprise pour maintenir l'équilibre vie privée/vie familiale et l'aspiration des femmes dans le graphique ci-après.

Graphique 14 : effet du « support de l'entreprise » sur « l'aspiration »

L'analyse visuelle du graphe numéro 12 des moyennes marginales estimées ci-dessus tente d'y répondre. Une entreprise qui témoigne peu de soutien à l'égard de « ses » femmes cadres montre une décroissance du taux de présence féminine dans les postes de direction, qui va de celles qui ont l'attitude « oui sans hésitation » à celles qui montrent l'attitude « oui par obligation ». Cependant, une entreprise qui soutient plus sensiblement « ses » femmes cadres voit croître ce taux.

Il devient possible alors de revendiquer que le soutien des dirigeants d'une entreprise contribue à la motivation des femmes cadres hésitant à accepter une proposition de promotion.

1.2.3. Hypothèse 3

L'**acceptation** des femmes dans des positions de leadership est en corrélation positive avec leur conformité aux **stéréotypes liés au genre**.

L'étude de la 3ème hypothèse est réalisée dans le cadre d'une analyse 2 factor ANOVA ou le niveau de présence des femmes dans les positions supérieures a été étudié en fonction du critère « attente du rôle du genre » et « opportunités biaisées en faveur des hommes ».

Tableau 16 : interaction entre « attentes du rôle de genre » et « opportunités biaisées en faveur des hommes »

	<i>F</i>	<i>P</i>	Coefficient Eta carré partiel
Modèle ANOVA	2,908	0,655	0,0343
Interaction des deux facteurs	2,263	0,019	0,19
Attentes du rôle de genre	0,740	0,567	0,027
Opportunités biaisées en faveur des hommes	5,577	0,000	0,174

L'analyse montre que le modèle ainsi choisi peut expliquer 34,4 % des variations du niveau de présence dans les postes de haute direction. L'interaction entre les 2 facteurs est statistiquement significative et contribue à expliquer 19 % des variations du niveau de présence des femmes. Toutefois, « l'attente du rôle de genre » ne comporte pas une influence nette sur la représentativité des femmes. Ceci est dû à la valeur *p* de 0,567 qui est supérieure à 0.05.

De surcroît, le facteur « opportunités biaisées en faveur des hommes » semble avoir une influence claire sur le taux de présence des femmes ; il peut expliquer jusqu'à 17,4 % de la variation de cette présence.

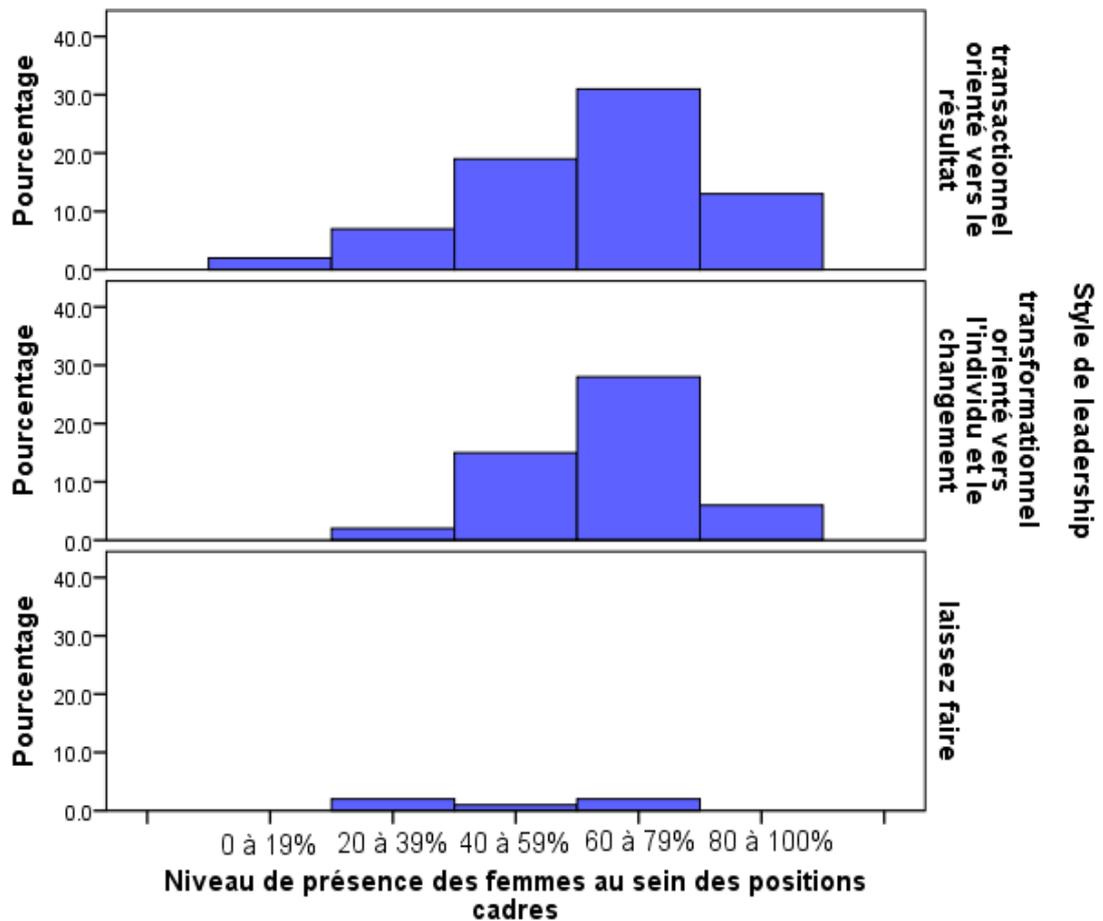
1.2.4. Hypothèse 4

La **réussite des femmes** à transcender le plafond de verre est corrélée positivement avec leur adoption d'un **style transformationnel de leadership**.

1.2.4.1. Statistique descriptive

Les tests qui suivent visent à étudier si une relation quelconque existe entre les deux variables de cette hypothèse.

Graphique 15 : relation entre « niveau de présence des femmes dans des situations de cadres » et « styles de leadership »



Les histogrammes ci-dessus montrent que la majorité des femmes ayant répondu au questionnaire et s'élevant à 56 % estiment que le style de leadership transactionnel - orienté vers le résultat - influence le nombre de femmes représentées dans des postes de cadres moyens et supérieurs.

Toutefois ce public n'est pas tout à fait dominant en raison de la présence d'un autre groupe considérable (40 % de l'échantillon) qui pense que le style de leadership transformationnel - orienté vers l'individu et le changement - peut jouer un rôle plus important dans le niveau de présence des femmes cadre dans une entreprise.

Afin de mieux comprendre la différence entre ces deux groupes, une analyse one-way ANOVA a été effectuée.

1.2.4.2 Résultats de l'analyse one way ANOVA

Cette analyse ne montre pas une différence nette entre les deux groupes majoritaires indiqués dans les lignes précédentes. Ceci est dû à la valeur $p = 0,198$ supérieure à 0,05 liée au score $F = 1,639$ (test de Fisher appliqué aux variances entre les groupes).

En conclusion, l'influence du style de leadership transformationnel ne peut être réfutée comme point important qui pourrait affecter le niveau de présence des femmes dans les instances de haute direction des entreprises.

1.2.5. Hypothèse 5

Les **politiques RH** sont corrélées positivement avec la **culture organisationnelle**.

La cinquième hypothèse est abordée en considérant la relation entre le niveau de présence des femmes ayant un statut cadre et, les trois facteurs suivants :

- « politique de recrutement »,
- « attitude des dirigeants »,
- « mesures adoptées par les entreprises pour promouvoir les femmes ».

Une analyse multifactorielle ANOVA est implémentée pour éclairer l'influence de ces facteurs et leur interaction au sein du modèle construit.

1.2.5.1. Résultats de l'analyse multifactorielle ANOVA

Le test de Levene montre que, pour un seuil de signification $\alpha = 0,05$, les variances des groupes de chacun des trois facteurs ne sont pas statistiquement égales.

Ceci est dû à la valeur obtenue p de 0,006 qui est inférieure à 0,05.

De plus, le test Post-Hoc de Tukey montre une différence statistiquement significative entre les groupes du facteur « mesures adoptées par les entreprises pour promouvoir les femmes » en fonction du niveau de présence des femmes dans les positions cadres :

- « accès à des formations complémentaires » – « aucune mesure » ($p = 0,005$ inférieur à 0,05),
- « flexibilité horaire » - « aucune mesure » ($p = 0,016$ inférieur à 0,05),
- « politiques permettant de concilier vie professionnelle et vie privée » - « aucune mesure » ($p = 0,007$ inférieur à 0,05).

Ceci induit que la prise de mesures à l'égard de la promotion des femmes aux postes cadres exerce une influence sur leur présence dans ces échelons.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous résume les résultats de l'analyse multifactorielle ANOVA. L'interaction entre les deux facteurs « politique de recrutement » et « mesures adoptées par les entreprises pour promouvoir les femmes » est la seule interaction statistiquement significative.

La contribution du facteur « mesures adoptées par les entreprises pour promouvoir les femmes » est la seule à ne pas être nettement claire à l'égard du niveau de présence des femmes dans les positions cadres. Ce dernier facteur peut être alors considéré comme « influence secondaire ». Le coefficient η^2 carré indique que le modèle ANOVA ainsi choisi peut expliquer jusqu'à 59,3 % des variations du niveau de présence des femmes dans les positions cadres.

L'interaction entre les deux facteurs « politique de recrutement » et « mesures adoptées par les entreprises pour promouvoir les femmes » peut expliquer 24,8 % des variations du niveau de présence des femmes dans les positions cadres.

Tableau 17 : interaction des 3 facteurs

		<i>F</i>	<i>P</i>	Coefficient Eta carré partiel
Modèle ANOVA		3,417	0,000	0,593
Interaction entre les 3 facteurs	Politique de recrutement, attitude des dirigeants et mesures de promotion	0,643	0,696	0,042
	Politique de recrutement et attitude des dirigeants	1,272	0,287	0,054
	Politique de recrutement et mesures de promotion	4,186	0,000	0,248
	Attitude des dirigeants et mesures de promotion	1,451	0,195	0,102
	Politique de recrutement	5,368	0,001	0,194
	Attitude des dirigeants	4,895	0,001	0,180
	Mesures de promotion	2,408	0,055	0,098

Dans la section 2 qui suit, sont présentées les implications des résultats.

Section 2 : implications et commentaires

Dans cette section, sur base des analyses quantitatives et au regard de la problématique ainsi que du cadre conceptuel, certaines conclusions synthétiques sont avancées.

L'absence des femmes dans les postes de haute direction peut être expliquée par plusieurs facteurs. Vont être présentés les résultats finaux relatifs à l'acceptation ou au rejet des hypothèses de ce travail.

2.1. Synthèse

Il est important d'insister sur les implications des tests intégrant des variables dépendantes et indépendantes ainsi que leurs effets sur l'existence du plafond de verre et leur contribution à l'évolution de la carrière des femmes vers les postes de haute direction.

Au regard des hypothèses étudiées ci-dessus, il s'avère que l'idée principale qui soutient ce travail amène les synthèses suivantes :

- La culture organisationnelle est une représentation des croyances et des convictions des dirigeants ; elle reflète leur pensée. De ce fait, l'attitude des dirigeants envers les femmes présentes dans les instances de direction ainsi que leur prédisposition ou non de les soutenir a nécessairement une influence sur la culture organisationnelle. Elle accentue ou non l'existence du phénomène du plafond de verre orientant les possibilités d'évolution de carrière des femmes dans l'échelle hiérarchique : éléments qui renforcent ce phénomène.
- Les pratiques en RH sont considérées comme un levier organisationnel aidant à l'avancement. Elles sont le plus souvent régies par la culture d'entreprise qui, elle-même, est issue de la pensée des dirigeants. Elles pourraient aboutir à la mise en place de politiques qui encouragent l'équilibre vie professionnelle – vie

personnelle sans toutefois pénaliser le travail des femmes, telles les mesures prises en faveur des femmes « women-friendly » ou en faveur de la famille « family-friendly », comme présenté dans le chapitre 1. Ces pratiques encouragent l'aspiration des femmes aux postes de haute direction. Elles renforcent, par là même, leur niveau de présence et leur stratégie pour atteindre les postes les plus élevés dans la hiérarchie de leur organisation.

De surcroît l'analyse n'infère pas une influence claire de la politique de recrutement sur le niveau de présence des femmes dans les postes de haute direction. Il semble que la question de gestion de carrière n'est pas suffisamment considérée dans la politique de recrutement et que les décisions qui concernent la promotion des femmes vers les postes décisionnels n'interviennent que plus tard durant leur parcours.

- Les femmes managers sont motivées par les formations qu'elles reçoivent ; elles les mettent en valeur comme des outils qui renforcent leur crédibilité et accompagnent leurs besoins tout en leur permettant de nouvelles opportunités au sein de leurs entreprises.
- Le statut marital / familial affecte le niveau d'aspiration des femmes et non pas leur niveau de présence ; il semble donc que ce sont les femmes elles-mêmes qui s'abstiennent face à des possibilités de promotions.
L'appui familial dont peuvent bénéficier les femmes et qui leur permet de concilier obligations personnelles et responsabilités professionnelles, affecte largement leurs décisions de carrière. En effet c'est parfois la famille, le conjoint ou l'entourage qui incitent les femmes à avancer et qui les motivent à s'élever dans la hiérarchie, quand, parfois elles-mêmes se limitent.
- Cependant ce sont les entreprises qui, instaurant des mécanismes en faveur d'un équilibre vie personnelle – vie professionnelle, pèsent le plus sur le degré d'aspiration des femmes et leur capacité d'accepter une proposition de promotion.
- Le style de leadership choisi par les cadres moyens et supérieurs peut être un facteur important contribuant à la progression des femmes sur l'échelle de

l'entreprise. Mais il n'est jamais évident pour les femmes de reconnaître lequel de ces deux types de leadership exerce la plus grande influence sur l'évolution de leur carrière. Cependant l'impact du style de leadership transformationnel ne peut être réfuté.

- Les femmes ressentent que les opportunités d'avancement sont biaisées en faveur des hommes. Pour faire face aux stéréotypes, ainsi que pour intégrer un monde essentiellement masculin, les femmes comprennent le besoin de faire un effort supplémentaire et ressentent l'obligation de faire preuve sans relâche de leurs aptitudes. Les compétences, l'éducation et la persévérance apparaissent comme des éléments clés qui renforcent leur position au sein des entreprises.

2.2. Résultats

En conclusion, les hypothèses ont été dans leur majorité validées ; les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 18 : résultat par hypothèse

<i>Hypothèses</i>	Résultats
Hypothèse 1 : Le niveau de présence des femmes dans les instances de haute direction est corrélé positivement avec la culture organisationnelle .	Acceptée
Hypothèse 2 : Le statut marital / familial est corrélé positivement avec l' aspiration des femmes aux postes de haute direction.	Acceptée
L'équilibre vie professionnelle - vie personnelle est corrélé positivement avec l' aspiration des femmes aux postes de cadres supérieurs.	Acceptée
Hypothèse 3 : L' acceptation des femmes dans des positions de leadership est en corrélation positive avec leur conformité aux stéréotypes liés au genre .	Acceptée
Hypothèse 4 : La réussite des femmes à transcender le plafond de verre est corrélée positivement avec leur adoption d'un style transformationnel de leadership .	Partiellement acceptée
Hypothèse 5 : Les politiques RH sont corrélées positivement avec la culture organisationnelle .	Acceptée

Ce questionnaire a permis au travers de ses statistiques quantitatives, d'éclaircir l'impact des différentes variables sur l'importance du phénomène du plafond de verre, ajoutant ainsi un apport chiffré à l'aspect théorique développé dans le chapitre 1.

Conclusion

1. Récapitulatif

Cette recherche a voulu, tout au long de ces 4 chapitres et au travers d'enquêtes de terrain et d'hypothèses émises et validées, évaluer la progression de la place des femmes cadres au sein des postes décisionnels des entreprises dans toute sa complexité.

Par une exploration approfondie, ce travail contribue à alimenter et éclairer le débat relatif à l'évolution de la carrière des femmes dans le secteur bancaire libanais. Il tente de lever le voile sur le phénomène prégnant du plafond de verre. A cet effet, il s'attache à observer les mécanismes qui se mettent en place pour freiner ou accélérer l'accession du genre féminin aux postes de haute direction.

Cette étude effectue un examen tout particulier des obstacles implicites ou explicites à cette ascension ainsi que des pratiques employées pour que le leadership des femmes soit reconnu et approuvé.

Tout au long des chapitres, il est relevé que la globalisation, la complexité de l'environnement, les stratégies de gouvernance ainsi que les exigences en matière de diversité font émerger des pratiques de management telles qu'elles positionnent les ressources humaines comme un pilier essentiel dans la stratégie des entreprises.

Le rôle des femmes en dehors du cercle familial prend de plus en plus d'ampleur ; alors que le nombre de celles qui occupent des postes de haute direction demeure réduit et le plafond de verre persiste. C'est pourquoi l'un des objectifs de ce travail est d'éclaircir l'antinomie entre la réalité d'une augmentation du nombre de cadres décisionnels féminins et le constat du maintien d'une barrière invisible qui les écarte d'un niveau de pouvoir ou de hiérarchie supérieure.

Pour relever ces défis, les entreprises sont tenues de s'engager dans un processus de reconsidération de leur fonction RH et de mise à niveau des pratiques y afférentes. L'engagement, le développement et l'adaptation sont des éléments qui renforcent la position des femmes dans le monde du travail affectant ainsi, de plus en plus, le rôle stratégique que revêtent les Ressources Humaines.

Ainsi l'ouverture à des styles de management liés au genre, à des diversités de comportement, à des formations, à une plus grande flexibilité est devenue indispensable.

Rares sont les études qui traitent des ressources humaines dans les entreprises au Liban et plus spécifiquement de la carrière des femmes. Ce travail a voulu enrichir la compréhension du phénomène du plafond de verre notamment au niveau des banques libanaises et l'intérêt porté à l'importance du rôle des ressources humaines et à l'évolution de leurs pratiques.

Les composantes qui renforcent l'existence du phénomène du plafond de verre ont été examinées. L'investigation a porté sur les raisons de ce concept. Il pourrait dépendre de l'organisation et de l'environnement et serait donc subi par les femmes : culture organisationnelle, politiques RH, stéréotypes. Ou alors, les femmes elles-mêmes s'abstiendraient et s'autolimenteraient compte tenu de leur aspiration ou du désir d'un équilibre vie professionnelle-vie personnelles et des pressions sociales et familiales qu'elles subissent : les raisons seraient alors consenties.

Les hypothèses émises dans ce travail ont été validées, répondant ainsi à la problématique et au rôle que les variables suivantes jouent dans l'évolution de la carrière des femmes, notamment : aspiration, statut marital / familial, stéréotypes, culture organisationnelle, pratiques RH et style de leadership.

Il apparaît que ces éléments se confondent et contribuent à la démythification du phénomène du plafond de verre. Cependant l'identification d'une équation uniforme ou d'un dénominateur commun qui les englobe ne peut être développée. Ce processus reste complexe et incontrôlable pour la majorité des variables citées, perpétuant ainsi

l'existence de cette barrière. Les implications entrant dans ce phénomène sont nombreuses et implicites et découlent plus d'un ancrage des mentalités et des traditions culturelles que de mesures théoriques.

Au Liban, la contribution économique professionnelle des femmes a considérablement augmenté au cours du siècle dernier. Elles continuent à améliorer leurs compétences et aspirent, de plus en plus, à participer à la démarche organisationnelle et à prouver qu'elles sont des femmes actives capables de réussir dans le monde des affaires. En contrepartie, les attentes du rôle de genre et les stéréotypes engendrent des répercussions directes, souvent négatives, sur les possibilités de carrière des femmes.

Il apparaît que les entreprises sont, dans leur majorité, tributaires d'un héritage social de domination masculine qui se répercute sur leur culture et leurs pratiques organisationnelles. Cet acquis se concrétise dans les attitudes des dirigeants et donc des politiques en matière de ressources humaines. Ces pratiques affectent l'évolution de la carrière des femmes et renforcent ou restreignent la possibilité d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle : élément décisif quant au choix de carrière de ses dernières.

Pour en venir au secteur bancaire libanais, il est flagrant qu'il se caractérise actuellement par un recrutement particulièrement dynamique. Il est pionnier quant à l'instauration de standards internationaux liés à la gestion des ressources humaines, notamment : la recherche de l'équité et la diversité au sein de son personnel.

En effet, les départements RH des banques commencent à occuper une position stratégique et dépassent désormais leur rôle administratif. Diverses mesures en faveur des femmes sont mises en place. Elles visent à assurer des opportunités d'avancement semblables à celles des hommes afin d'exploiter le potentiel optimal du personnel féminin. Les dispositions prises en matière de formation, d'évaluation, de promotion et de rémunération ainsi que les nouvelles tendances de carrières non traditionnelles se concrétisent, permettant aux femmes de progresser dans la hiérarchie organisationnelle.

Il est reconnu que les exigences liées au genre affectent aussi de leur part, le choix de carrière des femmes. Les impératifs dictés par les fonctions des postes de haute direction contraignent à une présence accrue au sein du travail, un réseau de connexion bien établi et constamment maintenu, incompatible avec un absentéisme provoqué par les contraintes familiales.

Pour cela, la manière dont l'entreprise interfère dans la gestion du « conflit » ou de l'harmonie vie professionnelle-vie personnelle est fondamentale. Les mesures favorables, l'instauration d'une culture encourageante ainsi que le soutien de l'entourage, sont les facteurs qui motivent les femmes à suivre ces pratiques sans se sentir pénalisées ou moins méritantes. Dès lors, les nouveaux procédés de gestion de carrière deviennent des éléments déterminants pour attirer, maintenir, stimuler et fidéliser le personnel – notamment le personnel féminin.

Par ailleurs, cette étude a aussi pris en compte la portée des styles de leadership sur l'intégration des femmes dans les postes stratégiques.

Dans ce cadre, il est d'ailleurs démontré que le personnel en général attend d'une femme qu'elle se conforme à ses propres traits. Adopter un style lié au genre masculin en vue d'une quête de reconnaissance semble engendrer un effet plutôt négatif quant à l'acceptation ou l'intégration des femmes aux postes de pouvoir.

Ainsi, le style de leadership transformationnel apparaît conforme aux stéréotypes attribués aux femmes ; il est plus en synergie avec le rôle social féminin. Mais cet aspect de la recherche, au vue des réponses retenues, semble moins claire pour les femmes.

On peut avancer que les pratiques RH adaptées au profil des femmes ont un impact sur l'avancement hiérarchique de ces dernières. Toutefois ces pratiques, dans leur mode actuel d'adaptation et d'application, ne permettent pas aux femmes, dans le secteur bancaire libanais, de briser le plafond de verre. Ces comportements continuent à soutenir le placement des hommes dans des positions de pouvoir.

2. Ouvertures et perspectives de recherche

Les débats et les prolongements possibles que ce travail engendre impliquent, entre autres, les questions suivantes :

- les entreprises sont-elles en mesure de créer les conditions préalables d'un équilibre véritable hommes/femmes au cœur des fonctions de direction au vue des exigences de mobilité et de présentéisme requis par ces postes ?
- les stéréotypes et les attentes du rôle de genre pourront-ils être surmontés dans un pays régi par une culture masculine dominante ?
- un style uniforme et universel de leadership adapté aux femmes pourra-t-il être identifié – hors contexte social et culturel spécifique ?

Appréhender la question de la gestion des ressources humaines en partant des perspectives précédentes et en utilisant de nouveaux paramètres, pourraient procurer un nouvel éclairage sur le thème si complexe de la carrière des femmes cadres au Liban et du phénomène du plafond de verre.

Bibliographie

- Ackers, L. (2005). Moving people and knowledge: Scientific mobility in the European Union1. *International migration*, 43(5).
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1).
- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Quebec: PUQ.
- Al Omian, M., & Weir, D. (2005). Leadership in the Arab world. Amman: University of Jordan
- Ali, A., & Al-Shakis, M. (1985). Managerial value systems for working in Saudi Arabia: An empirical investigation. *Group & Organization Management*, 10(2).
- Ali, A. J. (1992). The Islamic work ethic in Arabia. *The Journal of psychology*, 126(5).
- Ali, A. (1995). Cultural discontinuity and Arab management thought. *International Studies of Management and Organization*, 25 (3).
- Ali, A. (2004). *Islamic perspectives on management and organization*. Cheltenham, MA: Edward Elgar.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3).
- Jabre B., Underwood C., Goodsmith L. (1997) *Arab women speakout, profiles for self-improvement*, Center Publications: Robert J. Riccio
- Archambeau, K. (2006). *Climbing the corporate ladder in high heels*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2).
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. 1996. The boundaryless career as a new employment principle. In M. G. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). Construct validation and norms for the multifactor leadership questionnaire (MLQ-Form 5X). *CLS Report*, 95-4.
- Bachelard, G. (1936). *La dialectique de la durée*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mondiale, B. (2003). Indicateurs 2003 du développement mondial. *Washington, DC CD-ROM*.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set: Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-short*. Mind Garden.
- Avolio B.J., & 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance*. New York: N.Y. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1).
- Bastid, F. (2007). *La réussite de carrière des cadres: une approche selon le genre par la méthode des récits de vie* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Belghiti, S. (2002). Les femmes : quel potentiel pour les entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion, avec RODHAIN F., janvier*.
- Belghiti, S. (2003). Trois niveaux d'analyse pour l'interprétation de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, 11.
- Belghiti, S., & Rodhain, F. (2001). Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises?. *La Revue des sciences de gestion, direction et gestion*, (190-191), 107-21.

- Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2003). L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise. *5ème Université de printemps de l'audit social*.
- Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2004). De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité: quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes?. S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert AGRH, Paris, sd.
- Bhuian, S. N., Al-shammari, E. S., & Jefri, O. A. (2001). Work-related attitudes and job characteristics of expatriates in Saudi Arabia. *Thunderbird International Business Review*, 43(1).
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3).
- Bilocq, F. (1999). Conception et évaluation de questionnaires. In A. M. Dussaix, & G. Brossier, *Enquêtes et Sondages: méthodes, modèles, applications, nouvelles approches*. Paris: Dunod.
- Brière S. (2006), la Progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc, Thèse de doctorat, ENAP, Canada.
- Brooks, D. L., & Brooks, L. M. (1997). *Seven secrets of successful women*. New York: McGraw-Hill.
- Budhwar, P., & Fadzil, K. (2000). Globalization, economic crisis and employment practices: Lessons from a large Malaysian Islamic institution. *Asia Pacific Business Review*, 7(1).
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1).
- Calas, M. B., & Smircich, L. (1996). Not ahead of her time: reflections on Mary Parker Follett as prophet of management. *Organization*, 3(1).
- Calori, R., & Lawrence, P. (1991). *The business of Europe, managing language*. London: Sage.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39(11-12).

- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic History*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Carlyle, T. (1907). *Heroes and hero worship*. Boston: Adams
- Central Administration for Statistics, Ministry of Social Affairs, UNDP, 2004-2005.
- Catalyst. (2005). Women take care, men take charge: Stereotyping of U.S. business leaders exposed. Retrieved March 12, 2006, from <http://www.catalyst.org>
- Soares, R., Combopiano, J., Regis, A., Shur, Y., & Wong, R. (2010). Catalyst census: Fortune 500 women executive officers and top earners. Catalyst.
- Catalyst. (2003). *Women in U. S. corporate leadership: 2003*. Retrieved March 6, 2006, from <http://www.catalyst.org>
- Cauden, J., & Alain -Sanchez A. (1997). *GRH : Gestion publique*. Paris: Berger Levrault.
- Cerdin, J-L., Faddoul, M., & Haddad, C. (2005). *GRH au Liban : quelques éclairages*. Mémoire de DESS, ESSEC, Cergy-Pontoise, France.
- Charron, J. (2008). Recension des écrits. Bonnes pratiques et mesures pour l'amélioration de l'égalité professionnelle et l'avancement des femmes cadres. Conseil des Montréalaises.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 27.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1).
- Chiu, W. C., & Ng, C. W. (2001). The differential effects of work-and family-oriented women-friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8).
- Cocandea-Bellanger, L. (2008). Les femmes face à leur devenir : peuvent-elles anticiper la conciliation de leurs activités familiales et professionnelles ? *Education permanente*, 176.
- Code de la Monnaie et Crédit au Liban
- Code du Commerce Libanais
- Code du travail au Bahrein

- Code du travail en Arabie Saoudite
- Code du travail Libanais
- Colli, A. (2003). *The history of family business 1850-2000*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative*. Fribourg: Academic press Fribourg.
- Corm G. (2005). *Le Liban contemporain*. Paris: Éditions La Découverte.
- Cornet, A., Delhay, C., & Crunenber, G. (2005). *Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales?* Paper presented at 16e conférence de l'AGRH, Paris, France.
- Cornet, A., & Warland, P. (2006). *Gestion de la diversité : la nécessaire conciliation des logiques sociales et économiques*. *Mrax Info*, 174, septembre-octobre, 2006.
- Davidson, J.M., & Burke, J.R. (2011). *Women In management worldwide: progress and prospects*. Furnham: Gower eBook.
- Davidson, M. & Burke, R. (dir.) (2009). *Women in management worldwide: facts, figures and analysis*. Farnham: Ashgate.
- De Bry, F. (2005). *La persistance des inégalités professionnelles: du “plafond de verre” aux bonnes pratiques*. *Entreprise Éthique*.
- Deemer, C. & Fredericks, N. (2003). *Dancing on the Glass Ceiling: Tap Into Your True Strengths, Activate Your Vision, and Get what You Really Want Out of Your Career*. New York: McGraw-Hill.
- U. S. Department of Labor (2005). *Employed persons by occupation, race, and sex: Employment and earnings*. Washington, D.C. Department of Labor.
- Singly, F. D. (1997). *La mobilisation familiale pour le capital scolaire*. *Dubet (sous la direction de) Ecole famille le malentendu*, Paris, Les Editions Textuel, 45-58.
- De Singly, F. (2000). *Libres ensemble. L'individualisme dans la vie commune*. Paris, Editions Nathan.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*. New York: McKinsey and Company.
- Peter F. Drucker (1954). *The practice of management*, Harper Business.

- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2).
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4).
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice towards female leaders. *Psychological Review*, 109.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origin of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4).
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60.
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Elsayed-Elkhouly, S. M., & Buda, R. (1997). A cross-cultural comparison of value systems of Egyptians, Americans, Africans and Arab executives. *International Journal of Commerce and Management*, 7(3/4).
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2000). *Market : études et recherches en marketing*. Paris: Dunod.
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 19(3).
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 19(3).

- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). Social cognition (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Foschi, M. (2000). Double Standards for Competence: Theory and Research. *Annual Review of Sociology* 26.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological review*, 51(6).
- Gallagher, P. (2000). *Human Resource Planning*. London: Citech Educational.
- Gelinier, O. (1963). Fonctions et taches de direction générale. Paris: Editions "Hommes et Techniques".
- Gersick, C. J., Dutton, J. E., & Bartunek, J. M. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43(6).
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management, Chapitre, 1*.
- Gordon, J. R., & Whelan, K. S. (1998). Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. *The Academy of Management Executive*, 12(1).
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader—member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3).
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1).
- Groves, K. S. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31(2).
- Groves, K. S. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31(2).
- Guérin, G. & Wils, T. (1992). La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

- Hachem-Aoude, K. (2010). *L'impact de la culture sur le recrutement : Le cas du secteur bancaire libanais : comparaison entre les banques libanaises pures et les banques à culture française* (Doctoral Dissertation, IAE de Poitiers)
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hall, T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65.
- Harel-Giasson, F. (1990). Femmes gestionnaires: l'actrice et l'organisation. In CHANLAT, J.-F.(sous la direction de), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska.
- Heilman, M. E., Block, C., & Stathatos, P. (1997). The affirmative action stigma of incompetence: effects of performance information. *Academy of Management Journal*, 40.
- Heilman, M. E., Block, C., Martell, R., & Simon, M. (1989). Has anything changed? Current characterizations of males, females and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74.
- Heilman, M.E., Martell, R.F. & Simon, M.C. (1988). The Vagaries of sex bias: Conditions regulating the undervaluation, equivaluation, and overvaluation of female job applicants. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational behavior*, 26(2).
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2).
- Hlady Rispal, M. (2002). *La Méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1982). Cultural pitfalls for Dutch expatriates in Indonesia: lessons for Europeans, part 1. *Euro-Asia Business Review*, 1(1), 37-41.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5).

- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1977, Autumn). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 81-97.
- Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations* (pp. 9-28). R. J. House (Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoyt, C.L. (2007). Women and leadership. In P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice* (4th Ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hunt, D. M., & At-Twajiri, M. I. (1996). Values and the Saudi manager: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 15(5).
- Hunt, J. G., & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly*, 10(3).
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2).
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. (1986). The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs. *The Wall Street Journal*, March 24 1986.
- Igalens, J. (2007). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 129-155.
- Igalens, J., & Mancy, F. (2007). De la formation à l'emploi: la diversité des parcours professionnels. *et al., Tous Différents, Editions des Organisations*.
- Igalens, J., & Roger, A. (2007). *Master ressources humaines*. Paris: ESKA.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of vocational behavior*, 69.
- Lovleff (2007) *Statistiques Descriptives*
- Iribarne, P. (1991). Culture et " effet sociétal". *Revue française de sociologie*.
- Isnard, C. (2003) La performance par la diversité. *Revue Ressources Humaines et Management*, octobre 2003.
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative : Guide pratique*. New York: McGraw-Hill.
- Jackson, B.G. (2001). Art for management's sake?: The new literary genre of business books. *Management Communication Quarterly*, 14, 3.

- Jacobsen, S. E. (1994). *Spirituality and transformational leadership in secular settings: a Delphi study*. (Doctoral dissertation, Seattle University).
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4).
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3).
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1).
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5).
- Karam, C. (2006). *Le gouvernement d'entreprise familiale au Liban: l'exemple du Mont Liban* (Doctoral dissertation).
- Kellerman, B. (2003). You've come a long way baby-and you've got miles to go. In D.L. Rhodes (Ed.), *The Difference that difference makes* (pp. 53-58). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.
- Kirchmeyer, C. (1999, August). Women's vs men's managerial careers: is this a case of comparing apples and oranges?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1999, No. 1, pp. B1-B6). Academy of Management.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time?. *Trends in organizational behavior*, 7, 79-94.
- Komives, S. R. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (Ed.). (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business Press.
- Kottis, A. (1993). Women in management: the glass ceiling and how to break it. *Women In Management Review* 8(4).

- Kuhn, T. S. (1983). La structure des révolutions scientifiques. Paris : Flammarion, "Champs".
- Coffey, A. J. (1994). Timing is Everything'; Graduate Accountants, Time and Organizational Commitment. *Sociology*, 28(4).
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the Glass Ceiling Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3).
- Landrieux-Kartochian, S. (2004). La contribution des femmes à la performance: une revue de la littérature. *Document d'études*, (83).
- Landrieux-Kartochian, S. (2004). Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres: analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil (Doctoral dissertation, Paris 1). Thèse de doctorat, Université Paris I, Paris, France.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, 102.
- Laufer, J. (1993). Les femmes dans l'entreprise : vers l'égalité ? *Sciences humaines*, 29.
- Laufer, J., & Fouquet, A. (1998). Les femmes dans l'entreprise: le plafond de verre est toujours là. *Revue française de gestion*, 119.
- Lavalette, M. (Ed.). (2011). *Radical social work today: Social work at the crossroads*. Bristol: The Policy Press.
- Hausmann, R., Tyson, L. D. A., & Zahidi, S. (2008). The global gender gap report 2008. World Economic Forum.
- Le Moigne, J.L. (1995a). Le Constructivisme tome 2: Des épistémologies. Paris: ESF éditeur.
- Le Moigne, J.L. (1995b). Que sais - je? Les épistémologies constructivistes. Paris: PUF.
- Le Moigne, J. L. (1995). On theorizing the complexity of economic systems. *The Journal of Socio-Economics*, 24(3).
- Le Moigne, J.L. (1995). If you do believe that your industrial system really is complex, then... *Recherche opérationnelle/Operations Research*, 29(3).
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). Qualitative research methodologies. *Practical research planning and design*, 8.
- Legendre, R. (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation (2e édition). Montréal/Paris : Guérin/ESKA.

- Legendre, R. (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation. Montréal : Guérin Éditeur.
- Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Levinson, D. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 163-194.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3).
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route?. *Journal of Applied Psychology*, 85(1).
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37.
- Maillat, D. (1994). Comportements spatiaux et milieux innovateurs. Encyclopédie d'économie spatiale, Paris, Economica.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1).
- El Mekdessi, S. (2006). *La relation entre le management socio-économique et la certification ISO, dans le secteur bancaire libanais* (Doctoral dissertation, Lyon 3).
- Gadéa, C., & Marry, C. (2000). Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs. *Travail, genre et sociétés*, 3.
- Marshall, J. (1993). Patterns of cultural awareness as coping strategies for women managers. In S. E. Kahn, & B. C. Long (eds), *Work, Women and Coping: A Multidisciplinary Approach to Workplace Stress*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Marshall, J. (1993). Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42.
- Marshall, J. (1993). Viewing organizational communication from a feminist perspective: A critique and some offerings. In S. Deetz (ed), *Communication Yearbook*, 16. Newbury Park: Sage.

- Martell, R. F., & DeSmet, A. L. (2001). A diagnostic-ratio approach to measuring beliefs about the leadership abilities of male and female managers. *Journal of Applied Psychology*, 86.
- Melki R. (2000), Entreprises libanaises, terranet.lb.lebanontoday :0020Labor.
- Mellahi, K. (2006). Human resource management in Saudi Arabia, In Budhwar P. S., & Mellahi K. (Eds.), *Managing Human Resources in the Middle East* (pp. 97-120). London: Routledge.
- Melrose, K. B. (1998). Developing your personal leadership plan. *CMA Magazine*, 72, 6-7.
- Milewski, F. (2004). Femmes «top» modèles des inégalités. *Revue de l'OFCE*, 90(3).
- Miner, J. B. (2002). *Organizational behavior: Foundations, theories, and analyses*. New York: Oxford University Press.
- Miner, J. B. (2002). The role motivation theories of organizational leadership. In F. J. Yammarino, & B. J. Avolio (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. New York: Elsevier
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Mitchell, T. R., Green, S. G., & Wood, R. E. (1981). An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. In *Research in Organizational Behavior, Vol. 19*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Morrison, A. M., White R.P., Van Velsor, E., & the Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking the glass ceiling*. New York: Addison-Wesley.
- Neal, M., Finlay, J., & Tansey, R. (2005). "My father knows the minister": A comparative study of Arab women's attitudes towards leadership authority. *Women in management review*, 20(7).
- Noland, M., & Pack, H. (2004). Islam, globalization, and economic performance in the Middle East.
- Norris, P., & Inglehart, R. (2002). Islamic culture and democracy: Testing the 'Clash of Civilizations' thesis. *Comparative Sociology*, 1(3-4).
- Olgiati, E., & Shapiro, G. (2002). Promoting gender equality in the workplace.
- Peretti, J-M. (2000). *Ressources humaines*. Paris : Vuibert.

- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2).
- Pigeyre, F. (2003). Compétence et organisation : quelle problématique pour la gestion des ressources humaines ? In A.M. Guénette, M. Rossi, J.C. Sardas (Eds.), *Compétences et connaissances dans les organisations*. Lausanne : Editions SEES.
- Pires, A. P. (1997). Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In Poupart et al, *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologique*. Montréal: Gaétan Morin.
- Pittenger, D. J. (2004). The limitations of extracting typologies from trait measures of personality. *Personality and Individual Differences*, 37(4).
- Plane, J.M. (2003). La gestion des ressources humaines, *Economica*.
- PricewaterhouseCoopers, & Dubai Women Establishment (2009). *PWC : Arab women, leadership outlook*. From https://www.pwc.com/en_GX/gx/women-at-pwc/assets/Arab-Women-Leadership-Outlook.pdf.
- Banque du Liban BDL - Secrétariat Général de l'Association des Banques du Liban www.bdl.gov.lb
- Ritter, B.A., & Yoder, J.D. (2004). Gender differences in leader emergence persist even for dominant women: an updated confirmation of role congruity theory. *Psychology of Women Quarterly*, 28(28).
- Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M., & Woods, M. (2011). *Management: the essentials*. Melbourne: Pearson.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership effectiveness. *Leadership: The cutting edge*. Feffer and Simons, Carbondale.
- Robertson, P. (2002). The Critical Age Hypothesis, a critique of research methodology. *The Asian EFL Journal*, 4(1). Retrieved from http://www.asian-efl-journal.com/marcharticles_pr.html.
- Rosen, L. (2002). *The culture of Islam: Changing aspects of contemporary Muslim life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rosener, J.B. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rosener, J.B. (1990). How women lead. *Harvard business review*, 68(6).

- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2).
- Saidi, N. (2004). Corporate governance and business ethics in Lebanon. *Keynote speech on occasion of the launch of the RDCL Code of Business Ethics, Beirut, Lebanon.*
- Salibi, K. (1993). *A house of many mansions: The history of Lebanon reconsidered.* London: I. B. Tauris.
- Salloum, C., Schmitt, C., Bouri E. (2012), *Does board structure affect financial distress? A study with reference to family firms in Lebanon*, Investment Management and Financial Innovations, Volume 9, Issue 4.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3).
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs.* Boston: Addison -Wesley.
- Schermerhorn, J., Osborn, R. & Hunt, J. (2000). *Organizational behavior.* New York: Wiley.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (2002). Managerial life without a wife: Family structure and managerial career success. *Journal of Business Ethics*, 37(1).
- Schneider, S., & Barsoux, J. (2003). *Managing across Cultures.* London: Prentice Hall.
- Schor, S. M. (1998). Femmes, hommes: deux routes vers le sommet. *L'Expansion Management Review*, 88.
- Segal, J. A. (2005). Shatter the glass ceiling, dodge the shards. *HR Magazine*, 50 (4).
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3).
- Semerdjian, R. (2007). *Les enjeux de la Gestion des Ressources Humaines au Liban.* Journée internationale de management. USJ, Liban.
- Shead, M. (2007). Leadership Trait Theory. *Retrieved on April, 2, 2010.*
- Shellenbarger, S. (1999). *Work & family: Essays from the "Work & Family" column of the Wall Street Journal.* New York: Ballantine Books.
- Simon, M. & Francis, B. (2001). *The Dissertation and Research Cookbook (3rd Ed.).* Dubuque, IA: Kendall- Hunt.

- Spain, A., Hamel, S. & Bédard, L. (1994). *Devenir: Approche éducative en développement de carrière au féminin*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Super, D. (1957). *Psychology of careers*. New York: Harper & Brothers.
- Accord de Taëf – Liban (1989)
- Tayeb, M. (1997). Islamic revival in Asia and human resource management. *Employee Relations*, 19(4).
- *The Business Outlook for Arab Women* (2004). Retrieved from <http://www.ameinfo.com/blog/business-features/the-business-outlook-for-arab-women/>.
- Thevenet, M. (1993). *La culture d'entreprise, Que sais-je?* (1ère édition). Paris: PUF.
- Thietart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thiétart, R.A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tyson, L.D. (2003) What holds women back: New views? [Electronic version]. *Business Week*, Retrieved December 12, 2005, from <http://www.businessweek.com>.
- UNIFEM, U. N. (2004). *Women's Empowerment Principles*. United Nation.
- Vianen, A. E., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3).
- Vogt, W. P. (1999). *Dictionary of statistics and methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica*.
- Weiner, B. (1970). New conceptions in the study of achievement motivation. *Progress in experimental personality research*, 5.
- Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R. (1972). Perceiving the causes of success and failure. In E. Jones, D. Kanouse, H. Kelley, R. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Wentling, R. M. (1993). Women managers: room at the top?. *Industry Week*, 242(7).

- Wentling, R. M. (2003). The career development and aspirations of women in middle management-revisited. *Women in Management Review*, 18 (5/6).
- Stanford, J. H., Oates, B. R., & Flores, D. (1995). Women's leadership styles: a heuristic analysis. *Women in Management Review*, 10(2), 9-16.
- Yahchouchi, G. (2009). Employees' perceptions of Lebanese managers' leadership styles and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 4(2).
- Yousfi, H. (2008). Culture et gestion : coopérer à la libanaise, l'idéal de l'unité à l'épreuve de la diversité des points de vue. In E. Davel, J.P. Dupuis, & J.F. Chanlat (Dir), *gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec: presses de l'université Laval et Télé- université (UQAM).

Table des graphiques

Graphique 1 : population active sur le plan économique en 2007	- 67 -
Graphique 2 : pressions culturelles	- 69 -
Graphique 3 : entraves liées à la participation des femmes au monde du travail.....	- 71 -
Graphique 4 : participation des femmes à la main d'œuvre par région	- 72 -
Graphique 5 : croissance économique libanaise en % 2007 - 2013	- 80 -
Graphique 6 : répartition de l'échantillon de base selon le statut marital / familial.....	- 130 -
Graphique 7 : répartition des répondants suivant le « statut marital / familial »	- 131 -
Graphique 8 : niveau de présence des femmes dans les postes cadres	- 141 -
Graphique 9 : moyennes marginales relatives à « l'attitude des dirigeants » et aux « politiques de recrutement »	- 144 -
Graphique 10 : niveau de présence des femmes dans les positions cadres suivant le « statut marital / familial »	- 147 -
Graphique 11 : interaction entre « statut marital / familial » et « attitude des femmes face à une promotion ».....	- 149 -
Graphique 12 : réponses des femmes quant à leur capacité de maintenir un « équilibre vie professionnelle – vie personnelle ».....	- 151 -
Graphique 13 : effet du « support de l'entourage » sur « l'aspiration ».....	- 152 -
Graphique 14 : effet du « support de l'entreprise » sur « l'aspiration ».....	- 154 -
Graphique 15 : relation entre « niveau de présence des femmes dans des situations de cadres » et « styles de leadership »	- 157 -

Table des tableaux

Tableau 1 : typologie des pratiques de gestion de carrière	- 35 -
Tableau 2 : données de la participation économiques des femmes	- 83 -
Tableau 3 : évolution du nombre d'employés dans le secteur bancaire	- 93 -
Tableau 4 : répartition des employés selon le sexe dans chacune des différentes tranches d'âge - en % fin 2011	- 95 -
Tableau 5 : répartition des employés de chaque sexe sur les différentes tranches d'âge - en % fin 2011	- 95 -
Tableau 6 : niveau éducationnel par genre en %.....	- 97 -
Tableau 7 : les dimensions du plafonnement de carrière.....	- 109 -
Tableau 8 : questions / hypothèses / variables.....	- 114 -
Tableau 9 : positions épistémologiques des paradigmes	- 120 -
Tableau 10 : banques faisant partie de cette étude suivant le critère « total des actifs »...-	127 -
Tableau 11 : banques faisant partie de cette étude suivant le critère « nombre de branches » .. -	128 -
Tableau 12 : banques faisant partie de cette étude suivant le critère « nombre d'employés »... -	129 -
Tableau 13 : effet de la « politique de recrutement » sur le « niveau de présence des femmes dans les positions cadres »	- 142 -
Tableau 14 : interaction entre « politique de recrutement » et « attitude des dirigeants » -	145 -
Tableau 15 : interaction entre « statut marital / familial » et « aspiration».....	- 150 -
Tableau 16 : interaction entre « attentes du rôle de genre » et « opportunités biaisées en faveur des hommes »	- 155 -
Tableau 17 : interaction des 3 facteurs.....	- 160 -
Tableau 18 : résultat par hypothèse	- 163 -

Table des annexes

<i>Annexe 1 : Questionnaire – Femmes cadres (Middle Management Women)</i>	<i>- 190 -</i>
<i>Annexe 2 : Ranking by Total Assets</i>	<i>- 194 -</i>
<i>Annexe 3: Ranking by Number of Branches</i>	<i>- 195 -</i>
<i>Annexe 4: Ranking by Staff Employed</i>	<i>- 196 -</i>

Annexe 1

Questionnaire – Femmes cadres (Middle Management Women)

Nbr.	Questions
Nom de la Banque (Name of the Bank) :	1. Bank of Beirut 2. CréditLibanais 3. Byblos Bank 4. BanqueLibano-Francaise Sal 5. BLOM Bank Sal 6. Al-Mawarid Bank Sal
1.	Quel est votre Statut Marital / Familial : <i>What is your marital / family status :</i> 17. Célibataire ; (<i>Single</i>) 18. Mariée (<i>Married</i>) 19. Mariée avec enfants (<i>Married with kids</i>) 20. Divorcée (<i>Divorced</i>) 21. Divorcé avec enfants (<i>Divorced with kids</i>)
2.	Diriez-vous que la politique de recrutement entre hommes et femmes au sein de votre entreprise est? <i>(How would you evaluate the recruitment policy of men and women at your esteemed bank)</i> 1. Tout à fait équitable (<i>Highly Equitable</i>) 2. Équitable (<i>Equitable</i>) 3. Moyennement équitable (<i>Average</i>) 4. Pas équitable (<i>Not equitable</i>) 5. Pas du tout équitable (<i>Not equitable at all</i>)
3.	Que pensez-vous du niveau de présence des femmes au sein des positions cadres de votre entreprise? Elles sont : <i>(How would you rank the ratio of women vs men existing in middle level management positions? They are:)</i> 1. Très bien représentées (<i>very well lrepresented</i>)(entre 80% à 100%) 2. Bien représentées (<i>Well represented</i>) (entre 60% à 79%) 3. Moyennement représentées (<i>Average</i>)(entre 40% à 59%) 4. Insuffisamment représentées (<i>Insufficiently Represented</i>) (entre 20% à 39%) 5. Pas du tout représentées (<i>Not represented at all</i>) (entre 0% à 19%)
4.	Comment évaluez-vous les possibilités d'avancement pour les femmes cadres au sein de votre entreprise? <i>(How would you evaluate the career advancement opportunities for middle management women at your esteemed bank?)</i> 1. Tout à fait équitables (<i>Highly equitable</i>) 2. Équitables (<i>Equitable</i>) 3. Moyennement Équitables (<i>Average</i>) 4. Pas équitables (<i>Not equitable</i>)

	5. Pas du tout équitables (<i>Not equitable at all</i>)
5.	<p>A quel point pensez-vous que les opportunités d'avancement des femmes cadres au sein de votre entreprise sont biaisées en faveur des hommes ? <i>(To what extent do you consider the advancement opportunities for middle management women are biased in favor of men?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Très fortement biaisées (<i>Extremely biased</i>) 2. Fortement biaisées (<i>highly biased</i>) 3. Moyennement biaisées (<i>Average</i>) 4. Un peu biaisées (<i>Not biased</i>) 5. Pas du tout biaisées (<i>Not biased at all</i>)
6.	<p>Estimez-vous que l'accès des femmes cadres aux postes de haute direction est limité ? <i>(Do you consider that the opportunities for women to access higher level management positions are limited?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non (<i>No</i>) 2. Si Oui quelles conséquences cela entraîne-t-il ? <i>(If your answer is YES, What are the related consequences?)</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Démotivation des femmes cadres (<i>Demotivation of Middle Management Women</i>) 2. Difficulté à retenir les compétences féminines (<i>Difficulties in keeping women among the team</i>) 3. Difficulté à attirer les compétences féminines (<i>Difficulties to attract women</i>) 4. Autres (<i>Other</i>)
7.	<p>Les femmes qui n'enfreignent pas les attentes du rôle du genre sont les plus susceptibles de réussir leur carrière: <i>(Women that do not jeopardize the gender expectations are more likely to succeed in their careers)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tout à fait d'accord (<i>Totally agree</i>) 2. D'accord (<i>Agree</i>) 3. Moyennement (<i>Average</i>) 4. Pas nécessairement (<i>Not necessarily</i>) 5. Pas du tout (<i>Not at all</i>)
8.	<p>Les dirigeants de votre entreprise encouragent-ils l'avancement des femmes vers les postes de haute direction? <i>(The top management at your bank encourages the advancement of women towards higher level management positions)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Très fortement (<i>To the extreme</i>) 2. Fortement (<i>Highly</i>) 3. Moyennement (<i>Average</i>) 4. Faiblement (<i>Fairly</i>) 5. Pas du tout (<i>Not at all</i>)
9.	<p>Afin de promouvoir les femmes aux postes de haute responsabilité, les entreprises adoptent certaines mesures. Pourriez-vous spécifier celles qui sont appliquées dans votre entreprise ? <i>(In order to promote the advancement of women towards higher level positions, companies adopt certain measures; what are the ones adopted within your bank?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accès à des formations complémentaires (<i>Training and</i>

	<p><i>Development</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Facilités : Flexibilité horaire et autres (<i>Flexitime</i>) 3. Politiques permettant de concilier vie professionnelle et vie privée (<i>Policies to allow work - life balance</i>) 4. Autres, lesquelles (<i>others</i>) 5. Aucune mesure (<i>No measures</i>)
10.	<p>Parmi les femmes qui sont présentes dans les postes de haute direction, quels sont, à votre avis les facteurs qui ont contribué à leur avancement ?</p> <p><i>(Concerning the women present in top management positions, what are, in your opinion, the factors that facilitated their access to such positions?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Style de Leadership (<i>Leadership Style</i>) 2. Compétences (<i>Competences</i>) 3. Diplômes et qualifications (<i>Degree and qualifications</i>) 4. Réseaux personnels et ou professionnels (<i>Personal and Professional Network</i>) 5. Chance (<i>Chance</i>) 6. Politique d'entreprise (<i>Company policy</i>) 7. Le fait d'être Célibataire ou sans enfants (<i>Being single or not having kids</i>) 8. Autres (<i>Others</i>)
11.	<p>Quel style de leadership à votre avis contribue-t-il à l'acceptation et la réussite des femmes dans les postes de direction ?</p> <p><i>(What leadership style would mostly contribute to the success of women in managerial positions?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transactionnel orienté vers le résultat (<i>Transactional - resultoriented</i>) 2. Transformationnel orienté vers l'individu et le changement (<i>Transformational - Related to the individual and to change</i>) 3. Laissez faire
12.	<p>Dans votre carrière professionnelle, quelles sont parmi les contraintes / barrières ci-dessous celles que vous estimez rencontrer le plus souvent dans l'accès à un poste de responsabilité ?</p> <p><i>(What are the constraints that you mostly encounter while trying to access a higher level position?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Préjugés sur les capacités des femmes (<i>Stereotypes</i>) 2. Absence de modèles de femmes ayant réussi (<i>Absence of women who have succeeded</i>) 3. Responsabilités familiales (<i>Family obligations</i>) 4. Manque de soutien masculin (<i>Lack of support from men</i>) 5. Faiblesse des réseaux relationnels (<i>Weak networking relations</i>) 6. Manque de confiance des décideurs (<i>Lack of trust from the decision makers</i>) 7. Contexte culturel général (<i>Cultural context</i>) 8. Contraintes Personnelles (<i>PersonalContext</i>) 9. Aucune situation en particulier (<i>No situation in particular</i>)
13.	<p>En tant que femme cadre, arrivez-vous à concilier votre vie professionnelle et votre vie privée ?</p> <p><i>(As middle level manager, are you able to create balance between your</i></p>

	<p><i>professional and personal life?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui, tout à fait (<i>Yes completely</i>) 2. Oui mais avec de lourds sacrifices (<i>Yes but with sacrifices</i>) 3. Non, pas du tout (<i>No, not at all</i>)
14.	<p>Votre entreprise vous soutient –elle pour maintenir l'équilibre dans votre vie privée ? <i>(Does your company support you in maintaining a work life balance?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Très fortement (<i>To the Extreme</i>) 7. Fortement (<i>Highly</i>) 8. Moyennement (<i>Average</i>) 9. Peu de soutien (<i>No support</i>) 10. Pas de soutien du tout (<i>No support at all</i>)
15.	<p>Quelle serait votre attitude ou réponse face à une proposition de promotion vers un poste de plus grande responsabilité ? <i>(What would be your answer to a proposal for handling a higher level management position?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui, sans hésitation (<i>Yes with enthusiasm</i>) 2. Oui, par obligation (<i>Yes by obligation</i>) 3. Non, pour consacrer du temps pour votre famille (<i>No to maintain my work-life balance</i>) 4. Non, par choix (<i>No by choice</i>)
16.	<p>Estimez-vous que votre entourage (famille, partenaire, amis) vous soutient –il pour réussir votre vie professionnelle? <i>(Does your close family support you in your career?)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui, jusqu'au bout (<i>Yes to the extreme</i>) 2. Oui, à condition de pouvoir effectuer les responsabilités ménagères (<i>Yes if i am able to complete my household obligations</i>) 3. Non, ne croyant pas en mes capacités (<i>No they dont believe in my capabilities</i>) 4. Non, question de mentalité (<i>No, cultural issue</i>) 5. Autres (<i>Others</i>)

Annexe 2

Ranking by Total Assets

	2011				2012			
	LL Million	USD Million	Market Share%	Rank	LL Million	USD Million	Market Share%	Rank
Bank Audi Sal - Audi Saradar Group	43,320,686.256	28,736.774	19.7	1	47,187,469.026	31,301.804	19.8	1
BLOM Bank Sal	34,921,949.384	23,165.472	15.9	2	37,764,622.401	25,051.159	15.9	2
Byblos Bank Sal	25,027,313.000	16,601.866	11.4	3	25,650,209.000	17,015.064	10.8	3
Fransabank Sal	21,774,505.353	14,444.116	9.9	4	23,754,138.119	15,757.306	10.0	4
BankMed Sal	17,775,392.100	11,791.305	8.1	5	18,854,781.273	12,507.318	7.9	5
Bank of Beirut Sal	14,668,023.000	9,730.032	6.7	8	17,044,629.000	11,306.553	7.2	6
Societe Generale de Banque au Liban Sal (SGBL)	15,967,398.373	10,591.972	7.3	6	17,009,269.017	11,283.097	7.2	7
Banque Libano-Francaise Sal	15,312,264.059	10,157.389	7.0	7	15,768,019.156	10,459.714	6.6	8
Credit Libanais Sal	10,814,555.217	7,173.834	4.9	9	11,981,081.363	7,947.649	5.0	9
BBAC Sal	6,537,119.284	4,336.398	3.0	10	7,407,901.686	4,914.031	3.1	10
IBL Bank Sal	5,728,241.649	3,799.829	2.6	11	6,597,860.718	4,376.690	2.8	11
First National Bank Sal	4,250,333.287	2,819.458	1.9	12	5,095,405.553	3,380.037	2.1	12
Lebanon and Gulf Bank Sal	3,257,438.202	2,160.821	1.5	13	3,622,978.607	2,403.307	1.5	13
Alpha Group (deposits over 2 Billion USD)	219,355,219.164	145,509.266	87	13	237,738,364.919	157,703.725	87.0	13
CreditBank Sal	2,853,897.055	1,893.132	11.4	1	3,345,176.013	2,219.022	12.1	1
Arab Bank Sal	2,346,394.028	1,556.480	9.4	2	2,348,892.981	1,558.138	8.5	2
Banque Bemo Sal	2,299,609.013	1,525.445	9.2	3	2,245,254.385	1,489.389	8.2	3
MEAB Sal	1,664,710.289	1,104.285	6.6	9	2,204,840.761	1,462.581	8.0	4
Al-Mawarid Bank Sal	1,836,891.942	1,218.502	7.3	6	2,196,803.487	1,457.249	8.0	5
Emirates Lebanon Bank Sal	2,031,733.479	1,347.750	8.1	4	2,186,171.131	1,450.196	7.9	6
Lebanese Swiss Bank Sal	1,735,231.844	1,151.066	6.9	7	1,993,715.265	1,322.531	7.2	7
Fenicia Bank Sal	1,890,640.238	1,254.156	7.5	5	1,925,371.610	1,277.195	7.0	8
HSBC Bank Middle East Limited	1,689,945.751	1,121.025	6.7	8	1,647,640.228	1,092.962	6.0	9
Banque Misr Liban Sal	1,435,750.852	952.405	5.7	10	1,626,856.160	1,079.175	5.9	10
BSL Bank Sal	1,263,913.253	838.417	5.0	11	1,367,544.897	907.161	5.0	11
Ahli International Bank Sal	927,117.060	615.003	3.7	12	1,092,534.167	724.732	4.0	12
Banque de l'Industrie et du Travail Sal	917,277.957	608.476	3.7	13	1,040,160.618	689.990	3.8	13
Jammal Trust Bank Sal	893,236.000	592.528	3.6	14	1,013,025.000	671.990	3.7	14
Beta Group (deposits between 500 Million & 2 Billion USD)	25,092,477.298	16,645.093	10	14	27,540,115.240	18,268.733	10.1	14
North Africa Commercial Bank Sal	1,271,609.270	843.522	35.4	1	1,425,215.104	945.416	34.6	1
Finance Bank Sal	578,526.000	383.765	16.1	2	754,603.000	500.566	18.3	2
Near East Commercial Bank Sal	456,056.141	302.525	12.7	4	571,738.693	379.263	13.9	3
National Bank of Kuwait (Lebanon) Sal	518,981.926	344.267	14.5	3	490,097.397	325.106	11.9	4
Al-Baraka Bank Sal	361,598.245	239.866	10.1	6	450,924.682	299.121	10.9	5
Banque Pharaon et Chiha Sal	403,223.669	267.478	11.2	5	427,171.908	283.364	10.4	6
Gamma Group (deposits between 200 & 500 Million USD)	3,589,995.251	2,381.423	1.4	6	4,119,750.784	2,732.836	1.5	6
Banque de l'Habitat Sal	981,132.623	650.834	24.4	1	972,210.010	644.915	25.3	1
Syrian Lebanese Commercial Bank Sal	687,645.000	456.149	17.1	2	554,061.000	367.536	14.4	2
CSCBank Sal	267,690.470	177.572	6.7	5	324,136.029	215.016	8.4	3
Citibank N.A.	272,438.555	180.722	6.8	4	312,200.984	207.098	8.1	4
Qatar National Bank S.A.Q - Lebanon	260,889.232	173.061	6.5	6	305,018.039	202.334	7.9	5
Banque de Credit National Sal	133,452.633	88.526	3.3	10	207,739.979	137.804	5.4	6
Standard Chartered Bank Sal	232,659.606	154.335	5.8	7	200,404.169	132.938	5.2	7
FFA Private Bank Sal	156,702.878	103.949	3.9	9	190,433.259	126.324	4.9	8
The Saudi National Commercial Bank	425,675.540	282.372	10.6	3	139,556.987	92.575	3.6	9
Cedrus Invest Bank Sal	67,639.309	44.869	1.7	11	126,410.241	83.854	3.3	10
Rafidain Bank	65,150.115	43.217	1.6	12	64,513.017	42.795	1.7	11
Habib Bank Limited	56,715.149	37.622	1.4	14	58,626.344	38.890	1.5	12
GPBI Investment Bank Sal	57,420.208	38.090	1.4	13	55,561.630	36.857	1.4	13
Arab African International Bank	36,748.275	24.377	0.9	16	37,711.911	25.016	1.0	14
Al-Bilad Islamic Bank for Investment & Finance PSC	32,568.875	21.605	0.8	17	33,333.712	22.112	0.9	15
Arab Investment Bank Sal	51,089.932	33.891	1.3	15	30,232.300	20.055	0.8	16
Bank of Baghdad Private S.A. Co.	10,830.459	7.184	0.3	18	21,980.556	14.581	0.6	17
Bank Saderat Iran	202,030.145	134.017	5.0	8	-	-	-	-
Delta group (deposits under 200 Million USD)	4,015,469.166	2,663.661	1.6	18	3,848,013.602	2,552.580	1.4	17
Total Sector	252,053,160.879	167,199.443	100.0	51	273,246,244.544	181,257.874	100.0	50

Annexe 3

Ranking by Number of Branches

	2011		2012	
	Branches	Rank	Branches	Rank
Bank Audi Sal - Audi Saradar Group	154	1	162	1
Fransabank Sal	142	3	153	2
BLOM Bank Sal	145	2	150	3
Byblos Bank Sal	102	4	102	4
BankMed Sal	86	6	92	5
Societe Generale de Banque au Liban Sal (SGBL)	99	5	88	6
Bank of Beirut Sal	75	7	80	7
Credit Libanais Sal	69	8	70	8
Banque Libano-Francaise Sal	54	9	60	9
BBAC Sal	40	10	41	10
IBL Bank Sal	22	11	22	11
First National Bank Sal	21	12	21	12
Lebanon and Gulf Bank Sal	13	13	14	13
Alpha Group (deposits over 2 Billion USD)	1022	13	1055	13
CreditBank Sal	30	1	32	1
Jammal Trust Bank Sal	26	2	27	2
Banque Misr Liban Sal	18	3	19	3
Lebanese Swiss Bank Sal	16	5	18	4
BSL Bank Sal	18	3	18	4
Fenicia Bank Sal	16	5	17	6
Al-Mawarid Bank Sal	13	7	14	7
Arab Bank Sal	13	7	13	8
Banque de l'Industrie et du Travail Sal	12	9	12	9
MEAB Sal	8	12	10	10
Banque Bemo Sal	10	10	10	10
Ahli International Bank Sal	9	11	9	12
Emirates Lebanon Bank Sal	5	13	5	13
HSBC Bank Middle East Limited	4	14	3	14
Beta Group (deposits between 500 Million & 2 Billion USD)	206	14	215	14
National Bank of Kuwait (Lebanon) Sal	10	1	8	1
Al-Baraka Bank Sal	7	2	7	2
Banque Pharaon et Chiha Sal	6	3	6	3
Near East Commercial Bank Sal	5	4	5	4
North Africa Commercial Bank Sal	2	5	2	5
Finance Bank Sal	2	5	2	5
Gamma Group (deposits between 200 & 500 Million USD)	32	6	30	6
Banque de l'Habitat Sal	5	1	5	1
Syrian Lebanese Commercial Bank Sal	3	3	3	2
Standard Chartered Bank Sal	3	3	3	2
The Saudi National Commercial Bank	1	5	2	4
CSCBank Sal	1	5	1	5
Citibank N.A.	1	5	1	5
Cedrus Invest Bank Sal	1	5	1	5
FFA Private Bank Sal	1	5	1	5
Qatar National Bank S.A.Q - Lebanon	1	5	1	5
Habib Bank Limited	1	5	1	5
Rafidain Bank	1	5	1	5
Arab Investment Bank Sal	1	5	1	5
Banque de Credit National Sal	1	5	1	5
GPBI Investment Bank Sal	1	5	1	5
Al-Bilad Islamic Bank for Investment & Finance PSC	1	5	1	5
Bank of Baghdad Private S.A. Co.	1	5	1	5
Arab African International Bank	1	5	1	5
Bank Saderat Iran	5	1	1	5
Delta group (deposits under 200 Million USD)	31	18	32	17
Total Sector	1291	51	1332	50

Annexe 4

Ranking by Staff Employed

	2011		2012	
	Staff	Rank	Staff	Rank
Bank Audi Sal - Audi Saradar Group	4,560	1	5,070	1
BLOM Bank Sal	4,357	2	4,414	2
Fransabank Sal	3,074	3	3,227	3
Byblos Bank Sal	2,716	4	2,572	4
BankMed Sal	2,079	5	2,273	5
Societe Generale de Banque au Liban Sal (SGBL)	1,945	6	1,751	6
Credit Libanais Sal	1,557	7	1,609	7
Bank of Beirut Sal	1,414	8	1,529	8
Banque Libano-Francaise Sal	1,290	9	1,283	9
BBAC Sal	774	10	824	10
First National Bank Sal	556	11	567	11
Lebanon and Gulf Bank Sal	372	12	396	12
IBL Bank Sal	340	13	358	13
Alpha Group (deposits over 2 Billion USD)	25,034	13	25,873	13
CreditBank Sal	885	1	913	1
Al-Mawarid Bank Sal	431	2	525	2
Jammal Trust Bank Sal	356	3	376	3
Arab Bank Sal	309	4	302	4
Lebanese Swiss Bank Sal	244	7	281	5
Banque Misr Liban Sal	269	6	277	6
BSL Bank Sal	275	5	266	7
Fencia Bank Sal	240	8	245	8
Banque Bemo Sal	235	9	243	9
HSBC Bank Middle East Limited	228	10	228	10
Banque de l'Industrie et du Travail Sal	214	11	218	11
Emirates Lebanon Bank Sal	198	12	202	12
Ahli International Bank Sal	176	13	195	13
MEAB Sal	163	14	179	14
Beta Group (deposits between 500 Million & 2 Billion USD)	4,451	14	4,678	14
Al-Baraka Bank Sal	164	1	165	1
National Bank of Kuwait (Lebanon) Sal	109	3	116	2
North Africa Commercial Bank Sal	114	2	115	3
Banque Pharaon et Chiha Sal	105	4	109	4
Near East Commercial Bank Sal	95	5	100	5
Finance Bank Sal	91	6	89	6
Gamma Group (deposits between 200 & 500 Million USD)	678	6	694	6
CSCBank Sal	344	1	338	1
Standard Chartered Bank Sal	117	3	117	2
FFA Private Bank Sal	134	2	106	3
Banque de l'Habitat Sal	83	4	89	4
Syrian Lebanese Commercial Bank Sal	68	5	61	5
Citibank N.A.	38	7	37	6
Banque de Credit National Sal	25	8	28	7
The Saudi National Commercial Bank	21	10	24	8
Bank of Baghdad Private S.A. Co.	11	14	24	9
GPBI Investment Bank Sal	23	9	21	10
Cedrus Invest Bank Sal	15	12	18	11
Habib Bank Limited	16	11	16	12
Al-Bilad Islamic Bank for Investment & Finance PSC	11	14	16	13
Qatar National Bank S.A.Q - Lebanon	14	13	15	14
Rafidain Bank	10	16	11	15
Arab African International Bank	7	17	7	16
Arab Investment Bank Sal	5	18	6	17
Bank Saderat Iran	60	6	-	-
Delta group (deposits under 200 Million USD)	1,009	18	1,001	17
Total Sector	31,172	51	32,246	50

Résumé :

Bien que les femmes aient toujours fait partie des composantes de la main-d'œuvre d'une entreprise et y jouent toujours un rôle prépondérant, il faut dire que, dans les postes décisionnels, elles ont été considérablement sous-représentées. La barrière entre cadres intermédiaires et cadres supérieurs, baptisée le « plafond de verre », est aujourd'hui, presque aussi infranchissable qu'il y a 20 ans, quand une multitude de femmes diplômées sont entrées dans le monde des affaires.

L'objet de cette recherche vise à identifier pourquoi le taux des femmes présentes dans les instances de haute direction des banques libanaises reste-t-il si minime.

La présente étude va consister à analyser la corrélation entre les aspirations professionnelles des femmes, leur ambition d'accéder aux plus hauts échelons de l'entreprise et le phénomène du plafond de verre. Par ailleurs, cette étude va approfondir l'examen des styles de leadership adoptés par les femmes et mesurer l'impact du style adopté sur la progression réalisée dans la carrière choisie.

Nous prendrons l'exemple du Moyen-Orient et particulièrement du Liban où le secteur bancaire est soucieux de réduire les inégalités professionnelles. Cependant les différenciations entre hommes et femmes persistent. De multiples facteurs, certains explicites, telle la formation ou la mobilité, d'autres plus implicites, comme les horaires de travail ou la maternité, semblent se combiner et se renforcer mutuellement pour expliquer des évolutions de carrière moins favorables chez les femmes.

Un questionnaire à choix fermé a été diffusé sur un site Web sécurisé à des femmes cadres dans 6 banques opérant au Liban afin de déterminer la relation entre les variables dépendantes et indépendantes relevées. Les hypothèses ont été validées déterminants ainsi divers facteurs qui affectent l'existence du plafond de verre.

Descripteurs :

Banques au Liban. Femmes cadres. Stéréotypes. Culture organisationnelle. Plafond de verre. Styles de leadership. Equilibre vie professionnelle-vie personnelle. Aspirations.

Career of women between choices and constraints: a case study about the Lebanese banking sector.

Women have always been an inherent part of the workforce. They have been playing a fundamental role throughout history; however, they have been considerably underrepresented in top management positions. The existent barrier between middle and top management positions entitled "Glass Ceiling" remains almost as impassable as it has been 20 years ago, even though the number of educated women who have entered the labor market has substantially increased.

The purpose of this research is to identify why the number of women in the top management positions of the Lebanese banks remains minim. As such, the primary object lies in analyzing the correlation between the aspiration and ambition of women to access the highest levels in the organization's hierarchy and the glass ceiling phenomena.

Moreover, this study focuses on the leadership styles adopted by these women; it aims at measuring the impact of the adopted style on the hierarchical advancement in the chosen career.

In Lebanon, the banking sector is eager to reduce professional discrepancies; however, these gaps remain existent between men and women. Several factors, some of which are explicit – such as training & development and mobility, others implicit such as the working schedules and the maternity leaves, interact and interrelate to explain the less favorable career paths that women face.

A close-ended questionnaire has been communicated throughout a secured website to middle management women in 6 banks operating in Lebanon in order to determine the relationship between the identified dependant and independent variables. The hypothesis statements were accepted as true; stipulating that several factors affect the perpetuity of the glass ceiling.

Keywords :

Banks in Lebanon. Women in middle management positions. Stereotypes. Organization culture. Glass ceiling. Leadership styles. Work-life balance. Aspiration.