

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMPRENDRE LA PÉRENNITE DU PLAFOND DE VERRE: LE CAS DES
ENTREPRISES PRIVÉES AU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN INTERVENTION SOCIALE

PAR

ISABELLE MARCHAND

FÉVRIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Si l'achèvement de ce mémoire exige une bonne dose de détermination, de rigueur et de passion, ce projet a nécessité la contribution de plusieurs personnes importantes que je tiens à remercier. Mes premiers remerciements sont dédiés à mes co-directrices, Christine Corbeil et Johanne Saint-Charles qui, nonobstant leur rigueur professionnelle, ont toujours considéré mes idées et mes positions. Je veux aussi souligner leur générosité et leur soutien dans les autres projets professionnels qui ont entouré mon parcours académique. Alors, Johanne, Christine, toute ma reconnaissance accompagne en filigrane ces quelque 160 pages.

Également, je souhaite remercier le Conseil de recherches des sciences humaines et le Fonds québécois de recherches sur la culture et la société ainsi que la Fondation de l'UQAM pour les bourses d'excellence consenties durant mes études. Par ailleurs, sans l'apport des femmes cadres et dirigeantes qui ont démontré de l'intérêt envers mon travail, ce mémoire n'aurait pas vu le jour; je tiens donc à les remercier chaleureusement. Également, il me faut remercier Sergine Morin qui a agité à titre de correctrice lors de la rédaction de ce mémoire. Dans un autre registre, je ne voudrais pas oublier mes amis, amies et ma famille, qui ont été présentes au cours de ces trois dernières années. Merci d'abord à toutes mes amies en travail social et à l'IREF; vos amitiés me sont précieuses. Merci à Alex pour son amitié sincère et fidèle. Une pensée aussi à ma mère et à ma soeur pour leur soutien indéfectible dans tous les projets que j'entreprends ainsi qu'à mon père qui m'a toujours encouragée dans mon désir d'émancipation et de dépassement. Mes tous derniers éloges reviennent à Jérôme, qui a été complice de mon quotidien durant les sept dernières années. Merci pour ta confiance en mes capacités, tes encouragements, ton humour et ta simplicité qui rendent la vie plus légère ainsi que pour ta générosité durant la fin de mon parcours universitaire. À vous toutes et tous, merci d'avoir été présents; merci de faire partie de ma vie.

Je désire dédier ce mémoire à toutes les femmes, professionnelles, militantes ou ménagères qui par leur travail et leurs pratiques quotidiennes contribuent à repousser, chacune à leur façon, l'étanchéité des catégories de sexe afin qu'un jour, femmes et hommes, puissent vivre pleinement leur altérité et singularité sans être soumis aux impératifs des rapports sociaux de sexe.

La modestie et la réserve qui scellent l'apparat de l'éternel féminin ont toujours gardé les femmes hors de l'espace public. [...] Si le monde change, il reste encore à faire accepter aux sociétés que le féminin ne soit plus un signe de faiblesse, d'impuissance, d'infériorité (Navarro, 2001 : 83).

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE : UN ÉTAT DES LIEUX.....	7
1.1 UN PORTRAIT DE L'ÉVOLUTION SOCIALE DU QUÉBEC EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES.....	7
1.1.1 La participation des femmes au marché du travail : un aperçu de la situation en 2006.....	10
1.2 LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES HAUTES SPHÈRES ORGANISATIONNELLES.....	12
1.3 LE PHÉNOMÈNE DU PLAFOND DE VERRE.....	15
1.4 LES FEMMES DANS LES ORGANISATIONS : LES OBSTACLES À L'ASCENSION PROFESSIONNELLE.....	17
1.4.1 Les stéréotypes sexuels.....	18
1.4.2 La compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines.....	20
1.4.3 Les réseaux sociaux.....	22
1.4.4 Le défi de l'articulation famille-travail.....	24
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	28
2.1 L'EFFET PLAFOND DE VERRE ET LES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES.....	28
2.2 UN REGARD PARTICULIER SUR LES RAPPORTS SOCIAUX DE SEXE DANS LES ORGANISATIONS.....	32
2.2.1 Les rapports sociaux de sexe : éléments de définition.....	33
2.2.2 La hiérarchisation du travail comme support à la discrimination des femmes.....	34

2.2.3 La culture organisationnelle comme lieu de « sexualisation » du social	37
2.2.4 La part du symbolique : stéréotypes et doxa de sexe.....	40
2.2.5 Deux modèles en tension : entre oppression et émancipation	44
2.3 LES OBJECTIFS POURSUIVIS DANS LE MÉMOIRE	47

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE	49
3.1 LE TYPE DE RECHERCHE PRIVILÉGIÉ	50
3.2 LA MÉTHODE DE CUEILLETTE DE DONNÉES ET LE CHOIX DES INFORMATRICES.....	51
3.2.1 Le profil sociodémographique des répondantes.....	53
3.3 L'ÉLABORATION DE LA GRILLE D'ENTRETIEN ET LA RÉALISATION DES ENTREVUES	55
3.4 LES ÉTAPES DE L'ANALYSE DE CONTENU	57

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	62
4.1 LE FAIT MINORITAIRE : ÊTRE UNE FEMME DANS UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE MASCULINE	62
4.1.1 Un milieu de travail qui reste majoritairement masculin.....	63
4.1.2 Asseoir sa compétence et sa crédibilité	65
4.1.3 Minorité ou minorisation ? Faits divers autour d'une réunion.....	70
4.1.4 Les codes de la féminité	71
4.1.5 Être minoritaire et différente : une position parfois avantageuse ?	80
4.2 DIFFÉRENCES ET RAPPORT DIFFÉRENCIÉ AU POUVOIR.....	80
4.2.1 La différenciation sexuelle en contexte organisationnel	80
4.2.2 L'exercice du pouvoir au féminin.....	85
4.2.3 Femmes de pouvoir : un « fruit exotique » à découvrir... ..	88
4.2.4 Moins d'ambition et de soif du pouvoir ?	93

4.3 LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS L'ASCENSION	
PROFESSIONNELLE.....	95
4.3.1 Maternité, famille et ascension professionnelle : des dialectiques irréductibles ?	96
4.3.2 Les enceintes du pouvoir : boys' club et réseaux sociaux	102
4.3.3 L'absence ou le peu de modèles féminins	104
4.3.4 Évanescents mais encore présents : les préjugés discriminants	106
4.4 ATTEINDRE LES SOMMETS : LES CONDITIONS DE RÉUSSITE.....	108
4.4.1 Être des battantes avant tout	108
4.4.2 Investir les réseaux sociaux et développer le mentorat	111
4.4.3 L'égalité des femmes ? La nécessité d'une volonté politique	114
 CHAPITRE V	
ANALYSE ET DISCUSSION.....	120
5.1 AUTOPSIE D'UNE CULTURE DOMINANTE AUX PRISES AVEC LA	
MIXITÉ	121
5.1.1 La division sexuelle du travail ou comment cristalliser le modèle « masculin » de la carrière et de la gestion	122
5.1.2 Symptômes de la différenciation sociale : la hiérarchisation des statuts et le double standard	126
5.1.3 Cacher ce sexe que je ne saurais voir.....	130
5.2 VERS UNE SUBVERSION DU PARADIGME DOMINANT DE LA	
GESTION ?	133
5.2.1 Une vision « féminine » de la carrière de gestionnaire ?	134
5.2.2 La différence : entre dualisme et érosion catégorielle	137
5.2.3 Transcender la socialisation typiquement féminine	145
 CHAPITRE VI	
CONCLUSION	148
6.1 LES LIMITES DE L'ÉTUDE	154
6.2 OUVERTURES : ENJEUX ET PISTES DE RECHERCHE À INVESTIGUER..	155

BIBLIOGRAPHIE	158
APPENDICE A	
LA GRILLE D'ENTREVUE.....	175

RÉSUMÉ

Notre recherche traite du phénomène du « plafond de verre », c'est-à-dire des difficultés qui freinent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles. Dans un Québec où les prérogatives d'égalité sociale interpellent l'ensemble des structures politiques, nous avons cherché à expliquer la pérennité des facteurs et des pratiques à caractère discriminant qui entravent l'ascension professionnelle des femmes vers les hautes directions. Notre étude, appréhendée à partir d'une théorisation en termes de rapports sociaux de sexe, vise, d'une part, à examiner de quelle manière les rapports sociaux de sexe contribuent à la (re)construction de la différenciation sexuée dans les organisations et, d'autre part, elle cherche à approfondir les impacts générés par le marqueur identitaire « femme » dans une culture organisationnelle considérée masculine. Cette recherche qualitative a été réalisée à l'aide de douze entrevues individuelles. Les participantes travaillent toutes dans le milieu de la gestion et occupent des fonctions de cadre intermédiaire à cadre supérieur. Les entreprises privées ont été ciblées et une majorité d'entre elles sont de grandes entreprises québécoises, sinon canadiennes pour les autres, mais ayant un siège social au Québec.

Corollairement à nos postulats théoriques, nos résultats montrent que le modèle dominant de la gestion et de la carrière n'apparaît pas neutre mais étroitement associé aux caractéristiques assignées au sexe/genre masculin. Sur le plan structurel, la division sexuelle du travail reste peu questionnée et concourt fortement à cette cristallisation du paradigme dominant de la gestion. Également, la différence qu'introduisent d'entrée de jeu les femmes en raison de leur appartenance sexuelle produit une kyrielle d'effets tels que la hiérarchisation des statuts de sexe et l'ambiguïté constante qu'occasionne la féminité dans un environnement masculin; les relations professionnelles apparaissent souvent d'ores et déjà sexualisées, dès lors les processus de différenciation/hiérarchisation deviennent opérants. Cependant, à l'aune des nouvelles générations de cadres et des configurations conjugales et familiales émergentes, la trajectoire linéaire de la carrière ainsi que la division sexuée du travail se voient interpellées, sinon remises en cause dans certaines trajectoires individuelles. De plus, les femmes en position de pouvoir mettent de l'avant des pratiques subversives qui questionnent le modèle hégémonique de la gestion, notamment en se réappropriant « leurs différences » et tentent ainsi de sortir de l'impasse qu'apporte le double processus de la différenciation/hiérarchisation des catégories de sexe. En outre, l'ancrage du modèle « masculin » de la gestion et de la carrière s'amenuise lentement pour laisser émerger des pratiques novatrices et faire place aux nouvelles réalités.

Mots clés : plafond de verre, ascension professionnelle, femmes cadres, femmes dirigeantes, mobilité verticale, rapports sociaux de sexe, différenciation sociale.

INTRODUCTION

Au Canada, et au Québec plus particulièrement, d'immenses progrès ont été réalisés en matière d'égalité entre les sexes depuis les 40 dernières années. Toutefois, en dépit des législations qui entérinent l'égalité des droits et du consensus social sur l'égalité de fait à atteindre, l'histoire de l'émancipation des femmes reste à parachever. À cet égard, le bât blesse particulièrement lorsqu'on se penche sur leur présence dans les lieux de pouvoir, que ce soit dans les instances politiques et juridiques ou dans les organisations publiques et privées. À titre d'illustrations, à peine 22 % des postes de cadres de niveau supérieur au Québec¹ sont occupés par des femmes (Comité Aviseur Femmes en développement de la main-d'œuvre 2005 : 22), tandis que moins de 23 % des gestionnaires canadiennes œuvrent dans les hautes sphères organisationnelles, soit une augmentation de 6 % par rapport à 1987 (International Labour Office, 2004 : 17). À l'échelle municipale, à la Ville de Montréal par exemple, la proportion des femmes occupant des postes de direction apparaît négligeable : en 2006, 26 % des postes de cadres de direction sont attribués à des femmes; dans les hautes directions, le taux chute considérablement pour s'établir à 11, 7 %². Effet frontière, plafond de verre (Morrison et *al.*, 1987) ou ciel de plomb (Marry et Jonas, 2004), les femmes semblent toujours se buter à des obstacles qui freinent leur trajectoire vers le sommet de la hiérarchie organisationnelle.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressée au phénomène du « plafond de verre », expression qui illustre métaphoriquement un effet de plafonnement au cours de la carrière ascendante des femmes, une voûte invisible située dans la ligne hiérarchique qui verrouille l'accès aux hautes sphères du pouvoir. Sujet d'actualité, nous avons cherché à savoir pourquoi, dans un contexte

¹ Cette moyenne a été obtenue en tenant compte du secteur privé et du secteur public.

² Service du capital humain (2006).

social où l'on clairotte l'égalité-déjà-là (Delphy, 2004 : 24-25), les femmes restent si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels des organisations ? Quels sont ces obstacles qui freinent leur mobilité verticale ?

Mise en contexte de l'étude

Aujourd'hui, en Occident, le principe d'égalité, en tant que droit humain fondamental, est enraciné non seulement dans plusieurs conventions et traités internationaux, mais fonde la légitimité d'une série de législations qui en garantissent l'accès à tout individu. Toutefois, en dépit des lois, l'égalité sociale, à savoir celle que nous expérimentons dans la réalité quotidienne reste à conquérir pour des milliers de femmes. De fait, moult écarts et inégalités continuent de façonner asymétriquement les trajectoires des femmes comparativement à celles des hommes. Sur le marché du travail par exemple, l'iniquité/inégalité salariale et le cantonnement à des emplois précaires, atypiques et peu rémunérés, pour ne nommer que ces réalités, restent le lot de milliers de femmes (Comité Aviseur Femmes en développement de la main-d'œuvre, 2005; Milewski, 2004). Sur la scène politique, au Québec, de grands pas en matière d'égalité des sexes ont été franchis : en 2007, Jean Charest formait un conseil des ministres paritaire, initiative qui a créé un précédent dans l'histoire politique du Québec, sinon du Canada. Néanmoins, en février 2007, au moment de la dissolution de l'Assemblée nationale, les femmes détenaient seulement 38 des 125 sièges disponibles³, soit une proportion de 30, 4 % de la députation. Au fédéral, depuis 1998, le nombre de députées à la Chambre des communes se situe autour de 20 % pour s'établir à 20, 8 % en 2006, ce qui représente un ratio de 64 femmes sur un total de 308 sièges⁴. Ainsi, malgré sa stabilité politique, les principes de

³ Site de l'Assemblée nationale du Québec,
<http://www.assnat.qc.ca/fra/Membres/deputes3712se.html>, consulté le 12 août 2007.

⁴ Site de la Chambre des communes (Parlement du Canada)
<http://www.parl.gc.ca/information/about/process/house/hfer/hfer.asp?Language=F&Search=WomenElection>, consulté le 12 août 2007.

démocratie et d'égalité qui l'animent ainsi que la vigueur du mouvement des femmes, le Canada compte aujourd'hui moins de femmes élues que la plupart des pays européens et que plusieurs pays moins développés, tels que la Mauritanie, l'Ouganda, l'Afghanistan et l'Irak ; il se situe en fait au 48^e rang sur la liste de l'Union interparlementaire des femmes élues aux parlements nationaux⁵. Du côté municipal, le constat demeure similaire : le pourcentage de femmes mairesses stagne autour de 10 % et de 25 % pour les conseillères municipales depuis plusieurs années (Conseil du Statut de la femme, 2004 : 21). En réalité, dans la plupart de ces milieux historiquement assignés aux hommes, les femmes dites leaders représentent toujours une minorité. En cela, leur avènement dans les hautes sphères décisionnelles est un phénomène social, historique et sociologique nouveau (Apfelbaum, 1992).

Pertinence et originalité de la recherche

Compte tenu que l'investissement des lieux décisionnels au sein des organisations demeure la prérogative d'une élite masculine, nous estimons, avec Riot-Sarcey (2000 : 156), que le « féminisme ne peut considérer achevée sa lutte sans que soient mis en cause les dispositifs politiques à l'œuvre dans la majorité des pays dits démocratiques où l'égalité énoncée est rendue compatible avec l'inégalité sociale dont l'un des fondements repose sur l'inégalité de sexe ». Il semble ainsi évident qu'un décalage important subsiste entre la rhétorique sociale sur l'égalité acquise et celle revendiquée par plusieurs citoyennes et citoyens. En effet, tel qu'énoncé par Bourdieu (1998 : 99), l'égalité formelle ou de droits proclamée entre les sexes « tend à dissimuler [le fait] que les femmes occupent toujours des positions moins favorisées [que les hommes] ». Sur le plan des politiques sociales, rappelons que l'État québécois a récemment réitéré sa volonté de concrétiser l'égalité entre les sexes en matière d'emploi en donnant un nouveau souffle aux programmes d'accès

⁵Women in National Parliaments, <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm>, consulté le 12 août 2007.

à l'égalité par l'entremise de la loi 143⁶. C'est entre autres dans cette perspective du renouvellement des pratiques d'intervention sociale que nous inscrivons notre projet. Il importe en ce sens de concevoir des stratégies et des approches d'intervention adaptées aux milieux organisationnels, particulièrement ceux où les femmes sont peu représentées, afin de prévenir les pratiques et les comportements sociaux qui génèrent les inégalités et leur reproduction.

D'autre part, l'originalité de notre recherche tient aussi au fait que nous situons d'entrée de jeu le plafond de verre comme un problème social et non comme un cadre conceptuel. En d'autres termes, nous considérons que l'expression demeure en réalité une épithète qui exprime un effet frontière en matière d'ascension verticale et, en cela, posé comme cadre explicatif, le plafond de verre ne peut rendre intelligibles les pratiques qui conduisent à son édification. Or, pour paraphraser Sanchez-Masaz et al. (2005 : 145), « nombre de ces obstacles sont tangibles, quoique difficiles à débusquer, masqués qu'ils sont par l'idée même de l'égalité ». À cet égard, une pléthore d'écrits scientifiques, anglo-saxons⁷ notamment, étaye les facteurs discriminants que rencontrent les femmes ainsi que les difficultés spécifiques qui ponctuent leur trajectoire ascendante. Sur le plan conceptuel, nous examinerons cette problématique sous l'angle des rapports sociaux de sexe, perspective théorique qui se situe au carrefour des paradigmes du constructivisme social et du structuralisme. En écho à Wajcman (2003 : 161), nous croyons « qu'une approche qui prend en compte et les hommes et les femmes » et qui s'intéresse à la transaction du social dans les structures organisationnelles représente un

⁶ En 2001, la Loi 143 sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne est entrée en vigueur, assujettissant tous les organismes publics employant plus de 100 personnes dans le secteur municipal, dans les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, de même que les sociétés d'État et la Sûreté du Québec à l'égalité en emploi. Ces programmes qui ont vu le jour en 1985 et visent à instaurer l'égalité en emploi en ciblant essentiellement les groupes historiquement victimes de discrimination, dont les femmes, les minorités visibles, les autochtones et plus récemment, les personnes handicapées.

⁷ Sujet transversal à plusieurs disciplines, les écrits recensés proviennent en grande partie des sciences sociales et humaines et du domaine de la gestion.

enrichissement pour la recherche, tant dans le domaine de la communication humaine que dans celui des sciences sociales.

Enfin, nous considérons qu'une théorisation en termes de rapports de sexe apporte un éclairage novateur à la compréhension du phénomène du plafond de verre; il s'agit ici d'appréhender les pratiques organisationnelles et les représentations sociales qui conduisent le groupe des hommes, en tant que sujets engagés dans un rapport socioculturel et historique, à se maintenir dans une position supérieure au sein du système social (Daune-Richard et Devreux, 1992 : 23) et non pas, à l'inverse, d'isoler la « variable » femme en traitant de leur faible représentativité dans les échelons supérieurs des organisations comme un problème ayant trait à « la condition féminine », ce qui concourt à occulter les mécanismes insidieux relatifs à la dynamique des rapports de sexe dans les organisations. En l'occurrence, nous considérons que notre posture théorique permettra d'approfondir la réflexion sur les racines même des pratiques et des processus discriminants à l'endroit des femmes dans les hauts lieux décisionnels.

Afin d'inscrire notre angle de recherche dans le contexte sociopolitique d'aujourd'hui, le premier chapitre de ce mémoire offrira d'abord un aperçu des progrès accomplis par les femmes en matière d'émancipation. Par la suite, un état des connaissances, eu égard aux recherches empiriques accumulées sur le plafond de verre, sera brossé. Cette recension de la littérature concernant notre objet d'étude nous permettra d'identifier les facteurs ou pratiques qui concourent à l'érection d'un plafond, tangiblement imperceptible, mais qui barricade pourtant l'accès des femmes aux hauts lieux de pouvoir dans les organisations. Pour tenter de comprendre, voire d'expliquer ce phénomène, le deuxième chapitre traitera, quant à lui, des rapports sociaux de sexe et des concepts sous-jacents. La présentation du cadre conceptuel choisie sera suivie par l'énonciation des objectifs ainsi que des questions de recherche balisant l'orientation de l'étude.

Le troisième chapitre formulera les paramètres méthodologiques qui ont encadré notre démarche de recherche et d'analyse. Nous poursuivrons, dans le quatrième chapitre, en exposant les résultats obtenus par l'entremise de quatre dimensions. Succinctement, nous traiterons des milieux de gestion en général, et des hautes sphères en particulier, comme étant des lieux investis majoritairement par les hommes et, conséquemment, de la position minoritaire des femmes ainsi que des conséquences dans leur vie professionnelle. Par la suite, le thème de la différenciation sexuelle dans la culture gestionnaire animera une autre rubrique. Finalement, les principales difficultés rencontrées en termes d'avancement hiérarchique ainsi que les conditions de mobilité verticale clôtureront cette présentation des résultats.

Le cinquième chapitre visera à analyser les résultats obtenus et à initier une discussion théorique en regard des questions de recherche qui ont guidé notre réflexion. Le dialogue entre le cadre théorique, les questions de recherche et les résultats présentés sera conduit par l'entremise d'une modélisation en deux temps : un modèle cherchera à mettre en exergue à la fois les phénomènes dominants qui informent toujours la trajectoire ascendante des femmes cadres, mais aussi les dynamiques ambiguës et contradictoires dégagées dans le discours des répondantes. Enfin, la conclusion fera la synthèse des éléments précédemment discutés ainsi que l'identification des enjeux et des pistes de réflexion pour les recherches ultérieures concernant l'avancement hiérarchique des femmes cadres.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE : UN ÉTAT DES LIEUX

Dans la présente section, nous mettons en lumière les pratiques et les facteurs discriminants qui contrecarrent la mobilité ascendante des femmes vers les postes stratégiques situés dans les échelons supérieurs des organisations et, par conséquent, qui maintiennent la grande majorité des femmes dans un statut de subordonnée et ce, en dépit des avancées sociétales que le Québec a réalisées en matière d'égalité des sexes. À cet égard, nous présentons d'abord une synthèse des progrès encourus à l'aube du XXI^e siècle puis, nous dressons un portrait de la situation concernant la participation des femmes au marché travail en 2003-2004. Par la suite, à l'aide de données statistiques, nous observons la place que celles-ci occupent au sein des sphères de direction dans les structures organisationnelles du Québec et du Canada. Enfin, la dernière partie constitue la pierre angulaire de notre problématique puisqu'elle fait état de la documentation concernant les pratiques à caractère discriminatoire qui ont cours dans les organisations.

1.1 Un portrait de l'évolution sociale du Québec en matière d'égalité des sexes

Au début du XX^e siècle, sous la tutelle de l'Église et des dirigeants politiques, les Québécoises détiennent peu de droits civiques (CSF, 2004). En dépit de la vigueur du féminisme de la première vague⁸, il faudra attendre 1940, sous l'égide du gouvernement libéral, avant que les femmes obtiennent finalement le droit de vote (Collectif Clio, 1992). De 1944 à 1959, le Québec demeure sous l'emprise d'un

⁸ Le terme « première vague », au Québec, fait notamment référence au féminisme chrétien, incarné par la Fédération Nationale Saint-Jean-Baptiste, qui luttait entre autres pour l'accès à l'éducation et aux professions libérales ainsi qu'au mouvement des suffragettes. Plusieurs syndicalistes féministes ont aussi mené d'importantes luttes à cette époque.

duplessisme austère et les revendications féministes sont mises en veilleuse. Au cours des années 1950, apparaît la « mystique féminine », créée par une véritable collusion entre les autorités socio-économiques, politiques et religieuses qui clament les vertus de la femme-épouse-mère-de-famille; ils font de ce statut « le salut et le secret du bonheur pour toutes les femmes » (*Ibid*, 1992 : 414). Puis, entre 1965 et 1975, divers mouvements sociopolitiques explosent aux quatre coins du monde; c'est dans la foulée de cette effervescence internationale que la contestation populaire gagne le Québec au tournant des années 1960 (Collectif Clio, 1992). Sous l'impulsion de la Révolution tranquille, la société québécoise subit d'impressionnantes mutations d'ordre tant structurel que sociopolitique et économique : laïcisation, sécularisation et modernisation de la société contribuent à façonner le visage contemporain du Québec (Gauthier, 1994, 2003).

C'est donc dans un contexte de bouleversements nationaux et internationaux qu'apparaît le féminisme de la deuxième vague⁹. Ce large mouvement, traversé par divers courants, questionne les rapports sociaux de sexe émanant d'une société patriarcale et revendique l'égalité entre les sexes (Corbeil et Descarries, 2003). À cet égard, sur les plans juridique et social, les Québécoises font un « important rattrapage » (Sineau et Tardy, 1993 : 65). D'abord, rappelons l'entrée en politique de Marie-Claire Kirkland en 1961, première femme élue, qui pilote en 1964 la loi pionnière mettant fin à l'incapacité juridique des femmes. Durant les années qui suivirent, une panoplie de mesures et de changements juridico-politiques contribue à concrétiser l'égalité des femmes. En rafale, citons l'accès égal à tous les programmes d'éducation, la loi sur l'aide sociale, les législations en faveur de l'avortement, du divorce, la refonte du droit de la famille, etc. (CSF, 2000 ; Collectif, 1992). Sur le plan sociopolitique, entre 1969 et 1975, une pléiade d'organismes féministes voient le jour à travers le Québec. De l'intervention en violence faite aux femmes à l'accès libre et gratuit à l'avortement, en passant par les revendications

⁹ L'appellation « deuxième vague » désigne le mouvement de femmes contemporain, né dans les années 1960-1970, qui a revendiqué l'égalité de droits (courant égalitariste) et la fin de l'oppression des femmes (courant radical).

relatives à la santé, à l'accès au travail et aux autres protections sociales, les récriminations sont nombreuses et l'intervention de l'État est préconisée, voire sommée, car lui seul dispose des pouvoirs nécessaires pour matérialiser cette égalité et ainsi juguler les discriminations subies par les femmes. Cette valeur d'égalité « sans distinction, exclusion ou préférence » est d'ailleurs consacrée par l'avènement de la Charte des droits et libertés de la personne (article 10), adoptée en 1975. Dans les années 1980, toujours animé par un « désir de liberté ¹⁰», le mouvement des femmes poursuit ses idéaux de justice sociale et d'égalité. D'importantes avancées juridiques sont ainsi réalisées au cours de cette décennie : promulgation de l'égalité entre conjoints, reconnaissance du caractère criminel de l'agression sexuelle commise par le conjoint, amendements à la Charte pour interdire la discrimination fondée sur l'état de grossesse et pour introduire les programmes d'accès à l'égalité, réforme de la loi sur le divorce, etc. (CSF, 2000). Les années 1990 sont aussi porteuses de lois et de mesures visant à atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes, notons entre autres la loi sur l'équité salariale, l'amélioration des normes du travail relatives à la parentalité et l'adoption d'une politique gouvernementale d'intervention en violence conjugale. En outre, la mouvance féministe et protestataire apparue à la fin des années 1960 a conduit les gouvernements successifs du Québec à adopter une kyrielle de politiques ayant trait à l'égalité, valeur que se devait de promouvoir l'État en tant que régulateur d'une société démocratique, désireuse d'intégrer les divers groupes sociaux qui la composent.

Si les femmes ont dûment conquis l'égalité de droit, en revanche, l'égalité de fait reste à être concrétisée puisque les inégalités entre les sexes persistent toujours (CSF, 2004). En effet, « les discriminations de sexe persistent dans la plupart des sociétés et continuent à désigner concrètement des différences de fonctions, de statuts, de droits et de devoirs » (Blöss, 2001 : 1). Aujourd'hui, la discrimination et le sexisme apparaissent certes moins flagrants qu'autrefois ; insidieux, ils deviennent

¹⁰ Par analogie au documentaire intitulé *Désirs de liberté*, réalisé par Paula Mc Keown, Vidéo Femmes, 1996.

en revanche de plus en plus subtils, que ce soit dans les secteurs privé ou public (Jacobs, 1992, cité dans Rinfret et Lortie-Lussier, 1996). Pour Tougas (1999 : 2), il s'agit plus précisément de néo-sexisme, c'est-à-dire d'une forme de discrimination qui tire ses racines du sexisme d'antan, basé notamment sur la « nature » du féminin, mais cherche à se camoufler sous des discours et des législations qui se veulent égalitaires. Dans le même registre, Lips (2002 : 23) invoque le sexisme moderne pour qualifier les attitudes négatives et défavorables à l'égard des femmes. Par exemple, affirmer le manque d'ambition chez les femmes et l'incompatibilité de leurs rôles professionnel et parental (Lortie-Lussier, 1999 : 3) ou leur moindre désir de pouvoir (Crampton, 1999 : 88) ou encore, clamer que les entreprises embauchent des femmes non qualifiées pour satisfaire aux exigences des programmes d'actions positives et aux quotas (Tougas, 1999 : 2), c'est faire preuve de néo-sexisme ou de sexisme moderne.

1.1.1 La participation des femmes au marché du travail : un aperçu de la situation en 2006

Depuis les années 1970, la présence des femmes sur le marché du travail au Canada s'est accrue considérablement : en 1976, 42 % d'entre elles occupaient un emploi rémunéré, en 2006, ce taux grimpe à 58 %¹¹ (Statistique Canada, 2006 : 6). En examinant les chiffres pour l'ensemble de la population active à pareille date, les femmes représentent 47 % de l'ensemble des travailleuses et travailleurs canadiens (*Ibid* : 6). En dépit de cette augmentation, le phénomène de ghettoïsation en matière d'emplois demeure toujours palpable : en 2006, 67 % de l'ensemble des femmes actives travaillent dans les domaines de l'éducation, des soins infirmiers, dans les secteurs de la santé, des ventes et des services ainsi que dans le travail de bureau, comparativement à 30 % des hommes dans les domaines (*Ibid* : 9). Pour ces

¹¹ Donnée pour l'ensemble de la population active, soit tout individu de 15 ans et plus en emploi ou au chômage (à l'exclusion des pensionnaires d'établissements et des membres des Forces armées canadiennes).

derniers, les champs d'activités tels que les métiers de production, d'ingénierie et d'informatique restent des bastions considérés traditionnellement masculins¹². En l'occurrence, les femmes se retrouvent à œuvrer majoritairement dans le secteur tertiaire, là où les emplois demeurent fréquemment précaires et mal rémunérés (ILO, 2004 ; Lips ; 2002 ; Tremblay, 2004). C'est ce que désigne le phénomène de la ségrégation horizontale, à savoir une surreprésentation des femmes dans les catégories d'emplois les moins profitables sur le plan socio-économique (ILO, 2004 ; Fortino, 2002). De surcroît, au Canada, les femmes gagnent 72 % du salaire des hommes et effectuent 65 % du travail non rémunéré (L'Alliance Canadienne féministe pour l'action internationale, 2004 : 27). Enfin, rappelons qu'une minorité d'hommes travaille à temps partiel¹³; cette modalité de travail incombe le plus souvent aux femmes et ce, dans tous les pays occidentaux (Comité Aviser Femmes en développement de la main-d'œuvre, 2005; Commission des Communautés Européennes, 2005; Sheridan, 2004). En définitive, l'organisation du travail contribue au maintien de l'inégalité entre les hommes et les femmes en raison notamment de la ségrégation sexuelle, phénomène qui concourt à l'incubation de ghettos d'emplois, souvent incertains et sous-rémunérés, à l'inégalité/iniquité salariale et à la non-reconnaissance du travail « invisible » des femmes (Lips, 2002; Milewski, 2004). Sur le plan macro social, cet état de fait engendre de façon presque inévitable leur exclusion des lieux de pouvoir (Maruani, 1991, citée dans Bourdieu, 1999 : 99).

¹² Par milieu de travail traditionnellement masculin, nous entendons un milieu où les femmes représentent moins de 30 % du personnel salarié.

¹³ En 2006, au Canada, 11 % des hommes comparativement à 26 % des femmes travaillaient moins de trente heures par semaine à leur principal emploi. Depuis la fin des années 70, nous observons que 7 femmes sur 10 travaillent à temps partiel (Statistique Canada, 2006 : 8).

1.2 La présence des femmes dans les hautes sphères organisationnelles

Corollaire à la ségrégation horizontale, la ségrégation verticale, quant à elle, se caractérise par la quasi-absence des femmes dans les postes de direction (Fortino, 2002 : 49; ILO, 2004 : 8), c'est-à-dire dans les instances exécutives, décisionnelles et administratives. Ces lieux sont en fait les sphères névralgiques des organisations car « la fonction du sommet stratégique¹⁴ est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace » (Mintzberg, 1982 : 41). Plus spécifiquement, il revient à la haute direction de veiller aux tâches d'encadrement et de supervision, d'allocation des ressources, de gestion des relations avec l'environnement, du développement de l'entreprise, etc. (*Ibid* : 42-43).

À la lumière des études consultées, nous constatons que les hautes hiérarchies organisationnelles demeurent l'apanage des hommes puisqu'ils occupent, dans une proportion très élevée, les postes stratégiques et les plus influents (Commission des Communautés Européennes, 2005; Deher, 2003 ; Goodman, Fields et Blum, 2003; Fortino, 2002 ; ILO, 2004; Large et Saunders, 1995; Lips, 2002; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; States Services Commission, 2000; *The Economist*, 2005). Réalité d'autant plus troublante si l'on met en perspective les progrès réalisés par les femmes sur le plan de la diversification professionnelle. Pensons entre autres aux professions libérales, autrefois réservées aux hommes, qu'elles ont conquises de manière significative (Coderre, Denis et Andrew, 1999; CSF, 2004 ; Wajcman, 2003) et à leur présence en gestion des affaires et en finance où elles constituent maintenant 51 % de la main-d'œuvre (Comité Aviseur Femmes en développement de la main- d'œuvre, 2004 : 22). De plus, les femmes composent 40 % de

¹⁴ Le sommet stratégique désigne, selon Mintzberg (1982 : 41-49), les personnes chargées des responsabilités les plus larges: les membres du conseil d'administration, le directeur général, le président, les membres du comité directeur, le personnel attaché au président et les autres cadres dirigeants dont les fonctions sont globales.

l'ensemble des cadres canadiens, échelons et secteurs confondus¹⁵ (Lortie-Lussier, 1999 : 3). De surcroît, depuis une vingtaine d'années, si l'on examine la proportion de femmes universitaires qui terminent leurs études en gestion, en finances et en administration, proportionnellement, nous devrions les retrouver en plus grand nombre au sein des instances décisionnelles (Koch, Luft et Kruse, 2005; Heilman, 2001; Laufer, 2004; Rideway, 2001; Sanchez-Mazas et Casini, 2005). Cette progression timide des femmes gestionnaires, inversement proportionnelle à leur présence dans les hautes directions, invalide d'emblée l'hypothèse du « retard historique des femmes ¹⁶ » (Laufer, 2004).

À titre d'illustrations, la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères décisionnelles apparaît si manifeste qu'elle se remarque dans une pléiade de secteurs : dans les institutions universitaires (Baudoux, 2005; Ernst, 2003; Lortie-Lussier, 1999; Sherman, 2000), en politique locale, nationale et internationale (Centre de recherche sur les femmes en politique, 2004 ; CSF, 2004 ; ILO, 2004), en finance, gestion et management (Catalyst, 2004; Ernst, 2003; ILO, 2004; *The Economist*, 2005), dans les institutions publiques (Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2005 ; ILO, 2004 ; Fortino, 2002 ; Gouvernement du Québec, 2005), dans les instances syndicales (Legault, 1999; Lemay, 2001; Le Quentrec et Rieu, 2002; Milkmen, 1994; Saint-Charles et Bélanger, 2006). Même dans les domaines où le vivier de main-d'œuvre s'avère fortement féminin, tels que le réseau de la santé et des services sociaux (Larivière, 2004), en éducation primaire et secondaire (Héon et Mayrand, 2003), dans les commissions scolaires (Bélanger, 1998), et dans le secteur infirmier (Brown et Jones, 2004), ce sont majoritairement les hommes qui occupent les directions supérieures.

¹⁵ Toutes les statistiques le démontrent : un pourcentage plus élevé de femmes cadres se trouvent dans les échelons inférieurs des organisations, tant publiques que privées.

¹⁶ C'est-à-dire que « les femmes ayant eu accès plus tardivement que les hommes aux études et aux diplômes, il était normal qu'elles soient plus rares au sommet [hiérarchique] » Laufer (2004 : 119).

Au Canada en 2005, les entreprises privées répertoriées dans le FP500¹⁷, réunissaient 12 % de femmes au sein des conseils d'administration (Association des femmes en finances du Québec, 2006 : 3). À titre de comparaison, en 1994, elles représentaient 6,3 % des administratrices de 613 compagnies canadiennes (Lauzon, Lauzon et Ducland, 1997 : 19), soit une augmentation de 5,7 % en dix ans ! Pour paraphraser la projection réalisée par Lauzon et *al.* (1997 : 19)¹⁸, à cette cadence-là, les femmes atteindront une représentation paritaire dans les conseils d'administration du secteur privé d'ici une centaine d'années ! En 2006, dans le FP500, la proportion de femmes administratrices stagnait toujours à 12 % et 5,4 % de femmes dirigent ces sociétés (Catalyst, 2007)¹⁹. De plus, selon l'Association des femmes en finances du Québec, l'écart se creuse entre les États-Unis et le Canada : 84 % des compagnies américaines classées dans le FP500 comptent au moins une femme à leur conseil d'administration alors qu'au Canada, ce taux atteint seulement 48 %.

Avant de clore cet état de la situation eu égard à la présence des femmes dans les lieux de pouvoir, il importe de rappeler les données relatives à la place qu'elles occupent dans les fonctions publiques québécoise et canadienne. Soulignons à cet effet que certaines organisations sont assujetties à des programmes d'accès à l'égalité depuis 1986²⁰. Dans les institutions canadiennes, pour l'année 2004-2005,

¹⁷ Soit le *National Post's financial post 500 list* (FP500) répertorie 500 des grandes compagnies canadiennes parmi les plus performantes et influentes dans le secteur privé.

¹⁸ De 1984 à 1994, la participation des femmes administratrices a augmenté de 3,6 %. Après avoir ventilé l'augmentation obtenue à chaque année au cours de cette période, Lauzon et *al.* (1997) concluaient que nous atteindrons l'équité des femmes au sein des structures administratives dans 110 ans !

¹⁹ Catalyst est une organisation canado-américaine de recherche et de promotion des femmes.

²⁰ En particulier, depuis 2001, toutes les institutions publiques québécoises, y compris les sociétés d'État sont assujetties à la *Loi 143 sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne*. En raison de cette loi, les institutions gouvernementales et publiques, sous la surveillance de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, doivent rencontrer des objectifs

les femmes représentaient 53 % de l'effectif en emploi et environ 42 % d'entre elles s'inscrivaient dans les catégories scientifiques et professionnelles. Dans les postes de direction, elles constituaient 37 % des cadres de direction²¹. En revanche, nous constatons qu'elles se polarisaient, à très forte concentration (82 %), sous la rubrique « soutien administratif » (Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2005). Au Québec, en 2005-2006, la présence des femmes apparaissait similaire: parmi la haute direction, les femmes représentaient 37,8 % des cadres supérieurs et composaient 31,4 % de l'ensemble du personnel cadre (tous niveaux confondus). Toutefois, à l'instar du portrait au fédéral, les femmes constituaient 86,1 % du personnel de bureau en 2005-2006, alors qu'elles formaient 55 % de l'effectif régulier au sein des institutions québécoises (Gouvernement du Québec, 2006 : 18-19). En conclusion, les écrits sont unanimes et les données récentes sont probantes : les femmes occupent majoritairement l'espace au bas de la pyramide hiérarchique en tant que subalternes comparativement à leurs homologues masculins qui, eux, les surplombent au sommet de la pyramide.

1.3 Le phénomène du plafond de verre

Par-delà les statistiques, plusieurs études expliquent ce confinement des femmes aux postes inférieurs en évoquant le phénomène du « glass ceiling », traduit par l'expression « plafond de verre », un concept mis au monde par Morrison, White et Van Velsor (1987) dans le cadre d'une étude menée auprès de soixante dix-sept femmes occupant des postes exécutifs ainsi qu'auprès de leurs associés masculins. Manifestation toujours opérante selon les chercheurs et chercheuses, le plafond de

préalablement définis dans un plan d'accès à l'égalité en emploi en vue d'assurer une meilleure représentation des femmes et des autres groupes historiquement discriminés.

²¹ Notons que le document n'offre pas le pourcentage de femmes qui se situent dans la catégorie cadre de haute direction; le nombre donné englobe les deux catégories d'emploi (cadre de direction et de haute direction).

verre désigne ces barrières et difficultés, parfois à peine perceptibles, qui freinent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles (Crampton et Mishra, 1999; Dreher, 2003; Ernst, 2003; Fortier, 2002; Gouvernement du Canada, 1995; Heilman, 2001; ILO, 2004; Large et Saunders, 1995; Le Pors et Milewski, 2002; Maume, 2004; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; States Services Commission, 2000; *The Economist*, 2005). Plus précisément, « 'ce plafonnement' des profils professionnels des femmes serait dû à un ensemble de facteurs 'invisibles', comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement » (Sanchez-Mazas et Casini, 2005 : 142). En ce sens, le plafond de verre désigne, d'une part, les pratiques de discrimination dites imperceptibles qui affectent l'avancement professionnel des femmes et des groupes minoritaires²² et, d'autre part, sous-entend que les inégalités se décuplent de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs (Maume, 2004). Soulignons également que ce phénomène s'inscrit sur un continuum d'inégalités entre les femmes et les hommes et non comme un obstacle isolé, qui surgit à un moment donné au cours d'une carrière professionnelle, tel que le mentionnent Sanchez-Mazas et Casini (2005), ce qui laisserait croire à tort que les parcours professionnels des deux sexes sont symétriques. Ce qui nous intéresse particulièrement, et que dissimule *a priori* l'allégorie de verre en raison de son caractère conceptuel, c'est « l'inégalité des conditions qu'alimente toute une série de pratiques informelles reconduisant la discrimination envers les femmes à un niveau indirect et organisant leur mise en retrait » (Sanchez-Masaz et *al.*, 2005 : 147). C'est à cet exercice de mise en relief des pratiques et des facteurs discriminants que nous nous emploierons dans la partie suivante.

²² Certains chercheurs (es) invoquent la notion de « plafond de verre » pour exprimer les barrières qui entravent non seulement l'accès des femmes aux postes de pouvoir mais, plus largement, de tous les groupes minoritaires. Dans cette optique, les hautes sphères organisationnelles restent l'apanage des hommes blancs.

1.4 Les femmes dans les organisations : les obstacles à l'ascension professionnelle

Plusieurs auteures affirment que, de façon générale, les femmes rencontrent davantage de contraintes dans les milieux considérés comme traditionnellement masculins (Eliev et Bernier, 2003; Ely, 1995; Gouvernement du Canada, 1995; ILO, 2004; Legault, 1999; Lips, 2002), en l'occurrence les filières de direction et de gestion (Gouvernement du Canada, 1995 ; ILO, 2004; Landry, 1990). Les résultats de Eliev et Bernier (2003) sur la perception des femmes cadres dans l'industrie minière au Québec montrent que l'environnement de travail présente des difficultés parce qu'il est dominé par des hommes; par ricochet, les cadres féminins doivent quotidiennement affronter des obstacles liés au sexisme de leurs collègues qui les renvoient à leur condition de « femme ». Selon Aubert (1986), dans tous les secteurs construits naguère sur des normes dites masculines, tels que les secteurs des industries, des technologies et de la gestion, les femmes occupent le plus souvent des positions en périphérie de l'organisation. Plus récemment, au terme d'une étude menée dans le milieu universitaire, Baudoux (2005) indique que le domaine de l'administration, où règne un fonctionnement bureaucratique basé sur la spécialisation des tâches, apparaît plus préjudiciable à la mobilité ascendante des femmes. À cet effet, elle note que la portion des cadres féminins dans le secteur administratif des universités se situe au-dessous de 30 % (*Ibid* : 83). D'autres abondent également en ce sens en invoquant le fait que plusieurs femmes qui se hissent dans les échelons supérieurs sont dirigées vers la périphérie des fonctions stratégiques : postes de relations humaines, de conseils, de communications, etc. (Daune-Richard, 1998; Fortier, 2002; States Services Commission, 2000). Dans le même registre, Baudoux (2005 : 81-82) mentionne que dans le domaine administratif au sein des universités, les femmes se voient accorder davantage de postes fonctionnels alors que leurs homologues masculins restent privilégiés pour occuper des fonctions d'encadrement.

En contrepartie, il semble aussi exister certaines filières d'emplois où la discrimination basée sur le sexe se fait moins prégnante. Récemment, Fields et Blum (2003) affirmaient que les femmes sont plus susceptibles de franchir les enceintes des hautes sphères de direction dans les organisations qui œuvrent dans les domaines autres que le secteur manufacturier, là où le bassin féminin est considérable dans les niveaux inférieurs de gestion, où les iniquités salariales sont moindres et enfin, dans les entreprises qui mettent l'accent sur le développement et la promotion des employées. Par ailleurs, l'étude de Dreher (2003) qui a analysé, sur une période de dix ans, les mesures d'articulation entre la vie privée et la carrière professionnelle offertes dans 72 grandes entreprises américaines, pour la plupart des firmes de services financiers, concluait que la représentation des femmes dans les fonctions de cadres subalternes était positivement corrélée avec le pourcentage de femmes dans les postes supérieurs. Autrement dit, les femmes se voient offrir plus d'opportunités en matière d'avancement hiérarchique lorsque les organisations mettent de l'avant un ensemble de mesures et de pratiques tangibles promouvant l'égalité entre les sexes.

1.4.1 Les stéréotypes sexuels

Plusieurs recherches réalisées sur le phénomène du « plafond de verre » constatent la présence de stéréotypes sexuels et l'existence d'attitudes défavorables à l'endroit des femmes au sein des hautes sphères décisionnelles, ce qui contrecarre indubitablement leur mobilité ascendante (Camussi et Leccardi, 2005 ; Crampton et Mishra, 1999 ; Eliev et Brenier, 2003 ; Heilman, 2001 ; Le Pors et Milewski, 2002 ; ILO, 2004 ; Lips, 2002 ; Sheridan, 2004 ; States Services Commission, 2000). Au Québec, Héon et Mayrand (2003) ont conduit une étude au sein de deux commissions scolaires montréalaises afin de cerner les perceptions des directrices, des directrices adjointes et des adjointes administratives dans les écoles primaires et secondaires en regard des stéréotypes sexistes et des jugements de valeur discriminants. Selon les 28 répondantes, ces barrières sociales s'érodent dans leur

milieu de travail. Par exemple, la très grande majorité ne croit plus que les hommes soient favorisés par une plus grande mobilité et qu'une femme soit désavantagée parce qu'elle a des enfants à la maison. Soulignons aussi que les répondantes âgées de 40 ans et moins n'estiment pas du tout que leur entourage de travail juge que les hommes puissent être de meilleurs gestionnaires, alors que 20 % des plus âgées entretiennent cette perception. Néanmoins, en dépit du fait que les processus de sélection semblent s'être améliorés, 85 % des répondantes affirment que leur réseau social professionnel fait toujours mention de la présence de remarques sexistes et 70 %, évoquant toujours les perceptions de leur entourage de travail, croient qu'une femme ne possède pas les mêmes chances d'être engagée pour un poste de direction qu'un homme. Dans la même logique, Ely (1995), au terme d'une étude empirique au sein de 30 firmes américaines de droit, soutient que dans les milieux où il y a une faible proportion de femmes, le phénomène de la stéréotypie sexuelle à leur égard se trouve accru comparativement aux firmes où ces dernières sont mieux intégrées. En continuité, Kirchler (1997) a constaté un effet d'asymétrie dans la description des profils « femmes chefs d'entreprise » et « hommes chefs d'entreprise » et ce, en dépit de la similarité des caractéristiques personnelles invoquées pour les deux sexes. Par l'entremise d'une étude réalisée auprès de 150 personnes, l'auteure a remarqué que lorsque les répondants masculins décrivaient en premier lieu un dirigeant d'entreprise et en deuxième lieu une dirigeante, la grande majorité d'entre eux affirmait qu'« elle est comme lui ». À l'inverse, lorsque c'est la femme dirigeante qui a été décrite en premier lieu, peu de sujets mentionnent que l'homme dirigeant est « comme elle ». L'auteure conclut qu'il importe d'utiliser des techniques d'enquête indirectes afin de débusquer les stéréotypes qui, *a priori*, apparaissent éradiqués.

D'autres chercheuses, Koch, Luft et Kruse (2005) ont analysé les connotations sémantiques des termes suivants : femme, homme, leadership, *manager* et *businesswoman* auprès d'un échantillon de 54 femmes et de 47 hommes, pour la majorité étudiants à l'University of Heidelberg. En utilisant les mêmes thèmes et paramètres de recherche qu'une étude réalisée vingt ans plus tôt, soit celle de Kruse

et Wintermantel (1986, cité dans Koch, Luft et Kruse, 2005), les auteures ont constaté une certaine évolution des représentations sociales, notamment dans la conception du leadership. Plus précisément, il y a vingt ans, les étudiants et étudiantes associaient uniquement le leadership aux mots « homme et *manager* », alors qu'aujourd'hui, celui-ci l'est aussi à la catégorie « *businesswoman* et *manager* », signifiant ainsi que le leadership n'apparaît plus comme étant exclusivement masculin. Cependant, les termes « femme » et « homme » demeurent encore définis de manière traditionnelle, c'est-à-dire selon les stéréotypes de sexe. Soulignons enfin que les répondants masculins estiment que la signification d'une « *businesswoman* » se distingue clairement de la conception qu'ils ont d'une « femme » ; celle-ci serait entre autres pourvue d'aptitudes plus relationnelles et empathiques que la « *businesswoman* ».

1.4.2 La compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines

Les résultats d'une étude de Son Hing (2002) sur les préjugés explicites et implicites dans les milieux de travail au Canada dévoilent que plus de 75 % des hommes tendent à associer l'incompétence plutôt que la compétence aux femmes. Au surplus, ces préjugés sont fréquemment observés chez des individus affirmant en être exempts. Par conséquent, les femmes obtiendront difficilement un poste de haut niveau hiérarchique avant d'avoir « prouvé » qu'elles détiennent les aptitudes et le savoir-faire répondants aux exigences de l'emploi convoité (Gouvernement du Canada, 1995; Landry, 1990). Elles doivent inlassablement fournir des efforts supplémentaires par rapport à ceux fournis par leurs pairs afin de démontrer leur compétence ainsi que leur capacité à assumer des fonctions de dirigeantes (Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Canada, 1995; Heilman, 2001; ILO, 2004; Landry, 1990; Lips, 2002). En ce qui a trait aux processus de sélection et de promotion dans les directions, certains mentionnent le caractère confus et non objectif des critères de sélection, ce qui entrave l'accès des femmes aux hautes sphères décisionnelles (Heilman, 2001; Large et Saunders, 1995; Laufer, 2004). À ce titre, beaucoup

d'organisations utiliseraient des procédés de recrutement et de sélection informels, tels que les réseaux sociaux et les références, plutôt que le critère du mérite (States Services Commission, 2000). En ce sens, plusieurs décrivent les biais issus des procédés de recrutement et de promotion qui déforment l'information reçue; ces écueils peuvent être présents tant dans les instruments de mesure utilisés que dans l'attitude des personnes qui effectuent les tests ou les entrevues (Baudoux, 2005; Fortino, 2002; Heilman, 2001; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; States Services Commission, 2000). Entre autres, dans un milieu masculin relativement homogène, le fait d'être une femme, donc d'être différente, influence le choix des dirigeants; par conséquent, les candidats masculins sont davantage promus et connaissent plus de succès en entrevue que les femmes possédant le même profil (Lips, 2002; Heilman, 2001; States Services Commission, 2000). Aux prises avec ces conditions de sélection subjectives, les femmes doivent s'assurer de posséder « la tête de l'emploi » (Baudoux, 2005 : 233). Mais encore, de façon générale, les hommes sont d'entrée de jeu pressentis comme étant des experts (Hadler, 1995, cité dans Ernst, 2003 : 281; Karakowski, Mc Bey et Miller, 2004; Landry, 1990b; Lips, 2002). Par exemple, au sein de la fonction publique fédérale, la compétence d'un candidat est d'emblée reconnue, qu'il soit de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation et cela suffit généralement pour qu'il obtienne le poste (Gouvernement du Canada, 1995 : 14).

Dans le même sillage, Fortino (2002, citée dans Sanchez-Mazas et Casini, 2005 : 146), à l'issue d'une enquête dans deux organisations publiques françaises, allègue qu'en matière de recrutement et de promotion, les modalités varient selon le sexe : les femmes seraient embauchées « sur la base d'une qualification précise et spécialisée qui les enferme dans le premier emploi occupé » alors que leurs pairs sont recrutés en vertu de leur potentiel et de leurs capacités d'adaptation et ce, dans « la perspective d'une évolution de carrière ». Une étude de Lyness et Thompson (1997, citée dans Lips, 2002 : 474), vérifiant le degré de satisfaction des femmes quant à leurs chances de promotion dans une multinationale américaine, signale aussi cette différence de la perspective du long terme qui joue en faveur des

hommes dans le processus d'évaluation et de promotion. Pratique qui pourrait expliquer pourquoi le manque d'expérience ne semble pas affecter l'accès aux promotions pour ces derniers alors que tel n'est pas le cas pour les femmes (Brown et Jones, 2004); celles-ci doivent nécessairement démontrer leur engagement envers l'organisation alors que celui de leurs pairs est pris pour acquis (*Ibid*).

En matière d'avancement de carrière, les hommes se verront offrir plus d'occasions de progresser dans l'échelle hiérarchique et par conséquent, plus de promotions que les femmes (Wilson, Sakura-Lemessy et West, 1997, cité dans Maume, 2004 : 252). Aussi, au cours de leur carrière professionnelle, ils bénéficieront d'une évaluation plus favorable de la part de leurs supérieurs (Chao 1997, cité Maume 2004 : 252). Pour pallier à ces difficultés « invisibles », les femmes cadres supérieurs accumulent généralement plus d'études universitaires que celles détenues par les hommes occupant les mêmes fonctions (Baudoux, 2005; Belghiti-Mahut, 2004; Fortino, 2002; Larivière, 2004). En somme, les hommes, principalement de race blanche, sont privilégiés au plan salarial, au moment de l'embauche et de l'avancement hiérarchique (Fortino, 2002; Andres, 2002 : 58; Lips, 2002). Quant aux femmes, on leur réserve couramment une « position seconde et décalée [...] qui s'accompagne d'une perspective de carrière moins nette, moins assurée » (Haicault, 2000 : 74).

1.4.3 Les réseaux sociaux

L'exclusion, en tout ou en partie, des femmes des réseaux sociaux constitue une autre barrière substantielle qui enfreint leur avancement hiérarchique (Crampton et al., 1999; Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Canada, 1995; Ibarra, 1992; Laufer, 2004; *The Economist*, 2005). Dans ce contexte, le réseau social se définit comme étant un ensemble de personnes-ressources reliées au milieu de travail, qui permet d'avoir accès à des opportunités de carrière ainsi qu'à du soutien personnel (Ibarra, 1995 : 764, traduction libre). Communément désignés sous le vocable

anglophone de *boy's clubs*²³, ou de *old boy's networks* dans le jargon organisationnel, ces cercles d'initiés relativement homogènes exercent une influence considérable sur les modalités officieuses de promotion vers des postes stratégiques et de prestige et apparaissent résistants au changement (Gouvernement du Canada, 1995). En cela, l'appartenance à ces réseaux d'initiés offre aux hommes une meilleure visibilité au niveau de la concurrence et celui de la compétitivité, ils reçoivent ainsi plus de récompenses et ont accès à davantage d'opportunités en matière d'ascension hiérarchique (Crampton et al., 1999; Ibarra, 1992; Maume, 2004; Metz et Tharenou, 2001). Selon une étude du Gouvernement du Canada (1995 : 21), réalisée auprès des cadres de la fonction publique, une femme qui « joue le jeu » peut être acceptée, « après un très long processus de vérification informelle ». D'ailleurs, même si une minorité de femmes qui gravitent dans les hautes sphères décisionnelles se sont progressivement constitué un réseau social propre (Ibarra, 1992; *The Economist*, 2005), l'étude empirique d'Ibarra (1992) démontre que les coalitions dominantes demeurent celles regroupant majoritairement des hommes alors que les réseaux féminins auraient tendance à privilégier le soutien et les relations, ce qui les place en périphérie des réseaux influents. Ainsi, l'auteure conclut en indiquant que les femmes retirent davantage de profit au plan professionnel en tissant des liens avec des partenaires stratégiques appartenant à des réseaux centraux. À ce titre, les hommes bénéficient aussi plus fréquemment de soutien de la part d'un mentor (Crampton et al., 1999; ILO, 2004; Maume, 2004; States Services Commission, 2000). Les candidats potentiels au mentorat sont moins enclins à reconnaître la compétence des femmes et préfèrent attendre que celles-ci aient démontré leurs capacités avant d'établir une quelconque collaboration (Ibarra, 1992; States Services Commission, 2000). À cet égard, diverses études, utilisant des témoignages de femmes cadres, confirment que le fait de bénéficier de l'appui de mentors permet d'accéder à des postes supérieurs plus

²³ Nous faisons référence ici à toute structure groupale informelle et homogène, où l'établissement implicite de normes et de rites entre les personnes de même sexe a créé un climat de confiance (Landry, 1990 : 132).

facilement (Catalyst, 2005; Cantin, 2000 : 24-25; Guillaume et Pochic, 2006; States Services Commission, 2000).

1.4.4 Le défi de l'articulation famille-travail

Plusieurs études consultées identifient un dénominateur commun qui freine la progression des femmes dans les hautes hiérarchies organisationnelles : le rapport inégalitaire aux responsabilités familiales et domestiques (Baudoux, 2005; Crampton et Misha, 1999; Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Québec, 1995; ILO, 2004; Laufer, 2004; Le Pors et *al.*, 2002; States Services Commission, 2000; Tremblay, 2004). Précisons d'abord que les femmes ne « concilient »²⁴ nullement famille et travail, « elles cumulent, sous tension » (Milewski, 2004 : 36). En plus de remplir les tâches domestiques ayant trait à l'entretien de la maison et à la préparation des repas, les femmes coordonnent l'organisation logistique de la cellule familiale et demeurent plus nombreuses à s'absenter de leur emploi en raison des rendez-vous chez divers spécialistes (Descarries et Corbeil, 1995, 2005 ; Tremblay, 2004). Pour celles qui aspirent atteindre le sommet hiérarchique, l'asymétrie au plan des responsabilités familiales constitue un facteur de stress supplémentaire, crée de l'isolement social et maintient la discrimination et les stéréotypes à l'endroit du rôle de femme, de mère et d'épouse (Tremblay, 2004). Plus largement, les Canadiennes occupant des fonctions de gestionnaires et des professions libérales démontrent moins de satisfaction dans leur équilibre vie privée et carrière que les travailleuses non qualifiées; elles déplorent le fait qu'elles manquent de temps dans une portion significativement plus élevée (Frederick et Fast, 1995, cités dans Tremblay, 2004). Par voie de conséquence, certaines refuseront des postes de direction afin de ne pas nuire à leur famille (ILO, 2004; Eliev et Bernier, 2003). Mentionnons aussi que

²⁴ Comme l'évoque Descarries (2005 : 17), « le concept de conciliation laisse sous entendre une compatibilité des univers familial et professionnel [...] alors que le concept de l'articulation [famille-travail] renvoie à l'existence de pratiques, contraintes et contradictions qui appartiennent à l'un ou l'autre univers ou à l'intersection et recouvrement. »

l'avancement de carrière risque souvent d'être affecté par l'interruption de travail dû à la maternité (Coderre et *al.*, 1999; Descarries et Corbeil, 1995; Eliev et Bernier, 2003; ILO, 2004). De plus, il semble que les femmes œuvrant dans un domaine non traditionnel sont confrontées à l'éternel dilemme de devoir choisir entre poursuivre une carrière ascendante ou avoir des enfants (Ranson, 1998, citée dans Eliev et Bernier, 2003). Pour celles qui prendront la décision de mener de front les deux carrières, soit celle de mère et de dirigeante, elles peuvent faire « l'objet de critique sur le prix payé par sa famille et par ses proches » (Barret-Ducrocq, 2005 : 49). En ce qui a trait aux soins prodigués à une personne âgée ou en perte d'autonomie, ce sont également les femmes qui sont les plus sollicitées (Descarries et Corbeil, 1995; Le Pors et Milewski, 2002; Tremblay, 2004). Plus précisément, elles assument 70 à 80 % du soutien à ces personnes dépendantes (CSF, 2004 : 18). Notons enfin que la ségrégation sexuelle conduit les femmes à reproduire dans leur emploi rémunéré les tâches qu'elles effectuent dans la cellule familiale (Bourdieu, 1998; Descarries et Corbeil, 1995; Eliev et Bernier, 2003; Tremblay, 2004).

Dans un milieu où la reconnaissance du travail des femmes est tributaire d'un haut niveau de performance afin de faire oublier leur statut de femme, il semble toujours que l'institution du mariage desserve les femmes et avantage les hommes en matière de mobilité ascendante (Baudoux, 2005; Rosende, 2002; Sanchez-Mazas et *al.*, 2005; States Services Commission, 2000). En ce sens, les postes de haut niveau exigent une disponibilité à toute épreuve de sorte que les heures de travail s'additionnent mais ne se calculent jamais, signe indéfectible de l'engagement envers l'organisation (Baudoux, 2005; Large et Saunders, 1995; States Services Commission, 2000). Comme l'exprimait un cadre supérieur dans l'étude de Baudoux (2005 : 263-264) : « C'est de la disponibilité qui manque peut-être un peu chez les femmes que l'on emploie, c'est bien malheureux pour elles, mais c'est comme ça. Mais ce n'est pas du tout pour des raisons reliées au sexe, c'est pour des raisons socioéconomiques ». À l'instar de ce gestionnaire, les cadres supérieurs œuvrant dans le système fédéral interrogés en 1995, ne s'estimaient pas interpellés par l'articulation famille-travail « ils y voient plutôt un problème spécifique aux femmes

auquel il leur incombe de trouver une solution » (Gouvernement du Canada, 1995 : 28).

Finalement, une étude effectuée en 2002 par *Women's Executive Network*²⁵ met en relief les sentiments vécus par les cadres canadiennes évoluant dans les milieux de la gestion : 68 % mentionnent le défi que représente l'articulation d'une carrière exigeante avec les aléas de la vie familiale, 69 % relatent que les hommes sont mal à l'aise de négocier avec elles et 66 % affirment que leur exclusion des réseaux sociaux et l'insuffisance de mentors (63 %) demeurent fort nuisibles à leur avancement de carrière. De plus, 62 % déplorent la prégnance des stéréotypes sexuels et 65 % l'intransigeance des valeurs véhiculées dans la culture organisationnelle, phénomènes qui concourent à ce que majoritairement, les femmes cadres ne se sentent pas acceptées sans réserve dans leurs fonctions de gestionnaires au sein des entreprises canadiennes. Si l'incidence de chacun de ces facteurs pris isolément apparaît difficile à mesurer, une fois intriqués et cumulés au gré du parcours ascendant, ils détiennent certes un poids considérable (Julien et Morin, 2006; Marry et Jonas, 2004 : 74). En somme, les pratiques précédemment évoquées, différenciées selon le sexe, relèvent vraisemblablement d'une manifestation, pour le moins éloquente, de la discrimination indirecte, sinon subtile et toujours systémique, qui imprègne les lieux de pouvoir et biaise les paramètres d'ascension verticale.

Aux termes de cet état de la situation, nous avons ressorti les facteurs et les mécanismes qui construisent cet effet de plafonnement, obstruant ainsi l'accès aux niveaux supérieurs des hiérarchies organisationnelles. Dans le contexte sociopolitique québécois où l'utopie d'« égalité est un idéal puissant » (Dumont, 1994 : 8), nous nous sommes posée la question suivante : à la lumière de l'évolution des valeurs sociétales en matière d'égalité des sexes depuis les trente dernières

²⁵ Women's Executive Network (WEN) est la principale organisation canadienne vouée à l'avancement et à la promotion des femmes cadres.

années, comment peut-on expliquer la pérennité des facteurs et des pratiques discriminantes à l'égard des femmes dans les hautes sphères organisationnelles ? Plus simplement, pourquoi existe-t-il toujours un plafond de verre ?

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Plusieurs approches conceptuelles ont été retenues par les chercheuses et chercheurs pour comprendre les pratiques discriminatoires qui édifient le plafond de verre ou, plus largement, pour expliquer la faible représentation des femmes dans les lieux de pouvoir. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous exposerons tout d'abord divers cadres analytiques qui, à la lumière de notre recension d'écrits, sont souvent utilisés pour aborder le problème de recherche choisi. Ensuite, nous nous pencherons de façon plus explicite sur l'élaboration de notre propre modèle conceptuel.

2.1 L'effet plafond de verre et les considérations théoriques

Les travaux de Eagly et *al.* (entre autres 1991, 1992, 2002, etc.) sur les groupes de travail et le leadership s'appuient sur la théorie des rôles sociaux (*gender role theory*) pour expliquer les comportements des femmes et des hommes en matière de pouvoir et de leadership. Cette approche postule que les individus adoptent des comportements stéréotypés selon le rôle social prescrit en regard de leur sexe. Cet apprentissage social vise principalement à reproduire la division sexuelle des rôles; la socialisation des femmes les habiliterait davantage à se concentrer sur les dimensions socio-émotive et relationnelle dans les structures groupales et organisationnelles. En conséquence, elles n'émettraient que peu de comportements axés sur la tâche, considérés comme étant plus masculins. À l'opposé, les hommes désireraient avoir plus de contrôle immédiat sur leur environnement, seraient plus compétitifs et adopteraient plus de comportements axés sur la tâche. Également, s'inscrivant dans cette tendance culturaliste, les femmes nourriront moins

d'aspirations professionnelles et exerceraient un style de leadership dit féminin, soit plus démocratique, axé sur la communication et la participation (Inman, 1998; Loden, 1985, Rosener, 1990 citée dans Cantin, 2001; Sherman, 2000). D'autres études démentent cette hypothèse qui caractérise un style de leadership selon le sexe car il n'existerait pas de différences statistiquement significatives sur la façon de l'exercer (Le Pors et Milewski, 2002).

Par ailleurs, Fortier (2002) privilégie un regard psychanalytique pour analyser la place ainsi que le rôle des femmes et de la féminité en matière d'exercice du pouvoir dans les milieux de gestion. Inspirée par les travaux de Gilligan (1982, citée dans Fortier, 2002 : 67), Fortier s'inscrit dans une approche de la différence afin de « donner une voix aux femmes dans un contexte encore largement masculin [...] et, enfin, pour mieux comprendre l'expérience des femmes et les iniquités qu'elles continuent de subir en raison de leur sexe [...] ». Pour Fortier (2002), le problème ne réside pas dans la différenciation des sexes, mais bien dans le fait que l'un soit désavantagé par rapport à l'autre. Dans cette optique, ce serait en raison de la peur du succès ou de la conscience du prix à payer pour celui-ci que les femmes s'excluent intentionnellement des lieux de pouvoir (Fortier, 2002 : 65).

Un autre important corpus d'auteurs et d'auteures s'inscrit dans le paradigme du structuralisme pour étudier la place des femmes dans les structures organisationnelles ou encore pour expliquer la discrimination en vigueur dans ces milieux. En effet, plusieurs approches émanent de cette perspective qui met de l'avant l'étude des rapports de pouvoir et de domination entre les sexes, les ethnies et les classes sociales ainsi que leur reproduction dans l'infrastructure sociale, elle aussi opprimante. Pour sa part, Kanter (1977) focalise sur l'étude des rapports de pouvoir entre deux groupes de force numérique différente au sein de la structure organisationnelle. Selon celle-ci, les hommes, le groupe dominant, utilisent des femmes alibis dans certaines fonctions stratégiques afin de démontrer un semblant de bonne volonté. Toutefois, en tant que groupe dominé, les femmes sont sous

haute surveillance et peuvent difficilement s'allier entre elles ; elles feront l'expérience d'un traitement moins discriminatoire lorsqu'elles auront atteint la masse critique de 35 %. Dans le prolongement des travaux de Kanter (1977), Rinfret et Lortie-Lussier (1993, 1996) ont vérifié si l'effet du nombre de femmes cadres de niveaux intermédiaire et supérieur dans la fonction publique fédérale était suffisant pour qu'un changement d'attitude à leur égard se manifeste. Leurs résultats montrent que des différences prévalent entre les sexes: pour les femmes, l'augmentation de leur présence à un niveau d'environ 35 % ne suffit pas pour que s'opère un changement des attitudes auprès de leur propre groupe. Deux variables médiatrices apparaissent alors nécessaires, à savoir l'évaluation de leur statut et la perception de leur apport à la culture organisationnelle. Pour les hommes, la masse critique de 35 % demeure quant à elle directement reliée à leurs agissements envers les femmes. La théorie de Kanter (1977) se trouve ainsi confirmée auprès du groupe des hommes. Confrontées à des résultats différenciés selon les sexes, Rinfret et Lortie-Lussier (1996 : 366) font l'hypothèse qu'une proportion de 35 % de femmes « représenterait la masse critique pour les membres de la majorité ou les observateurs de l'extérieur, mais qu'elle serait insuffisante pour les femmes, les premières concernées ».

Dans le même sillage, la théorie du statut social, et les attentes générées par celui-ci, vise aussi à expliquer les difficultés rencontrées par les femmes dans les hautes sphères décisionnelles. Plus explicitement, il revient à Berger et al (1973, cité dans Meeker et Weitzel-O'Neil, 1977), d'avoir développé un modèle théorique selon lequel la « hiérarchie de pouvoir et de prestige dans les groupes de travail est déterminée par les différences ayant trait au statut externe des membres²⁶ », c'est-à-dire du statut social dont chaque membre du groupe est porteur avant même que ne commence les interactions groupales. À partir de cette théorisation, Meeker et Weitzel-O'Neil (1977) ont postulé que le sexe est une variable de statut et conséquemment, en raison des processus des différenciation et de division sociale

²⁶ Traduction de Landry (1990 :35).

des sexes, les hommes bénéficiaient d'un statut supérieur à celui des femmes. De plus, la théorie du statut social peut, non seulement appréhender l'exclusion des femmes des lieux de pouvoir, mais aussi celle des groupes minoritaires, de statut inférieur au groupe social des hommes blancs (Rideway, 2001). Dans le même esprit, plusieurs études présentent un modèle hybride. C'est le cas notamment de Karakowsky et al. (2004), Lips (2002), Young, Knippenberg et Ellemer, (1999) qui prennent en considération les privilèges qu'engendre le statut supérieur des hommes dans les organisations et les groupes. D'autres s'inspirent d'une autre approche structurelle telle que la théorie des barrières systémiques (Ibarra, 1992) ou encore celle de l'identité sociale (Ely, 1995 ; Bourhis, Cole et Gagnon, 1992), selon laquelle le comportement « n'est pas déterminé uniquement par des variables psychosociologiques [...]. Il dépend aussi de la position occupée par les groupes dans la structure de statut et de pouvoir intergroupes » (Sachdev et Bourhis, cités dans Bourhis et al., 1992 : 114).

Enfin, un dernier groupe d'auteurs (Brown et Jones, 2004; Metz et Tharenou, 2001) examine la surreprésentation des hommes dans les hautes sphères organisationnelles en regard des théories économiques néo-classiques, principalement celle du capital humain. Brièvement, cette approche suggère que le moindre investissement des femmes sur le marché du travail engendre des répercussions directes sur leur position dans les milieux organisationnels. Puisqu'elles sont plus nombreuses que les hommes à travailler à temps partiel et à avoir un parcours professionnel moins linéaire que les hommes (Lépine, 1993, cité dans Baudoux, 2005; Haicault, 2000; ILO, 2004), elles accumuleraient moins d'expertise et moins d'années d'expérience professionnelle, ce qui les rendrait moins qualifiées que les hommes. De plus, selon cette théorie, les hommes seraient plus mobiles et par conséquent, accéderaient facilement aux promotions (Brown et Jones, 2004). Ces lacunes compromettraient les possibilités de nomination attribuées aux femmes et ainsi, leur accession aux directions supérieures. Toutefois, en compagnie de d'autres (Ibarra, 1992, 1995; States Services Commission, 2000),

les auteures identifient elles-mêmes les biais de cette approche qui ne prend pas en considération la discrimination et les stéréotypes existant à l'endroit des femmes.

2.2 Un regard particulier sur les rapports sociaux de sexe dans les organisations

Quant à la posture théorique adoptée par la présente étude, à l'instar de Baudoux (2005) et de Rosende (2002), nous appréhendons les pratiques discriminantes qui nuisent à l'ascension professionnelle des femmes à partir d'un cadre conceptuel traitant des rapports sociaux de sexe, une approche théorique qui s'impose dorénavant en tant que paradigme (Haicault, 2000). En l'occurrence, une théorisation en termes de rapports de sexe englobe plusieurs concepts, dont celui des rôles sociaux et du statut social externe précédemment présentés. Ainsi, cette approche « considère l'absence de femmes des postes de décision comme le produit de l'interaction entre les effets de stéréotypes, de socialisation et de discrimination » (Baudoux, 2005 : 21-22). En cela, nous estimons que ce paradigme, riche sur le plan conceptuel, est mieux à même de cerner la « complexité du réel »²⁷ ainsi que le caractère mouvant, c'est-à-dire non figé, des rapports sociaux de sexe au sein des organisations. Soulignons finalement que notre recherche s'inscrit nécessairement dans une perspective féministe²⁸.

²⁷ Expression tirée d'un libellé de projet de recherche, financé par le CRSH, de Descarries et Corbeil (2004), intitulé *Discours et interventions féministes : un inventaire des lieux*.

²⁸ Rappelons qu'il est impossible de parler en termes de rapports sociaux de sexe sans évoquer la perspective féministe sous-jacente, entre autres puisque cette approche a été mise au monde par des sociologues féministes; elle évoque le caractère construit des catégories sexuées, position théorique qui entend rompre avec les thèses biologiques et fonctionnalistes.

2.2.1 Les rapports sociaux de sexe : éléments de définition

Élaborée à la fin des années 1960 dans divers pays occidentaux afin de réfuter les thèses essentialistes sur la différence des sexes, la théorisation des rapports sociaux de sexe prend un nouvel essor dans les années 1990 afin d'interroger la thématique du travail et de l'emploi (Haicault, 2000 ; Hirata et Kergoat, 1998). Le concept de rapport social s'actualise dans l'interaction des catégories de sexe, catégories socialement construites sur la base des pratiques et représentations entretenues à propos des femmes et des hommes (Haicault, 2000). Selon Lahire (2001), les catégories de sexe restent généralement les plus « naturalisées » et, selon Herman (2007 : 126), demeurent les plus stables. Cela s'explique notamment par cette idée, transcendant les siècles et les cultures, et fortement ancrée dans nos sociétés occidentales, que les hommes et les femmes sont des êtres différenciés, non seulement sur le plan physique, mais aussi affectif, social, intellectuel et psychologique, (Le Pors et Milewski, 2002). Or, les catégories sociales (de sexe, de race, etc.) ne sont ni des variables, ni des éléments isolés et autonomes, elles puisent tout leur sens et leur portée à travers la relation à l'autre. En effet, comment définir les « femmes » sans les « hommes », les « Noirs » sans les « Blancs » et ainsi de suite (Poiret, 2005 : 207). En déconstruisant ainsi les postulats biologiques pour mettre de l'avant les phénomènes culturels, (socialisation sexuée, conditionnement social et contrainte culturelle), qui participent à la construction des sexes, c'est « tout un système social, un système de sexe » qui est dévoilé, système agissant entre autres sur le rapport, nécessairement social, entre les sexes (Daune-Richard et Devreux, 1992 : 8-9). Pour paraphraser Haicault (2000 : 45), le tour de force réside dans la conceptualisation de ce rapport alors que plusieurs n'y voient que rôles ou différences sexuelles. Or, nous estimons que « la féminité et la masculinité prennent tout leur sens dans le cadre des rapports sociaux [de sexe] qui les font advenir » (Rosende, 2002 : 39). Ils sont ainsi partout ; ils structurent la dynamique et le tissu social des sphères privée et publique, des institutions, des groupes ainsi que des organisations. De fait, les rapports de sexe sont transversaux à tous les espaces du social; polysémiques, ils distribuent, transforment et

reproduisent les positions sociales occupées par les hommes et les femmes dans la société (Daune-Richard et Devreux, 1992 ; Haicault, 2000). Dans les hiérarchies supérieures des organisations, ils sont le substrat sur lequel s'organisent et se modélisent les pratiques et les représentations des sexes et, en cela, ils orchestrent les processus de « mise à distance » des femmes au sein des lieux décisionnels (Tahon, 2000, citée dans Haicault, 2000 : 43).

Sur le plan macro social, les rapports de sexe se manifestent dans une forme matérielle, voire observable : la division sexuelle du travail. Mise à jour par des anthropologues afin de contester le postulat de la complémentarité des rôles, la division sexuée du travail désigne cette assignation prioritaire des femmes à la sphère de la reproduction (le privé) et des hommes à la sphère de la production (le public) (Kergoat, 1998, 2004; Haicault, 2000). Modalité variable selon l'espace et le temps, « la division sexuelle du travail est l'enjeu des rapports sociaux de sexe » ou, en d'autres termes, si nous « supprimons l'imputation au groupe social des femmes du travail domestique, ce sont les rapports sociaux qui s'effondrent, avec les rapports de force, la domination, la violence, réelle et symbolique, l'antagonisme qu'ils charrient » (Hirata et Kergoat, 1998 : 95). Par conséquent, la division du travail selon les sexes n'est ni complémentaire, ni inéquitable, ce qui poserait un problème de justice sociale, elle est en réalité marquée par une opposition : les tâches féminines et masculines (respectivement liées à la construction/représentation du féminin et du masculin). Dès lors, il s'agit bien d'un rapport antagonique, d'une tension émergeant d'un rapport asymétrique et inégalitaire (Kergoat, 1998 : 324).

2.2.2 La hiérarchisation du travail comme support à la discrimination des femmes

Produit des rapports sociaux de sexe, « la division sexuelle du travail est au cœur du pouvoir que les hommes exercent sur les femmes » (Hirata et Kergoat, 1998 : 95).

Plus précisément, pour exprimer l'inégalité en jeu, deux principes se conjuguent : celui de la séparation, selon lequel il existe un travail d'hommes et un travail de femmes, et le principe de la hiérarchisation, qui sous-tend qu'un « travail d'hommes vaut plus qu'un travail de femmes » (Kergoat, 2000 : 36). Cette valeur du travail colore toute la société et conséquemment, engendre une hiérarchie sociale (Hirata et al., 1998). Dans le même registre, Françoise Héritier, (2002, citée dans Sanchez-Mazas, 2005 : 149) invoque « la valence différentielle des sexes » pour exprimer « la place différente qui est faite universellement aux deux sexes sur une table des valeurs et signe la dominance du principe masculin sur le principe féminin ». Cette hiérarchisation du caractère masculin sur le féminin origine, selon Héritier (1996), de la binarité et du dualisme construits à partir des différences perçues entre les sexes qui influencent nos représentations mentales et modes de pensée. En l'occurrence, dans les organisations, « séparation et hiérarchisation se combinent pour avantager les professions [dites] masculines sur une échelle de prestige et réserver aux hommes les positions de pouvoir [...]. Féminisation rime donc avec dévalorisation » (Sanchez et Mazas, 2005 : 148). À cet égard, Sherman (2000 : 135, traduction libre), qui a interrogé des administratrices œuvrant dans une université en Nouvelle-Écosse, a constaté que plusieurs d'entre elles affirmaient, qu'en dépit du discours formel tenu sur l'égalité entre les sexes, la culture ambiante « commande qu'un homme demeure un meilleur choix pour un poste administratif » ; l'indiscible serait d'invoquer que cette fonction « n'est pas un emploi pour une femme ». En effet, les postes de direction et de haute gestion seraient encore perçus comme une profession d'« homme » (ILO, 2004 ; Large et Saunders, 1995 : 22 ; Sherman, 2000 ; States Services Commission, 2000).

Dans la même logique de dévalorisation du travail féminin, il est parfois sous-entendu que lorsqu'une profession se féminise, « elle perd de son prestige et de sa valeur, source indéniable de pouvoir » ou encore, elle souffre d'obsolescence parce que les hommes se tournent vers d'autres horizons (Martin, 2000 et Cockburn, 1985, cités dans Fortier, 2002 : 65). À ce sujet, Baudoux (2005 :17) reprend les propos de Caouette (2001) qui citait le doyen Durant de l'Université Laval, lequel proposait

« d'avantager les hommes à l'admission pour remédier aux problèmes que crée, à ses yeux, la féminisation de la médecine ». En outre, Margaret Maruani (1989, citée dans Bourdieu, 1998 : 67) résume le phénomène en ces termes :

C'est le travail qui se constitue toujours comme différent selon qu'il est effectué par des hommes ou par des femmes [...] [si] les travaux impartis aux femmes sont [perçus comme étant] "sans qualité", c'est en partie parce que tout métier, quel qu'il soit, se trouve en quelque sorte qualifié par le fait d'être accompli par des hommes.

Ce phénomène de « captation » par les hommes des postes de prestige et à valeur ajoutée (Kergoat, 1998) s'ancre aussi dans un espace-temps circonscrit. Selon Lamoureux (1996, citée dans Lemay, 2001 : 24), avec l'avènement de la modernité²⁹, les femmes, en tant que sujets groupaux et catégorie socialement construite, ont été exclues de l'espace public en raison du système catégoriel de sexe, de la naturalisation des différences sexuelles et d'une scission marquée entre les activités propres au domaine privé et public. Plus explicitement, selon le Collectif Clio (1992), c'est à la période industrielle qu'une nette distinction se crée entre les fonctions sociales attribuées aux sexes : la sphère publique et la citoyenneté sont dorénavant réservées aux hommes tandis que, dans le prolongement et le respect de leur « nature », les femmes doivent se restreindre à la domesticité et à la vie familiale » (Daigle, 2000). Les travaux de Daune-Richard (1998, 2003) sur la qualification et les rapports sociaux de sexe vont dans le même sens : les valeurs de la période moderne, à savoir la liberté, le travail, la rationalité, le pouvoir, etc., dites universelles, sont étroitement associées au caractère masculin « qui sert de référent général, dit la vision légitime du monde, de l'ordre social et, ce faisant, de l'ordre des sexes » (1998 : 53). De fait, si le masculin et la modernité vont de pair, le féminin,

²⁹ Selon plusieurs auteures dont le Collectif Clio (1992) et Daigle (2000), la période moderne commence avec l'ère industrielle, autour de 1850-1860 au Québec, dans la foulée des changements occasionnés par l'industrialisation, l'urbanisation, le travail ouvrier, la spécialisation des tâches, etc. Toutefois, les valeurs sous-jacentes à la modernité telles que la rationalité, l'universalisme, etc., émergent avec les penseurs et les philosophes des Lumières, au XVIII^e siècle.

lui, demeure « lié à l'ordre ancien de la famille, de la dépendance et de la naturalité » (2003 : 140). Conséquemment, en raison de leur fonction reproductive, les femmes se voient rapidement attribuer des propriétés relatives à la passivité, au non-sens, à l'émotivité, au corporel. Ainsi, féminin et maternel sont amalgamés et cette intrication dans les représentations sociales concourt à l'exclusion des femmes des lieux de pouvoir, conférant ainsi l'exclusivité du pouvoir public aux hommes (Collectif Clio, 1992; Riot-Sarcey, 2000). Marie-Blanche Tahon (1999, citée dans Sanchez-Mazas et *al.*, 2005) rappelle qu'au début de la modernité, les femmes ont été exclues de la sphère publique en tant que mère et non en tant que femme. En effet, au début du XX^e siècle, « l'identité féminine est tout entière associée à la notion de maternité (réelle ou symbolique) (Daigle, 2000 : 70). Aujourd'hui, en dépit de leurs activités salariales et de la multiplicité des statuts auxquels elles ont accès, les femmes restent fréquemment rappelées à la sphère privée. La mère travailleuse doit « concilier » son temps familial et son temps rémunéré, et ce, sans que la division sexuelle du travail ne soit sérieusement questionnée; de surcroît le phénomène apparaît fréquemment appréhendé comme une problématique relevant exclusivement du domaine féminin. Ainsi, la division sexuelle du travail, que produit la séparation et la hiérarchisation de celui-ci, représente un obstacle prépondérant à l'ascension verticale des femmes dans les milieux organisationnels.

2.2.3 La culture organisationnelle comme lieu de « sexualisation » du social

Si la sphère publique porte en elle l'idéologie de la modernité, où les valeurs relatives au travail qualifié et au pouvoir demeurent étroitement associées aux caractéristiques masculines, les cultures organisationnelles sont aussi empreintes de ce schème dominant (Daune-Richard, 2003; Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Canada, 1995; Laufer, 2004). Notamment parce que les grandes

structures bureaucratiques³⁰ ont contribué à l'application de ces valeurs, vues aussi comme des « finalités universelles » de l'époque moderne : faire circuler l'argent, appliquer le progrès technique et faire progresser la science » (Laufer, 2004 : 121). Ce faisant, la culture organisationnelle des entreprises n'a pas été érigée de façon à intégrer les valeurs socialement attribuées aux femmes ainsi qu'à leurs expériences (States Services Commission, 2000 : 18). En cela, puisque « traditionnellement cette culture n'a guère appréciée la contribution des femmes » (Gouvernement du Canada, 1995 : 9), elle n'est pas encline à leur accorder l'égalité en matière d'ascension professionnelle. D'ailleurs, Sherman (2000 : 135 : traduction libre) notait que les femmes qui évoluent dans les hautes sphères décisionnelles au sein des institutions traditionnelles, telles que les universités, sont aux prises avec une culture organisationnelle androcentrique puisque « des siècles de domination masculine ont solidifié les croyances envers l'incapacité des femmes en matière de pouvoir et de leadership ». Cette domination du caractère masculin dans les sphères organisationnelles a engendré non seulement l'érection d'un modèle dominant dit masculin, mais a aussi conduit à la mise en place d'une trajectoire de carrière « établie selon une norme masculine, considérée universelle » (Fortier et Harel Giasson, 2007 : 5). Laufer (2004 : 120) explicite le phénomène en ces termes :

Dévoiler la neutralité des organisations, c'est aussi mettre en évidence comment de nombreuses normes et règles organisationnelles qui se donnent comme « neutres » sont en fait des normes et règles qui historiquement se sont calquées sur des « modèles masculins » : modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations.

³⁰ Le fonctionnement bureaucratique se démarque par « le strict partage des responsabilités selon les niveaux hiérarchiques et selon les fonctions. Le pouvoir décisionnel est d'abord centralisé dans les mains des cadres qui assurent la direction de l'organisation. Ensuite, par effet de cascades, les ordres sont retransmis par la ligne hiérarchique jusqu'aux personnes qui les exécutent, le tout selon une division entre la conception et l'exécution du travail. À chaque niveau hiérarchique correspond un niveau de responsabilités. [...] » (Chasserio, 2007 : 65). Les grandes organisations où œuvrent les participantes de notre recherche répondent à cette nomenclature.

Ainsi, si le paradigme dominant de la gestion n'est ni neutre, ni universel, les hommes, en tant que groupe majoritaire (et dominant) sont perçus représentant la norme (Juteau, 2003), notamment celle ayant trait au succès professionnel et à l'avancement hiérarchique. Du coup « les femmes, que l'on définit comme Autres par rapport aux groupes dominants », incarnent la différence (*Ibid* : 24). Dès lors, dans les lieux de pouvoir où les femmes demeurent très minoritaires, leur différence en termes d'appartenance sexuelle est rapidement remarquée et elles peuvent difficilement passer inaperçues (Landry, 1990b). Or, en termes de catégorisation sociale, entre différencier et hiérarchiser, la marge de manœuvre apparaît mince (Daune-Richard, 1998 : 53) car comme l'évoque Préjean (1994 : 51) :

Le fait même de créer des frontières à l'intérieur d'un ensemble crée de l'opposition. Les catégories sont liées et séparées ; femmes et hommes sont liés par leur appartenance à [...] l'espèce humaine, et ils sont en même temps classés, séparés, en « nature » ou en « essence », « différents », donc opposés selon un ordre, une hiérarchie.

Et de fait, « les deux catégories de sexe n'ont ni le même poids ni la même fonction dans le système cognitif [...] la masculinité et la féminité indiquent conjointement leur place dans un arrangement social donné » (Durand-Lavigne, 1997 : 34). Au sein des organisations, ce rapport de pouvoir asymétrique induit par les processus de différenciation sociale désavantage d'emblée les femmes en matière d'ascension professionnelle. En définitive, s'il est vrai que « le pouvoir n'est pas un concept mâle » (Landry 1990a : 43), au sein des hautes directions, il n'en demeure pas moins entaché des propriétés et des normes assignées au masculin; celles-ci conditionnant à leur tour le modèle dominant de la gestion et de la carrière. Or, puisque « le sexe demeure l'un des principes d'organisation les plus importants de la différence » (Juteau, 2003 : 18), les processus cognitifs complexes, dont ceux ayant trait à la médiation de la sexualité, créent *de facto* une « sexuation » des espaces organisationnels (Daune-Richard, 2003). Au surplus, la mixité croissante des milieux traditionnellement masculins occasionne non seulement la « sexuation » des

espaces de travail mais, pour paraphraser Éliev et Bernier (2003 : 109-110), des interactions entre les sexes d'ores et déjà sexualisées.

2.2.4 La part du symbolique : stéréotypes et doxa de sexe

Dans les instances à forte concentration masculine telles que dans les hautes directions, plusieurs recherches scientifiques montrent que les stéréotypes défavorables attribués aux femmes entravent leur avancement hiérarchique vers les postes de pouvoir (Camussi et Lecardi, 2005; ILO, 2004; Heilman, 2001; Landry 1990; Lips, 2001; States Services Commission, 2000; *The Economist*, 2005, etc.). S'appuyant sur les thèses naturalistes et les processus de catégorisation sexuelle, les stéréotypes sont des images, des conceptions figées et préconçues que l'individu intègre au cours de son évolution et qui définissent, avec plus ou moins d'intensité, sa façon de penser et de se comporter (Amossy, 1991 : 26). Forcément tributaires de nos schèmes culturels, les stéréotypes demeurent abstraits et plutôt négatifs, ils « n'influence[nt] pas seulement la pensée et le jugement : il[s] affecte[nt] jusqu'à nos propres perceptions, qu'il[s] déforme[nt] » (*Ibid* : 37). Ainsi, même s'ils représentent un « faux concept de classification » (*Ibid* : 29), les stéréotypes assignent un ensemble de caractéristiques aux femmes et aux hommes qui font socialement consensus et demeurent largement partagés par les deux sexes (Camussi et Leccardi, 2005; Koch et *al.*, 2005; Le Pors et Milewski, 2002). Qui plus est, les stéréotypes consolident les représentations sociales³¹ de la féminité et de la masculinité selon lesquelles les femmes, associées au domaine privé, sont coopératives, intuitives, émotionnelles et empathiques alors que les hommes, attachés à la sphère publique, sont compétitifs, logiques, rationnels et stratégiques.

³¹ Les représentations sociales sont une notion plus englobante ainsi que moins caricaturale et grossière que la stéréotypie. Définies comme des « univers d'opinions » et des « connaissances de sens commun », au sens où elles détiennent « une portée accrue tant au niveau cognitif que pragmatique » (Maisonneuve, 1973 : 213), elles servent en quelque sorte de régulateur des lieux communs (*Ibid* : 212). Dans cette logique, les hommes se voient attribuer des capacités « innées » sur le plan instrumental. Les femmes, elles, seraient dotées de qualités communicationnelles et relationnelles.

Et parce qu'ils ont notamment servi les intérêts politiques et les mécanismes de domination (de sexe, de classe, d'ethnicité) (Amossy, 1991), les stéréotypes apparaissent alors « naturels » : « il y a, par exemple, une étroite et étrange correspondance entre les caractéristiques, compétences relatives aux professions dites féminines ou masculines » par rapport aux stéréotypes attribués à chacun des sexes (Le Pors et Milewski, 2002 : 14). En outre, ils détiennent une double fonction : d'une part, par leur nature descriptive, ils induisent une lecture uniforme et approximative de la réalité et, d'autre part, ils s'affirment en termes normatifs puisqu'ils prescrivent les caractéristiques et les comportements jugés socialement désirables pour chacun des sexes (Camussi et Leccardi, 2005).

Plus globalement, les stéréotypes et les préjugés permettent non seulement de simplifier et de généraliser les attributs « des femmes » mais ils servent aussi à discréditer leurs capacités professionnelles (Camussi et Lecardi, 2005; Lips, 2002 ; 2003).³² Par exemple, les femmes cadres sont fréquemment perçues comme étant trop émotives – donc trop subjectives en comparaison des hommes jugés objectifs - pour occuper des fonctions stratégiques ou encore pas suffisamment ambitieuses par rapport à leurs collègues masculins (Baudoux, 2005; Crampton et Mishra, 1999). Dès lors, « être féminine, c'est essentiellement éviter toutes les propriétés et les pratiques qui peuvent fonctionner comme des signes de virilité » (Bourdieu, 1998 : 106). Or, les postes supérieurs et d'autorité dans les structures organisationnelles requièrent un assortiment de qualités instrumentales qui, tel qu'évoqué précédemment, demeurent traditionnellement associées à la masculinité. Les caractéristiques ainsi recherchées demeurent d'entrée de jeu sexuellement connotées en faveur des hommes (Belghiti-Mahut, 2004; Bourdieu, 1998; Heilman, 2001; Lips, 2002). Pour les femmes, il leur faut non seulement détenir les exigences nécessaires liées au poste convoité, mais elles doivent aussi démontrer qu'elles

³² En tant que groupe socialement dominant, il est intéressant de souligner que les hommes bénéficient d'une perception plus individualisée alors que les femmes seraient davantage perçues comme un groupe homogène (Baudoux, 2005; Camussi et *al.*, 2005; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; Young et *al.*, 1999).

possèdent les caractéristiques qui s'appliquent d'emblée aux candidats masculins, telles que le sens du leadership, de la compétitivité, de l'autorité et ce, parce qu'elles apparaissent souvent comme « naturelles » chez ceux-ci (Baudoux, 2005 : 234).

Toutefois, les femmes évoluant dans ces milieux à forte concentration masculine se voient limitées dans leur adhésion à certains comportements à caractère masculin. Plus précisément, diverses pratiques et attitudes sont jugées plus sévèrement pour les femmes (Lips, 2002), par exemple élever la voix, sacrer ou encore donner un coup de poing sur la table (Baudoux, 2005). Ce phénomène, plus connu sous le terme francisé du double standard, reste corollaire à la double injonction qui frappe les femmes cadres : elles doivent à la fois démontrer des aptitudes masculines, tout en restant féminines. En d'autres mots, elles doivent rencontrer les normes dominantes (dites masculines) mais en étant vigilantes de façon à ne pas violer les prescriptions associées à la féminité afin de ne pas susciter la désapprobation de leurs collègues (Camussi et al., 2005; Gouvernement du Canada, 1995; Eagly et al., 1992; Ernst, 2003 Fortier, 2002; Heilman, 2001; Lips, 2002). En outre, « l'injonction fondamentale est de marquer [la] différence sexuelle : ne pas oublier qu'[elles] reste[nt] [des] femme[s] dans un collectif d'hommes » (Cromer et Lemaire, 2007 : 73).

Cette double injonction qui touche les femmes dans les sphères supérieures des organisations se reflète tant sur le plan discursif que comportemental. À titre d'illustration, l'expression anglophone « *being a boss and a women at the same time* » (Ernst, 2003: 292) montre la dichotomie que crée la liaison des termes « femme » et « dirigeante ». En effet, il appert qu'une femme peut difficilement être à la fois féminine et exercer du pouvoir (Lips, 2002 : 461). Rappelons à ce sujet que les résultats de Koch et al. (2005) vont dans le même sens : la définition d'une « *businesswoman* » est distincte de la conception que les répondants se font d'une « femme ». Par voie de conséquence, les femmes gravitent vers le sommet de la

hiérarchie peuvent être la cible de stéréotypes et de superlatifs peu flatteurs³³ ainsi que de commentaires à propos de leur apparence (Baudoux, 2005; Lips, 2001; Heilman, 2001). En outre, « l'évaluation du travail et sa traduction en qualification et en prix est donc profondément marquée par les représentations sociales de l'ordre des sexes. Elles font jouer cette évaluation dans des sens différents pour les hommes et pour les femmes » (Daune-Richard, 2003 : 146). Finalement, dans une théorisation en termes de rapports sociaux de sexe, les notions de représentations sociales et de stéréotypes se regroupent sous une rubrique plus large du champ symbolique, à savoir la *doxa*³⁴ de sexe :

Pièce et instrument du système symbolique, la *doxa* de sexe contribue à la reproduction dynamique, politique et économique du rapport social dans la mesure où elle propose, comme allant de soi, un système de significations qui légitime la position respective des sexes, ici et là, dans les espaces économiques, politiques et symboliques. Travaillant pour l'ordre, cette production continue de signes maintient et reconduit les grands principes de domination en dépit des pratiques novatrices des acteurs et actrices [sic] ainsi que des représentations en transformation (Haicault, 1993, citée dans Baudoux, 2005 : 355).

La *doxa* de sexe se manifeste par l'entremise d'un vaste répertoire de signes et de signifiants : attitudes, comportements, langage, expressions culturelles, arts visuels, etc. Cette production idéale réitère fréquemment que « la place éternelle, légitime

³³ À titre d'exemplification, un article du journal *Le Monde* (7 avril 2007, <http://www.lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-3208,36-880124@45-1,0.html>) illustre éloquentement ce phénomène : « de la "Dame de fer" que fut Mme Thatcher, qui a ouvert la voie à la "Dame de granit" pour Nancy Pelosi, nouvelle présidente américaine de la Chambre des représentants, la "Dame de glace" pour la moins chaleureuse Carol Galley, de Merrill Lynch, "Kamikaze Pat" pour Pat Russo la dégraisseuse, "Atomic Anne" pour la PDG d'Areva, qui sait aussi se révéler "un excellent boxeur", d'après Raymond Lévy, ex-PDG d'Usinor, "Drew la tronçonneuse" pour la nouvelle présidente de Harvard, qui avait réduit d'un quart les effectifs du personnel de sa faculté, sans oublier "la Vierge en culotte de fer", compliment, sans doute, de Salman Rushdie à Benazir Bhutto, ex-premier ministre [sic] du Pakistan. [...] La liste est inépuisable. »

³⁴ La notion platonicienne de *doxa* a été développée par Bourdieu en 1980 et reprise par Monique Haicault en 1993 pour l'appliquer aux rapports de sexe (Haicault, 2000). En soi, la *doxa* est système de production symbolique et elle se manifeste dans les actes de communication (de masse, médiatique, interpersonnelle et autres).

de la femme est une position en retrait, décalée, périphérique ou subalterne, mais toujours à côté ou en arrière, voire au service. Une place toute naturelle d'assistante, de préparatrice, de pourvoyeuse naturelle, de réparatrice, de séductrice » (Haicault, 2000 : 56). La position combative, visible, au devant, demeure implicitement masculine (*Ibid*). En outre, en dépit de la plus grande flexibilité des rôles sexuels comparativement à ceux traditionnellement dévolus aux hommes et aux femmes, « la *doxa* de sexe oriente, légitime et maintient les représentations sur les différences sociales, économiques et symboliques entre les sexes, à travers un système complexe, toujours et en tout lieu réactivé, de signes et de significations » (Baudoux, 2005 : 355). N'échappant pas à cette production symbolique, la culture organisationnelle demeure un milieu où se construisent et se reconstruisent les visages de la masculinité et de la féminité (Wajcman, 2003 : 157). Or, « la dimension sexuée de la gestion des carrières se niche [aussi] dans les représentations sociales et culturelles associées à la figure du 'manager', incorporées dans les outils de gestion des cadres à potentiel, destinées pourtant à objectiver les critères de la promotion » (Guillaume et Pochic, 2007 : 80).

2.2.5 Deux modèles en tension : entre oppression et émancipation

À la lumière de notre réflexion théorique concernant les phénomènes qui (re)produisent les facteurs discriminatoires affectant le parcours ascendant des femmes, nous estimons, en écho avec Sanchez-Mazas et *al.*, (2005 : 149-150), que « le plafond de verre doit donc être situé dans le cadre de la domination masculine pour souligner que, loin d'être une anomalie dans un système ayant parachevé l'égalité des sexes, il se présente comme l'un des signes de la persistance de leur foncière inégalité ». Toutefois, selon Nathalie Heinich (2003 : 10), l'idée de domination masculine est à nuancer puisque « ce concept laisse dans l'ombre ce qui permet aux dominé[e]s, malgré tout, de ne pas être les réceptacles passifs reproduisant les schémas imposés, et d'échapper, même lentement et partiellement, à la reproduction mécanique des effets de domination ». À ce sujet, précisons que

nombre de femmes, quoique encore minoritaires, défient les cultures organisationnelles patriarcales et pénètrent le sommet hiérarchique des organisations. Ces femmes, économiquement nanties et indépendantes, possédant un statut social supérieur, reflètent les disparités croissantes existant entre les femmes elles-mêmes et, ce faisant, révèlent les modalités variables des conditions d'émancipation. Le groupe social des femmes est ainsi coloré par l'hétérogénéité des statuts, des ressources et des milieux sociaux desquels sont issues ces dernières, ce qui laisse croire que la discrimination n'affecte pas de manière univoque toutes les femmes. Cette réalité s'inscrit dans ce que Heinich (2003 : 7-8) nomme un « nouvel état de femmes »³⁵, à savoir celui de la femme « non liée » : le processus de libération des femmes en cours depuis trois générations a fait apparaître un nouvel état, une nouvelle façon de vivre qui permet l'indépendance économique et sociale des femmes. Cependant, ce « nouveau modèle n'annule pas l'ancien, il ne le périmé pas, car il ne se substitue pas mais se *superpose* à lui » (*Ibid* : 8), de sorte que ces deux modèles demeurent en constante tension dans un même espace social, en l'occurrence au sein des organisations. Cette dialectique, vacillant entre l'oppression et l'émancipation des femmes, permet de rendre intelligible le maintien des rapports symboliques et matériels asymétriques qu'entretiennent les femmes et les hommes, et ce, en dépit des avancées sociétales que le Québec a connues sur le plan de l'égalité.

En résumé, nous avons tenté de montrer comment les hiérarchies supérieures des organisations sont « enracinée[s] dans un système de genre » (Rosende, 2002 : 35). En effet, les professions de cadres, de gestionnaires ou de dirigeants se sont constituées à l'origine sur la division des sphères de la « production » et de la « reproduction » (*Ibid* : 35), accentuant ainsi la division sexuelle du travail. Cette

³⁵ Qui fait suite à l'ordre ancien des « états de femmes », soit à trois modèles de femmes qui s'érodèrent après la Première Guerre mondiale : la première, soit la femme mariée, dont la survie économique dépendait de la disponibilité sexuelle envers un seul homme, la seconde, à savoir la maîtresse illégitime, dont la subsistance économique dépendait d'une disponibilité sexuelle, illicite, envers un nombre d'hommes indéterminé et la tierce, celle qui devait renoncer à la vie sexuelle au profit de son indépendance économique (Heinich, 2003; 7-8).

séparation, consubstantielle à un ensemble de valeurs associées au féminin et au masculin, induit une hiérarchisation, plus souvent implicite, des catégories de sexe. Or, en soi, pour paraphraser Haicault (2000 : 47), les catégories femme et homme « n'[ont] pas de signification structurelle ». Elles prennent une portée structurelle, un sens, que lorsque mises en dyade, elles « forme[nt alors] une relation porteuse de signification sociale » (Haicault, 2000 : 71). En d'autres mots, c'est par l'entremise des rapports sociaux de sexe que se forment, sur le plan cognitif, les représentations du masculin et du féminin et du coup, par association binaire, que l'un se positionne en amont par rapport à l'autre, c'est-à-dire dans un rang supérieur au sein d'une configuration sociale hiérarchisée. Ainsi, « la valence différentielle des sexes » implique que, dans nos représentations, qui ne sont ni ansociales, ni anhistoriques, les propriétés accolées au masculin soient supérieures à celles attribuées au féminin (Héritier, 1996). En effet, dans les hautes sphères organisationnelles, « les rapports sociaux de sexe fonctionnent aussi comme des rapports sociaux de reproduction » (Haicault, 2000 : 47) en ce qui a trait à la discrimination à l'égard des femmes. En outre, par la charge symbolique antagonique qu'ils véhiculent, à savoir la *doxa* de sexe d'une part et par l'impact matériel qui est créé, soit la division sexuée du travail d'autre part, les rapports sociaux de sexe reproduisent les mécanismes de la différenciation sexuelle qui conduisent à l'incubation de pratiques discriminatoires qui affectent les femmes en matière d'avancement hiérarchique.

Aux termes de la présentation de notre cadre conceptuel, nous constatons la pertinence d'envisager les facteurs discriminants dans les échelons supérieurs des organisations comme « une modalité des rapports sociaux de sexe » (Fortino, 1999, citée dans Rosende, 2002 : 39). Nous dégageons ainsi deux constats à partir desquels sont élaborés les objectifs de la recherche ainsi que les questions spécifiques. Ainsi, nous observons que :

Sur les plans relationnel et social (niveau macro), les hommes et femmes sont continuellement engagés au sein de rapports de sexe ; la configuration particulière

de ces rapports induit toujours deux phénomènes contemporains : 1) la division sexuelle du travail et sa hiérarchisation ; 2) la production d'un champ symbolique du féminin et du masculin, autrement dit, de stéréotypes et de représentations sociales sexuées qui reconduisent les différences dites naturelles entre les femmes et les hommes.

Sur le plan organisationnel (niveau méso), dans la culture organisationnelle des domaines de la gestion en général et des hautes directions en particulier, les notions de compétitivité, de rationalité, d'autorité, de pouvoir et de *leadership* apparaissent étroitement associées aux caractéristiques dites masculines. En cela, le profil de gestionnaire (cadre) et, plus spécifiquement, de dirigeant (cadre supérieur), demeure étroitement associé au groupe des hommes par le biais des représentations sociales attribuées au sexe/genre masculin. En outre, le paradigme dominant de la gestion et de la carrière n'apparaît pas neutre, mais historiquement construit sur des normes considérées masculines.

2.3 Les objectifs poursuivis dans le mémoire

Au chapitre de la problématique, nous avons montré la pérennité des facteurs et des pratiques discriminantes à l'égard des femmes dans les hautes sphères organisationnelles et, à l'aide de notre cadre théorique, nous avons cherché à les expliquer. En d'autres mots, nous avons soulevé cette question fondamentale : pourquoi, en 2006, il existait toujours un « plafond de verre » ? Au vu de notre cadre conceptuel, nous déduisons que la production symbolique, production qui puise aux fondements de notre imaginaire collectif et qui, inlassablement, réifie et renouvelle cette notion ancestrale de la différence naturelle des sexes, apparaît être un frein considérable à l'ascension professionnelle des femmes. Ainsi, l'**objectif général** de notre projet de recherche vise à approfondir notre connaissance de la dimension symbolique des rapports sociaux de sexe, c'est-à-dire ses ramifications, son rôle et

la façon dont elle prend acte dans la vie professionnelle des femmes cadres ou dirigeantes au Québec.

Quant à nos objectifs spécifiques, nous visons à :

1. Examiner, plus spécifiquement, de quelle manière les rapports sociaux de sexe contribuent à la (re)construction de la différenciation sociale des sexes ; en d'autres mots, à la reconduction des places et des positions des hommes et des femmes dans la culture gestionnaire;
2. Approfondir le rôle généré par le marqueur identitaire « femme » dans une culture organisationnelle considérée masculine;
3. Étudier l'évolution des représentations sociales sexuées, leurs manifestations ainsi que leur impact sur la vie des femmes cadres ou dirigeantes.

Les questions spécifiques de recherche

1. De quelle manière les représentations sociales différenciées selon les sexes et les stéréotypes sexuels se manifestent-elles dans la vie professionnelle des femmes cadres ou dirigeantes et quels en sont les impacts ?
2. Comment agit le marqueur identitaire « femmes » au sein de groupes masculins relativement homogènes ?
3. Les femmes cadres ressentent-elles encore cette double injonction, c'est-à-dire de l'incongruité entre leur statut de femme et celui de dirigeante ?
4. Les binômes masculin et féminin, femme dirigeante et homme dirigeant, restent-ils marqués par une forte polarisation, c'est-à-dire par des représentations antagonistes ? La dichotomie entre ces catégories va-t-elle en s'amenuisant dans les discours de gestionnaires ?
5. Face à ces phénomènes, les femmes initient-elles des pratiques novatrices ou subversives eu égard au modèle dominant en gestion ?

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous présenterons les éléments qui circonscrivent notre parcours méthodologique. Nous préciserons d'abord le type de recherche que nous avons retenu et, par la suite, nous exposerons les considérations méthodologiques qui motivent le choix de l'instrument de cueillette de données. Nous préciserons ensuite les modalités qui ont guidé la composition de l'échantillon ainsi que le bassin de population à partir duquel il a été constitué. Ensuite, nous décrirons les différentes étapes qui ont mené à la confection de notre grille d'entretien ainsi qu'à la réalisation des entrevues et, finalement, seront explicitées les étapes de l'analyse de contenu.

3.1 Le type de recherche privilégié

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour une recherche de type qualitatif. Cette approche nous apparaît pertinente puisque, d'une part, elle poursuit une logique essentiellement compréhensive des phénomènes humains et sociaux et, d'autre part, elle se focalise sur l'étude des processus en visant la profondeur analytique afin qu'émerge une théorie (Mucchielli, 1996). C'est précisément dans cette optique que nous pourrions comprendre les dynamiques organisationnelles ayant trait à la (re)production des rapports de sexe et au symbolisme qu'elles charrient, de même que leur évolution au sein du tissu social et organisationnel. Rappelons aussi que les rapports sociaux de sexe ne peuvent être intelligibles autrement que par l'analyse de l'interaction entre les groupes sexués et les processus socio-communicationnels qui permettent leur reproduction. Également, ce choix méthodologique rencontre les impératifs nécessaires à leur étude : mouvants, plastiques et intangibles, les rapports de sexe doivent être appréhendés dans toute

leur complexité, à l'intérieur d'un cadre souple qui permet la conceptualisation des expériences individuelles et collectives dans un *ici et maintenant* défini. À cet égard, nous avons privilégié une méthode qui mettait l'accent sur l'étude approfondie des cas, plutôt que sur leur multiplication (*Ibid*), et ce, afin de mieux comprendre l'intrication des vécus subjectifs, des phénomènes sociaux et des contraintes structurelles. Et comme le confirme Deslauriers (1991 : 6), la recherche qualitative s'intéresse d'abord au sens d'un phénomène social étudié *in situ*. Intensive, elle favorise les « échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur » (*Ibid* : 6). Par ailleurs, nous avons aussi choisi une approche qualitative car nous estimons que celle-ci est mieux à même de produire de nouvelles connaissances empiriques « fondée[s] sur la restitution de la réalité » (Duchamp, 1989 : 88). Finalement, le rôle central des actrices dans notre recherche corrobore aussi les paramètres d'une recherche qualitative puisque la dialectique qui s'opère entre l'analyse conceptuelle réalisée par la ou le chercheur et les explications données par les sujets à l'égard des phénomènes sociaux qui les concernent teintent forcément les processus de théorisation ainsi que les résultats sous-jacents, comme l'explicitent Deslauriers et Kérisit :

Comme l'un des traits caractéristiques de la recherche qualitative consiste à s'attaquer à l'interprétation que font les acteurs sociaux des phénomènes qui s'inscrivent dans leur environnement [...] il en ressort des résultats où se combinent les concepts propres aux sujets de la recherche et ceux du chercheur. (Deslauriers et Kérisit, 1997, cité dans Lemay, 2001: 30)

En somme, « compréhensive, holiste, inductive [...], ancrée empiriquement », la recherche qualitative nous apparaît dûment adaptée à l'étude des rapports sociaux de sexe en contexte organisationnel ; « proche des logiques réelles et sensible au contexte » (Mucchielli, 1996 : 196), elle permettra d'étayer finement les dynamiques à l'œuvre et ainsi esquisser les modalités, à la fois empiriques et théoriques, qui favorisent l'avancement hiérarchique des femmes dans les sphères organisationnelles du pouvoir.

3.2 La méthode de cueillette de données et le choix des informatrices

Pour saisir toute la complexité des phénomènes à l'étude, nous avons disposé d'« un accès direct à l'expérience des individus » (Mayer et *al.*, 2000 : 119), en l'occurrence, celle des femmes cadres et dirigeantes. Pour ce faire, nous avons eu recours à la méthode de l'entrevue qui, comme l'explique Van der Maren (1995 : 314), « vise [...] à obtenir des informations sur les perceptions, les états affectifs, les jugements, les opinions, les représentations [sociales] des individus, à partir de leur cadre personnel de référence et par rapport à des situations actuelles ». Et de fait, puisque l'objectif poursuivi est l'analyse « en profondeur de la réalité des répondant[es] », nous avons besoin de connaître leurs attitudes, leurs pratiques et leurs comportements eu égard à l'objet d'étude (Mayer et *al.* 2000 : 120). Pour obtenir ces informations détaillées, les entrevues ont été conduites de manière semi dirigée afin que les femmes interviewées centrent leurs réponses sur des créneaux thématiques prédéfinis (Savoie Zajc, 2003), technique qui nous apparaissait essentielle pour éviter que les participantes « ne s'écartent pas trop des thèmes devant être abordés » (Mayer et *al.*, 2000 : 119).

Afin de dénicher des candidates et de mener nos entretiens, nous avons privilégié le secteur privé en général, et le domaine de la gestion et des finances en particulier. Cette décision relève d'un constat émis suite à la réalisation de notre revue de la littérature : les études francophones portant sur les femmes cadres ou dirigeantes dans les entreprises privées demeurent rarissimes. En réalité, au sein de la francophonie, nous avons remarqué que la plupart des études portant sur les femmes dans les postes de direction ont été réalisées dans le secteur public ou parapublic, alors que celles-ci sont assujetties, du moins théoriquement au Québec, à l'égalité en emploi et ce, même au niveau des postes cadres supérieurs. Or, les entreprises privées, libres de toute obligation en ce qui concerne l'atteinte de quotas féminins au sein des postes cadres, disposent généralement d'un taux de féminisation moindre dans les échelons supérieurs. Du coup, celles-ci se retrouvent

davantage en situation minoritaire, bien souvent en deçà du seuil critique décrit par Kanter (1977), et c'est précisément cette situation que nous avons mise relief dans les chapitres précédents.

Pour éprouver nos postulats théoriques et répondre à nos questions de recherche, deux stratégies ont été élaborées. Nous avons premièrement procédé par un effet « boule de neige », technique qui propose « de recourir à des personnes qui peuvent suggérer le nom d'autres personnes susceptibles de participer à l'étude, qui, à leur tour, feront la même chose » (Mayer et *al.*, 2000 : 83). Nous avons à cet effet sollicité la plupart des personnes qui composent nos réseaux sociaux et leur avons demandé de faire de même avec leurs propres réseaux. Grâce à cette méthode, nous avons réussi à obtenir les coordonnées d'une dizaine de femmes cadres intéressées à participer à notre étude. Deuxièmement, nous désirions rejoindre quelques figures de proue œuvrant dans les domaines de la gestion et des finances, à savoir des femmes dirigeantes connues et reconnues au sein du milieu des affaires. Étant donné que nous ne disposions d'aucun contact privilégié auprès de ces femmes, nous leur avons simplement adressé notre requête par voie électronique en joignant un bref résumé de l'étude en cours. À notre grande surprise, elles ont répondu positivement, avec enthousiasme même, à l'intérieur de délais fort raisonnables compte tenu de leurs activités professionnelles. Toutefois, ce procédé fut de longue haleine ; en effet, plusieurs mois ont été nécessaires pour rejoindre les femmes participantes et réaliser toutes les entrevues.

Au total, quinze entrevues ont été effectuées, mais douze ont été retenues pour fin d'analyse et trois ont dû être écartées du corpus final en raison des critères de sélection qui se sont raffinés au cours de la démarche de recrutement. Ces critères, au nombre de quatre, nous ont permis de circonscrire plus étroitement la fonction de cadre et de dirigeante. Les informatrices recherchées devaient ainsi : 1) diriger une équipe ou avoir des subalternes sous sa direction; 2) être responsable d'un budget; 3) occuper un poste de cadre tel que défini par l'entreprise et, 4) œuvrer dans le

domaine de la gestion et des finances. En restreignant les profils, nous avons cherché à réunir des personnes qui répondaient au « type idéal » de femmes gestionnaires œuvrant en contexte minoritaire (Mayer et *al.*, 2000 : 82). Toutefois, nous savons sciemment « qu'en aucun cas un échantillon ne peut être considéré comme représentatif dans une démarche qualitative » (Kaufman, 2004 : 41). De toute façon, ce qui nous a prioritairement intéressée dans la composition de notre échantillonnage, c'est qu'il nous a permis de produire un maximum de connaissances (Deslauriers, 1991 : 58) ayant trait aux rapports sociaux de sexe dans les entreprises privées. Enfin, nous avons mis un terme à notre démarche de recrutement et d'entrevues en fonction du principe de saturation (Mayer et *al.*, 2000) : après une dizaine d'entrevues, nous avons constaté une certaine redondance dans les propos des femmes interrogées et, au final, douze entrevues ont été retenues à des fins d'analyse.

3.2.1 Le profil sociodémographique des répondantes

Tel qu'évoqué, les répondantes sont toutes issues du secteur privé, dans le domaine de la gestion et des finances, et la plupart œuvrent au sein de grandes entreprises, voire même dans des multinationales en ce qui concerne celles qui occupent la fonction de présidente. Également, la majorité des entreprises sont québécoises; une minorité sont canadiennes mais disposant d'un siège social au Québec. En ce qui a trait aux caractéristiques sociodémographiques des participantes, nous traçons un bref portrait ici-bas³⁶ :

1. Sandrine, Chargée de projets, moyenne entreprise, 28 à 35 ans, célibataire, pas d'enfant, MBA.

³⁶ Afin de garantir la confidentialité, des prénoms fictifs ont été donnés aux répondantes.

2. Nadine, Directrice de section, grande entreprise, 28 à 35 ans, célibataire, pas d'enfant, baccalauréat.
3. Paule, Directrice principale, grande entreprise, 36 à 45 ans, divorcée, un enfant, MBA.
4. Hélène, Vice-présidente, petite entreprise, 36 à 45 ans, conjointe de fait, deux enfants, maîtrise.
5. Micheline, Directrice principale, grande entreprise, 36 à 45 ans, mariée, quatre enfants, baccalauréat.
6. Céline, Présidente et chef de la direction, grande entreprise, célibataire, 36 à 45 ans, pas enfant, baccalauréat.
7. Monique, Présidente et chef de la direction, grande entreprise, 46 à 55 ans, mariée, trois enfants, baccalauréat.
8. Nathalie, Conseillère intermédiaire, grande entreprise, 28 à 35 ans, mariée, un enfant, maîtrise.
9. Michèle, Vice-présidente régionale, grande entreprise, 46 à 55 ans, célibataire, aucun enfant, baccalauréat.
10. Diane, Directrice générale, moyenne entreprise, 36 à 45 ans, conjointe de fait, trois enfants, diplôme d'étude collégiale (DEC).
11. Andrée, Directrice générale, grande entreprise, 46 à 55 ans, mariée, deux enfants, baccalauréat.

12. Léa, Chef de la direction financière, grande entreprise, 46 à 55 ans, mariée, un enfant, baccalauréat.

3.3 L'élaboration de la grille d'entretien et la réalisation des entretiens

À partir de nos objectifs et questions de recherche, la grille d'entretien³⁷ a été constituée en fonction des thèmes spécifiques que nous désirions aborder. Plus explicitement, nous avons d'abord dégagé les thèmes qui concernent directement nos questions de recherche; en rafale rappelons brièvement ces concepts nodaux : la différenciation sexuelle en contexte organisationnel, les stéréotypes sexuels, le maintien des binômes femmes cadres et hommes cadres ou, à l'inverse, l'érosion du système catégoriel de sexe, l'incongruité ressentie, le cas échéant, entre les statuts de leader et de femme, le rapport minoritaire/majoritaire et les impacts sur la situation des femmes, les stratégies de résistance des femmes et les changements suscités par leur présence dans une culture traditionnellement masculine. Ensuite, une série de questions relatives à ces thèmes ont été rédigées, choisies et réparties sous quatre rubriques thématiques différentes : 1) Culture organisationnelle : valeurs et caractéristiques des femmes et des hommes cadres; 2) Rapports sociaux de sexe dans les organisations : la situation minoritaire et ses impacts dans les comportements et attitudes; 3) Rapport au pouvoir : la différenciation sociale et les stéréotypes sexuels et 4) Difficultés, changements et défis pour l'avenir des femmes cadres. Intéressée à la perception des femmes cadres par rapport à ces phénomènes, nous avons peaufiné notre outil de cueillette de données en nous inspirant de Jean-Claude Kaufman (2004 : 45): « il faut construire une grille un peu comme on construit un objet scientifique : en travaillant à la cohérence, en renforçant ce qui est central, en contrôlant ce qui périphérique, en éliminant sans faiblesse ce qui est superflu. »

³⁷ Précisons que la grille d'entretien figure en annexe.

Par la suite, nous avons jugé pertinent de soumettre notre grille d'entrevue à une personne-ressource du milieu des affaires afin d'obtenir ses réactions et commentaires. Également, afin de s'assurer de la cohérence de notre instrument dans un enchaînement logique et rythmé des questions (Kaufman, 2004 : 44), un pré-test a été effectué auprès d'une première informatrice. Suite à cette entrevue préliminaire, aucune modification n'a été apportée à la grille d'entretien. Soulignons finalement qu'il est parfois suggéré d'envoyer au préalable le guide d'entrevue aux personnes sélectionnées afin d'obtenir un contenu plus riche (Savoie-Zajc, 2003). Pour notre part, à l'instar de (Mayer et al., 2000), nous considérons que cette stratégie peut à l'inverse décroître la spontanéité de l'interlocutrice et ainsi optimiser l'effet de désirabilité sociale, sans oublier, dans notre cas, la possibilité d'obtenir des réponses « politiquement correctes ». Nous avons donc privilégié la voie de la spontanéité afin de miser sur la relation de confiance et les confidences qui pouvaient en résulter.

Du côté de l'intervieweuse, il apparaissait nécessaire d'adopter une attitude congruente en regard du type d'entrevue et ainsi, d'utiliser un style que « l'on pourrait qualifier de semi-directif » (Mayer et al, 2000 : 119). Néanmoins, nous souhaitons aussi « déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse aux questions, tout en restant dans le thème » (Kaufman, 2004 : 44). Pour y parvenir, nous avons en mémoire les propos de Kaufman (2004 : 48) qui rappelle que « la meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur ». Nous nous sommes ainsi intentionnellement écartée de notre grille d'entretien en posant fréquemment des sous-questions, corollaires aux thématiques dégagées. Toutefois, nous nous sommes assurée de couvrir l'ensemble des dimensions avec toutes nos interlocutrices (Deslauriers, 1991 : 36). Cette façon de faire a contribué à la mise en place d'un climat de confiance, convivial pour plusieurs et, par ricochet, propice à la confiance. En dernier lieu, nous avons garanti à nos informatrices la confidentialité des données, leur anonymat ainsi que l'accès aux résultats de la recherche une fois que celle-ci sera finalisée. Précisons enfin que les entrevues, d'une durée moyenne

d'une heure, se sont déroulées dans les entreprises où travaillent les participantes, à l'exception de l'une d'elles, qui s'est tenue dans nos bureaux à l'UQAM.

3.4 Les étapes de l'analyse de contenu

En premier lieu, nous avons transcrit intégralement toutes les entrevues réalisées. Tâche parfois ardue et contraignante mais qui, en revanche, permet l'appropriation et l'imprégnation certaine du matériau. Nous avons adopté une attitude positive à l'égard de cette étape initiale, ce qui a alimenté « l'élan de la passion » envers les données recueillies et les découvertes qui s'en suivraient :

Or, il n'y a pas de découverte sans volonté de découvrir : le chercheur doit donc, chaque jour, cultiver son envie de savoir, ne pas dépouiller le matériau comme une tâche ennuyeuse et passive, mais avec curiosité et passion (Kaufman, 2004 : 77)

Pour faciliter cette étape de la transcription, nous avons construit un gabarit, à l'image de notre grille d'entrevue, à l'intérieur duquel chaque question et réponse était numérotée et codée. Les répondantes furent désignées par des numéros pour fin de transcription et de confidentialité. Finalement, de manière simultanée, nous avons systématiquement pris des notes, plutôt théoriques (Deslauriers, 1991), dans une colonne créée à cet effet dans notre grille de transcription. En deuxième lieu, s'ensuivit l'étape de la lecture et des relectures du matériau amassé, ce que Mayer et *al.* (2000) identifient comme l'étape de la pré-analyse des informations. Fort utile, cet exercice nous a permis de saisir la globalité du matériau, ce que Barbin (1977 : 94) nomme comme étant l'étape de la « lecture flottante » :

La première activité consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations. [...] Petit à petit, la lecture devient de plus précise en fonction d'hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel des théories adaptées, de l'application possible de techniques utilisées sur des matériaux analogues.

Non seulement nous avons relu les entrevues, mais avons aussi réécouté les bandes sonores en raffinant nos notes théoriques inscrites à même les transcriptions. En troisième lieu, nous avons décidé d'effectuer une analyse de contenu, nommé aussi analyse qualitative de théorisation (Muchielli, 1996). Démarche congruente en fonction des objectifs poursuivis car, d'une part, nous avons pu approfondir les « diverses formes de [re]production » des rapports sociaux de sexe, rapports qui forgent et obliquent les pratiques de la culture organisationnelle, et qui « sont autant de traces du vécu individuel et collectif » (Angers, 1992 : 168). D'autre part, cette intellectualisation des processus sexués en milieu organisationnel a conduit à « la génération inductive d'une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique » (Muchielli, 1996 : 184), en l'occurrence, l'ascension professionnelle des femmes cadres. De plus, nous avons remarqué que ce mode d'analyse facilite à la fois le traitement d'une grande quantité d'informations ainsi que leur appropriation (Laramée et Vallée, 1991).

Nous avons donc abordé les premières étapes de l'analyse de contenu, soit la codification, la catégorisation et l'opérationnalisation des concepts ou dimensions d'analyse, « dans le but de faire ressortir les caractéristiques spécifiques [du] matériel » (Mayer et al. 2000 : 161). De façon détaillée, nous avons d'abord identifié différents thèmes en relisant quelques transcriptions et, progressivement, d'autres thèmes ont émergé. Dans un mouvement d'aller-retour avec les premières lectures, nous avons poursuivi cet exercice en tentant de mettre en relation les données brutes et ainsi dresser un système de codification, soit « une procédure de déconstruction des données » (Deslauriers, 1991 : 71). À partir de mots thématiques, cet exercice nous a permis de mettre en exergue « l'essentiel de ce qui est [a été] exprimé dans [les] témoignage[s] » tout en restant très près des verbatim

(Muchielli, 1996 : 186). Puis, en regard des thèmes ou des « noyaux de sens » (Deslauriers, 1991 : 70; Mayer et *al.*, 2000 : 164), nous avons procédé par induction, ou par « modèle ouvert », c'est-à-dire qu'à partir de notre matériau, nous avons élaboré une première catégorisation (Mayer et *al.* 2000 : 166), procédé fort approprié puisque c'est par le biais de l'élaboration des catégories que « la théorisation commence à émerger » (Muchielli, 1996 : 187). Différentes catégories et sous-catégories désignant les phénomènes à l'étude ont été créées (Muchielli, 1996 : 187). Dans un va-et-vient entre les transcriptions et le raffinement du processus de catégorisation, nous avons poursuivi l'exercice en raffinant notre modèle initial. En peaufinant ainsi notre catégorisation, nous désirions éviter les écueils soulignés par Pinto et Grawitz (1967, cité dans Mayer et *al.*, 2000 : 166) :

- 1) imposer un schéma trop rigide *a priori*, qui n'atteint pas la complexité du contenu ;
- 2) élaborer ce schéma de façon superficielle, pour ne classer que les éléments manifestes de la communication sans toucher au contenu plus ou moins latent ;
- 3) choisir des catégories trop détaillées et trop nombreuses, ce qui a pour effet de reproduire le texte presque entier sous prétexte de ne rien perdre ;
- 4) prendre des catégories trop grossières qui ne permettent pas de distinguer suffisamment entre eux les éléments qu'elles regroupent.

En quatrième lieu, nous avons comme objectif de classer l'ensemble des unités de signification (Mongeau, 2005) en visant, comme le stipulent Mayer et *al.*, (2000 : 67-168), l'exclusivité mutuelle, la représentativité, l'homogénéité, la pertinence et l'univocité de chacune des catégories. Nous estimons, en compagnie de plusieurs auteurs (Mayer et *al.*, 2000; Deslauriers, 1991, etc.), que cette manière de procéder favorise, d'une part, la compréhension de l'analyse par les membres de la communauté universitaire (Deslauriers, 1991) et, d'autre part, garantit sa validité. Enfin, soulignons que pour identifier les indices qui permettent d'assigner l'ensemble des unités de signification aux catégories et sous-catégories désignées, nous avons opérationnalisé nos thèmes, autrement dit, nous avons repéré des indicateurs qui permettent de « relier un concept avec ce qu'il représente dans le monde [concret et] observable » (Laramée et Vallée, 1991 : 210). Divers indicateurs ont ainsi été révélés pour chacune des catégories et sous-catégories. Manœuvre fructueuse qui,

selon nous, facilite non seulement la déconstruction des données brutes mais permet également d'augmenter la rigueur du processus de catégorisation. Finalement, aux termes de cette opération, nous avons obtenu quatre grandes catégories qui se déploient par l'entremise de plusieurs sous-catégories mutuellement exclusives. Ces catégorisations nous ont en outre servi de toile structurante et ainsi permis de présenter, dans une logique organisée et cohérente, les résultats de recherche qui apparaissent dans la partie suivante.

En cinquième lieu, nous avons procédé à la mise en relation des catégories (Muchielli, 1996) ou, d'après Barbin (1998), à une analyse « inter-catégorielle » et « intra-catégorielle ». Plus précisément, nous avons vérifié les liaisons potentielles entre les phénomènes et les situations en vue de les approfondir à l'aide des questions suivantes : est-ce que les phénomènes décrits sont reliés les uns avec les autres ? En quoi et comment sont-ils liés ? (Muchielli, 1996 : 187). Cette étape nous apparaît particulièrement importante puisqu'elle offre deux dimensions d'analyse : la première optimise l'approfondissement du matériau et les liens dégagés restent profondément empiriques. La deuxième, plus conceptuelle, permet quant à elle l'émergence de postulats et d'hypothèses expliquant les liaisons entre deux phénomènes (*Ibid* : 187). Étape pertinente selon nous car, comme l'évoque Muchielli (1996), étant donné que l'analyse de contenu reste d'abord une démarche d'investigation, il importe de repérer un maximum de liens et de les étudier.

En dernier lieu, nous avons circonscrit notre objet d'étude à la lumière de nos concepts centraux. Cette étape, nommée l'intégration par Muchielli (1996), nous a semblé cruciale puisqu'elle permet, face aux foisonnements des résultats, de focaliser l'analyse théorique en regard des questions de recherche et ainsi d'éviter l'éparpillement à travers l'entièreté du champ de recherche choisi. Au cours de cet exercice, ont aussi été extraites les co-occurrences, soit « les présences simultanées de deux ou plusieurs éléments (relation d'association) dans une même unité de texte » (Barbin, 1998 : 269). Également, en nous rapportant

systématiquement à notre cadre conceptuel, nous avons repéré les données récurrentes et les éléments contradictoires, stratégie intéressante puisque ces derniers peuvent supposer l'existence de mécanismes sociaux et structurels incontournables (Kaufman, 1996 : 99-101). En outre, ce cheminement analytique s'est avéré efficient car, graduellement, nous sommes passée aux dernières étapes de l'analyse de contenu, à savoir la modélisation et la théorisation (Muchielli, 1996) qui consistent surtout, dans le cas de figure qui nous intéresse, à rendre dicibles les processus structurels et symboliques propres à la logique des rapports de sexe en contexte organisationnel. En esquissant un modèle théorique sur ces rapports, leurs impacts et leurs interfaces, cela ouvre une nouvelle fenêtre conceptuelle sur la reproduction du système catégoriel de sexe au sein des entreprises privées et permet aussi de relever les mécanismes et les pratiques novatrices qui tentent de le subvertir. En conclusion, notons que notre analyse théorique ne peut être, en soi, totalement parachevée (Muchielli, 1996), en ce sens « qu'il n'y a pas de réponse définitive à une question de recherche lorsque l'objet d'étude qu'elle propose est lui-même en constat changement et en évolution continue » (Laramée et Vallée, 1991 : 197), ce qui demeure sans conteste le cas pour quiconque s'intéresse aux phénomènes ayant trait aux rapports sociaux de sexe. Rappelons enfin que notre recherche rencontre une limite certaine, à savoir l'impossibilité pour la chercheuse de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des femmes cadres et dirigeantes œuvrant dans le milieu privé.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans les différentes sections de ce chapitre, nous exposerons les résultats de l'analyse de contenu des entrevues. Plus spécifiquement, quatre rubriques défilent tour à tour et, dans chacune d'entre elles, en abordant un thème précis, nous tenterons de rendre compte de l'expérience des femmes cadres et dirigeantes en matière d'ascension professionnelle.

En premier lieu, l'accent sera mis sur la culture majoritairement masculine et, par la suite, sur le fait minoritaire féminin ainsi que sur les impacts engendrés et les conséquences qui en résultent. En deuxième lieu, nous poursuivrons, sur le thème de la différenciation sociale en mettant en lumière ce que les répondantes pensent des différences entre les hommes et les femmes en matière de gestion et de rapport au pouvoir. En troisième lieu, nous exposerons, à partir de la perception des femmes, les difficultés rencontrées lors de l'ascension professionnelle. En dernier lieu, nous révélerons les conditions gagnantes et les stratégies préconisées par les répondantes afin de favoriser la mobilité verticale des femmes.

4.1 Le fait minoritaire : être une femme dans une culture organisationnelle masculine

Au cours des entretiens, les répondantes ont été invitées à réfléchir sur l'homogénéité de leur milieu de travail et sur les dynamiques induites par leur présence dans un milieu majoritairement composé d'hommes. À la lumière de leurs expériences, nous rappellerons le caractère masculin des milieux de gestion. L'accent sera mis ensuite sur les problèmes reliés à la reconnaissance de leur

compétence et, nous nous pencherons sur les normes relatives à la féminité au sein de la culture organisationnelle des milieux de gestion et des finances. Pour compléter cette rubrique, nous traiterons brièvement des avantages qui, à l'occasion, peuvent résulter du fait minoritaire.

4.1.1 Un milieu de travail qui reste majoritairement masculin

De façon générale, les répondantes ont évoqué le caractère masculin de leur milieu de travail, c'est-à-dire qu'au quotidien, elles sont en contact avec une majorité d'hommes, sinon exclusivement des hommes, que ce soit des collègues, des supérieurs ou des clients. Pour certaines, elles font même figure de pionnières puisque ce sont les premières femmes dans ces entreprises à occuper ce type de poste.

Ce poste-là, c'est la première fois qu'il est occupé par une femme. [...] Le [...] est un milieu d'hommes ; on ne se reporte pas il y a 100 ans, mais il y a quelques années, c'était encore réservé aux hommes. (Diane, directrice générale)

Au niveau de la direction, je suis la seule femme. Mes collègues n'ont jamais travaillé avec des femmes, sauf avec une notion d'autorité, des subalternes. Alors jamais à leur égal, c'est spécial. (Michèle, vice-présidente régionale).

Certaines constatent aussi le décalage entre les niveaux hiérarchiques inférieurs, où l'on retrouve plus de femmes, et les niveaux supérieurs, où ces dernières deviennent rarissimes. Dans le même sillage, d'autres font référence à la notion du « mur de verre »³⁸, à savoir le fait que les femmes qui atteignent des postes supérieurs sont fréquemment dirigées en périphérie des postes stratégiques et décisionnels.

³⁸ Concept de Morrison et al. (1987).

Au niveau *upper management*, c'est encore, on le voit encore, les postes seniors, extra seniors, vont être attribués aux femmes dans les secteurs *soft*, communication, RH³⁹, même légal peut-être [...] Quand on parle de finance, il y en a [des femmes], évidemment, mais peu. Les c.a et le niveau exécutif, il y a encore une disparité. (Paule, directrice principale)

Tout ce qui est stratégie, marketing, stratégie client, [etc.], ce n'est que des gars. [...] Quand tu descends en dessous des gestionnaires, il y a beaucoup de femmes. (Nathalie, conseillère intermédiaire)

Certaines déclarent sans ambages le caractère « macho », « ultra hommes » de leur organisation alors que d'autres évoquent les « *boys'club* » pour qualifier certains milieux ou sphères de pouvoir où gravitent un cercle d'initiés, relativement fermé et homogène.

Il y a des femmes à mon niveau, mais en haut, le directeur principal, vice-président, c'est très rare. Très, très rare. C'est un club de gars, un *boys' club*. (Nadine, directrice de section)

C'est une boîte qui est très paternaliste, très *old fashion*, très *old boys'club*, les trois personnes en situation de pouvoir. [...] c'est des gens qui sont à moins de deux ans de prendre leur retraite. Ce ne sont pas des gens qui sont très ouverts à l'adaptation moderne. (Sandrine, chargée de projet)

En contrepartie, quelques unes ont mentionné les valeurs égalitaires, notamment de respect envers les femmes, qui imprègnent la culture organisationnelle de leur entreprise ou encore le sentiment d'acceptation qu'elles ont toujours éprouvé dans leur milieu respectif.

Je pense que nous respectons les personnes. [...] Et jamais, je me suis sentie, et ça fait longtemps que je suis ici, qu'on ne m'apprécie pas ou que nous ne tenons pas compte de ce je pense. (Micheline, directrice principale)

³⁹ Abréviation pour ressources humaines

Ce n'est pas une organisation macho [ici], c'est une organisation avec de belles valeurs. (Monique, présidente)

En somme, la plupart ont évoqué le « monde d'hommes » dans lequel elles baignent au quotidien. Dans certaines entreprises, des créneaux spécifiques ont été qualifiés de « macho » et de « *cow-boy's* »; l'expression « *boy's club* » était davantage utilisée pour désigner l'élite masculine qui monopolise les hautes sphères décisionnelles. En revanche, d'autres participantes assurent qu'elles ont évolué dans une culture égalitaire et qu'elles ont toujours été acceptées par les hommes de leur entourage. Quel que soit l'environnement de travail qu'elles décrivent, toutes se sentent en confiance; plusieurs affirment qu'elles n'ont jamais vraiment été intimidées par la présence masculine majoritaire.

4.1.2 Asseoir sa compétence et sa crédibilité

Lorsqu'il s'agit de la reconnaissance de la compétence des femmes, ce qui marque d'abord le discours des répondantes, c'est l'importance d'asseoir leur crédibilité en tant que gestionnaire. Corollaire à la compétence, la crédibilité apparaît en effet cruciale pour réussir à se hisser au sommet de la hiérarchie. Pour certaines participantes, il semble clair que leur statut de femme les désavantage par rapport à leurs homologues masculins.

Un homme arrive à ce poste-là, il est compétent d'avance, une femme, elle, n'est pas compétente d'avance, elle, elle a des preuves à faire, il faut qu'elle montre qu'elle est compétente. J'ai l'impression que parce que je suis une femme, ma crédibilité est beaucoup plus à faire. (Diane, directrice générale)

Ces propos, qui émanent d'une participante d'âge moyen (36 à 45 ans), rejoignent ceux d'une autre informatrice dans la même tranche d'âge ; pour celle-ci, conquérir cette crédibilité aux yeux des pairs et des clients représente la plus grande difficulté

liée à la trajectoire ascendante des femmes. De plus, à l'instar de la compétence, la crédibilité semble aussi plus difficile à concéder de prime abord aux femmes.

Le problème majeur, c'est de se faire ignorer pour des tâches, de se faire ignorer pour des opinions [...], y vont nous écouter mais cela va passer comme dans une poche. C'est assurer notre crédibilité. L'établir. [...] la même chose qui va sortir de la bouche de mon collègue, va être pris pour du *cash*, quand c'est moi [qui parle], ils vont réfléchir un peu... (Hélène, vice-présidente)

Dans le même ordre d'idées, des dirigeantes d'expérience qui, au fil des années, ont réussi à acquérir la crédibilité nécessaire pour accéder à des postes supérieurs, reconnaissent les efforts supplémentaires qu'elles ont dû fournir pour la gagner. De fait, cette reconnaissance n'est pas gratuite ; elle est l'usufruit d'une rigueur constante et d'une attitude impassible, qui ne laissent aucune place à la spontanéité, à l'émotion ou encore à l'intuition des gestionnaires.

C'est sûr que depuis le nombre d'années que je rame, [...] je ne vis plus cette pression-là, [...] mais je me suis toujours fait un devoir et, je me fais encore un devoir, quand je prends la parole autour de la table, je sens l'obligation que ce que j'avance soit vérifiable, soit soutenu, soit tangible. Je n'avancerai pas une impression, parce que j'ai l'impression que je me tirerais dans le pied. [...] Et c'est lourd ça, c'est lourd d'avoir toujours cette rigueur-là, quand tu apportes quelque chose, ce n'est jamais spontané, jamais loufoque [...]. Et même si tu as de la crédibilité, elle n'est jamais gagnée, c'est ça qui est effrayant. (Andrée, directrice générale)

Pour d'autres dirigeantes, il s'agit simplement de « faire ses preuves », indépendamment de son sexe. En ce sens, elles estiment aujourd'hui avoir autant de crédibilité que des gestionnaires masculins; quand elles ont été confrontées à un manque de crédibilité de la part de leur entourage, elles l'attribuèrent surtout à leur jeune âge, à leur peu d'expérience ainsi qu'à leur statut de junior.

Le temps que je l'ai plus vécu, c'est parce que j'étais la petite junior au tour de la table, la moins expérimentée, c'était le temps que je fasse ma crédibilité. [...] Parce qu'une fois que j'étais établie, quand ma crédibilité était faite, ce n'était plus un enjeu. (Monique, présidente)

Qu'elles aient la perception ou non qu'on leur accorde une moins grande crédibilité, ou que cette crédibilité demeure toujours précaire, la majorité des participantes ont souligné l'importance d'être très rigoureuses dans l'accomplissement de leurs tâches, notamment lorsqu'il s'agit de la présentation d'un projet. Ainsi, plusieurs affirment étayer avec soin leurs dossiers, par exemple lors d'une réunion, afin de s'assurer qu'elles ne seront pas prises en défaut sur un aspect quelconque de leur travail.

Un dossier incomplet, moi, j'aime mieux retarder ma présentation. S'il a deux ou trois éléments dont je n'ai pas eu mes réponses, et que je pourrais me faire *challenger* là-dessus, j'aime mieux tout remettre. Tandis qu'un gars, il va le faire pareil, il va dire : « Bah, je vais vous revenir avec la réponse », tandis que moi, [...] quand je présente quelque chose, c'est solide, je ne peux pas me faire accrocher dans un coin. Mes dossiers sont parfaits là ! (Micheline, directrice principale). (Micheline, directrice principale)

En ce qui concerne les plus jeunes répondantes, soit des femmes âgées entre 30 et 35 ans, le phénomène de la moindre reconnaissance de leur compétence et de leur crédibilité en tant que jeune cadre et jeune femme, apparaît d'autant plus manifeste. Pour elles, démontrer leurs compétences et leurs capacités afin d'accroître sa crédibilité reste un enjeu quasi quotidien.

De devoir se mettre à nu sur le plan financier, [...], devant une petite francophone jeune, une femme jeune, ce n'est pas toujours évident à gérer pour ces messieurs-là [...]. Il faut toujours être plus de l'avant avec notre culture générale, [...]. Je rappelle très régulièrement mon background académique et, habituellement, ça marche, les gens sont un peu rassurés, je ressens le besoin de le faire. (Sandrine, Chargée de projet)

De même que leurs homologues plus âgées, les jeunes femmes cadres invoquent également l'attention soutenue qu'elles accordent à la documentation de leurs dossiers ; en aucun cas elles ne se permettront de « lancer des idées » sans avoir fouillé et étoffé leurs propositions. Également, pour augmenter leur crédibilité auprès de leurs collègues ou subalternes masculins, elles développent des stratégies afin de pallier à cette difficulté et ainsi, s'assurer que leurs projets cheminent.

Sur tes projets, [quand] je dis : « on va faire ça la prochaine fois » et là, si je mets juste ça comme ça, ça ne passe pas et si je mets mon *boss* en copie, ça passe. C'est correct. Je vis avec ça. [...]. Tu contournes le problème et ça ne m'empêchera pas d'avancer non plus. (Nathalie, conseillère intermédiaire)

Dans cette perspective, en dépit du fait qu'elles soient conscientes que leur âge ou leur statut de junior les désavantage, elles constatent pourtant une différence de traitement par rapport à leurs collègues masculins du même âge ou qui sont à peine plus âgés qu'elles, cette différence marquée entre les jeunes femmes et les jeunes hommes se manifeste entre autres par les rares opportunités qu'on leur offre en matière de mobilité verticale.

Ce que je vois, c'est je suis trop jeune pour être à ces niveaux-là [supérieurs], [...], sauf que tu vois, il y a un vice-président qui a mon âge, et c'est un gars, je pense donc que c'est possible pour un gars. Si jamais ils font la même chose avec une fille, je vais dire o.k je me suis trompée, mais en ce moment, je ne pense pas. (Nadine, directrice de section)

Dans le même continuum, de façon générale, les plus jeunes participantes mentionnent qu'avec leurs collègues masculins, les rapports sont plutôt harmonieux, mais avec les « plus vieux », elles risquent davantage de vivre une relation « parent-enfant ». Dans cette optique, l'une d'elles dénonce, avec une pointe d'ironie, les attitudes paternalistes auxquelles les jeunes femmes de son entreprise sont fréquemment confrontées.

Puis des filles, ça en prend, ça fait beau sur des photos, c'est pratique pour les comités sociaux. Par exemple [...] quand on essaie un budget [pour le comité social, on se fait dire] : « c'est beau ma cocotte, [...] merci beaucoup, c'est gentil, on va te rappeler ». Je trouve que c'est très infantilisant, je trouve que c'est surtout cela qui ressort, on n'est pas méchant, on ne bardasse pas, [...] mais on ne nous prend pas tellement au sérieux. (Sandrine, chargée de projet)

4.1.3 Minorité ou minorisation ? Faits divers autour d'une réunion

Quels sont les impacts d'être minoritaire dans un groupe de travail ou lors d'une réunion ? À cette question, les réponses se répartissent sur deux pôles : celles qui estiment que leurs opinions ont autant d'importance que celles de leurs collègues masculins et celles qui constatent qu'elles doivent débattre avec plus d'acharnement afin d'exposer et de « vendre » leurs idées au contraire des hommes du groupe. Par contre, les premières affirment se sentir écoutées au même titre que leurs pairs et, du même coup, user de leur influence durant les réunions de travail.

Je ne sens pas que j'ai moins d'influence. Nous réussissons toujours à avoir des alliés à un moment donné. [...] Non, je ne vois pas de différence et jamais j'ai senti qu'à cause que j'étais une femme, mon opinion était moins importante. (Micheline, directrice principale)

À l'inverse, certaines remarquent une différence de traitement par rapport à leurs collègues masculins : elles sentent que leurs opinions n'ont pas le même poids que celles de leurs homologues. Pour une autre, le caractère affirmatif ou non des femmes peut faire varier la dynamique groupale mais, de façon générale, ce sont les hommes qui auraient tendance à émerger comme leader.

On ne va pas me demander mon avis. [...] alors que [mon collègue], lui, on va lui demander son avis. [...]. Alors que moi non, mais on ne me défendra pas de me le donner, mais il faut que je lève ma main. Si j'insiste pour dire mon point, ils vont m'écouter, mais ils ne vont pas nécessairement dire s'ils sont d'accord ou pas. (Sandrine, chargée de projet)

Ça dépend aussi des femmes, [...] il y en a qui s'affirment plus que d'autres, qui sont carriéristes, mais j'ai toujours tendance à dire que [ce sont] les gars [qui] prennent le *lead*. (Nathalie, conseillère intermédiaire)

En continuité, une dirigeante spécifie qu'elle ne sent pas qu'elle a moins d'influence dans les réunions – on comprendra qu'à l'interne, c'est elle « le *boss* ». Cependant, lors de rencontres extérieures, le plus difficile, lorsque les femmes sont en minorité dans un groupe, c'est qu'il faille « vendre son point de vue ». Également, en prenant appui sur ses expériences de membre au sein des divers conseils d'administration, elle remarque la nécessité de « faire la bataille plus longtemps » pour des « choses simples » tandis que, pour un gars, « c'est si facile ». Résultat : « au bout du compte, tu deviens plus persistante ». Finalement, elle ajoute que la dynamique peut varier selon les membres qui composent le groupe mais, en général, son statut de dirigeante l'aide, car les « gars fonctionnent au titre, même entre eux. Si je n'avais pas de titre, même personne mais sans titre, ce serait proportionnellement plus difficile », conclut Céline, présidente.

En somme, une partie des femmes cadres d'expérience estime que la reconnaissance de leurs compétences, qui se traduit souvent par le niveau de crédibilité accordée, est plus ardue et exige des efforts soutenus pour se forger un statut supérieur et ainsi « faire leur place ». Dans cette optique, elles ont souligné la rigueur avec laquelle elles préparaient leurs dossiers afin que ceux-ci soient sans failles, « inattaquables ». D'autres dirigeantes affirment ne pas avoir eu à affronter ce phénomène, si ce n'est au début de leur carrière, lorsqu'elles étaient de jeunes gestionnaires moins expérimentées. Les opinions restent aussi partagées en ce qui concerne l'attention accordée aux idées et aux opinions des femmes dans un milieu minoritaire. Quant aux plus jeunes femmes de notre étude, toutes parlent d'un « mélange » entre le sexe et l'âge, c'est-à-dire de l'imbrication des facteurs de « sexe » et d'« âge » qui les dessert contrairement à leurs homologues masculins qui se situent dans la même tranche d'âge.

4.1.4 Les codes de la féminité

Puisque nous nous intéressons au symbolisme des rapports de sexe, nous avons cherché à explorer les codes relatifs à la féminité au sein d'une culture organisationnelle où, rappelons-le, les femmes occupant des postes de cadre supérieur et de dirigeant représentent une minorité. Dans ce contexte, des participantes ont mis en relief certaines règles à suivre, normes informelles certes mais qui s'actualisent dans une kyrielle de pratiques et de contraintes concernant l'apparence physique, la tenue vestimentaire, les gestes et les comportements. Quant aux questions vestimentaires et d'apparence physique, les opinions divergent. Pour certaines répondantes, la tenue vestimentaire, voire même l'apparence physique, influencent l'environnement social; elles restent conscientes que l'image projetée est importante.

On me l'a déjà dit, et ils [les membres du c.a] [...] en entendent parler : « la d.g à [...] est belle » et ils sont fiers de ça. Si tu prends une femme qui est grosse, et qui n'est pas jolie, elle, d'après moi, elle aurait des preuves à faire, encore bien plus que moi. (Diane, directrice générale)

Mon apparence nuisait à mon ascension [...]. Je me le suis fait dire par mes deux boss, l'ancien et celui-là. (Nadine, directrice de section)

Il y a des étiquettes très très...Des étiquettes de la femme d'affaires avec son petit costume que chez les hommes, tu n'as pas. [...] L'apparence, c'est clair, même quand on regarde le bulletin de nouvelles [on remarque l'apparence des femmes journalistes] (Paule, directrice de section)

Dans cette perspective, elles insistent sur le sens de l'esthétique dont elles doivent faire preuve dans le cadre de leurs fonctions. Pour elles, les femmes sont davantage sur la sellette en ce qui concerne l'aspect physique et esthétique. Autrement dit, les collègues et les supérieurs auront tendance à porter une plus grande attention à ces éléments parce qu'elles sont des femmes. À cet égard, certaines mentionnent

l'importance d'être toujours « bien mises », légèrement maquillées, coiffées, en un mot, présentables selon les critères féminins.

Quand j'ai des rencontres et des réunions, je fais vraiment très attention, je mets un minimum de maquillage, car je pourrais arriver pas maquillée. (Hélène, vice-présidente)

[Dans une réunion], ils vont avoir remarqué [...] comment j'étais habillée et si la fille qui vient présenter, elle est *cute* ou est pas *cute*. [...] Mais ça n'influencera pas la décision [d'affaire], mais ils vont regarder si sa repousse de cheveux est faite, est-ce que ci ou cela. Certains hommes, oui, vont blaguer avec des collègues, ça se fait là en 30 secondes. Clac, ok. Je lui accorde du crédit. Elle est *cute*. Donc, ça, ça ne se fait pas entre hommes, je ne pense pas qu'ils [disent]: « il n'est pas rasé ou il y a 30 livres de trop » ou peu importe. Je ne pense pas. (Paule, directrice de section)

En contrepartie, certaines cadres estiment que les efforts pour améliorer son apparence, par le maquillage par exemple, n'ont pas d'importance, il faut simplement « être soignée » et privilégier une tenue vestimentaire conforme au milieu des affaires, qu'il s'agisse d'une femme ou d'un homme. D'autres entreprises auraient aussi leurs propres codes qui doivent être respectés par tout le personnel. De façon générale, sobriété, élégance, bon goût et respect (de soi, des collègues et de l'entreprise) sont les mots d'ordre qui guident les choix vestimentaires. Fait intéressant, les informatrices qui occupent des postes supérieurs sont celles qui, en majorité, affirment que l'apparence n'a pas d'importance.

Je ne vois pas ça sur moi. Évidemment, qu'on soit un homme ou une femme, quand on arrive au travail il faut être présentable. Au moins un minimum. Je pense autant à un gars qui arrive et qui est tout croche. Je pense que c'est plus facile d'être soi-même (Céline, présidente)

Je dirais que c'est plus dicté par le niveau hiérarchique. [...] Je me regarde dans mes standards féminins d'habillement et je regarde mes collègues dans leur standard d'habillement et c'est le même parallèle. (Monique, présidente)

Quant aux plus jeunes répondantes, elles ont toutes insisté sur l'importance du tailleur, sans frivolité aucune, en raison du milieu « très conservateur » dans lequel elles évoluent. Pour paraphraser l'une d'elles, le tailleur gris foncé, chemisier blanc, très traditionnel, « c'est plate, mais ça fait la job ! ». Dans le même registre, d'autres informatrices ont mis en relief l'importance d'avoir une « tenue irréprochable ». À ce titre, une cadre supérieure affirmait ne porter que des jupes tailleurs, et non le pantalon, en raison du caractère plus restrictif de la jupe qui limite les mouvements et les positions pouvant être perçus comme « relâchés ». Pour concrétiser son propos, elle donnait l'exemple des longues réunions de travail, commençant très tôt le matin et se terminant tard le soir ; dans ce cas-là, le port de la jupe en permanence oblige le maintien d'une bonne posture, et ce, en dépit de la fatigue ressentie. Car, au-delà des codes vestimentaires, l'image projetée véhicule des valeurs qui doivent respecter les codes liés à la féminité.

Après le repas du midi, quand ils sont assis, ils ne sont plus droits, ils sont un peu sur les hanches, le bouton de la chemise est défait, ils sont un peu fripons [...]. Un homme, ça passe, je ferais exactement la même chose, qu'est-ce que ça ferait comme projection sur les hommes ? Ils diraient : « elle n'a pas de tenue, elle ne se tient pas, c'est une personne qui n'a pas de... ». [...] La femme n'a pas droit à des écarts au niveau de sa tenue, elle doit être toujours bien assise, ça, c'est un code que, en tant que femme, tu n'as pas le droit de dépasser. [...] Les valeurs que tu projettes sont très importantes. Tout le non verbal, l'image que vous projetez est une image qui est très, très importante. (Michèle, vice-présidente)

Outre les comportements, d'autres participantes ont mentionné que les attitudes arborées avaient, elles aussi, un rôle à jouer dans les représentations sociales et les perceptions. Par exemple, lorsqu'il s'agit de relations entre hommes et femmes, celles-ci apparaissent teintées « d'un protocole supplémentaire », d'une sorte de « gêne » du fait « d'être des hommes et des femmes travaillant ensemble », alors que les hommes, entre eux, entretiennent des relations en apparence beaucoup plus conviviales. D'autres renchérisent en expliquant qu'une relation trop contiguë avec des collègues ou avec des clients risque de susciter des rumeurs, voire même des interprétations péjoratives dans certains cas. Pour prévenir tout rapport équivoque

qui pourrait nuire à leur image sociale, des participantes disent éviter les comportements trop familiers avec tout protagoniste masculin, que ce soit des collègues, des supérieurs ou des clients. Qui plus est, pour décourager toute tentative de proximité avec les pairs, un savoir-être au quotidien s'impose et s'actualise notamment par l'entremise de stratégies discursives : vouvoiement, formule de politesse, qualité du langage. À l'opposé, la trivialité, la grossièreté, les blagues à caractère vulgaire ou sexuel sont à bannir chez les femmes.

Je ne me permets pas d'être trop familière avec les membres [...], avec les hommes. Il y en avait des d.g hommes qui allaient [...] prendre une bière [avec eux], moi, je ne fais pas ça, je suis distante. Et je pense que le fait que je sois une femme, si je commençais à le faire, ça n'aurait pas de bon sens. (Diane, directrice générale)

C'est sûr [qu'il faut éviter] la familiarité. Et le langage aussi, la politesse, comme les stéréotypes du passé, la femme ne peut pas être déplacée, elle ne peut pas faire un sacre. C'est encore ça aujourd'hui, si tu veux avoir du respect et accéder à des postes. Pas d'humour salace, non, surtout pas. (Michèle, vice-présidente)

Dans le même ordre d'idées, d'autres remarquent qu'une exigence additionnelle est demandée aux femmes en matière de courtoisie dans le milieu de travail. En tout temps, les femmes doivent apparaître souriantes, amiables, de bonne humeur, disponibles, positives, etc., mais tout en étant extrêmement performantes. Ainsi, une attitude renfrognée, antipathique ou qui pourrait être perçue négativement par les autres semble être plus difficilement acceptable chez la femme que chez l'homme.

Je ne crois qu'une femme puisse se permettre ça, d'être bougon quand tu arrives ici le matin [...], cela ne passera pas du tout, du tout. Donc, tu salues les gens, tu es *friendly*, tu es joviale, tu es très disponible aussi quand il y a des 5 à 7 [...], donc il faut vraiment que tu sois de bonne humeur, mais hyper, hyper performante. (Sandrine, chargée de projet)

Au niveau de l'attitude, moi, ce que je vois, c'est que les femmes se doivent d'être davantage rassembleuses, davantage positives, parce que si on t'interprète le moins bien possible comme quelqu'un de négatif, et bien tu es frustrée. Le gars, lui, il voit clair, mais la fille est frustrée. (Andrée, directrice générale)

En résumé, pour une portion des femmes interrogées, les codes informels liés à l'apparence physique et à la tenue vestimentaire, aux attitudes et aux comportements ont un impact considérable sur leur carrière. En revanche, certaines considèrent que l'apparence importe peu; les normes d'esthétique demeurent similaires pour tous et toutes. D'autres nuancent leurs propos en ajoutant que ce sont surtout les attitudes, et non pas tant l'apparence physique, qui sont perçues, voire jugées différemment, venant d'un homme ou d'une femme.

4.1.4.1 Être féminine mais pas trop...

Pour les répondantes, toute pratique susceptible d'être associée à des actes de séduction, accomplis de façon consciente ou non, sont à bannir. De fait, les attitudes suggestives, le « flirt », font ombrage à leurs compétences. Dès lors, pour susciter le respect des collègues et démontrer son professionnalisme, il vaudrait mieux éviter de « jouer à la femme », que ce soit en matière d'habillement ou d'attitude.

[En parlant à une collègue :] « Vous ne pouvez pas demander le respect, vous projetez une image de poupée, comment tu peux porter un tailleur avec des perles à 10h le matin ? Et tu as une minijupe, moi, la seule chose que j'entends parler, c'est de tes jambes, est-ce que tu es la fille avec des jambes ? ». Elle était revenue à un poste de direction [...], mais elle n'avait pas le respect. L'image ne passait pas. (Michèle, vice-présidente)

Par-delà les jeux de séduction, la beauté paraît parfois suspecte et devient un problème chez les femmes très belles. En d'autres termes, une trop grande beauté peut nuire *a priori* à la crédibilité des femmes, surtout, chez les jeunes femmes. Le cas de figure présenté plus loin illustre le phénomène en question. Précisons que

notre interlocutrice cite une conversation tenue entre son patron et son collègue de travail lorsque ce dernier a appris qu'elle était engagée.

« Est-ce que tu l'embauches parce que tu la trouves *cute* ? On a besoin de quelqu'un de pertinent, ça me prend quelqu'un de compétent, qui *gôle* et qui livre la marchandise, pas une barbie pratique à sortir pour les photos. » Donc, il y avait une présomption que si t'es *cute*, tu ne peux pas être efficace, et cela a pris un mois pour que je rassure, que j'étais capable de livrer la marchandise. Et là, je ne parle pas des vieux *crunchs*... (Sandrine, chargée de projet)

Trop de beauté et de féminité semblent ainsi offrir un terreau propice aux suspicions quant aux compétences de la candidate. La position mitoyenne entre « trop » ou pas « assez » de féminité reste la position la plus avantageuse : mieux vaut éviter de ressembler à la « mère supérieure » mais, en contrepartie, il s'agit de ne pas se présenter « comme si tu vas à un cocktail ». De fait, gestion financière et féminité riment avec ambiguïté.

Il faut faire attention avec ça, la gestion financière et la féminité, et en même temps, il faut que ce soit sérieux [...]. (Paule, directrice principale)

Outre les attributs physiques traditionnellement associés au féminin, d'autres caractéristiques jugées « trop femme » seraient carrément à éviter, c'est-à-dire des comportements confinant la personne à un « rôle de femme ». Ainsi, selon une partie des répondantes, les femmes cadres doivent à la fois correspondre aux normes de féminité, mais éviter les gestes qui révèlent trop expressément cette même féminité, de peur de porter atteinte à leur crédibilité professionnelle.

Avec les employés que je gère ou avec les consultants, il faut que je retienne beaucoup mon côté féminin, de gesticuler, d'expliquer, il faut que je sois plus factuelle, que je limite les adjectifs, que j'aie l'air très sûre de moi. [...] justement, pour asseoir ma crédibilité, [...] pour ne pas être perçue comme étant désorganisée ou approximative. (Sandrine, chargée de projet)

Certaines ont fait même allusion à la nécessité « d'avoir une mentalité de gars », « ne pas être vues comme une femme », bref, de penser « comme un homme ». En réalité, selon la majorité, faire partie du groupe et être sur la trajectoire ascendante du succès, impliquent que leurs collègues masculins ne les perçoivent pas comme « des femmes », mais bien comme des professionnelles asexuées.

Je pense que, pour une femme, pour réussir il faut qu'elle projette une image d'un être asexué. (Michèle, vice-présidente régionale)

Souvent, les gars me disaient : « Mon doux, ça ne paraît même pas que tu es une fille. » (Monique, présidente)

Ils finissent carrément par oublier que je suis une fille. Je pense qu'ils me voient des leurs, je fais partie des leurs. (Andrée, directrice générale)

Si les images et les comportements associés au masculin tendent à s'afficher comme une panacée dans les milieux organisationnels examinés, ne serait-il pas plus avantageux pour les femmes ambitieuses de démontrer une panoplie d'aptitudes considérées masculines afin d'avoir la « tête de l'emploi », c'est-à-dire d'endosser un profil qui, sur le plan physique, offre une représentation plus masculine ? Et qu'en penserait l'entourage professionnel ? Sur la question de l'apparence physique, les opinions divergent. Pour les unes, les femmes demeurent assujetties à se conformer, en tout ou en partie, aux codes féminins, tels que nous les avons illustrés auparavant, sinon elles risquent d'être mises à l'écart du groupe. Pour les autres, notamment les femmes qui occupent un poste supérieur, avoir un « look » masculin ou féminin n'a aucune incidence sur la carrière et l'insertion dans une culture organisationnelle donnée. Les propos qui suivent expriment cette contradiction entre les répondantes.

Il y en a une ici qui est comme ça [plus masculine] et puis, elle se fait beaucoup, beaucoup critiquer, [...] son intégration n'a pas lieu parce qu'elle ne rentre pas dans les critères [féminins]. (Sandrine, chargée de projet)

Mon opinion dans la vie, c'est qu'il faut être soi-même. [Il y a] des femmes qui sont plus masculines, garçons, *fine*, d'ailleurs, y a des garçons qui sont plus féminins. Il n'y a pas de problème avec ça. (Léa, chef de la direction financière)

En ce qui a trait aux comportements dits masculins, tels que parler à voix haute, sacrer, s'affirmer en mettant « son poing sur la table », démontrer de l'arrogance, en d'autres termes « agir comme eux », pour plusieurs participantes, ce sont des gestes qui, au plan culturel et social, sont jugés péjorativement pour les femmes.

Ce n'est pas bien vu, vous oubliez ça. C'est parce que tu joues de tes émotions, là, tu deviens émotionnelle. L'homme, ce n'est pas ses émotions... (Michèle, vice-présidente)

Si elle s'est comportée comme eux, ils ne l'acceptent pas. Et ça peut être aussi anodins que de prendre une bière au goulot ou de parler comme eux autres, ou d'avoir une espèce d'arrogance. [...] c'est toujours la vieille *joke* de l'homme qui s'est choqué et ceux qui disent : « ah, il est très bon, il a mis son poing sur la table, ça, c'est une force de caractère. Si une femme fait ça, c'est une frustrée. (Andrée, directrice générale)

Avoir une attitude un peu plus belliqueuse à certains moments, [...] ça va généralement être mieux accepté, plus naturel finalement, chez nos collègues masculins. [...] [Les gens se disent] : « Lui, il est comme ça, on l'aime comme ça » [versus] « On le sait bien, elle, elle perd contrôle, etc. » (Léa, chef de la direction financière)

En résumé, plusieurs informatrices ont mis l'accent sur le caractère équivoque que recèle *in situ* la féminité au sein des milieux de la gestion et des finances. Que ce soit l'apparence pour les unes ou les attitudes pour les autres, ou encore les deux facettes à la fois, la plupart s'entendent pour affirmer que dans les milieux de la gestion et des finances, les femmes doivent respecter les codes liés à la féminité. Dès lors, se comporter socialement comme des hommes ou adopter leurs pratiques apparaît difficilement acceptable pour les femmes cadres.

4.1.5 Être minoritaire et différente : une position parfois avantageuse ?

Plusieurs participantes ont reconnu que leur présence dans un environnement composé en majorité d'hommes occasionne des impacts puisque, « comme n'importe quelle minorité, il y a un rapport qui se crée ». Dès lors, si toutes n'ont jamais été embarrassées pour cette situation, au fil de leur carrière, certaines ont affirmé se servir « positivement » de ce rapport minoritaire, par exemple pour se démarquer plus facilement, pour attirer l'attention lors des rencontres externes, etc.

Parfois, tu peux t'en servir pour avoir l'accès à la parole avant les trois ou quatre gars, si t'es capable, tu peux t'en servir. (Paule, directrice principale)

Si on regarde ça positivement, tout le monde va nous avoir remarquée quand ils vont nous avoir rencontrée une fois. [...] Moi, je suis habituée de travailler avec des gars, alors qu'eux ils sont moins habitués à transiger avec des filles [...] Ils sentent qu'ils sont peut-être un peu plus mal à l'aise. Moi, je vois ça comme si ça me donne un peu le haut du pavé. (Céline, présidente)

Évidemment, l'expérience semble jouer un rôle prépondérant pour celles qui utilisent à leur avantage leur présence minoritaire. Qui plus est, selon Léa, chef de la direction financière, la différence ne constitue pas une difficulté, mais au contraire un « effet de levier »; elle encourage même les femmes à miser sur leurs différences de « façon positive et constructive ». Mais de quelles différences parle-t-on ? C'est ce que nous exposerons dans la section suivante.

4.2 Différences et rapport différencié au pouvoir

Dans le cadre de cette rubrique, nous nous attarderons d'abord à la perception des femmes cadres quant aux différences observées (et perçues) entre les femmes et les hommes cadres. Par la suite, la notion de la complémentarité sera abordée, puis nous traiterons du rapport au pouvoir, différencié ou non, selon les sexes. Nous

poursuivrons en dégageant les représentations sociales qui sont véhiculées sur les femmes de pouvoir et concluons par une question fondamentale qui soulève différentes interprétations : les femmes sont-elles moins intéressées à atteindre les hautes sphères de pouvoir ?

4.2.1 La différenciation sexuelle en contexte organisationnel

En réponse à la question traitant des différences entre les femmes et les hommes sur le plan professionnel, plusieurs cadres intermédiaires ont mentionné avoir davantage d'aptitudes en ce qui concerne les relations humaines, que ce soit avec les subalternes, les clients ou les collègues. Ainsi, l'empathie, le respect des employés, la capacité de mobilisation des ressources humaines ou encore l'importance accordée au climat de travail et à la communication afin de prévenir les conflits sont pour elles des qualités qu'elles possèdent et qui apparaissent *a priori* féminines.

J'ai un instinct au niveau de l'atmosphère de travail, des autres, m'assurer que tout le monde travaille dans la même direction, essayer de voir si quelqu'un n'est peut-être pas confortable [...]. Je crois que c'est une qualité plutôt féminine. Honnêtement, il n'y a pas beaucoup d'hommes qui ont cet instinct là [...]. Pour eux, c'est très secondaire. (Hélène, vice-présidente)

En écho à d'autres, cette informatrice renchérit en disant que les femmes sont généralement plus « diplomates » que les hommes qui, eux, « sont plus directs ». Autrement dit, comme le mentionne Michèle, vice-présidente, « les hommes ne s'accrochent pas les pieds dans le tapis, ils vont directement au but ». En ce sens, une autre participante se perçoit comme étant plus conciliante dans son rapport aux autres, sinon « plus douce » que son homologue qui, lui, semble plus cartésien et axé sur les données factuelles.

Dans une réunion, je pense que je vais être plus conciliante, je vais être plus douce dans ma façon d'aborder [les choses], [...] je suis plus expressive, j'ai tendance à faire rire les gens pour ce soit plus agréable, je pense que [mon collègue] est beaucoup plus factuel dans sa façon de présenter ses affaires, affirmé et [démontre plus d]assurance. (Sandrine, chargée de projet)

Pour une autre répondante, les femmes sont plus émotives que les hommes : « un gars, tu peux lui dire n'importe quoi, il ne va pas partir à pleurer [...], tandis qu'une fille, il faut que tu fasses attention, nous sommes sensibles... ». Quelques participantes estiment par ailleurs que les femmes demeurent plus humbles lorsqu'elles atteignent des postes stratégiques; pour les unes, cette humilité se reflèterait dans un malaise personnel à affirmer publiquement son statut professionnel alors que pour les autres, elles auront tendance à privilégier les besoins de l'organisation aux dépens des leurs et de leur ascension professionnelle, comme l'illustrent les propos d'Andrée :

Ce qu'on constatait dans notre association, c'est que les femmes étaient moins axées sur leurs besoins à elles mais davantage sur les besoins de l'organisation. Pour que le projet de l'organisation réussisse, elles s'excluaient plus facilement que les hommes qui, eux, avaient tendance à en faire une condition : je vais fusionner mais à condition que ce soit moi qui aie le poste [de direction]. (Andrée, directrice générale)

En opposition, pour certaines, les traits de caractère attribués aux hommes et aux femmes relèvent davantage « d'étiquettes » à déconstruire et, en ce sens, elles restent prudentes quant à la stéréotypie sexuelle. Également, la nouvelle génération de cadres présenterait des personnalités beaucoup plus hybrides, où « les profils sont beaucoup plus nuancés ».

Je fais très attention de ne pas tomber dans les stéréotypes parce que je vois chez les hommes de la génération montante toutes ces habiletés de *softskill*, ce qui pourrait être appelé des stéréotypes de femme. Et je vois des femmes qui pourraient correspondre à des stéréotypes masculins. Je fais attention à ne pas faire tomber dans le blanc et le noir parce que la vie n'est pas comme ça. (Monique, présidente)

Dans cette perspective, une autre dirigeante remet en cause les qualités considérées traditionnellement masculines dans le monde des affaires; pour elle, ces caractéristiques ne représentent ni une panacée en matière de réussite professionnelle ni la prérogative des hommes.

Chez *Enron*, est-ce que les hommes étaient plus agressifs? Oui. Est-ce qu'ils étaient plus *go getter*? Oui. Est-ce que ça les a amenés à faire des transactions illégales, de l'escroquerie, de la fraude? Absolument, alors, est-ce que ce sont des belles qualités? Je pense que ce sont des stéréotypes. [...] Et il y a des femmes qui sont plus agressives en affaires et ça fait du bien. Alors je ne vois pas de différences. Je vois par contre des préjugés et des affirmations sur les hommes et sur les femmes. (Céline, présidente)

À l'instar de certaines, cette participante indique que les différences qu'elle constate se situent dans « les façons de penser » et les « façons d'arriver à ses moyens » ou encore, comme le mentionne Nathalie, « dans la façon de présenter les choses aux autres ». Dans cette perspective, une majorité d'informatrices reconnaissent que les femmes prêtent davantage attention aux détails, à la « finition » et au « raffinement », et ce, dans tous les aspects de leur travail. Ces savoir-faire différenciés se remarquent aussi ailleurs : dans leur sens de l'organisation, de la méthode et de la recherche documentaire étayée. Nombreuses sont elles à discourir sur la rigueur consacrée à leurs dossiers ou à leurs présentations, tâches qu'elles disent exécuter avec beaucoup plus d'application, de recherche et « d'analyse approfondie » que leurs collègues masculins.

Nous allons faire des documents plus étoffés, une analyse plus approfondie, nous essayons de ne pas oublier de détails. [...] il n'y a rien que nous laisserons au hasard [...]. Si jamais on me *challenge* sur un projet, [...], j'ai vérifié tous les aspects. [...]. Contrairement aux hommes, [...] ils vont plus se fier sur leur *feeling*, [...] ils sont habituellement moins étoffés, ils vont y aller plus avec une analyse financière [...]. (Micheline, directrice principale)

Ainsi, en accordant plus de temps et des efforts soutenus à la moindre tâche, plusieurs ont rappelé que les femmes cherchaient la perfection dans le travail.

Cependant, alors que certaines y voient une aptitude quasi naturelle des femmes comme le souligne Micheline : « je pense que le fait d'être une femme, ça fait partie de nous, on veut toujours que tout soit parfait » ; d'autres sont plus critiques face à cette attitude jugée féminine et ne considèrent pas qu'elle constitue un levier en termes d'ascension professionnelle, puisque le « temps supplémentaire » consacré à la tâche ne peut être employé ailleurs, notamment dans les activités socioprofessionnelles.

C'est sûr qu'une femme va travailler trois fois comme un gars avant de remettre son projet. On est nées avec la perfection. Je dirais que souvent, on met trop de temps. Ça m'inclut aussi. Ça se voit quand on organise une partie de golf. Si quelqu'un annule, en général, c'est une femme parce qu'elle est trop occupée. Les gars sont aussi occupés mais ça n'arrive pas, un gars qui annule une partie de golf. [...] On y met plus d'intensité. Et je pense que ce n'est pas nécessairement un bon investissement [...]. (Céline, présidente)

Finalement, un dernier aspect est clairement ressorti en matière de différences sexuelles, à savoir, la plus grande visibilité des hommes par rapport aux femmes. D'une part, la plupart des répondantes remarquent que les hommes mettent beaucoup plus de temps dans le réseautage, car « le réseau social est plus important pour eux [que les femmes] » précise Nadine. D'autre part, au sein des équipes de travail, les hommes auraient tendance à privilégier les tâches qui les rendent visibles et ainsi, plus susceptibles de décrocher les honneurs pour eux-mêmes et non seulement pour le groupe.

Les gars ont une belle capacité de prendre des dossiers ou prendre des parties de dossiers qui vont donner une visibilité, ils sont plus stratégiques que nous là-dessus. Nous, nous allons faire tout le travail, [...] toute la partie écrite souvent, ça va être une femme qui va faire ça, on va appeler, et on va vraiment respecter tous les délais et puis, tout le côté, *glamour* et visibilité, c'est souvent les gars qui vont le ramasser. Eux autres sont *wises* ! Je pense que ça fait un peu partie de leur personnalité, c'est vraiment frappant. (Micheline, directrice principale)

Ce que je vois c'est que nous les femmes, nous sommes moins portées à aller chercher les honneurs pour nous, ce sont les honneurs du groupe... (Andrée, directrice générale)

En définitive, environ la moitié des informatrices appréhendent les différences comme étant inéluctables, autant sur le plan des valeurs que des attributs considérés naturels, tandis que les autres précisent que c'est principalement dans les savoir-faire et la gestion des activités professionnelles (travail rémunéré versus les réseaux sociaux) que les différences surgissent. Du même coup, elles hésitent à catégoriser les hommes et les femmes et préfèrent opter pour un modèle de gestionnaire « plus complet », à savoir des cadres qui adoptent des comportements considérés à la fois masculins et féminins.

4.2.1.1 La différence vue sous l'angle de la complémentarité

En traitant de la différenciation sexuelle, quelques répondantes ont évoqué la « complémentarité des idées et pensées », c'est-à-dire la rencontre de « perspectives différentes » qui permettent de « faire de meilleurs projets ». Une présidente expliquait que selon certaines études américaines, principalement celles de *Catalyst*, les entreprises qui comptaient plusieurs femmes dans les hautes directions étaient celles qui démontraient de « meilleurs résultats ». Dès lors, « parce que nous sommes complémentaires, on va mieux s'organiser », concluait Céline, présidente d'une grande entreprise. De son côté, Léa, chef de la direction financière, abonde dans le même sens :

Les organisations qui respectent bien les contributions diversifiées des ressources [humaines], en général, très souvent les résultats sont meilleurs. Parce que nous avons des gens qui vont apporter un point de vue et des façons de faire complémentaires. (Léa, chef de la direction financière)

En continuité, une autre répondante parle de la nécessaire complémentarité des femmes et des hommes cadres dans son organisation. Plus spécifiquement, elle mentionne que les femmes doivent « performer différemment pour se démarquer » par rapport aux hommes car, au sein du groupe, il faut qu'elles soient perçues comme étant une « valeur ajoutée » et non pas comme une cadre qui corrobore trop étroitement le modèle masculin.

Chez [...], nous avons beaucoup à vivre en complémentarité, tout n'est pas gagné mais cette complémentarité-là nous sert. [...] [Car] il faut absolument qu'au sein du groupe, elle [la femme] ait été vue comme un élément complémentaire, pour donner une valeur ajoutée à un groupe. Mais si elle s'est comportée comme eux, ils [les hommes] ne l'acceptent pas. (Andrée, directrice générale)

4.2.2 L'exercice du pouvoir au féminin

Lorsque nous avons interrogé les participantes sur leur rapport au pouvoir, environ la moitié d'entre elles ont fait référence à la manière dont elles appréhendaient le pouvoir et sur la façon dont elles l'exerçaient. À ce titre, les termes « gestion participative et consensuelle » ont été utilisés ; certaines disent même privilégier une « gestion collégiale », à savoir un mode de gestion qui favorise le partage d'idées et d'opinions, qui mise sur la mobilisation des ressources humaines et le « *coaching* » afin d'atteindre les buts poursuivis. En revanche, selon certaines informatrices, les hommes auraient tendance à être plus autoritaires, à mettre de l'avant un modèle « pyramidal », basé sur la hiérarchisation des statuts.

[Les hommes], c'est encore une gestion pyramidale, c'est « *I am the boss* », tandis que les femmes, on l'entend moins ça, ce volet-là. (Andrée, directrice générale)

[Si j'avais carte blanche pour changer quelque chose] je responsabiliserais plus les gens qui sont à des niveaux inférieurs pour vraiment qu'ils sentent qu'ils font partie, jusqu'à un certain niveau, des décisions de l'entreprise. [...] Moi, je gère à ma façon, de façon très consensuelle. (Hélène, vice-présidente)

Si les femmes semblent accorder moins d'importance au statut hiérarchique et si elles préconisent une gestion plus démocratique, elles demeurent néanmoins très exigeantes envers le personnel et les cadres subalternes, comme l'exemplifie cette dirigeante :

Je préfère un style [de gestion] où l'on oriente les gens, où on les supporte [...]. Mais si les gens ne livrent pas, j'ai la réputation d'être extrêmement dure [...]. Je coach, j'avertis. J'ai zéro tolérance si après un certain nombre d'avertissements les gens ne livrent pas. Hommes ou femmes [...]. On est très supportant. Mais je ne tolère pas l'incompétence. (Monique, présidente)

Quant à la manière dont elles perçoivent et vivent leur rapport au pouvoir et à l'influence, toutes ont affirmé qu'elles se « sentaient bien », même à l'aise d'assumer la fonction détenue au sein de l'entreprise. Dans le cas des dirigeantes, toutes assument pleinement leur pouvoir et l'une d'entre elles nous confiait qu'elle trouvait cela même « amusant » d'exercer de l'influence sur ses supérieurs. En continuité, une cadre intermédiaire explicitait que pour elle la notion d'influence relevait davantage d'une logique de *lobby*, autrement dit, un processus continu qui se maîtrise avec l'expérience, et qui s'exerce sur les personnes qui détiennent l'autorité d'entériner ou non un projet, un dossier.

L'influence au niveau des décisions, ça s'appelle du *lobbying* 101, c'est-à-dire qu'il faut que tu t'assures qu'avant n'importe quelle rencontre où tu as présenter, d'avoir fait tout ton *lobbying* derrière afin de convaincre ou de présenter tes points à chacun [de ceux qui seront à la rencontre]. Tu n'arrives pas comme ça, à froid... [Au contraire, il faut que tu sois] stratégique, hyper organisée, avant d'arriver au jour J, mais ça, c'est de l'expérience, les ficelles du pouvoir, qui a l'autorité de, contre quoi, etc. Pour survivre ou grimper, il faut absolument être conscient de cela. (Paule, directrice principale)

Dans un autre ordre d'idées, des participantes ont constaté que les hommes plus âgés et subalternes acceptent difficilement leur autorité. Elles doivent dès lors leur porter « une attention spéciale » en les traitant « plus comme un collègue même si tu es la supérieure hiérarchique », précise une répondante. Pour les plus jeunes cadres, cette situation apparaît récurrente. Par voie de conséquence, certaines d'entre elles évoquent les stratégies qu'elles ont développées pour pallier au problème. Fréquemment, le soutien de leur propre supérieur demeure essentiel pour légitimer leur pouvoir décisionnel face aux cadres récalcitrants.

Au début, c'était difficile, [...] il me « bypassait », si je prenais une décision, il allait voir mon boss... [Celui-ci lui disait] « Écoute-moi, je la supporte dans sa décision » et il le retournait toujours vers moi. Maintenant, ça va bien. Ça fait un an. (Nadine, directrice de section)

J'ai déjà demandé à mon patron : « regarde, je vais rencontrer telle personne pour lui dire que son attitude ne me convient pas, ma rencontre commence vers 14 h 30, peux-tu passer à 15 h 15 ? Comme par hasard, tu rentres et tu viens dire bonjour... » [...] Je suis donc confortable d'exercer mon pouvoir mais pas toujours consciente d'avoir ce que je veux. (Sandrine, chargée de projet)

Si les participantes semblent à l'aise d'exercer leur pouvoir, selon l'une d'entre elles, les femmes en général n'assument pas totalement la visibilité subséquente, celle d'être la *leader* du groupe. Par exemple, pour un projet mené avec brio et dont elles retirent du succès, elles auront tendance à mettre leur groupe de travail sur la sellette, et ce, aux dépens d'elles-mêmes. Pour Céline, cette attitude témoigne d'une certaine peur du pouvoir chez les femmes.

Je pense que les femmes ont peur. Le pouvoir se traduit dans le « nous » versus le « je ». « Nous avons fait ». Les femmes sont moins à l'aise avec le pouvoir. Elles ne s'assument pas. Par le fait même, elles se « désassument ». Je pense qu'il faut se le répéter à tous les jours : « je suis la première personne au singulier quand on parle à d'autre monde ». (Céline, présidente)

Précisons finalement que ces propos rencontrent l'idée que les femmes adoptent « une gestion participative » et, comme le soulevait une autre participante, quand « les honneurs arrivent, ce sont les honneurs pour le groupe ».

4.2.3 Femmes de pouvoir : un « fruit exotique » à découvrir...

En s'attardant à la dimension symbolique des rapports de sexe, nous avons cherché à savoir quelles représentations sociales étaient véhiculées à propos des femmes ambitieuses et démontrant du leadership et de l'autorité. Selon quelques répondantes, « c'est très bien perçu » car, précise Micheline, directrice principale, « on veut des gens entrepreneurs, qui font bouger [l'entreprise] ». Pour Diane, directrice générale, cette attitude demeure cruciale : c'est « un pré-requis, une femme qui arrive-là, a besoin de montrer ça ». Pour les autres, les femmes qui présentent un tel profil suscitent plutôt des questions : « qu'est-ce qu'elle veut démontrer ? » ou encore « est-ce qu'elle fait ça pour des raisons particulières ? » confie Nathalie en ajoutant que pour les femmes « c'est comme moins naturel » de vouloir démontrer des capacités de leadership dans le but manifeste d'obtenir un avancement professionnel. Ces comportements généreraient l'incompréhension des pairs et même, celle de l'entourage social mais ce sentiment serait éphémère selon une répondante.

J'ai vu des gens au début qui avaient de la difficulté à comprendre [le fait d'avoir de l'ambition], qui étaient sur leurs réserves. Se faire regarder, étudier mais, dans la quasi-totalité des cas, avec le temps, ça disparaît. (Monique, présidente)

À la même question, Sandrine, chargée de projet, déclare avec spontanéité : « Je pense qu'elle est un peu comme un fruit exotique : c'est bizarre, on est curieux, on va l'observer, ce n'est pas nécessairement péjoratif mais on ne connaît pas assez ça pour pouvoir dire que c'est positif ... ». Cette ambiguïté qui semble planer sur les femmes qui détiennent des postes influents ou qui désirent y parvenir s'exprime

aussi par des sentiments contradictoires qui oscillent entre la crainte de la compétition, l'admiration et, chez les employées, la joie de voir une femme accéder à un poste supérieur.

C'est perçu de différentes façons. Je dirais que c'est perçu de façon admirative par presque la totalité du personnel de soutien. [...]. On sent qu'il y a une iniquité, on la sent. « Enfin, on a une fille ». Dans d'autres cas, c'est péjoratif. Il y a des filles qui sont péjoratives, il y a des gars qui sont admiratifs aussi. Et il y en a pour qui c'est menaçant. Les collègues internes, tout le monde, sentent une petite menace parce que si tu es bonne, si tu es trop bonne, peut-être qu'éventuellement, tu vas te retrouver dans leur poste. Donc, c'est une compétition, ça va de toutes les échelles. (Céline, présidente)

Dans ce monde compétitif que les femmes conquièrent pas à pas, il n'est pas surprenant de constater que leur performance engendre une nouvelle sorte de compétition qui, dans certains cas, peut créer de l'agacement parmi leurs homologues masculins. Une cadre supérieur répondit en ce sens quand nous lui avons demandé si elle sentait parfois que sa performance dérangeait ses collègues.

C'est sûr qu'il y a des réactions. C'est sûr que je suis une menace pour eux autres, pour un avancement [...]. Pour d'autres, tout au contraire, j'ai des collègues qui veulent faire équipe avec moi, il y a une collaboration, nous sommes vraiment égaux. [...] Mais, je sais que ça dérange. Je le vois de plus en plus. Tu sais, la fille est, elle, super performante, c'est plate hein ? Je pense qu'un gars qui performe et qui arrive avec des résultats, c'est tout à fait normal, la femme, c'est agaçant. (Michèle, vice-présidente)

Qui plus est, dans les représentations sociales, l'adéquation entre l'ambition personnelle et la performance professionnelle apparaît différenciée selon le sexe; pour les femmes, inextricablement, il ne serait pas désirable qu'elles démontrent leur désir d'ascension socioprofessionnelle.

Ce n'est pas bien vu [d'avoir de l'ambition personnelle]. On va la traiter de carriériste, comme si chez la femme, ce n'est pas correct d'être carriériste. [...] Si la femme elle a le moindrement de la *drive* qui dérange, [...] c'est une carriériste et ce n'est pas correct. Tu le sens dans le discours et dans le langage que ce n'est pas correct pour une femme de penser comme ça, mais pour un gars c'est correct. Et c'est bien vu par l'organisation. Donc, les mythes sociaux sont encore très présents. (Andrée, directrice générale)

4.2.3.1 Le mythe de la « bitch » et autres plaisanteries sexistes

Qu'elles soient perçues comme un « fruit exotique » à découvrir, une leader déterminée ou comme une carriériste acharnée, fréquemment, les femmes qui gravitent au sommet hiérarchique se voient accoler une myriade de surnoms peu flatteurs. Ces pseudonymes désignent, plus souvent qu'autrement, les femmes qui usent avec aisance de leur autorité pour diriger leur organisation ou mener à termes leurs projets. Elles font preuve d'assurance et de persévérance et n'hésitent pas à utiliser leur pouvoir de coercition si la situation l'exige ; ces « emprunt » du pouvoir masculin dérangeant. À titre d'exemple, une répondante rappelait le cas d'une femme d'affaires, très connue dans le milieu des finances, à qui on affublait le sobriquet de « pitbull »; mystérieusement, elle semble avoir été victime d'un coup bas visant à ruiner sa réputation professionnelle.

Si elle avait été un homme, parce qu'elle a énormément réussi, elle était très lame de rasoir [...]. Il y a des hommes qui ont le même profil et qui en ont fait faire des roulements et tous ça, mais non, ils ne seront pas qualifiés de *pitbull* et de *bulldog*, tu entendras jamais ça, mais cette femme-là, [...] elle s'est faite faire la jambette et elle est finie, elle est brûlée dans les milieux [...]. (Paule, directrice principale)

Dans le même sillage, certaines ont dénoncé l'analogie asymétrique qui afflige les femmes dans les postes de pouvoir, surtout celles reconnues pour leur caractère autoritaire et ferme, voire leur « agressivité » en affaires. Elles déplorent que pour les hommes, démontrer de l'autorité et de la fermeté, cela va de soi alors que pour

une femme, « on ne les voit pas comme ça , on les voit douces » critique Nadine en poursuivant son illustration :

Moi, je leur dis, est-ce que je suis une *bitch* parce que je suis une fille ? (Rires) Je les *challenge*. Quand toi tu es ferme...Mais un gars, c'est correct ça... (Nadine, directrice de section)

C'est sûr que la connotation des gens qui utilisent le mot agressif par rapport à un homme, c'est un compliment alors que pour une femme, ça veut dire qu'elle est *bitch*. (Céline, présidente)

Au-delà de ces pseudonymes, plutôt péjoratifs, qui sont attribués aux femmes de pouvoir, une participante note que, de façon générale, les dirigeantes connues du milieu sont jugées beaucoup plus sévèrement que leurs homologues masculins. Mises sur la sellette à la moindre faute, elles sont examinées minutieusement, observées et, quand « il y en a une qui se pète la gueule, il y a huit pages dans le journal », observe Céline en ajoutant :

En général, les femmes qui sont des têtes d'affiche ont, quand on écoute les gens, beaucoup plus de défauts que les gars. Ils vont parler en mal d'une et d'une telle. [...] L'attention est attirée comme si on les scrutait à la loupe, comme pour dire : « est-ce qu'on va leur trouver des défauts ? » Si on leur trouve des défauts, elles vont peut-être... C'est moins dit, mais encore pensé. (Céline, présidente)

Similairement aux critiques adressées aux femmes qui démontrent de l'autorité, d'autres commentaires sont émis discrètement, par les hommes en grande partie, hors des salles de réunion. Des expressions du genre « garçon manqué » ou des propos comme « elle est frustrée chez elle, donc elle montre de l'autorité au travail » circulent dans les couloirs et dans les lieux réservés aux *boy's club*, selon Nathalie, cadre intermédiaire. De surcroît, d'autres gloses servent aussi à discréditer les compétences des femmes, par exemple lorsque celles-ci obtiennent une promotion. Comme le montre le témoignage suivant, la suspicion semble régner envers celles qui gravissent rapidement les niveaux hiérarchiques.

Depuis huit ans que je suis ici, j'ai entendu beaucoup de choses. Par exemple, il y en avait une qui avait eu une promotion, [et les gars disaient] elle avait couché avec quelqu'un... [...]. J'ai aussi entendu, « son père... ». Les filles qui ont une promotion, ce n'est pas parce qu'elles sont compétentes, c'est parce qu'il est arrivé quelque chose, un événement. [...] Je le sais qu'il y en a qui sont perçues comme ça, celles qui montent vite entre autres. (Nadine, directrice de section)

Fréquemment de connivences aux jugements, critiques et autres superlatifs, les commentaires lancés sous la bannière de « blagues » sont aussi le lot de plusieurs femmes, même si cela « devient de moins en moins accepté socialement » selon quelques répondantes. Outre des propos subtils ayant trait à l'apparence physique ou esthétique qui ne semblent pas troubler outre mesure les informatrices, les plaisanteries sur le dos des « symptômes menstruels » sont légion, notamment parmi les cadres intermédiaires.

Une fois, j'ai fait une montée de boutons... [...] Tout de suite, on faisait des blagues [...] et plus les blagues avançaient, plus on se rapprochait du fait que c'était un symptôme de menstruations et que là, le matin, ils avaient remarqué que j'étais grognon et que mon *chum* devait en baver [...] Les gars qui ont des boutons, on n'en parle pas... (Sandrine, chargée de projet)

Le classique, c'est vraiment [de dire] quand une femme pète une coche ou je ne sais quoi « ah, ça doit être sa période dans le mois ». [...] Un gars, qu'il ait n'importe quel âge, on n'attribuera pas son comportement, une saute d'humeur, à une condition masculine... [...] (Paule, directrice principale)

Ignorer les paroles désobligeantes, lorsque celles-ci ne troublent pas les personnes concernées, apparaît être la stratégie utilisée par plusieurs d'entre elles. Comme le mentionne Monique, présidente, « il y a des débats dans lesquels je n'embarque pas » tout en précisant que dans sa vie professionnelle, cela arrive rarement, « de temps en temps, dans les rencontres hors réseaux. » À l'inverse, lorsqu'elles rétorquent aux provocations, les femmes cadres font preuve de répartie et de sang froid, parfois même d'ironie.

4.2.4 Moins d'ambition et de soif du pouvoir ?

Les femmes auraient-elles moins d'ambition et d'intérêt envers le pouvoir ? Une haute dirigeante affirmait que, si on retrouvait peu de femmes dans les postes de pouvoir, c'est parce qu'« elles ne sont pas prêtes à en payer le prix » pour se rendre dans les hautes sphères de direction. Plus précisément, les femmes ne seraient généralement pas attirées par le pouvoir en soi et ne le recherchent pas autant que les hommes pour s'épanouir et se réaliser pleinement comme femme et professionnelle.

Les femmes ont moins besoin de pouvoir que les hommes dans leur réalisation d'elles-mêmes. Les femmes, c'est plus altruistes, c'est le bien-être [des autres], c'est pour ça que nous les voyons plus dans les [professions de] relation d'aide et tout ça [...]. Par personnalité, une femme a moins besoin de pouvoir qu'un homme, un homme a besoin de pouvoir pour se réaliser, il est toujours dans la relation de force-pouvoir [...]. L'homme, veut avoir le pouvoir, pour lui, c'est important, pour la femme, ce n'est pas important. (Michèle, vice-présidente)

Également, l'ambition professionnelle semble aussi différer selon les hommes et les femmes : ces dernières seraient plus critiques face aux concessions que requiert l'investissement professionnel pour se hisser dans la hiérarchie supérieure. Une répondante rappelle à ce sujet que pour les femmes, l'importance accordée à la sphère privée/familiale médiatise davantage leur volonté d'ascension professionnelle par comparaison à celle des hommes. C'est dans cette perspective, qu'à son tour, elle reprend l'idée sous-tendant que les femmes, du moins pour une majorité d'entre elles, ne sont pas « prêtes à payer le prix » pour accéder à des postes stratégiques.

Le côté ambitieux homme/femme, et à quel prix ? La femme [est consciente de] l'équilibre de vie et va se dire, non, regarde, est-ce que j'ai le goût de faire 90 heures/semaine et de ne pas voir ma famille ? Là, les femmes, on va lâcher, contrairement à des hommes qui ne lâcheront pas. [...] Quand j'arrive à la maison, moi, j'ai un deuxième chiffre qui commence, en même temps, je suis contente de l'avoir, je me sens privilégiée. (Paule, directrice principale)

Pour une autre participante, c'est surtout en raison des enjeux politiques qui se manifestent au fur et à mesure de leur ascension professionnelle que les femmes n'ambitionnent pas autant que les hommes d'atteindre des niveaux hiérarchiques supérieurs. Selon elle, plusieurs femmes mesureront ces enjeux, à savoir les « *games politiques* » qui ont cours dans les réseaux socioprofessionnels et elles en viendront à la conclusion que « ça ne vaut pas la peine d'aller se brûler-là » : elles se contenteront d'un poste satisfaisant, avec un statut hiérarchique moindre que si elles faisaient le pas pour franchir les bastions du pouvoir. Comme l'illustre son témoignage, intrinsèquement, ce sont les valeurs des femmes qui apparaissent antinomiques avec la culture politique des hautes instances organisationnelles.

Politiquement, on ne voit pas les choses de la même façon. On n'a pas les mêmes ambitions politiques, on n'a pas les mêmes façons de voir les choses. [...] Tu es consciente de ces enjeux, mais de la façon dont tu les vois, dont tu les interprètes, ça vient jouer dans ton système de valeurs, c'est comme si nos valeurs étaient remises en question rendue-là, alors tu n'es plus prête à jouer à cette *game*-là. (Andrée, directrice générale)

Une haute dirigeante confirme que dans les hautes sphères organisationnelles, tant privées que publiques, les jeux politiques sont omniprésents et peuvent être difficiles à supporter pour nombre de personnes : « ça joue dur pour les femmes et pour les hommes, et peut-être que pour certaines femmes, le jeu n'en vaut pas la chandelle ? » se questionne Léa en précisant que ce n'est « peut-être pas une mauvaise réponse » en soi. Elle poursuit en émettant une autre hypothèse :

C'est peut-être aussi que la compétition se passe sur des termes plus masculins, donc le niveau d'aisance des femmes de dire j'embarque dans cette course-là est moins grand...Donc, je pense que ce sont différents facteurs qui expliquent la chose... (Léa, chef de la direction financière)

Finalement, en dépit du caractère « plus masculin » des jeux politiques, l'une d'entre elles déplore le message implicite que son entreprise propage en stipulant que les femmes « ne sont pas intéressées à postuler sur des postes de grande envergure,

ce qui est faux ». Selon elle, il s'agit bien davantage d'un « effet mathématique » : si très peu de femmes occupent des postes de cadres de direction (17 % dans ce cas), il y a donc très peu de femmes sujettes à présenter leur candidature en vue de l'obtention d'un poste de haute direction au sein du même réseau.

En résumé, la différence sexuelle en contexte organisationnel est appréhendée et perçue sous des angles variés. Que ce soit sur le plan des caractéristiques dévolues à chacun des sexes ou celui du rapport au pouvoir, la différence des sexes en matière de savoir-être et de savoir-faire reste palpable. Par voie de conséquence, les femmes leader ne passent pas inaperçues et dès que celles-ci font preuve d'un « fort leadership » et démontrent « trop d'agressivité » en affaires, elles s'exposent davantage aux médisances et aux caricatures peu flatteuses, à l'inverse de leurs pairs démontrant les mêmes qualités. Ce « deux poids, deux mesures » se remarque également par la gouaillerie des plaisanteries auxquelles les répondantes n'accordent d'ailleurs pas beaucoup d'importance.

4.3 Les difficultés rencontrées dans l'ascension professionnelle

Dans la présente section, nous évoquerons les difficultés les plus prégnantes qui freinent les femmes dans le processus de mobilité verticale. Dans un premier temps, nous exposerons les contraintes relatives à l'articulation famille-travail. Dans un deuxième temps, une attention particulière sera portée aux réseaux sociaux et aux *boy's club* autour desquels se cristallise le pouvoir décisionnel. Dans un dernier temps, nous nous pencherons sur trois aspects, moins prédominants dans le discours des répondantes, mais néanmoins intéressants à souligner, soit le peu de modèles féminins, les préjugés et la discrimination directe.

4.3.1 Maternité, famille et ascension professionnelle : des dialectiques irréductibles ?

Toutes les répondantes se sont prononcées sur l'articulation famille-travail et, dans certains cas, sur la perception de la maternité dans la culture organisationnelle des milieux de la gestion et des finances. Pour la plupart, le fait d'avoir une famille reste appréhendé ou vécu comme étant une contrainte supplémentaire, sinon comme une responsabilité qui leur incombe davantage comparativement aux hommes.

Jongler travail-famille, c'est encore la part des femmes. Les hommes que j'ai [sous mon service], ce ne sont pas eux qui vont aller chercher les enfants à la garderie, c'est les femmes. (Nadine, directrice de section)

Pour quelques-unes, il s'agit certes d'une difficulté mais aussi d'un « faux problème », principalement lorsqu'il s'agit de femmes dirigeantes d'entreprises puisque celles-ci disposent de conditions de travail avantageuses, notamment au plan financier, ce qui leur permet, par exemple, d'engager une gardienne à la maison. De plus, en raison de leur statut supérieur, elles bénéficient d'une certaine souplesse en ce qui concerne l'aménagement des heures de travail en comparaison avec leurs subordonnés. Dans le même registre, une autre précise qu'une fois atteintes les hautes sphères de direction, les femmes disposent d'une marge plus grande pour articuler famille et travail que celles œuvrant aux niveaux inférieurs. Toutefois, cette dernière rappelle que pour atteindre ce niveau hiérarchique et être maîtresse de son agenda, maints efforts et « doubles chiffres » de travail caractérisent le quotidien de nombre d'entre elles.

Mais avant d'être la présidente ou la numéro 2, les premières étapes, il faut que tu roules, il faut que tu sois planifiée, le soir, tu fais ton dernier chiffre avec les enfants, et avant de te coucher, il faut que tu aies lu ton rapport ou tu fais ton rapport de 22 h à je ne sais plus quelle heure ! (Paule, directrice principale)

De fait, la grossesse et la vie familiale qui s'ensuit demeurent une réalité qui freine le parcours ascendant des femmes selon certaines; l'une d'elles évoquait même avoir reçu une augmentation salariale inférieure en raison d'un congé de maternité pris l'année précédente. En cela, les plus jeunes femmes interrogées ont toutes invoqué le ralentissement professionnel, vécu ou anticipé selon le cas, en regard des projets de maternité et de vie de famille.

J'ai une deuxième grossesse qui s'en vient, donc ça va jouer sur mon salaire et sur mon ascension. (Nathalie, conseillère intermédiaire)

Si tu veux tomber enceinte, tu n'es pas dans le *beat* pour faire de l'*overtime*. [...] Tu fais la chambre du bébé, donc tu ne vas pas au 5 à 7. C'est nécessairement quelque chose qui nous ralentit et il n'y pas de solution à cela. (Sandrine, chargée de projet]

Du côté de la culture organisationnelle et, plus précisément, des dirigeants d'entreprises, leur rapport à la maternité apparaît problématique pour les femmes cadres qui ont de jeunes enfants ou pour celles qui souhaiteraient en avoir dans un avenir rapproché. À preuve, une répondante rappelle que, dans les hautes sphères, « ce n'est pas encore bien vu de prendre une année de congé de maternité ». Pour éviter cette situation, aux dires des jeunes femmes cadres, plusieurs dirigeants tentent de s'informer discrètement sur les projets de maternité des candidates lors du processus d'embauche, alors que d'autres leur poseront franchement la question.

Mon patron m'a dit : « la fille des ressources humaines n'est pas là, si jamais elle sait ça, je vais avoir un truc disciplinaire, mais as-tu l'intention de tomber enceinte d'ici trois ans parce que moi, je n'embauche pas du monde pour qu'il me laisse tomber après un an ». (Sandrine, chargée de projet)

Mais il y a plus. Selon les femmes ayant de jeunes enfants, c'est la perception de leurs supérieurs à leur égard qui change du fait qu'elles deviennent des mères. Plus explicitement, en raison de leurs nouvelles responsabilités, les jeunes mères seraient considérées moins fiables, c'est-à-dire moins dédiées à leur travail car

davantage accaparées par leur vie familiale, comme le signale cette informatrice qui avait aussi été interrogée lors de son entrevue de sélection sur ses intentions, le cas échéant, d'avoir des enfants.

J'ai dit : « oui, j'en veux, est-ce que ça cause un problème ? ». Il a dit : « non, non ». Cette même personne-là, quand j'ai eu mon premier enfant, il a dit : « elle n'est plus fiable, est-ce que nous pouvons la sortir ? ». Ça jouait très dur. (Hélène, vice-présidente)

Cercle vicieux puisque cette appréhension initiale, à propos de la moindre disponibilité des femmes cadres et mères, influence non seulement la fiabilité mais aussi la crédibilité des mères gestionnaires, comme l'illustre Hélène en poursuivant son explication.

[Les supérieurs s'interrogent] : si on lui donne ça à faire, est-ce qu'elle va être fiable ? Dans le sens, elle vas-tu partir à 16 h à un moment donné parce qu'elle aura un rendez-vous avec son enfant et alors que nous avons prévu de se rencontrer à la dernière minute à 16 h30 ? La disponibilité, ils ont l'impression que notre disponibilité va être moins grande. (Hélène, vice-présidente)

Celle-ci poursuit en indiquant qu'au sein de son couple, c'est son conjoint qui travaille à la maison et qui prend fréquemment les responsabilités relatives aux enfants, ce qui lui permet d'offrir une grande disponibilité à son entreprise. Néanmoins, selon elle et quelques autres, cette façon de réguler les rôles parentaux ne « fait pas encore partie de la culture d'entreprise, ils ne te voient pas comme quelqu'un qui va être très disponible autant qu'un homme pourrait l'être si c'est sa conjointe qui reste à la maison ». Une autre participante illustre aussi ce phénomène :

Il y a des couples où [...] c'est l'homme qui peut décider de rester à un niveau professionnel [moindre] plutôt que [de s'engager dans] une carrière de gestionnaire, et c'est lui qui va prendre une partie de cette charge-là [les responsabilités familiales], et c'est la femme qui va faire son évolution de carrière. Moi, je regarde la plupart des femmes qui sont rendues dans les hauts niveaux, c'est le genre d'arrangement que nous avons pris dans nos couples [...]. Mais c'est drôlement interprété, parce que socialement, c'est encore la charge des filles de faire ça. (Andrée, directrice générale).

Cette perception de la maternité et de la gestion familiale représente pour certaines le « plus grand blocage » pour les femmes cadres désireuses d'atteindre les hautes directions. Qui plus est, il semblerait que le manque de crédibilité qui affecte les mères, notamment celles ayant de jeunes enfants, s'observe davantage lors d'un retour au travail, suite à un congé de maternité. Dès lors, certaines doivent redoubler leurs efforts afin de démontrer qu'elles possèdent encore les capacités nécessaires pour accomplir leurs tâches avec succès.

[Après] la première grossesse, il faut que tu reprouves que tu es capable à ton retour. J'ai senti que je revenais quasiment à zéro, pas à zéro, mais il fallait que je recommence à me faire un nom. (Nathalie, conseillère intermédiaire)

Pour d'autres participantes, ce n'est pas tant leur statut de mère qui dérange au sein de la culture organisationnelle ; elles ne sentent d'ailleurs aucune inquiétude à ce sujet de la part de leurs supérieurs, mais elles demeurent néanmoins conscientes qu'une diminution de leur disponibilité affecterait leur ascension professionnelle, comme en témoigne cette cadre intermédiaire qui quitte systématiquement son lieu de travail à 16 h 30 pour aller chercher ses enfants à la garderie.

Même si ça fait 10 ans que je travaille ici, et ça fait 10 ans que j'ai des enfants, à chaque jour, ça me dérange. À chaque jour, je me dis que je vais encore briller par mon absence parce que je suis partie en plein milieu d'une réunion. [...] [Et] tu as toujours un gars qui va te dire : « ah oui, c'est vrai, il faut qu'elle aille chercher ses enfants... ». (Micheline, directrice principale)

Dans le même sillage des dirigeants qui stipulent qu' « engager une femme cadre, c'est prendre un gros risque ⁴⁰ », cette directrice ambitieuse endosse cet adage et comprend leurs préoccupations — soit celles énoncées plus haut — à l'égard des femmes désirant avoir ou ayant déjà des enfants.

Je leur dis qu'à 16h30, je m'en vais et d'un autre côté, je veux être V.P⁴¹. Je ne peux pas être V.P et m'en aller à 16h30. [...]. Si je me mets dans leurs souliers, jamais, je me ferais monter parce que je n'ai pas la disponibilité. (Micheline, directrice principale)

Selon nos répondantes, vu les responsabilités familiales accomplies plus souvent par les femmes cadres et d'une disponibilité à l'égard du travail rémunéré déclinante en raison de ces mêmes obligations, la notion de « faire des choix » revient comme un leitmotiv. « Choix déchirants » et tiraillement entre deux aspirations, une portion des femmes rencontrées croit qu'elles doivent choisir entre leur désir de gravir les échelons hiérarchiques et d'atteindre un poste supérieur et celui d'avoir des enfants.

En revanche, plusieurs se buttent contre cette affirmation qui sous-tend la notion d'un « risque » imminent à l'idée d'engager une femme cadre. En ce sens, les femmes dirigeantes refusent d'appréhender la maternité comme étant une embûche; pour elles, la « maternité, c'est temporaire », « statistiquement, c'est 1,4 année, en moyenne, sur 35 ans de carrière » renchérit une dirigeante. Dans cette logique, elles considèrent que si les congés de maternité représentent certes une réalité complexe à gérer pour les entreprises, ils ne devraient pas constituer un frein dans l'ascension professionnelle. De plus, à long terme, elles estiment que les entreprises perdront davantage à concevoir la maternité comme un problème, non seulement parce que

⁴⁰ Au cours des entrevues, un billet intitulé *Le bébé et le patron*, écrit par un « pdg masqué » paru dans la revue Commerce (août 2006) a suscité de vives réactions chez plusieurs répondantes. En outre, l'auteur concluait en disant que « parier sur une femme, surtout une cadre, c'est prendre un GROS risque », principalement parce qu'elle pouvait à tout moment quitter ou désirer « ralentir » pour des raisons familiales.

⁴¹ Abréviation pour vice-présidente

les femmes représenteront, au fil des années, un capital humain incontournable en termes de compétences, et ce, dans un contexte mondial où la main-d'œuvre qualifiée se raréfie, mais aussi parce que les naissances s'avèrent nécessaire pour la relève québécoise.

Et on a besoin de ça pour préparer la relève de demain. [...] On a investi en elles, on va s'occuper d'elles pendant cette période-là aussi. Parce que c'est un facteur de rétention également. [...] Parce que nos professionnels sont sollicités et ça va être pire avec la pénurie de talent avec tous les *babyboomers* qui prendront leur retraite [...], ton expertise se perd. Alors, à long terme, quand tu travailles dans une entreprise qui ne veut pas te voir tomber enceinte, [...] [comparativement à] une entreprise qui te dit : « regarde, c'est une complexité à gérer mais on va le gérer. » [...] De ne pas s'en occuper ça devient beaucoup plus cher. (Monique, présidente)

Dans le même ordre d'idées, selon quelques répondantes, l'articulation famille-travail ne devrait pas poser de difficultés spécifiques aux femmes dans leur désir de mobilité verticale, mais cela implique toutefois un réel partage des tâches au sein de la cellule familiale et un conjoint compréhensif qui accepte les aléas d'une carrière exigeante. Dans cette optique, ne pas engager des femmes en raison de leurs responsabilités familiales, « ça ne tient plus la route », selon une participante, c'est plutôt une mentalité qui relève « de la génération des *babyboomers* ». Les jeunes hommes, selon les mêmes dirigeantes, seraient ainsi beaucoup plus préoccupés par l'articulation famille-travail, seraient plus enclins à s'occuper de leurs enfants et davantage soucieux de leur qualité de vie que les générations précédentes.

Hommes ou femmes, les gens de moins de 40 ans veulent plus de temps pour la vie familiale. Il y a plein de gars qui s'occupent de leurs enfants, qui sont divorcés, etc. (Céline, présidente)

En somme, que la maternité et les responsabilités subséquentes soient appréhendées ou vécues comme étant une difficulté tangible au cours de la trajectoire ascendante des femmes ou, au contraire, que ces réalités se posent

comme de « faux problèmes » pour les diverses raisons évoquées, le sujet a été souligné par toutes les femmes rencontrées, y compris celles qui n'ont pas d'enfant.

4.3.2 Les enceintes du pouvoir : *boy's clubs* et réseaux sociaux

De façon générale, les participantes confirment l'influence des réseaux sociaux en matière d'ascension professionnelle. Néanmoins, deux dynamiques se dessinent : d'une part, les femmes cadres qui promeuvent et encouragent les femmes à pénétrer les cercles d'initiés en raison de leur importance capitale en matière de mobilité verticale et, d'autre part, celles qui, sans nier les retombées qu'apportent ces réseaux, ne trouvent guère d'intérêt ou de temps à leur consacrer.

En ce qui a trait à la première option, soit les répondantes qui jugent essentiel l'intégration aux réseaux sociaux afin d'accéder aux postes de pouvoir, l'une d'elle identifie l'accès à ces réseaux comme étant une difficulté notoire qui s'impose dans le parcours ascendant des femmes. À l'instar des autres, elle considère que les réseaux masculins demeurent relativement imperméables aux femmes. C'est d'ailleurs en ce sens que certains cercles restreints ont été qualifiés, en guise de caricature, de « toilettes des hommes » ou de *board room B*, c'est-à-dire que « tous les hommes rentrent là, y compris le président, [...] la femme, elle, ne peut rentrer dans la toilette des gars ». L'accès à ces groupuscules hermétiques n'apparaît pas impossible mais nécessite des efforts considérables ainsi que la reconnaissance des pairs en termes de compétence et de crédibilité. Dans la même perspective, une autre informatrice considère que tant que les femmes n'auront pas accès aux réseaux sociaux dominants, elles devront multiplier leur présence dans plusieurs endroits stratégiques.

Quand j'étais une jeune gestionnaire [...] quelqu'un m'a dit : « [...] tant que tu ne pourras pas savoir ce qui se dit dans la toilette des hommes et tant que tu ne seras pas admis dans leurs lieux, [...], tu devras être partout pour savoir ce qui se passe. (Andrée, directrice générale)

En effet, selon plusieurs répondantes, les réseaux sociaux représentent des lieux où se négocient et se transigent des décisions d'affaires importantes, en l'occurrence, des espaces informels qui se retrouvent, le plus souvent, hors des salles de réunions officielles.

J'ai toujours eu l'impression que les décisions se prenaient dans les couloirs et dans les toilettes de hommes et on dirait que c'est encore comme ça aujourd'hui. (Nathalie, conseillère intermédiaire)

En ce sens, certaines estiment que ce phénomène est « frustrant » car « tu sais qu'il y a des décisions qui se prennent là et auxquelles tu n'as pas accès ». D'autres, notamment des dirigeantes, avancent que les réseaux deviennent de plus en plus perméables, voire « tout à fait accessibles », même si au début, « c'est un peu plus difficile, mais il suffit d'arriver à passer ». Néanmoins, les femmes devraient persister, et « sortir du bureau » en raison du rôle crucial que jouent les réseaux dans la trajectoire ascendante des cadres.

C'est super important [les réseaux]. [...] Qu'est-ce qui faut faire pour aller plus vite ? De s'investir socialement davantage, certainement en négligeant une partie du travail [de bureau]; il n'y a pas de A+ pour l'excédent de travail, sauf de se faire considérer comme une esclave au travail. (Céline, présidente)

À cet égard, nombre d'informatrices ont reconnu l'importance qu'accordent les hommes à la constitution d'un réseau professionnel, aspect que ne privilégient pas encore, ou du moins pas suffisamment les femmes, et ce, en dépit du fait qu'elles sont conscientes des avantages que l'accès aux *boys' clubs* apporte en matière de mobilité verticale.

C'est leur force, les gars, le réseautage, c'est quelque chose que les femmes ne font pas. Moi, ça ne m'intéresse pas d'être là-dedans, mais [je sais que] malgré ton potentiel, tes études, des aptitudes, je pense que tu [vas] plafonner, car c'est ça qui fait la différence, le *P.R.*⁴² (Nadine, directrice de section)

Avec d'autres, cette participante célibataire ne se sent pas particulièrement attirée par les réseaux masculins. Quant aux femmes mères et cadres, leur participation aux activités organisées par les réseaux mixtes ou non, apparaît difficilement conciliable avec la vie familiale et l'agenda professionnel. De fait, « c'est une question de temps » s'exclame une Micheline, directrice principale, « ce n'est pas un manque d'intérêt ». Ainsi, celles-ci choisissent de privilégier la famille lorsqu'elles disposent de quelques rares moments de détente et de journées de congé. Enfin, une dirigeante rappelle, en écho avec l'investissement graduel des hommes dans le privé évoqué plus haut, que les pères avec de jeunes enfants ne pourraient pas, eux non plus, jouir des privilèges qu'offrent les réseaux sociaux.

Entre mon travail et mes enfants, la vie sociale, je n'en ai pas [...]. Alors, les *boys' club* ou les *girls' club*, tant que mes enfants ne seront pas adultes... Et il y a sûrement des gars qui ont des problèmes avec le *boys' club*, [...] le golf, le samedi, celui qui a des jeunes enfants et que sa femme travaille, il ne peut pas aller jouer au golf non plus. (Monique, présidente)

4.3.3 L'absence ou le peu de modèles féminins

Étant interpellées sur les difficultés qui jalonnent la carrière ascendante des femmes vers les hautes directions, quelques répondantes ont indiqué que la rareté des femmes occupant des postes supérieurs dans les milieux de gestion et des finances avait des conséquences non négligeables. Comme l'a mis en exergue une jeune cadre, en raison de leur présence récente dans les milieux des affaires, les femmes disposent rarement de réseaux de filiation, c'est-à-dire de grands-mères, de mères ou de tantes qui ont massivement occupé des fonctions stratégiques au sein des

⁴² Abréviation désignant les *Public Relations*

organisations. Or, et faisant suite à l'importance des réseaux sociaux déjà évoqués, les gestionnaires féminines ne bénéficient pas d'une présence historique des femmes dans les hauts lieux de pouvoir par rapport aux hommes, ni d'un bagage historico-familial où les modèles féminins du succès professionnel pulluleraient.

Les gars de trente, quarante, cinquante bénéficient d'un réseau de papas, de frères, de *chums* qui ont été dans le milieu professionnel depuis plusieurs générations, moi, il y en a pas beaucoup de femmes de quarante ans et ce n'est pas ma mère, ma tante, ma sœur, donc je n'ai pas accès à ces femmes-là de façon nécessairement naturelle. [...] Moi, je ne bénéficie pas du fait qu'il y a eu 20 femmes dans ces postes-là, où il n'y a presque pas de femmes. Je n'ai pas de modèle. (Sandrine, chargée de projet)

Selon une directrice générale, au vu de la faible présence des femmes dans certains milieux, tel que le sien où elles ne représentent que 17 % des directrices générales, il est difficile de trouver des modèles et des mentors féminins desquels les femmes cadres pourraient s'inspirer, tant sur le plan des attitudes à adopter que des comportements à privilégier dans l'exercice de leurs fonctions.

Les femmes sont encore à la recherche d'un modèle, des comportements qu'elles doivent adopter ; tu te dis, ça doit être correct [ce que je fais]. On s'auto-valide parce qu'on a pas de mentor. (Andrée, directrice générale)

Toutefois, cette même gestionnaire se questionne sur le modèle qu'elle et d'autres homologues évoluant dans les hautes sphères représentent aux yeux des jeunes femmes. Selon elle, le rythme de vie effréné des femmes cadres supérieures ne rencontre pas les attentes des plus jeunes qui souhaitent disposer de plus de temps pour elles-mêmes et leur famille et mener ainsi une vie « plus équilibrée ».

Nous ne sommes pas des beaux modèles de gestionnaires parce que nous sommes vertes, épuisées, on néglige nos familles, pour eux autres, elles ne veulent pas ça et elles ont raison. Nous, nous sommes dans l'engrenage, on ne le questionne pas. (Andrée, directrice générale)

Enfin, une autre participante trouve positif l'évolution des femmes dans les postes de direction. Pour elle, nous sommes passées d'une époque où les femmes étaient carrément absentes à une période où les femmes pénètrent les lieux de pouvoir et acquièrent de plus en plus de confiance en elles. Par conséquent, elles apparaissent comme des modèles féminins valables et devraient « ouvrir la porte aux jeunes [femmes] ».

4.3.4 Évanescents mais encore présents : les préjugés discriminants

Aux dires d'une partie des répondantes, des préjugés à caractère sexiste seraient présents dans divers milieux et lieux de pouvoir, en particulier chez les générations « plus vieilles », affirme une répondante. Selon cette dernière, « il faut encore démontrer qu'en tant que femmes, nous sommes compétentes et que nous ne voulons pas juste rester à la maison ». Une jeune cadre témoigne également en ce sens :

Je pense qu'il y a encore une sensibilité et quelques préjugés [...]. Je crois que sur le marché du travail, nous sommes d'abord une femme avant d'être une professionnelle. (Sandrine, chargée de projet)

Pour d'autres, il ne s'agit pas uniquement d'un phénomène de générations, mais plutôt de l'influence d'une éducation traditionnelle, c'est-à-dire selon les schèmes sociaux et rôles sexuels. Ainsi, si les générations des 55 ans et plus ont certainement été plus touchées par le conservatisme des normes religieuses par exemple, ce cadre de référence peut aussi se retrouver chez les plus jeunes générations, car « l'élite de la société d'affaires a un côté traditionnel qui est incroyable » rappelle Céline, présidente et chef de direction. Ainsi, si une large proportion des hommes nés au moment de la Révolution tranquille ont grandi avec des valeurs plus égalitaires que leurs pères et grands-pères, certains ont échappé à cette mouvance émancipatrice en conservant des attitudes paternalistes, voire

sexistes dans certains cas, qui se matérialisent sous différentes formes dans les entreprises : comportements « machos » des supérieurs, être « ignorées » par des pairs.

J'ai eu à faire avec différents présidents, [...] il y en avait un qui m'ignorait, [...] il rentrait dans le bureau et m'ignorait, il parlait au comptable, ou moi, je lui posais une question par courriel et il répondait au comptable. [...] je ne sais pas pourquoi il agissait comme ça avec moi. (Diane, directrice générale).

Enfin, dans une minorité de cas, des expériences de discrimination directe sont encore palpables bien qu'en voie de disparition selon les participantes. En effet, si elles sont parfois confrontées à des situations dans lesquelles le contexte ou les paroles des pairs induisent une sorte de discrimination subtile, qui se manifeste principalement sous la forme de « blagues », certaines ont raconté des situations où la discrimination apparaissait éloquente. À ce sujet, cette cadre intermédiaire relate une discussion tenue avec un cadre supérieur dans une autre entreprise que la sienne.

Je parlais à un homme qui engageait dans un secteur très, très macho, [...] il y avait une femme qui était très compétente pour le poste et le gars n'avait pas le goût de l'engager parce que [elle cite ses paroles] : « moi, ça va m'empêcher de faire mes *jokes* de gars, de cul, des *jokes* entre gars, et ça ne me tente pas de dealer à être correct quand je relaxe et que je travaille fort. Je ne veux dealer avec ça. » [...], c'était l'année passée. [...] Je me suis dit, il n'a rien compris. Et le gars, il a un gros poste-là. Et la femme [était] hyper qualifiée. Et il ne l'a pas pris parce que c'était une femme. (Paule, directrice principale)

En résumé, le rapport à la maternité des dirigeants, l'articulation famille et travail et son corollaire, la disponibilité au travail, ainsi que l'accès aux réseaux sociaux figurent parmi les principaux facteurs discriminants évoqués par les répondantes en matière d'ascension professionnelle. Également, certaines ont fait référence aux préjugés et aux mentalités obsolètes à l'égard des femmes. Le peu de modèles positifs pour les jeunes femmes ambitieuses a aussi été mentionné alors, qu'à

l'inverse, d'autres pensent qu'avec l'augmentation graduelle des femmes dans les postes de pouvoir, il existe de plus en plus de modèles féminins.

4.4 Atteindre les sommets : les conditions de réussite

Dans cette dernière section, nous aborderons successivement les différentes modalités ou attitudes qui, selon les informatrices, favorisent l'atteinte des sommets hiérarchiques. Dans une perspective plus individuelle, nous ferons état des propos ayant trait aux comportements des femmes elles-mêmes et à leur investissement dans les réseaux sociaux dominants. Sur le plan organisationnel et sociétal, suivront les propositions concernant les mesures visant l'articulation famille-travail et, par la suite, l'importance de l'implication de la haute direction concernant l'égalité et la représentation des femmes dans les postes supérieurs. Finalement, dans le même sillage, nous exposerons les diverses stratégies qui ont été suggérées par les répondantes afin d'atteindre cet objectif.

4.4.1 Être des battantes avant tout

D'ores et déjà, lorsqu'on étudie le discours des femmes rencontrées, la volonté, le désir de s'accomplir sur le plan professionnel, de surmonter les défis colorent leurs propos. Pour réussir, bon nombre d'entre elles ont rappelé que les femmes ne doivent pas se laisser intimider par les difficultés qui jalonnent le chemin vers les hautes sphères, même si, en général, « les femmes sont plus facilement impressionnables [que les hommes] », constate l'une d'entre elles. En l'occurrence, plusieurs insistent sur les attitudes à promouvoir afin d'évoluer dans ces milieux : « avoir du caractère », « t'affirmer », « faire sa place » et « ne pas avoir peur de défendre les [choses auxquelles] tu crois » car, comme le souligne Nathalie, cadre intermédiaire, « si tu te laisses écraser, c'est foutu ». En réalité, plusieurs affirment

qu'il importe d'abord de focaliser les efforts dans le travail, « de faire ce que tu as à faire » et de laisser de côté, voire d'ignorer les commentaires ou les comportements désobligeants et les stéréotypes sexuels qui persistent dans certaines sphères d'activités. Pour illustrer le phénomène, deux informatrices ont utilisé la même métaphore.

Il faut que je sois un peu comme un canard, il faut que ça me glisse sur le dos, que ça ne m'atteigne pas. Pour ceux qui sont très ouverts, ça va très très bien, mais pour les autres, que pour eux, la femme n'a pas sa place là, bien, il ne faut pas que je prenne ça personnel parce que je serais malheureuse, je ne serais pas capable de supporter cela. Ça été difficile au début, il faut que tu t'habitues à cela, mais maintenant, ça me glisse sur le dos. Je fais ce que j'ai à faire. (Diane, directrice générale)

Et de ne pas se laisser freiner par des perceptions, par des mythes, par des commentaires que des collègues émettent, il faut être un peu comme un canard à travers ça, il faut que ça nous coule un peu sur le dos. (Andrée, directrice générale)

En priorisant ainsi les tâches à accomplir et en ne prêtant pas attention aux éléments négatifs, elles précisent que lorsque les résultats surviennent, les supérieurs « n'ont pas le choix; ils s'en rendent compte que tu es compétente ». L'attitude des femmes semble aussi importante, en ce sens qu'il vaut mieux privilégier des valeurs telles que le respect des autres et être positive, car la dénonciation (des structures, des attitudes des collègues, des politiques, etc.) est souvent amalgamée à de la frustration, ce qui nuirait à leur crédibilité. Quelques participantes estiment donc « qu'il n'y pas réellement de stratégies à faire » ou de mesures gouvernementales à mettre en branle pour favoriser l'atteinte des postes supérieurs; il suffit d'être très compétente et d'œuvrer avec détermination vers la direction souhaitée.

Si on parle de mon secteur, il n'y a pas de stratégies à faire, la femme qui est compétente et tout ça est capable d'atteindre [les postes supérieurs]. Je suis peut-être naïve-là, en tout cas, moi, je pense qu'il n'y en a pas de barrières, moi, je n'en ai pas eu. (Michèle, vice-présidente)

D'ailleurs, en ce qui a trait aux politiques organisationnelles afin de favoriser les femmes, une directrice indique que, dans les postes de direction, « on n'en veut pas de discrimination positive, on ne veut même pas en entendre parler ». C'est dans cette optique qu'elle et d'autres ajoutent que les femmes ne devraient pas « attendre qu'on leur fasse signe » et qu'on les encourage à postuler pour un poste supérieur. Elles proposent ainsi que les femmes prennent davantage d'initiatives en ce sens, quitte à se faire dire que « tu n'as pas le profil », mais il ne faut surtout pas attendre « qu'on vienne vous chercher par la main ». Dans la même logique, des dirigeantes soulignent que beaucoup de femmes manquent de confiance en elles-mêmes, en leurs capacités et leurs compétences; une attitude qui les caractérise par rapport aux hommes et, assurément, les désavantage en matière d'ascension professionnelle.

Il y a une partie du blâme qui est à porter par les femmes elles-mêmes. Le doute. « Je ne sais si je pourrais prendre cette job, je ne suis pas sûre si... ». Je n'ai jamais vu un gars se dire : « Je ne sais pas si je serais capable », [c'est plutôt :] « Merci beaucoup, combien ça va payer ? » (Céline, présidente)

Beaucoup de jeunes femmes cadres intermédiaires [...] avec lesquelles j'ai gardé des liens m'appellent [en me disant] : « On vient de m'offrir tel poste. » Et systématiquement [elles ajoutent] : « Crois-tu que c'est un bon poste pour moi ? » J'essaie de les amener à répondre par elles-mêmes, mais 80 % de ma job, c'est de les remettre au factuel pour qu'elles cessent de douter d'elles-mêmes et qu'elles aient le courage de dire oui. (Monique, présidente)

De façon similaire, d'autres répondantes ont également réitéré les mêmes constats mais en tentant d'expliquer pourquoi les femmes, en général, avaient tendance à douter d'elles-mêmes et, par ricochet, à être moins enclines à accepter de nouveaux

défis. En cela, elles évoquent la culture des femmes ou encore l'éducation des fillettes qui apparaît antinomique avec la culture des finances.

C'est parce qu'encore les petites filles sont élevées [pour être] la petite fille à la maison, la petite maman, souvent, elles sont toutes jeunes et c'est à ça qu'elles rêvent. Souvent, leur but dans la vie, c'est d'avoir des enfants et *that's it*. Alors que si les parents les éduquent aussi en fonction que tu peux t'épanouir dans un bon travail.... (Diane, directrice générale)

Les filles sont moins portées, pas moi, mais je le vois, à revendiquer leur point. Je ne sais pas si c'est la manière dont nous avons été élevées, la culture de la fille n'est pas supposée être trop *load*.⁴³ (Nadine, directrice de section)

Si la plupart s'accordent autour de l'idée que les femmes se créent fréquemment des « limitations » et des « barrières », Céline, présidente et chef de la direction, spécifie que pour une partie d'entre elles, il existe encore « des réflexes de gars qui ne donnent pas aussi souvent la chance [d'être promue] ». Également, quelques-unes ont souligné qu'avec l'augmentation graduelle du nombre de cadres féminines, il va de soi que les femmes deviendront plus nombreuses dans les hauts échelons hiérarchiques. En somme, peu importe que l'on soit favorable ou non aux mesures gouvernementales visant à promouvoir les femmes dans les instances supérieures, ou que l'on ait rencontré ou non des difficultés au cours de sa carrière, l'essentiel pour réussir, « c'est de revenir à la base, défaire les mythes et encourager les femmes à foncer coûte que coûte ».

4.4.2 Investir les réseaux sociaux et développer le mentorat

Pour environ la moitié des participantes, la clé de l'avancement hiérarchique réside dans l'investissement au sein des réseaux sociaux, tant les organisations plus formelles, telles que les différents réseaux d'affaires au Québec et au Canada que le

⁴³ Trop dérangeante

réseautage plus informel entre consœurs et confrères issus de diverses entreprises. Selon elles, l'avancement professionnel et, à plus court terme, l'obtention d'une promotion, passe à coup sûr par la visibilité des femmes cadres et leur reconnaissance dans le milieu. Dans cette perspective, et corollairement à la rubrique sur les différences de sexe où nous mentionnions le désir de perfection des femmes, une présidente expliquait qu'en raison de ce souci d'excellence qui prévaut dans l'exécution de leurs tâches, elles négligeaient « l'autre volet du travail », soit le réseautage en vue « d'apprendre à se vendre » et « de se faire des contacts ».

Tu deviens une employée très populaire parce que tu travailles plus, alors c'est la perfection [que tu vises]. Mais quand arrive le temps de la promotion arrive [aussi] un *backlash*. Tu n'as pas nécessairement de promotion. Tu te dis : « Comment ça se fait ? J'ai travaillé super fort, comme un chien. Je faisais mes rapports à la perfection. Le grand patron a donné une promotion et ce n'est pas moi qui l'ai eue. » Mais est-ce que cette personne, ces femmes sont connues dans le milieu ? Non. Parce que quand on leur demandait de sortir, elles n'avaient pas le temps. (Céline, présidente)

Pour cette dirigeante, les femmes devraient donc favoriser davantage l'investissement dans les réseaux sociaux, quitte à mettre moins d'heures pour le travail rémunéré. En d'autres mots, pour elle, il s'agit de mieux équilibrer ces deux dimensions puisqu'elles sont aussi importantes l'une comme l'autre. Elle renchérit en confiant qu'elle ne comprend pas pourquoi les femmes, comparativement aux hommes qui exécutent des tâches similaires, ne disposent pas assez de temps, même pour un « lunch d'équipe ». Elle exemplifie son propos en ces termes :

Quand je vois quelqu'une qui travaille fort, qui reste tard et quand vient le temps d'avoir un lunch d'équipe, elle n'a pas le temps... [...]. On a le temps autant que les gars. Tous les gars ici ont le temps. Si on a des feuilles de temps à soumettre, les gars ont le temps et les filles n'ont pas le temps de soumettre leur feuille de temps... [...] Il faut essayer de changer ça. (Céline, présidente)

En contrepartie, pour d'autres, c'est essentiellement en raison de leur moindre disponibilité, occasionnée par la conciliation famille-travail, qui constitue une

difficulté supplémentaire pour l'investissement de ces réseaux. S'ils apparaissent fondamentaux, le mentorat, pour sa part, semble jouer un rôle aussi important, à la fois pour accéder aux postes de direction et pour favoriser l'ascension professionnelle d'un plus grand nombre de femmes. À ce propos, l'une de nos répondantes confirme que le réseautage entre les femmes elles-mêmes et le mentorat se développe ; elle évoque davantage de solidarité entre les professionnelles du milieu, pratique qui semble d'ailleurs n'avoir été bénéfique que pour les hommes en matière d'ascension professionnelle, comme l'illustre son témoignage.

Le *networking* et le mentorat commencent à se faire au niveau des femmes et ça, c'est un excellent, excellent, moyen. Moi, ça me fait toujours plaisir, quand tu détectes une ressource et que c'est une femme, o.k, je vais t'aider et c'est peut-être ça que les gars ont [davantage développé] que les femmes. Nous, on commence à mieux manipuler ça : au lieu d'être l'une contre l'une, tu es l'une avec l'autre. Au niveau des entreprises, ils [les hommes] se lient ensemble et quand ça grimpe, ils amènent leur équipe avec eux Les femmes, il y avait un petit côté...mais ça commence à changer. Oui, la solidarité. (Paule, directrice principale)

Finalement, en écho à cette dernière participante, une dirigeante rappelle que le mentorat ne se limite pas seulement à l'entreprise, les femmes, les cadres seniors surtout, doivent profiter des réseaux entre les entreprises dans le but de s'entraider pour développer « la relève » au sein de leur organisation. Il faut ainsi « ouvrir les réseaux » afin d'accompagner les jeunes femmes, voire même, s'investir au sein de divers projets communautaires afin que les filles « fassent les bons choix de carrière et c'est au secondaire que ça se décide » atteste Monique, présidente. C'est dans cette logique que son entreprise collabore avec le Y des femmes en vue de promouvoir les métiers non traditionnels.

4.4.3 L'égalité des femmes ? La nécessité d'une volonté politique

Pour atteindre une représentativité équitable des femmes dans les postes supérieurs, nombre de répondantes ont rappelé qu'un engagement formel de la direction était essentiel. À ce titre, et avant même l'instauration de toute modalité structurelle, l'attitude des supérieurs immédiats envers les cadres intermédiaires apparaît aussi capitale : traitement équitable entre cadres, confiance en la capacité des femmes d'accomplir des fonctions de direction, reconnaissance de leurs compétences, et ce, dans le but de promouvoir leur mobilité verticale.

Moi, j'ai eu ma promotion quand l'autre [directeur] est arrivé. Lui, il ne voulait pas me la donner, il me faisait faire le travail mais sans la promotion. Et ça prend vraiment un *boss* qui est juste. (Nadine, directrice de section)

Ça peut être une barrière si ton gestionnaire ne veut pas que tu évolues. C'est ce qui m'est arrivé dans mon ancien boulot, le gars prenait tout pour lui, même si c'est moi qui amenais les idées, [...] j'avais les mains fermées, [...] il me barrait la porte. (Nathalie, conseillère intermédiaire)

Plus largement, l'engagement envers l'égalité doit toucher toutes les directions, du sommet stratégique aux différents départements organisationnels afin que de véritables changements puissent s'opérer. D'ailleurs, Andrée, directrice générale, faisait remarquer qu'au-delà du discours politique ambiant dans son entreprise, peu d'actions concrètes sont mises en branle et soutenues par l'ensemble des composantes de l'organisation : « Ça paraît bien dans un discours politique, c'est politiquement correct, mais nous ne sommes pas à l'œuvre [sur le terrain]. Il n'y a pas d'actions concrètes qui sont faites, ça reste à un niveau de vœux pieux ». Du même souffle, elle ajoute qu'il règne un climat d'inconfort lorsque les hautes instances abordent le sujet car « les hommes n'aiment pas ce discours-là, ils voient ça comme de la discrimination positive, ce qui est menaçant à leur égard ». Par voie de conséquence, pour vaincre cette résistance et augmenter le nombre de femmes dans les échelons supérieurs, une autre informatrice réitère l'importance « de la

conviction de la haute direction envers la diversité et l'équilibre » mais de plus, que celle-ci soit assortie d'un ensemble de mesures tangibles qui font consensus au sein des différentes instances organisationnelles.

Ça prend d'abord un *lead* de la direction, une volonté de la direction de dire oui, nous allons y arriver. Une fois que c'est dit, c'est de prendre les moyens en termes de recrutement, en termes de promotion, en termes de valorisation des ressources afin qu'à un moment donné, on gère de façon proactive nos talents vers un meilleur équilibre et une meilleure diversité. (Léa, chef de la direction financière)

Dans le même ordre, une dirigeante a abordé la question des quotas, à savoir l'instauration d'une politique gouvernementale qui demande aux conseils d'administration d'atteindre un partage équitable de sièges attribués aux femmes. D'entrée de jeu, le terme n'est pas populaire et ne séduit pas les protagonistes, mais la position non coercitive du gouvernement du Québec à ce sujet semble les rallier davantage. Et comme le souligne Céline en filigrane, l'évolution sociétale nécessite l'intervention du politique afin de stimuler le changement et l'érosion des modèles traditionnels.

Je n'aime pas le mot quota, mais j'aime la position du gouvernement, [soit] de demander d'avoir 50 % [de femmes sur les c.a], c'est une forme de quota, jusqu'à temps qu'il y ait une stabilité qui soit. Parce que ça fait 30 ans que les femmes graduent des écoles d'affaires à 50/50, et les avocates, ça fait encore plus longtemps, [...]. Donc, ça devrait se refléter dans les c.a, [...], et ça ne se reflète pas, bien, ça veut dire que les règles du jeu ne sont pas équitables, et si elles ne sont pas équitables, il faut intervenir un peu le temps de les aider à devenir plus égalitaires. [...] Je pense que la Norvège⁴⁴ a pris le bon virage et le Québec aussi [...]. Ça permet de casser les modèles; il faut aider les choses concrètement parfois quand c'est trop long. (Céline, présidente)

⁴⁴ En 2006, en Norvège, est entrée en vigueur une loi qui stipule que tous les conseils d'administration des sociétés, tant privés que publiques, sont assujettis à compter au moins 40 % de femmes. En décembre, l'Assemblée nationale du Québec a adopté la loi 53 qui fera en sorte que dans cinq ans, la moitié des membres des conseils d'administration des sociétés d'État québécoises seront des femmes.

4.4.3.1 Porter attention aux processus de gestion des ressources humaines

Sur la même lancée, une de nos informatrices a exemplifié avec éloquence de quelle manière les hautes sphères organisationnelles peuvent accroître la représentation des femmes dans les instances supérieures. Monique, présidente d'une grande entreprise, expliquait que, dans un premier temps, son organisation avait mandaté *Catalyst*, groupe de recherche établi au Canada et aux États-Unis, pour mener une étude diagnostique au sein des hautes directions afin de comprendre la faible représentation des femmes.

Nous avons dit : « Faites-nous un premier niveau diagnostic, nous pensons que nous ne sommes pas machos mais peut-être que nous le sommes.. » Mais non, pas du tout [...]. [Ainsi] une source externe est venue nous dire : « Non, vous avez de bonnes valeurs. Ce n'est pas parce que vous êtes machos...vous ne le faites pas intentionnellement [de ne pas promouvoir les femmes]. [...] On a dit : « Très bien, alors allons étudier chaque étape de notre processus de gestion du talent parce qu'il y a probablement quelque part où on ne fait pas une *job* optimale. » (Monique, présidente)

D'une part, cette citation illustre à quel point l'engagement de la direction reste primordial pour comprendre et agir sur la présence des femmes dans les hautes instances décisionnelles. D'autre part, en termes de stratégies concrètes afin de remédier à la situation, elle propose d'examiner en profondeur les processus de gestion des ressources humaines pour y détecter de possibles lacunes pouvant entraver l'ascension professionnelle des femmes cadres :

Par exemple, tu as un poste à combler... [...]. On disait : « Regardons les candidats qu'on a identifiés. Est-ce qu'il y a une femme là-dedans ? Non. Pourquoi ? Qui se qualifierait dans un deuxième temps ? Celle-ci mais il lui manque telle expérience. Ok, qu'est-ce qu'on va faire ? [...] Elle est troisième. Ok, on ne la mettra pas en premier puisqu'elle est troisième. On ne fera pas de discrimination positive. Mais qu'est-ce qu'il y avait de différent entre elle et le premier ? Il lui manquait une expérience terrain. OK. Quand est-ce qu'on va lui donner ? Donc, beaucoup plus de vigilance [...] Occupons-nous-en [maintenant]

parce que sinon, dans deux ans, elle sera encore numéro trois. (Monique, présidente)

Cet examen a permis de constater que c'est à partir de 40 ans que l'écart entre les cadres féminins et masculins grandit, période où les enjeux en matière d'articulation famille-travail s'imposent particulièrement aux femmes. Monique poursuit en explicitant que, dans l'entreprise, développer adéquatement le potentiel des femmes en vue d'une mobilité accrue, même si cela représente plus d'investissement pour l'entreprise, s'inscrit non seulement dans une perspective de justice sociale mais se présente aussi comme un enjeu d'affaires. D'autant plus qu'en étant attentive au développement des femmes sur le plan des expériences professionnelles diversifiées, l'entreprise a réussi à combler environ la moitié de l'écart constaté entre les cadres seniors hommes et femmes. Car, de fait, pour atteindre les hautes sphères de direction, il faut « avoir le bon c.v pour se rendre là », affirme Monique en assurant que le travail dans cette direction se poursuit.

4.4.3.2 Rompre l'irréductibilité entre la sphère privée et celle du travail

Suite aux difficultés énoncées en matière d'articulation famille-travail, des participantes ont mis l'accent sur cette réalité en précisant que les entreprises n'auront pas d'autres choix que de s'ajuster car demain, « ce ne sera pas seulement les femmes qui prendront un congé [parental] mais les hommes aussi ». Et déjà, comme le mentionnait Micheline, directrice principale, dans son département, deux hommes avaient bénéficié des nouvelles législations gouvernementales en matière de congés parentaux. Néanmoins, la réconciliation de ces deux sphères d'activités, à savoir le travail et la famille, ne se fait pas si facilement, comme en témoigne celle-ci.

Et même, les premiers qui ont pris ces congés, la première réaction [des gens] c'était de dire : « mon dieu, il n'aime pas sa job », [dans le sens de] c'était une façon de prendre des journées *off*, c'était vraiment la première réaction tellement nous ne sommes pas habitués à ça. (Micheline, directrice principale)

Elle précise du même coup qu'il y a à peine cinq ans, « tu partais en congé de maternité et tu avais peur de perdre ton poste », tandis qu'à présent des progrès notables ont été réalisés sur ce plan, particulièrement en raison de la nouvelle génération qui ne souhaite pas renoncer à la vie familiale et personnelle au profit d'une profession trop accaparante. Cette idée, à savoir que les plus jeunes cadres instaurent une nouvelle dynamique en matière de partage des responsabilités familiales, est récurrente auprès d'une majorité de répondantes.

Je regarde des collaborateurs qui ont peut-être 40 ans et moins, là, la dimension hommes-femmes se présente totalement différemment. Les gens se sont habitués à voir dans le secteur financier et des sciences de l'administration, beaucoup plus de collègues hommes-femmes, avec un partage des tâches et des responsabilités familiales. Il y a un effet de génération très très clair. (Léa, chef de la direction financière)

Au-delà des changements générationnels observés par les participantes, c'est une modification en profondeur de la culture d'entreprise vis-à-vis la cellule familiale qui doit s'opérer selon certaines. À cet égard, une présidente exprime sa conception de l'articulation qui doit s'opérer entre les deux univers. Contrairement aux témoignages précédents où la maternité était vue comme un problème, pour elle, la culture d'entreprise et la vie familiale ne sont pas en opposition ; elles s'inscrivent plutôt dans une perspective holistique, où les expériences, tant personnelles que professionnelles, permettent d'optimiser toutes les facettes du développement humain.

J'en ai quelques-unes dans mon groupe actuellement qui se préparent à partir en congé de maternité. Et je me souviens très bien, pour chacun de mes enfants, l'inquiétude que j'avais. Je passe donc beaucoup de temps à aller les voir et à leur dire : « On t'apprécie pour ça, pour ça.... Ta carrière chez nous, ça va être de 35 ans. Tu t'en vas pour un an. [...] On va te remplacer, on va te reprendre à ton retour. On va en profiter pour voir dans quel meilleur poste on peut te rentrer. Comment voudrais-tu qu'on t'oublie. [...] Profite de ton congé, c'est important. Gagne de la maturité personnelle. Sens-toi pas coupable. » Ce sont des expériences de vie. Un gestionnaire, ce n'est pas juste un professionnel, c'est un être complet. (Monique, présidente)

En conclusion, trois principaux éléments ont été mis en relief par les participantes afin de promouvoir l'ascension professionnelle des femmes cadres. Elles ont été nombreuses à rappeler que les femmes désireuses d'atteindre le sommet hiérarchique doivent détenir une grande confiance en elles, voire une foi indéniable en leurs capacités; elles doivent ainsi éradiquer les sentiments de doute et d'insécurité qui, le cas échéant, les poussent à décliner une promotion ou à ne pas soumettre leur candidature pour un poste supérieur. Également, l'importance des réseaux sociaux en matière de mobilité verticale a été soulevée par la plupart des répondantes. Dans un autre registre, la nécessité d'un message politique sans équivoque a aussi été énoncée par quelques informatrices. Cette volonté doit d'abord émaner des hautes instances décisionnelles et se matérialiser par l'entremise d'actions concrètes. Finalement, l'amélioration des modalités relatives à l'articulation famille-travail a été soulignée, tout comme une plus grande implication des pères dans la sphère domestique, réalité déjà présente semble-t-il, parmi les nouvelles générations de cadres, selon certaines participantes. En définitive, positivisme, détermination, confiance en soi à toute épreuve et l'envie de « foncer » figurent parmi les impératifs pour atteindre les sommets organisationnels, comme en témoigne cette informatrice : « J'ai cette conviction profonde que nous sommes dans la bonne direction, de toute façon, si nous n'y croyons pas, nous n'y arriverons pas. » (Léa, chef de la direction financière)

CHAPITRE V

ANALYSE ET DISCUSSION

Dans le présent chapitre, nous concentrerons notre analyse autour des questions de recherche et des concepts choisis, mis en relief dans le chapitre théorique. Afin de rendre compte de la dynamique organisationnelle dans une perspective traitant des rapports de sexe, nous tenterons l'élaboration d'un modèle d'analyse qui se déploiera en deux temps. Plus explicitement, nous estimons que l'ensemble de nos résultats de recherche témoigne à la fois de phénomènes contradictoires, ambigus et consensuels. En d'autres mots, si dans certains cas, les expériences et les perceptions des femmes cadres apparaissent similaires, sur d'autres sujets, elles s'opposent fréquemment. Cette situation montre que, d'une part, nous observons le maintien de plusieurs dynamiques souvent évoquées dans la littérature concernant l'ascension professionnelle des femmes et, d'autre part, que de nouvelles réalités s'annoncent et s'imbriquent au modèle dominant de la gestion et de la carrière. En l'occurrence, afin de rendre dicible la complexité des phénomènes sociaux et sexués en contexte organisationnel, leur intrication et leur redéploiement, nous emprunterons à Nathalie Heinich (2003) son postulat selon lequel il existe deux modèles sociétaux en perpétuelles tensions. Tel qu'énoncé dans notre cadre conceptuel, Heinich (2003 : 8) invoque que : « ce nouveau modèle [l'émancipation des femmes] n'annule pas l'ancien [leur oppression], il ne le périmé pas, car il ne se substitue pas mais se *superpose* à lui ». Les témoignages de nos répondantes confortent ce postulat, mais nous verrons qu'il s'agit beaucoup plus d'un entremêlement que d'une superposition de modèles, comme nous l'étayerons dans ce qui suit.

La modélisation dialectique que nous proposons ici origine donc de ce postulat initial. De plus, nous l'articulons autour de trois niveaux de conceptualisation : 1) le

niveau macro, c'est-à-dire les rapports de sexe et les concepts sous-jacents (division sociale des sexes, la différenciation/hiéarchisation sociale) ; 2) le niveau méso, à savoir la culture organisationnelle de la gestion, les processus de communication ainsi que l'environnement familial (division du travail, socialisation) ; et 3) le niveau micro où l'individualisation des expériences sera prise en compte afin de mettre en exergue les pratiques subversives et l'agentivité⁴⁵ des actrices. À l'aune des constats de recherche évoqués dans les chapitres antérieurs, des concepts théoriques utilisés et des objectifs poursuivis, la première dimension analytique traitera de la pertinence d'une théorisation en termes de rapports de sexe pour appréhender les facteurs et les mécanismes qui (re)construisent, *in fine*, le plafond de verre. La deuxième dimension de ce modèle bicéphale vise l'intelligibilité des transformations organisationnelles et des nouvelles « configurations de genre » (Lapeyre, 2004 : 231-216) que les femmes cadres et dirigeantes insufflent (ou tentent d'insuffler) au modèle dominant de la gestion et de la carrière.

5.1 Autopsie d'une culture dominante aux prises avec la mixité

Dans le cadre de cette première dimension, nous nous intéressons à l'analyse des phénomènes socio-structurels qui informent le parcours ascendant des femmes cadres et dirigeantes pérennisant ainsi le plafond de verre. Compte tenu des résultats obtenus, nous constatons, avec d'autres auteurs et auteures (Baudoux, 2005; Julien et Morin, 2006; Marry et Jonas, 2004 ; etc.), que l'édification du plafond de verre s'explique par l'accumulation de divers facteurs : « de petites différences au départ se traduisent par de grands écarts au terme de plusieurs années de carrière » (Marry et Jonas, 2004 : 74). Ces différences entre l'ascension professionnelle des femmes et celle des hommes cadres témoignent de la rémanence du schème organisationnel dominant qui, en toile de fond, teinte une

⁴⁵ Traduction de *agentivité*, employée ici dans le sens que les femmes, en tant qu'actrices des rapports sociaux de sexe, peuvent aussi agir comme agentes de changement sur l'ordre des sexes.

myriade de processus, de comportements et de valeurs qui, par leur reconstruction et répétition, réaffirment l'hégémonie du modèle « masculin » de la gestion et de la carrière. Dès lors, en pénétrant ces milieux construits sur la non mixité, les femmes soulèvent l'enjeu suivant : « se faire reconnaître comme membre du groupe professionnel sans pour autant perdre son appartenance à son groupe de sexe » (Cromer et Lemaire, 2007 : 63). Or, puisque d'une part la différence est productrice d'inégalités sociales et que, d'autre part, le processus de différenciation sexuelle conduit insidieusement à la hiérarchisation des sexes (Daune-Richard, 2003; Juteau, 2003), une approche en termes de rapports sociaux de sexe offre donc des avenues théoriques qui permettent d'éclairer les expériences racontées par les participantes.

5.1.1 La division sexuelle du travail ou comment cristalliser le modèle « masculin » de la carrière et de la gestion

Si les nouvelles générations de pères apparaissent davantage enclines au partage égalitaire des tâches domestiques et celles reliées aux enfants, comme en témoignent d'ailleurs certaines répondantes, force est de constater que « le temps maternel, constant et continu, s'interpose encore presque invariablement dans le temps professionnel et la trajectoire de carrière » (Descarries, 2005 : 8). En contrepartie, pour les hommes, « le temps paternel [...] remet rarement en cause le projet professionnel » (*Ibid* : 8). Cette cristallisation des rôles sociaux, sous-tendue par la division sexuée du travail et l'antagonisme des univers familial et professionnel, occasionne diverses conséquences pour les femmes cadres et mères qui, elles, peinent à mener une ascension linéaire ou à se mouler dans le « rythme idéal »⁴⁶ des exigences liées à la profession (Guillaume et Pochic, 2007 : 86). D'une part, elles semblent vivre une perpétuelle tension : soucieuses de démontrer qu'elles

⁴⁶ Dans un article intitulé « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », les auteures mentionnent que le « 'rythme idéal' de la carrière requiert un investissement fort les quinze premières années pour atteindre les premiers échelons de l'encadrement dirigeant avant 40 ans. [...] Ce qui implique que la détection du potentiel [des cadres] doit avoir lieu avant 35 ans » (Guillaume et Pochic, 2007 : 6).

« livrent autant que les hommes », malgré les responsabilités familiales, elles souhaitent d'abord être perçues « comme des carriéristes et non comme des mères de famille » comme le mentionnait une cadre intermédiaire, mère de quatre enfants. Reflet de cette dichotomie privé/public, la fonction maternelle reste d'autre part perçue par la culture organisationnelle et ses dirigeants comme étant incompatible avec les responsabilités, les engagements et la disponibilité que requièrent les postes de cadres, particulièrement ceux de niveau supérieur (Landry, 1990b). Par voie de conséquence, comme le stipulait Landry (1990b) il y a près de vingt ans, les femmes qui décident d'avoir des enfants doivent fréquemment réaffirmer leur fidélité envers l'organisation à la suite d'un congé de maternité; celle-ci se traduisant par une efficacité accrue, des résultats identiques à leur rendement antérieur et une disponibilité similaire. En réalité, c'est « la disponibilité présente », soit celle d'être physiquement sur les lieux du travail, qui témoigne de l'investissement professionnel des gestionnaires et demeure « fortement encouragé[e] par l'entreprise » (Guillaume et Pochic, 2007 : 85).

C'est sûr que partir tard le soir [du bureau], ça paraît bien. Même si tu fais autant d'heures que le gars parce que toi, tu en fais 20 heures chez toi. [...]. Il y a en beaucoup qui vont envoyer des courriels à 22 h 30 pour montrer, regarde, je suis resté tard au bureau pour régler le dossier. C'est comme un petit jeu qui se joue pour dire, moi, je suis disponible n'importe quand, réunion à 6 h 30 le matin jusqu'à 22 h 30 le soir, il n'y a pas de problème, je suis disponible. Tandis que les femmes, bien, on ne peut pas faire ça. (Micheline, directrice principale)

L'accès à l'avancement hiérarchique apparaît ainsi indissociable du dévouement professionnel et, en cela, aucune responsabilité familiale ne doit venir contrecarrer l'engagement professionnel. C'est également dans cette perspective que les dirigeants d'entreprise développeraient « une phobie managériale des grossesses » (Guillaume et Pochic, 2007 : 85) ; rappelons à cet égard que certaines répondantes ont été questionnées lors de leur embauche sur leur désir de maternité, pratique éminemment discriminatoire et interdite par les textes législatifs au Québec (normes du travail et Charte des droits et libertés). En réalité, la maternité vient questionner la fiabilité et le dévouement des femmes envers l'organisation, comme le rappelait

dans les pages précédentes une vice-présidente qui, après son premier enfant, n'était plus perçue comme une cadre fiable aux yeux de certains administrateurs. Ainsi, dans le sillage de la « disponibilité présente » (*Ibid* : 85), l'engagement et fiabilité des femmes envers l'entreprise restent fréquemment remis en cause dès que se pointent les premiers signes de la maternité, alors que ce phénomène ne semble pas survenir pour les hommes⁴⁷.

En l'occurrence, le concept de « conciliation famille-travail est une notion vertueuse » soutient Francine Descarries (2005 : 15) en citant Annie Junter-Loiseau : « Tout le monde y aspire et est prêt à s'y rallier même si dans les faits, ce sont essentiellement les femmes qui la pratiquent et s'y emploient ». En ce sens, les tâches domestiques et familiales majoritairement imparties aux femmes sont rarement remises en cause; le travail relevant du privé est ainsi posé comme un prolongement inévitable de la maternité, masquant du coup la division sexuelle aléatoire du travail qui s'ensuit. En revanche, chez les femmes qui bénéficient du soutien accru de leur partenaire — rappelons que les conjoints de deux répondantes avaient une profession qu'ils accomplissaient à la maison — ce partage ou remaniement des rôles sociaux leur permet d'assurer une plus grande disponibilité à l'entreprise. Néanmoins, selon l'expérience des participantes, cette interchangeabilité des rôles parentaux n'est pas encore intégrée dans la culture organisationnelle, celle-ci demeurant attachée au modèle de la famille traditionnelle. Par conséquent, les mères cadres ou dirigeantes restent encore appréhendées comme appartenant au privé, essentialisant *in fine* le rôle socialement construit de la mère, et exacerbant d'emblée la division sexuée du travail. Effet systémique corollaire au souci de vouloir paraître à tout prix comme une gestionnaire compétente et assidue et non pas « comme une mère de famille ». Cet antagonisme

⁴⁷ Bien que nos répondantes n'aient pas spécifiquement évoqué la situation pour les pères cadre, il est intéressant de rappeler les propos de Guillaume et Pochic (2007 : 85) à ce sujet : la paternité ne signifie nullement qu'un cadre sera moins investi professionnellement, au contraire, le statut de père lui confère une « image d'homme stable et responsable, en accord avec les normes de la virilité », ce qui rassure d'emblée les hauts dirigeants qui recherchent des personnes fiables

amène d'un côté les femmes à « s'inquiéter de leur performance dans l'une ou l'autre sphère » (Descarries, 2005 : 10). De l'autre côté, cette tension entre ces univers mutuellement exclusifs, décuplée par les représentations dominantes de la mère et de la gestionnaire idéale, conduit une partie des femmes, des répondantes dans ce cas-ci, à poser la « question de l'enfant dans les termes d'une exclusion et non d'un cumul avec la carrière de [cadres] (Mary et Jonas, 2004 : 85) :

Je me rends compte que si je prends une année [pour congé de maternité] je perds cette année-là en avancement professionnel, c'est un choix, c'est un choix que je fais. C'est correct de faire des choix dans la vie. [...] mais c'est déchirant comme choix parce que, en dedans, j'ai envie des deux... (Sandrine, chargée de projet)

Dans le même sens, les femmes cadres et dirigeantes qui font le pari de mener de front les deux carrières s'ingénient à trouver des stratégies d'accommodation, telle la sous-traitance domestique, un moyen populaire chez les femmes des milieux socioéconomiques supérieurs leur permettant de répondre à la fois aux exigences de la profession et d'afficher une plus grande visibilité dans les réseaux sociaux influents afin d'optimiser leur mobilité verticale. Néanmoins, cette idée de « faire des choix » émerge couramment des discours et teinte forcément leur trajectoire verticale. De plus, que le désir de maternité soit appréhendé de manière exclusive ou inclusive à l'avancement hiérarchique, dans l'ensemble des discours, la division sexuée du travail demeure généralement occultée au profit de cette notion de « choix ». La dichotomie ainsi perçue entre la culture organisationnelle (dite masculine) et celle de l'univers familial (dite féminine) s'avère bien réelle : « C'est aux femmes qu'il revient d'apprendre à tenir compte de la culture organisationnelle et non à la culture organisationnelle de se modifier pour tenir compte de la présence des femmes [...]. Le comportement attendu, normal, est celui des hommes » (Landry, 1990b : 136). Finalement, parler en termes de division sexuelle du travail et de scission entre la sphère organisationnelle et la sphère familiale fait référence, plus largement, « aux fonctions ou places préétablies occupées par les femmes [et les hommes] dans les rapports de production et, en l'occurrence, à la division sociale

des sexes, une « polarisation qui affecte et commande tous les domaines de la vie sociale » (Descarries, 1980 : 20). Une répondante en offre d'ailleurs un exemple éloquent :

Le club de golf à Laval-sur-le-Lac [...] À l'époque, il y avait les petites salles pour les hommes et les petites salles pour les femmes. [...]. Mais [maintenant] il est resté le café des messieurs, un genre de petit bar juste pour les hommes. [...] Des filles membres se sont plaintes [...]. Là, ils ont voté que ce serait accessible, mais l'année prochaine. Tu payes cette année mais ça va être accessible l'année prochaine ! Pour ne pas heurter... [...] Alors le plafond de verre, ça commence là. Ça commence dans le café des messieurs où les femmes n'ont pas le droit d'aller. Et c'est un phénomène de société. (Céline, présidente)

5.1.2 Symptômes de la différenciation sociale : la hiérarchisation des statuts et le double standard

Dans notre cadre théorique, nous constatons, avec d'autres chercheuses et chercheurs, que les différences sexuelles perçues, à la fois anatomiques, psychologiques et comportementales, ont servi à légitimer la division sociale des sexes, autrement dit, à partager les femmes et les hommes au sein des sphères de production respectives. En cohérence avec une perspective constructiviste, nous estimons que les aptitudes et les comportements jugés féminins et masculins restent des constructions sociales qui servent à réguler l'ordre social des sexes. Au vu de nos questions de recherche, l'impact des différences attribuées à chaque sexe semble jouer un rôle important dans l'expérience des participantes. Pour nombre d'entre elles, la notion de statut externe⁴⁸ explique les difficultés rencontrées en ce qui a trait à la reconnaissance de leurs compétences et de leur crédibilité. Dans les entreprises où les cadres travaillent parfois sur des projets d'équipe ou même lors de réunions, le statut des femmes, considéré inférieur, est donc susceptible

⁴⁸ On distingue le statut externe c'est-à-dire celui qui nous est attribué à la naissance tel que le sexe et la « race », du statut acquis socialement par le type d'emploi, le prestige, la richesse (Saint-Charles, 1992 : 79).

d'engendrer divers effets : les hommes, en tant que groupe social possédant un statut supérieur, sont généralement et d'emblée perçus comme étant plus compétents et plus influents que les femmes (Landry, 1988; Carli, 1999; Karakowsky, Mcbey et Miller, 2004). Rappelons succinctement le propos d'une directrice générale à ce sujet : « Un homme qui arrive à ce poste-là est compétent d'avance, une femme, elle, n'est pas compétente d'avance, elle a des preuves à faire ». Or, la compétence est considérée, par les membres d'un groupe, comme étant un facteur de légitimation de l'influence et un attribut essentiel pour avoir accès au leadership du groupe (Meeker et Weitzel-O'Neil, 1977; Landry, 1989, 1990). D'autres effets négatifs peuvent aussi être attribués au statut inférieur des femmes, par exemple si une femme propose une solution et qu'elle n'est pas retenue, un homme peut reprendre la même idée plus tard et, cette fois, les membres du groupe acquiesceront (Lemay, 2001 : 128-129). Une présidente décrit précisément ce phénomène :

Tu dis quelque chose, tout le monde t'ignore et continue la conversation. Quinze minutes plus tard, un gars redit exactement ce que tu as dit et tous les gars disent : « C'est donc une bonne idée. » Et là, tu te dis, est-ce que je vais lever la main pour dire que c'était mon idée il y a 15 minutes ? Tout dépendant du groupe, je peux dire : « Aye, les gars, ça fait 15 minutes que je l'ai dit. » Alors que quand c'est plus un groupe égal, c'est plus facile de générer des appuis. Monique Jérôme-Forget disait qu'en politique [...] que le nombre logique [de femmes] c'est 30%. (Céline, présidente)

Mais ce statut inférieur n'est pas immuable, d'autres facteurs tels que l'âge, le statut professionnel (« le titre »), le fait d'avoir des appuis de membres ayant un statut supérieur jouent en faveur des femmes (Landry, 1988), tout comme cette notion du seuil critique évoquée Kanter (1977) à laquelle faisait d'ailleurs référence cette dernière répondante. Or, pour bon nombre de répondantes, ce seuil critique n'est pas atteint au sein de leur groupe de travail ou de leur niveau hiérarchique. En position minoritaire, le statut de sexe devient encore plus saillant et, dans certains cas, transcende tout autre statut, comme l'évoque cette jeune cadre : « Je crois que sur le marché du travail, nous sommes d'abord une femme avant d'être une

professionnelle. Ton statut de fille prévaut sur ton champ d'expertise » (Sandrine, chargée de projet).

Dans le même souffle, pour les jeunes femmes de notre échantillon, il y a enchevêtrement du statut de femme et celui de « junior », lié à l'âge et au statut professionnel, deux facteurs aussi porteurs de hiérarchisation sociale. Cette intersection entre divers statuts (externe et acquis) apparaît préjudiciable pour les jeunes professionnelles et, par voie de conséquence, elles doivent fréquemment redoubler d'efforts pour démontrer leurs compétences et asseoir leur crédibilité. À l'inverse, pour les femmes dirigeantes, leur statut hiérarchique élevé (celui de senior) les favorise, de même que leur âge qui témoigne de leur longue expérience de gestionnaire. Ces résultats vont dans le même sens que ceux issus de l'étude de Belghiti-Mahut (2004), menée sur les variables intervenant dans l'avancement hiérarchique des femmes, et qui constate que l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise favorisent leur mobilité verticale. Toutefois, si le statut professionnel de dirigeante semble temporiser leur statut de femme, dans plusieurs situations, des symptômes latents, tel que mentionné plus haut, montrent qu'en filigrane le statut de sexe demeure toujours opératoire. Qui plus est, malgré la rhétorique de l'égalité sociale qui pénètre les lieux de travail au Québec - les propos de discrimination directe apparaissent rarissimes, sinon non tolérés dans ces milieux - des plaisanteries plus anodines servent néanmoins à réifier la hiérarchisation implicite des classes de statut et, en cela, mettent en relief le fait que les places et les positions occupées par les femmes et les hommes ne sont pas les mêmes (Durand-Lavigne, 1997); elles restent fragmentées (et hiérarchisées) par l'arbitraire de la division sociale des sexes (Descarries, 1980). Autrement dit, en dépit du fait qu'elles évoluent dans un « monde d'hommes » et qu'elles bénéficient d'un statut de senior (statut supérieur), les femmes cadres ou dirigeantes restent *a priori* des femmes (statut inférieur); dès que le sexe devient opérant, ce statut transcende tout autre statut (Saint-Charles, 1992 : 16). Une informatrice illustre ce phénomène en racontant un rappel à l'ordre récemment vécu :

J'étais dans un symposium la semaine dernière et un de mes collègues était à la même table que moi, j'étais la seule femme, et [il a dit] « étant donné que tu es la seule femme, c'est toi qui va prendre les notes.»⁴⁹ Moi, je ne réagis pas, ça ne vaut même pas la peine de penser à une remarque. Parce que si tu passes une remarque, ça va aller d'escalade en escalade... (Michèle, vice-présidente)

Cette attitude impassible des femmes, c'est-à-dire cette tendance à ignorer les commentaires et autres sornettes à caractère sexiste, ressemble à ce que Cromer et Lemaire (2007 : 71) nomment comme étant des « stratégies de minimisation et d'adaptation » utilisées dans les milieux non traditionnels féminins afin d'être en mesure de collaborer et, surtout, d'être acceptées par les pairs. Stratégies d'autant plus efficaces que la confrontation et la revendication fonctionnent rarement selon les participants, il faut au contraire démontrer une attitude positive et « être en mode construction », comme le déclarait une directrice générale. Cet impératif conforte l'idée que le milieu de la gestion et des finances que nous avons investigué puisse être considéré comme un milieu non traditionnel féminin.

Plus globalement, considérer les hommes et les femmes comme des êtres pourvus d'attributs innés - attributions génériques conditionnant et prescrivant les rôles de sexe et les statuts différenciés - concourt à la mise en forme d'un double standard, phénomène engendrant une « dissymétrie radicale dans l'évaluation des activités masculines et féminines » (Bourdieu, 1998 : 66). Dans notre étude, non seulement les comportements des femmes sont interprétés asymétriquement, mais aussi toute une gamme d'attitudes, de gestes banals, d'aptitudes et de paroles. À l'instar des travaux de Kanter (1977), et pour paraphraser Landry (1990b), les femmes cadres et dirigeantes dans les milieux non traditionnels demeurent sous haute surveillance : leurs moindres faits et gestes sont scrutés, étudiés et, trop souvent, jugés de manière différente et péjorative. Les commentaires et les jugements à leur endroit exprimés entre autres par « l'humour », surgissent lorsqu'elles utilisent des

⁴⁹ Cet exemple permet de faire l'analogie avec les tâches généralement assignées aux femmes, comme par exemple, la fonction de secrétaire qui reste, en 2001, selon Statistique Canada, le métier où les femmes se cantonnent majoritairement, suivi par celui de vendeuses ou commis vendeuses.

stratégies d'influence directes et instrumentales, normalement assignées au genre masculin (Carli, 1999; Landry, 1990b). En écho aux propos des répondantes qui mentionnent que les comportements autoritaires sont souvent associés à l'émotion des femmes, dans d'autres circonstances, les aptitudes liées à l'orientation de l'action (donc instrumentales) suscitent des remarques désobligeantes, telles que :

J'ai convoqué des gens pour une rencontre avec des objectifs bien précis [...] Et c'est sûr, je suis toute structurée. Et il y en a un qui dit : « *ouin*, ça gère et ça mène... ». Et là, je lui ai [dit]: « si j'étais un homme, vous diriez que je suis organisée ». (Michèle, vice-présidente)

Finalement, en mettant en forme les propos des répondantes selon le double standard, un homme agressif en affaires, c'est un leader compétitif, une femme, c'est une « *bitch* ». Un homme qui exerce son autorité, c'est un chef déterminé, une femme démontrant la même autorité, c'est une « frustrée ». Un homme qui débat et élève la voix en réunion, c'est un leader visionnaire qui défend ses idées, une femme, c'est une émotive qui peine à contrôler ses sentiments. Un homme qui a de l'ambition, c'est un cadre à potentiel, un futur dirigeant, une femme, c'est une « carriériste », « une opportuniste ». Les cas de figure sont innombrables; même l'apparence physique peut faire l'objet d'une évaluation minutieuse, aux critères différenciés et beaucoup plus sévères pour les femmes comparativement aux hommes comme nous l'avons vu dans la section sur les codes de la féminité.

5.1.3 Cacher ce sexe que je ne saurais voir...

Il y a plus de vingt ans, Laufer (1982) mentionnait que les femmes qui évoluent dans les domaines majoritairement masculins devaient « faire oublier leur état de femmes ». En 2007, nous constatons que la féminité, en contexte minoritaire, est toujours source d'ambiguïté. Si d'une part, tel que postulé, l'archétype du dirigeant reste toujours étroitement corrélé aux caractéristiques assignées au masculin,

d'autre part, l'introduction de la différence, ou de la mixité, signifiée par la féminité apporte une certaine confusion, voire un trouble dans une culture organisationnelle monosexuée. À la lumière de nos résultats, nous estimons avec d'autres (Baudoux, 2005; Belghiti-Mahut, 2004; Laufer, 2004; Lips, 2002; etc.), que la « crédibilité des femmes dépend de leurs capacités à bannir toute connotation sexuelle de leur hexis⁵⁰ corporelle et de leurs vêtements. » (Bourdieu, 1998, cité dans Hidri, 2007 : 106). Autrement dit, il s'agit de rendre asexuée toute attitude qui corrobore trop étroitement les caractéristiques associées au féminin et à la différence qui, en soi, rappellent l'appartenance sexuelle. Ainsi, pour éviter une trop grande sexualisation des relations professionnelles et des espaces de travail, il importe que le corps des femmes soit déssexualisé et masqué par un vêtement initialement masculin (le tailleur). Car un trop-plein de féminité exacerbe la sexualisation des rapports professionnels : correspondre à l'image d'une « vraie femme » demeure antinomique avec la représentation idéale du gestionnaire à succès. C'est pourquoi, comme l'a aussi évoqué Baudoux (2005), qu'une trop grande beauté désavantage les femmes cadres, constat repris par une jeune répondante : « il y a comme une présomption que si t'es *cute*, tu ne peux pas être efficace ».

Ainsi, trop exhiber sa féminité et démontrer des comportements conséquents contrecarrent toute possibilité d'être prise au sérieux et d'être « respectée ». En réalité, pour paraphraser les propos d'une cadre intermédiaire « être perçues plus femmes », c'est une façon de « se placer dans un rôle plus *soft* » (Paule, directrice principale). En matière d'ascension professionnelle, c'est aussi prendre le risque d'être cantonnée dans les échelons inférieurs ou dans une position périphérique aux postes de pouvoir. Paradoxalement, selon le degré d'adhésion de la culture

⁵⁰ Représente « à la fois la conformation proprement physique du corps (le 'physique'), et la manière de le porter, la tenue, le maintien, [...] [ces perceptions] engendrent la connaissance pratique ou rationalisée permettant d'associer des propriétés 'psychologique' et 'morales' à des indices corporels ou physiognomoniques (un corps mince et svelte tendant par exemple à être perçu comme le signe d'une maîtrise virile des appétits corporels) (Bourdieu, 1998 : 71).

organisationnelle au « schéma de genre »⁵¹ (Hurting et Pichevin, 1985), les femmes restent, en tout ou en partie, assujetties à rencontrer les codes liés à la féminité. Ainsi, les femmes leaders se butent toujours à la double injonction - ou à la « double contrainte » (*double-blind*) (Lips, 2003) - qui, tel qu'évoqué dans le cadre théorique, soumet les femmes en position de pouvoir à une double attente de rôles stéréotypés et antithétiques : être « vraie femme » et être une leader. Faire ainsi « sa place » en tant que femme dans un environnement masculin exige une acuité constante, une maîtrise de l'art du dosage entre « le trop » et le « pas assez » (de féminité, de fermeté, de gentillesse, de proximité, de leadership, etc.).

En outre, la féminité (comme la masculinité) reste en soi une construction sociale et une production symbolique, qui se module selon les époques et les contextes, mais qui ne saurait subsister sans fondement matériel. Dans les milieux organisationnels plutôt homogènes, le corps des femmes apparaît comme la base matérielle sur laquelle s'incarne le caractère féminin. Sur lui sont ancrés les traces physiologiques de la différence, en même temps que les énoncés symboliques (culturels, politiques, économiques) qui lui sont rattachés. Il devient ainsi quasi impossible d'éluder toute sexualisation des espaces sociaux, réverbérée *a priori* par les corps sexués :

J'ai entendu des commentaires comme [par exemple] : « tu devrais l'amener plus souvent, elle est tellement plus agréable à regarder que toi... ». (Hélène, vice-présidente).

Cette sexualisation, à la fois du social et des relations professionnelles, peut s'effectuer avant même que ne commence la mise en interaction des corps, mais c'est *a posteriori* que le genre devient saillant : le schéma de genre est activé par les

⁵¹ Ce concept indique « la mise en œuvre cognitive de la différence des sexes comme un processus général, valable pour tout individu, homme et femme, puisqu'il traite les deux termes de la différence non plus séparément à travers des contenus éventuellement comparés, mais simultanément, dans le rapport qu'ils entretiennent. Son deuxième intérêt est d'inscrire ce processus dans les interactions entre les représentations et les conduites » (Hurting et Pichevin, 1985 : 30).

processus de communication humaine, dans et par les relations sociales. Dépourvu d'interactions, le genre perd son efficacité et son itérabilité. Or, puisque le corps « est toujours appréhendé socialement; il ne peut être perçu à l'état naturel et pur » (Baril, 2007 : 67), il demeure toujours « entaché d'idéal et de croyances » (Haicault, 2000 : 46). Ainsi, en contexte organisationnel minoritaire (comme ailleurs), le genre est antérieur au sexe (Delphy, 1991, Guillaumin, 1992). Autrement dit, si dans les processus cognitifs le corps féminin est le signifiant premier sur lequel repose la féminité présumée, réciproquement, la féminité – à savoir les codes liés au caractère féminin - est d'emblée dévolu à tout corps de femme. Ainsi, si les femmes cadres et dirigeantes ne peuvent se départir de ce corps d'ores et déjà sexualisé puisque socialement et culturellement perçu, elles doivent en revanche déconstruire, voire subvertir le genre qui leur est prioritairement accolé. Toutefois, cette subversion du genre féminin s'effectue souvent au profit du modèle dominant de la gestion et de la carrière. En outre, ce n'est pas tant leur « état de femmes » au sens corporel et matériel du terme que les aspirantes au succès professionnel doivent dissimuler, mais plutôt la féminité consubstantiellement construite autour du corps des femmes. Dès lors, entre le « trop » et « pas assez » de féminité, « la perception du genre devient un état à gérer continuellement » (Fortier et Harel Giasson, 2007 : 7).

5.2 Vers une subversion du paradigme dominant de la gestion ?

En investissant les organisations et les lieux traditionnellement masculins, « les femmes menacent de briser le clivage traditionnel entre la sphère publique et la sphère privée » (Fortier et Harel-Giasson, 2007 : 5). Et de fait, en transgressant les frontières de la cellule familiale, du privé, de l'intérieur, les femmes bouleversent les rapports sociaux de sexe - sans pour autant en pulvériser les paramètres qui permettent leur redéploiement - elles disposent néanmoins d'une mobilité sans précédent, et ce, à l'intérieur même du « système de sexe » (Daune-Richard et Devreux, 1992). À l'instar de l'évolution sociétale, les entreprises de gestion se

transforment lentement et les femmes cadres et dirigeantes y amènent des savoir-faire et savoir-être différents. Elles questionnent certaines valeurs issues de la culture dominante et, dans certains cas, contribuent aux changements organisationnels en promouvant des principes d'équité et d'égalité. Appréhendé dans une perspective meso et micro social, cette deuxième dimension vise à analyser les stratégies de résilience et d'infléchissement, voire les pratiques subversives qu'elles mettent en œuvre au sein de la culture gestionnaire. Rappelons cependant, dans le sillage théorique proposé par Heinich (2003) mais appliqué aux organisations, que la dynamique présentée ici n'annihile pas celle déjà exposée; imbriquée au modèle dominant de la gestion jusqu'ici considérée masculine, elle se module et se déploie selon le degré de résistance de la culture organisationnelle devant tout changement touchant de trop près les schèmes traditionnels de la gestion et de l'organisation des sexes. Dans une dialectique sans cesse en mouvance, la rencontre des « inputs » de ces deux systèmes - l'ancien étant évidemment plus parachevé que le nouveau – engendre des zones grises et des interfaces inexplorées, créant ainsi un terreau propice à l'émergence d'une « vision féminine de la carrière pour faire contrepoids au modèle uniforme et linéaire qui règne » (Fortier et Harel Giasson, 2007 : 6).

5.2.1 Une vision « féminine » de la carrière de gestionnaire ?

À l'instar des recherches consultées sur le sujet, nos résultats réitèrent ce constant : les femmes cadres sont nombreuses à rechercher un équilibre entre leur vie professionnelle et familiale. De cette ambition à conjuguer ces deux sphères, historiquement divisées, origine forcément un parcours professionnel, ascendant potentiellement, mais plus graduel, temporisé selon les rythmes relatifs aux maternités et aux impératifs de la famille. Cette trajectoire contraste avec le modèle linéaire et dominant de la gestion qui, selon Fortier et Harel Giasson (2007 : 6), « dans le contexte actuel, même pour les hommes, [...] fait de plus en plus problème ». Bien que nous considérons que l'évolution et l'investissement de ces

derniers dans leur carrière professionnelle restent encore un étalon de mesure officieux dans « la politique de gestion des cadres à potentiel » (Guillaume et Pochic, 2007 : 86), des pratiques novatrices, interpellant tantôt la division sexuelle du travail ou les processus de gestion des ressources humaines, émergent pour faire place à une trajectoire professionnelle alternative. Ce parcours, dit plus féminin, témoigne de la volonté et de la possibilité d'arrimer une carrière ascendante et une vie familiale harmonieuse. Cela nécessite toutefois une prise de conscience de leurs attentes et de leurs exigences et ce, dans les différentes sphères de la vie sociale :

Avec le temps, j'ai fini par accepter que je ne serai pas la meilleure professionnelle, la meilleure femme, la meilleure mère au monde. [...] Je ne serai pas celle qui va faire les petites tartes au sucre ou qui va reconduire ces enfants à l'école à tous les matins. [...] Au travail, j'aime mieux faire des concessions et accepter qu'il y ait des niveaux que je n'atteindrais pas, car ça viendrait écraser ma vie familiale, mais je ne pense pas que ça m'a ralenti jusqu'à maintenant [d'avoir une famille]. Et de toute façon, si ça m'a ralenti, ce n'est pas grave, je ne mettrais pas mes enfants à la poubelle. C'est important de faire ses choix et d'accepter que nous ne pourrons pas être toute les meilleures dans tout ce qu'on fait. (Monique, présidente)

En ce qui concerne la division sexuelle du travail, certaines dirigeantes ont mis en relief l'importance de leur arrangement conjugal et familial qui a favorisé leur ascension professionnelle. En effet, tel que mentionné plus haut, deux dirigeantes pouvaient compter sur la disponibilité de leur conjoint; ces derniers étaient en grande partie en charge de la logistique familiale et du travail domestique. Ces nouvelles configurations conjugales ainsi que la responsabilisation croissante des jeunes pères envers la vie domestique et familiale, aux dires des participantes, ressemblent à ce que Quéniart (2004) nomme comme étant le « modèle partenarial ». Ces cas de figure montrent, qu'à l'échelle micro, les femmes cadres subvertissent les rôles sexuels et remettent ainsi en question la division sexuelle du travail.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, les dirigeantes contribuent également à juguler les effets associés à la charge du privé sur l'avancement

hiérarchique des femmes, dans ce cas-ci, en introduisant une révision des processus de promotion des cadres. Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée, à court ou à long terme, les entreprises n'auront d'autres choix que de s'ajuster aux besoins spécifiques des femmes qui, tel qu'énoncé, dérogent fréquemment du modèle linéaire du cadre à succès. En l'occurrence, en améliorant les processus de dotation, la différenciation des trajectoires professionnelles entre les sexes ne conduit pas nécessairement les femmes à stagner dans les échelons inférieurs des postes cadres, ou dans la périphérie des postes de pouvoir, comme en témoigne cette présidente d'une grande entreprise qui rappelle qu'hommes et femmes ont une conception différenciée de la carrière, mais cette différence ne justifie pas la mise à l'écart de ces dernières des postes influents et stratégiques.

Il faut être plus attentif dans le milieu de leur carrière [des femmes] pour s'assurer d'être très stratégique dans le choix de leurs postes. Souvent les hommes vont prendre une expérience internationale. Elles, elles ne l'accepteront pas pour des raisons familiales qu'il faut respecter. [...]. Je suis bien prête à accepter ça, mais je ne peux pas accepter qu'elles plafonnent. Alors il faut habilement arriver à les développer aussi efficacement [que les hommes] [...]. Si nous ne sommes pas aussi habiles à les développer parce qu'elles ont des besoins différents que les hommes, nous ferons déjà face à une pénurie de talent dans 10 ans. Et on va se permettre de sous-exploiter une population de plus en plus importante de nos forces ? Ce n'est pas juste une question de féminisme ou de bien paraître. C'est fondamentalement un enjeu d'affaires chez nous. (Monique, présidente)

Comme en témoigne cette répondante, précisons finalement que pour que cette vision « féminine » de la profession devienne opératoire, soit garante d'avancement professionnel et ne repose pas uniquement sur des stratégies individuelles et aléatoires, l'engagement de la direction en matière d'égalité doit être indéfectible. Comme l'ont évoqué les répondantes, sur le plan organisationnel, celui-ci doit se traduire tangiblement par un ensemble de mesures officielles, intégrées dans le système bureaucratique et appliquées de façon rigoureuse⁵².

⁵² Il est intéressant de souligner, qu'à l'inverse, « l'absence de programme officiels, une structure organisationnelle ambiguë et floue, la préférence pour des canaux de communication officieux et l'importance de l'évaluation par les pairs et de la réputation

5.2.2 La différence : entre dualisme et érosion catégorielle

Au vu de nos résultats, les différences perçues entre les femmes et les hommes cadres, illustrées dans le tableau ici-bas, restent palpables pour nombre de répondantes. Mise délibérément en opposition, cette schématisation corrobore en plusieurs points le travail de recension des écrits réalisé par Héon, Lapointe et Langlois (2007) en ce qui concerne les différences entre le leadership des femmes et celui des hommes. Bien que notre propos ne vise pas à discuter de leur teneur ou origine (biologiques ou culturelle) – notre position constructiviste répond d'emblée à cette question - il est intéressant de noter que si toutes les études américaines de nature comparative et qualitative réalisées entre 1985 à 2005 sur le leadership des femmes en éducation évoquent sensiblement ces mêmes différences, seulement 14 % des recherches quantitatives répertoriant les comportements associés au leadership confirment ces différences entre les sexes (*Ibid* : 71-72).

personnelle dans l'attribution de promotion nuisent à la situation des femmes » (Chasserio, 2007 : 60). C'est ce que constate Stéphanie Chasserio (2007) aux termes d'une recherche empirique sur les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTE) et les « effets de genre ». Par exemple, dans un modèle organisationnel plus souple, comme la gestion par projet, les femmes restent tributaires d'un chef de section où les modalités d'évaluation et de promotion demeurent subjectives et non uniformisées.

**Caractéristiques des femmes et des hommes occupant un poste de cadre
selon nos répondantes**

Femmes cadres	Hommes cadres
Importance accordée au climat de travail	Importance accordée aux réseaux sociaux
Davantage de qualités relationnelles	Davantage de qualités instrumentales
Diplomate	Direct (vont droit au but)
Conciliante ; douce	Affirmatif ; assuré
Expressive ; démonstrative	Factuel ; cartésien
Rigoureuse ; sens de l'organisation	Moins organisé ; moins étayé
Axé sur l'atteinte des objectifs de l'équipe ; souci du détail	Axé sur les résultats ; approche globale
Vise la perfection dans le travail	Vise la visibilité ; le <i>glamour</i>
Attitude collégiale ; accorde moins d'importance au statut hiérarchique	Accorde de l'importance au statut hiérarchique
Gestion démocratique ; privilégie le <i>coaching</i>	Gestion pyramidale ; privilégie l'autorité
Favorise la coopération	Favorise la compétition
Davantage dévouée à la mission de l'entreprise	Davantage axé sur sa propre réussite professionnelle

De façon congruente aux études qualitatives sur le sujet, nos résultats réitèrent aussi de telles différences. Cependant, soumises à la tension dialectique entre deux pôles (oppression et émancipation), ces dissemblances sont tantôt très stéréotypées et essentialisées ou, à l'inverse, minimisées et parfois traitées comme des produits culturels⁵³. Par voie de conséquence, d'une part, le maintien de la binarité s'observe toujours de façon prédominante dans le système catégoriel de sexe mais, d'autre part, son étiolement s'amorce aux contacts des femmes dirigeantes qui rejettent en

⁵³ Notamment lorsque les participantes ont évoqué des savoir-faire différents ou complémentaires, notion sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

bloc la stéréotypie sexuelle et entretiennent la perception que les jeunes générations de cadre présentent un chassé-croisé des caractères dits féminins et masculins. En d'autres mots, avec le changement générationnel dans les organisations, hommes et femmes cadres tendraient à démontrer des aptitudes et des habiletés similaires plutôt que différentes. Cette observation corrobore un postulat de Bourdieu (1998 : 116) selon lequel « l'ensemble des différences sociales constituées entre les sexes tend à s'affaiblir à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie sociale ».

Ainsi, tel que l'a montré Landry (1988) en observant l'émergence du leadership dans les groupes restreints, les femmes utilisent, comme les hommes, des stratégies d'influence fortes et directes qui sont traditionnellement associées au genre masculin⁵⁴. Les répondantes demeurent néanmoins conscientes que l'utilisation de tels comportements occasionne fréquemment des jugements sévères à leur égard mais, pour elles, la démonstration de ces aptitudes va de soi et demeure même nécessaire dans le contexte dans lequel elles travaillent. Le recours à des attitudes ou comportements diversifiés s'explique notamment par les processus de socialisation où les filles ne sont plus nécessairement confinées à une assignation catégorielle stricte - quelques répondantes ont d'ailleurs évoqué leur socialisation primaire où elles avaient accès à un vaste répertoire de comportements et de pratiques, sorte d'apprentissage « intercatégoriel » qui, selon Mongeau et Saint-Charles (2005), constitue l'une des rares « caractéristiques » propres aux leaders.⁵⁵

En réalité, les répondantes, qui ont grandi pour la plupart dans le sillage des acquis féministes et des changements structuraux à l'issue de la Révolution tranquille, ont connu un contexte social très différent de celui de leurs parents et grands-parents (Gauthier, 1994, 2003). La génération des baby-boomers et les suivantes ont évolué

⁵⁴ Selon Landry (1988), les deux sexes utilisent les mêmes stratégies d'influence; les différences constatées se situent davantage dans leur fréquence d'utilisation.

⁵⁵ En ce sens que les travaux de Mongeau et Saint-Charles (2005) montrent qu'il est difficile d'identifier un portrait-type du ou d'une leader et par conséquent, des caractéristiques précises.

au sein d'espaces de plus en plus mixtes et, forcément, ont développé de nouvelles représentations et aspirations. Aux jeunes filles, héritières des luttes féministes, on a maintes fois répété qu'elles étaient libres de leurs choix, « qu'elles pouvaient faire ce qu'elles voulaient » (Guindon, 1996 : 33). Devant ces modes de socialisation moins ségrégués, souvent considérés égalitaires dans le sens commun, les fillettes et les adolescentes intègrent des modèles sexuels variés et, à plus long terme, bénéficient d'une plus grande mobilité sociale que les garçons (Bouchard, St-Amant et Tondreau, 1996) qui, eux, s'appuient toujours sur les mêmes repères même s'ils demeurent fictifs ou transposés (Fraise, 2000, citée dans Sanchez-Masaz et *al.* 2005 : 162).⁵⁶ Pourtant, en regard de nos résultats, les hommes cadres développeraient graduellement des habilités relationnelles (*softskill*), plutôt associées aux femmes. Ces résultats permettent certains rapprochements avec les travaux de Symons (2007) qui s'est intéressée à la gestion des émotions et au travail affectif dans la culture managériale. Selon elle, la « nouvelle perspective de la gestion » propose :

des discours qui mettent l'accent sur des aspects plus affectifs comme l'accompagnement de gestionnaires (*coaching*), le mentorat, l'écoute active, l'habilitation (*l'empowerment*) qu'à un discours portant sur le contrôle. [...]. Ce changement représente la transformation de la gestion que Fondas (1997) a nommée féminisation. (Symons, 2007 : 112).

L'auteure soutient en cela la thèse de la « féminisation » de la gestion du fait que les caractéristiques dites féminines, souvent naturalisées, deviennent non seulement valorisées mais aussi inhérentes au travail de gestionnaire. En outre, le paradigme dominant de la gestion qui présente « une culture masculine de concurrence et de hiérarchie » obliquerait pour « s'orienter vers une culture féminine d'affiliation et de

⁵⁶ Il est pertinent de rappeler que la conception de la virilité masculine diffère selon les milieux sociaux d'appartenance. Par exemple, la virilité dans les classes populaires s'exprime notamment par les démonstrations de force, les muscles et la sexualité posée comme noyau dur du masculin alors que les classes supérieures « préfèrent d'autres formes de compétition plus retenues, orientées vers la maîtrise de soi et la défense des singularités » (Cordier, 2007 : 91).

collaboration » (Fondas, 1997, citée dans Symons, 2007 : 102). Quoique subversive parce qu'elle déconstruit le modèle dominant en gestion, selon nous, cette posture propose non pas la déconstruction des catégories mais plutôt leur réification et essentialisation : on passe ainsi d'une culture managériale « masculine » à une culture « féminine ». Au surplus, en tant que changement paradigmatique achevé, nos résultats ne rencontrent pas cette thèse de la « féminisation » de la gestion. Néanmoins, cela nous conduit à repenser l'archétype gestionnaire à l'aune de ce chassé-croisé des genres et à (re)conceptualiser la différence sous d'autres modes.

5.2.2.1 La différence au profit de la diversité : une stratégie de légitimation pour transformer le paradigme dominant ?

Dans un contexte social où la diversité et la différence sont dorénavant posées comme balises incontournables du « vivre ensemble », ces concepts commencent aussi à pénétrer les milieux traditionnellement masculins. Utilisées par les participantes afin de promouvoir la mixité dans les hautes sphères, les notions de diversité et de complémentarité sont souvent employées de façon analogue. D'après le discours des dirigeantes, l'idée de complémentarité n'est pas vue sous la forme traditionnelle qui rappelle, dans une logique fonctionnaliste, « la spécialisation des rôles sexuels » où les tâches relevant du privé sont assignées aux femmes (Hirati, 1997 : 34), mais plutôt dans une perspective gestionnaire où la diversité des apports est vue comme un atout dans un environnement social qui se complexifie au gré de la mondialisation et de la libéralisation des frontières. Comme l'évoquaient des dirigeantes, selon des études réalisées par *Catalyst*, une firme de recherche canado-américaine, les entreprises qui détiennent des conseils d'administration mixtes montrent de meilleures performances. C'est en réalité l'argument du *business case* (Landrieux-Kartochian, 2004 :24), qui se fonde « sur le lien entre diversité et performance des entreprises ». En d'autres mots, la diversité des personnes siégeant dans les hautes directions aurait des impacts directs sur la diversité des apports et ainsi, sur la réalisation de « meilleurs projets » comme le mentionnait une

dirigeante. Ainsi, dans une culture où la performance demeure une valeur centrale, « l'argument du *business case* y est donc perçu comme légitime » (*Ibid* : 24). Cette stratégie peut par conséquent faciliter le déverrouillage des réseaux sociaux dominants (les *boy's clubs*) qui, dans certains milieux, demeurent encore très hermétiques. À plus long terme, l'argument du *business case* peut ainsi favoriser une plus grande présence des femmes dans les hautes sphères décisionnelles et amoindrir les résistances masculines qui se manifestent notamment dans la tendance à l'homophilie⁵⁷ que l'on retrouve dans les réseaux élitistes et les lieux de pouvoir.

Plus fondamentalement, le *business case* soulève l'épineuse question de la « différence » des femmes et des hommes et de son appréhension au sein de la culture gestionnaire. Si, tel que postulé, les aptitudes et les comportements différenciés sont encore utilisés par les hautes directions pour « orienter les hommes plus que les femmes vers des formations et/ou des postes plus prometteurs en termes de carrière »⁵⁸ (Daune-Richard, 2003 : 145), au vu de nos résultats, les femmes dirigeantes tentent de subvertir cette conception de la différence. Comme nous l'avons énoncé, les femmes représentent d'emblée « la différence » dans un environnement construit sur les normes « masculines ». Or, pour les unes, il s'agit avant tout d'exploiter ces différences afin de promouvoir leur propre visibilité et leur contribution au sein d'un groupe de travail relativement homogène. D'une part, aux prises avec un environnement en mouvance, le modèle dominant de la gestion doit s'adapter aux changements sociaux et, en cela, les femmes apportent une « autre vision », des savoir-être et des savoir-faire différenciés. Elles insufflent par ricochet des pratiques et valeurs dites féminines qui corroborent les nouveaux besoins des entreprises et des marchés. En regard des différences évoquées plus haut, pensons entre autres à leurs compétences dites accrues en communication et

⁵⁷ Le fait de s'associer à des personnes qui nous ressemblent.

⁵⁸ Rappelons par exemple qu'en raison de leurs aptitudes relationnelles, plusieurs femmes cadres sont dirigées vers la périphérie des postes stratégiques, dans les ressources humaines, communications, etc.

dans la mobilisation des ressources humaines. C'est dans cette même vision que les répondantes invoquent la complémentarité des différences afin que l'entreprise performe mieux; cela rejoint donc l'argument du *business case*. Toutefois, la notion de complémentarité rencontre aussi un écueil important puisque les femmes doivent être perçues comme une « valeur ajoutée », en ce sens qu'elles doivent démontrer des aptitudes différentes de leurs congénères masculins. Appréhendée sous cette forme, la complémentarité s'exprime par le fait que les hommes détiendraient les valeurs et les caractéristiques nodales de la gestion alors que les femmes démontreraient des qualités périphériques, intéressantes certes, mais apparaissant davantage comme une « plus-value » et non pas comme des éléments essentiels au travail managérial. Dans cette perspective, les qualités considérées masculines restent la prérogative des hommes et sont essentialisées comme tel dans les milieux gestionnaires.

D'autre part, puisqu'elles sont au départ plus facilement remarquées que les hommes en raison de leur appartenance sexuelle, les femmes dirigeantes ont appris à capitaliser sur cette visibilité au sein des réseaux sociaux afin de promouvoir leur ascension professionnelle. Dans un cas comme dans l'autre, la différence peut donc « représenter un levier » pour les femmes, comme le mentionnait une dirigeante. Il importe donc de focaliser sur elles. Dans cette optique, les caractéristiques « féminines » se trouvent du coup valorisées, à égalité avec les caractéristiques « masculines »; les valeurs « féminines » ne sont plus infériorisées ou considérées déficientes face au paradigme dominant, mais se présentent dorénavant comme nécessaires au travail de gestion, thèse que soutient d'ailleurs Symons (2007) dans son étude empirique sur la gestion des émotions. Par exemple, une dirigeante rappelle à cet égard que l'émotivité n'est pas chose péjorative, ni une propriété exclusivement et universellement féminine :

Tu sais, je n'en connais pas des femmes qui partent à pleurer à tous les jours dans leur bureau. Et j'ai déjà vu des gars pleurer aussi. Alors ça arrive aux deux sexes d'être émotif et je pense que c'est une qualité, ce n'est pas un défaut ! (Céline, présidente)

En contrepartie, les qualités « masculines » ne représentent plus une panacée en matière de modèle gestionnaire : les dirigeantes considèrent que tant les hommes que les femmes cadres, et particulièrement celles et ceux issus des générations plus jeunes (30- 40 ans), démontrent des qualités à la fois dites féminines et masculines. De cette hybridation, il en ressort un modèle de gestionnaire ni typiquement « féminin », ni totalement « masculin », un leader avec des habiletés « empruntées » aux deux catégories de sexe. En cela, les propos des femmes dirigeantes de notre corpus cherchent à dépasser les assignations de genre et les stéréotypes. Ce phénomène apparaît similaire avec « la configuration de genre dite du dépassement » en contexte organisationnel qui aspire à :

Sortir des carcans des catégories de genre assignées par leur déconstruction implicite et par la quête d'autonomie des professionnelles. Le processus de bicatégorisation des sexes aurait perdu son efficacité opératoire (Lapeyre, 2003 : 215).

En résumé, en invoquant les bien-fondés du *business case*, les femmes ne semblent pas subvertir profondément le paradigme dominant de la gestion - notamment parce que cet argument trouve sa légitimité en usant des mêmes valeurs que la culture gestionnaire – mais c'est *a posteriori*, en misant sur « leurs différences » en tant qu'éléments essentiels à la pratique gestionnaire, que les femmes légitiment non seulement leur présence et leur influence au sein des hautes directions mais offrent de nouvelles valeurs et des solutions de rechange au modèle de gestion en place. En outre, autant l'argument de la diversité des savoirs que la réfutation des attributs « masculins » en tant que valeurs maîtresses et la valorisation des caractéristiques « féminines » représentent, pour les répondantes, « une condition d'égalité des chances entre hommes et femmes » (Laufer, 1993, citée dans Hirata, 1997 : 34).

5.2.3 Transcender la socialisation typiquement féminine

Déjà, en 1988, Harel Giasson et Marchis-Mouren (cité dans Eliev et Bernier, 2000 : 104) mentionnaient que « ce qui contribue à [l']avancement [des femmes] dans l'entreprise est d'abord et avant tout leur compétence en matière de direction, mais aussi leur conviction en cette compétence ». Or, dans notre étude, comme d'autres (Landry 1990; Lemay 2001; Tardy, 1996, etc.), le manque de confiance des femmes par rapport à leurs capacités et de confiance en elles-mêmes ont été relevés. Si les femmes cadres apparaissent à l'aise dans leur rôle de pouvoir, des doutes quant à leurs compétences se manifestent lorsqu'elles sont confrontées à un nouveau défi professionnel. Or, comme le souligne Belghiti-Mahut (2004 : 156), l'appréciation et la confiance en soi augmentent les possibilités d'avancement et, ajoute-t-elle, à l'instar de nos résultats, les femmes qui occupent de hautes fonctions dans la hiérarchie semblent posséder une plus grande confiance en elles-mêmes. Similairement, ce manque de confiance apparaît lié à l'humilité qu'elles affichent : modestes face à leurs succès ou à leur statut professionnel, elles fuient les projecteurs et préfèrent l'ombre projeté par le groupe ou l'organisation. Pour paraphraser une dirigeante, les femmes doivent apprendre à se mettre davantage sur la sellette, à se rendre populaires auprès des réseaux sociaux.

Cette discrétion entrave leur visibilité et alimente les sentiments de moindre confiance en soi, ce qui nuit indubitablement à leur ascension professionnelle. Cette attitude, conjuguée aux normes sociétales normalisant et prescrivant le mythe que les femmes accordent moins d'importance au succès professionnel – comme nous l'avons déjà dit, être carriériste, c'est s'exposer aux jugements de valeur – renforce d'une part l'impulsion de retrait face aux succès et, d'autre part, conforte cette idée que, pour être socialement acceptées au sein du groupe ou de l'entreprise, les femmes doivent « se battre pour une bonne cause » (Aubert, 1986 : 308), à savoir l'atteinte des objectifs de l'organisation. Par-delà ce syndrome de Jeanne d'Arc (Aubert, 1986) et l'appréhension que les femmes cadres semblent ressentir face à la

visibilité qu'apportent les rôles de pouvoir, il importe de considérer les effets de la socialisation différenciée selon les sexes puisqu'ils informent toujours les trajectoires professionnelles (Pruvost, 2007 : 52). De fait, leur conditionnement au genre féminin — que l'on veut discret, réservé, derrière — occasionne son lot d'impacts au cours d'une carrière que l'on souhaite ascendante. D'ailleurs, la modestie et l'humilité ne font-elles pas partie des codes liés à la féminité ? En matière de mobilité verticale, cette « peur de prendre trop de place [...] semble freiner les femmes dans leur ascension au pouvoir, ce qui les amène à nier leur leadership et parfois même à refuser le rôle » de leader (Juran-Duquette et Saint-Charles 2007 : 17). Ces sentiments rappellent l'incongruité ou le malaise que peuvent ressentir les femmes au contact de deux rôles construits dans l'antagonisme, à savoir le rôle dévolu aux femmes, les attentes perçues et intériorisées que l'on porte aux autres et sur soi-même, et le rôle de leader (Eagly et Karau, 2002). Toutefois, l'atteinte des postes supérieurs nécessite le dépassement de ces attentes de rôles. Pour y arriver, les femmes devront en prendre conscience et s'efforcer de s'affranchir des dogmes catégoriels et des préceptes de socialisation sous-jacents⁵⁹.

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de se questionner sur la critique émise par quelques répondantes à l'égard du fait que les femmes recherchent la « perfection » dans la réalisation de leur travail ou qu'elles-mêmes doivent « être parfaites ». D'une part, les agents socialisateurs (structurels, culturels, symboliques, politiques, etc.) peuvent participer activement à forger cette icône de la « femme parfaite » ou de la gestionnaire exemplaire. Mais, d'autre part, considérant les difficultés rencontrées par plusieurs femmes en ce qui concerne la reconnaissance de leurs compétences, cette rigueur excessive qui les amène à travailler doublement pour une même tâche pourrait aussi être entretenue par l'idée que, pour assurer leur

⁵⁹ Notons qu'une médiation s'opère entre la socialisation primaire et secondaire. « La socialisation secondaire, caractérisée par l'acquisition de savoirs spécifiques et de rôles directement enracinés dans la division du travail, constitue une rupture par rapport à la socialisation primaire (déconstruction/restructuration d'identités). La socialisation permet ainsi le changement social et non seulement la reproduction de l'ordre social » (Berger et Luckman, explicité dans Dubar, 1998 : 3), comme en témoignent d'ailleurs les pratiques d'émancipation des femmes.

crédibilité, les femmes ne doivent pas être prises en défaut, disposant ainsi de peu de marges de manœuvre. En d'autres termes, en position très minoritaire, les regards se braquent rapidement vers elles à la moindre erreur. Ainsi, les effets de la socialisation, conjugués à ceux du fait minoritaire dans les milieux traditionnellement masculins, concourent à la formation de cette représentation idéale de la « femme parfaite », comme l'exemplifie une répondante :

Parce que les femmes, on dirait qu'il faut toutes qu'elles soient des stars. Mais chez les gars, il y en a un maudit paquet qui sont incompetents qui sont dans les hautes spheres. [...] Il faudrait que toutes les filles soient des stars et les gars ont le droit d'être incompetents. [...] Parce qu'on a un modèle qui dit que les femmes doivent être parfaites. (Céline, présidente)

En somme, dans une culture organisationnelle où la visibilité et les retombées liées au succès professionnel sont garantes de l'avancement hiérarchique, il serait dans l'intérêt des femmes cadres de questionner leur « peur » de la visibilité, leur manque de confiance en elles-mêmes et l'humilité dont elles semblent faire preuve en travaillant d'abord au profit du groupe et non pour elles-mêmes. Au surplus, il apparaît également pertinent de mieux répartir leur temps de travail entre les réseaux sociaux, qui apportent de la visibilité, et les impératifs d'une tâche qui exigent certes de la rigueur, mais qui ne nécessitent peut-être pas des excès de zèle qui rendent un « dossier parfait ». Car si le travail démesuré apporte des gains tangibles en termes de résultats pour l'entreprise, en revanche, il ne représente probablement pas le meilleur investissement en termes d'ascension professionnelle.

CHAPITRE VI

CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons d'abord mis au jour les pratiques et les facteurs qui édifient le plafond de verre, frontière invisible à laquelle s'achoppent toujours les femmes cadres et dirigeantes. À cet égard, nous avons identifié quatre éléments à caractère discriminant qui mènent graduellement à cet effet de plafonnement : premièrement, la moindre reconnaissance de la compétence des femmes ainsi que les pratiques biaisées des ressources humaines en matière de recrutement et de promotion; deuxièmement, les représentations symboliques et stéréotypées entretenues à l'égard des femmes; troisièmement, leur exclusion des réseaux sociaux influents (les *boy's clubs*) et quatrièmement, le défi de l'articulation famille-travail. Pour expliquer ces réalités, nous avons utilisé un cadre conceptuel qui théorise les rapports sociaux de sexe et les concepts sous-jacents ayant trait à la sphère du travail et aux organisations, tels que la division sexuée et la hiérarchisation du travail ainsi que les phénomènes qui sexualisent les milieux de travail.

En continuité, nos objectifs de recherche se sont focalisés sur la dimension symbolique des rapports sociaux de sexe ainsi que sur la transposition de cette sexuation du social dans les productions idéelles et dans les pratiques sociales au sein des entreprises où œuvrent les répondantes. Plus précisément, nous souhaitons examiner comment s'actualise et se reconstruit la différenciation sociale qui positionne asymétriquement hommes et femmes au sein d'une organisation sociale hiérarchisée, ainsi que les impacts qu'engendrent ces processus sur la mobilité verticale des femmes cadres. Corollairement, nous nous sommes intéressée au rapport entre groupe minoritaire et groupe majoritaire dans une culture *a priori* « masculine ». De plus, nous nous sommes attardée sur les représentations

sociales et les stéréotypes sexuels, leur prégnance et leurs effets sur l'ascension professionnelle des femmes, ainsi que sur l'érosion, le cas échéant, du système catégoriel de sexe dans les milieux de gestion. Enfin, nous avons cherché à savoir dans quelle mesure les femmes initient des pratiques transgressives en regard de cette dichotomie catégorielle et du modèle dominant de la gestion et de la carrière.

Pour analyser nos résultats, issus d'entretiens avec des femmes cadres intermédiaires et supérieurs, nous nous sommes concentrée sur les principaux concepts qui circonscrivent nos questions de recherche, et ce, en tentant de mettre en exergue les tensions qui subsistent dans les processus ayant trait aux rapports de sexe dans la culture gestionnaire. À l'image de nos résultats, et d'emblée complexes, les dynamiques émergentes n'appellent pas de réponses univoques et réductrices, et c'est précisément en ce sens que nous avons proposé une modélisation dialectique qui tentent de rendre compte tant des contradictions exprimées que des opinions consensuelles. Modèle certes ambitieux, nous estimons cependant qu'il offre une matrice conceptuelle pertinente pour appréhender à la fois le maintien des difficultés évoquées dans la littérature sur le plafond de verre depuis 20 ans et par les répondantes, mais aussi le changement social dont les organisations et les individus qui y travaillent sont également porteurs. Nous dégageons ci-dessous, dans un dernier tour de piste, quelques éléments à retenir qui serviront non seulement à résumer les principales séquences qui traversent l'analyse réalisée, mais aussi à mettre en relief, dans la partie suivante, les diverses avenues potentielles de recherche qui émergent de notre étude ainsi que les enjeux généraux sur le plan du renouvellement des pratiques d'intervention sociale.

Au vu des résultats, nonobstant les tensions continues entre le modèle dominant de la gestion et l'émergence paradigmatique qu'apportent une vision « plus féminine » de la carrière et de la gestion, nous constatons que le schème traditionnellement « masculin » continue d'informer généralement les comportements et les pratiques qui posent « en haute position le sexe masculin et

ses impératifs de genre qui lui sont consubstantiels » (Durand-Lavigne, 1997 : 32). En cela, si nous nous intéressions *a priori* à la dimension symbolique des rapports de sexe et, plus précisément, aux effets de la différenciation sexuée dans la culture gestionnaire, il nous est apparu *a posteriori* impossible, pour étudier les positions occupées par les femmes et les hommes dans la culture gestionnaire, d'éluder les composantes matérielles. En effet, toute représentation symbolique ne saurait survivre sans ancrage matériel et, à l'inverse, toute pratique sociale est (re)construite par les représentations idéelles. Ainsi, compte tenu que la division sexuelle du travail et sa hiérarchisation reposent sur les processus de différenciation sociale sexuée, aux termes des résultats, il est apparu impossible d'éluder ces phénomènes. En l'occurrence, dans la culture managériale, tant la division sexuelle du travail que l'essentialisation des différences restent peu questionnées, sinon occultées par une majorité de participantes. En d'autres mots, si les femmes cadres de notre étude constatent qu'elles peuvent difficilement adopter le rythme et offrir la disponibilité qui permettent de rencontrer le modèle linéaire de la carrière ascendante en raison de l'articulation famille-travail, dont elles sont souvent les premières responsables, en contrepartie, la plupart des discours ne visent pas à questionner cette séparation du travail qui modèle forcément leur trajectoire professionnelle. Car en dépit du fait que l'articulation famille-travail soit aussi évoquée comme un enjeu qui touche dorénavant les jeunes pères cadres, il importe de spécifier que l'avènement d'une réelle articulation entre ces deux sphères et d'un partage tangible du travail non rémunéré nécessitent la déconstruction du symbolisme associé au fonctionnement des rapports de sexe. Autrement dit, une véritable articulation entre ces deux univers, jusqu'ici considérés irréductibles, commande :

La déconstruction des stéréotypes sexuels associés aux performances féminines et masculines dans les sphères privée et publique pour favoriser l'évolution des mentalités et des valeurs et la transformation des pratiques sexuées qui légitiment la reconduction d'un arbitraire de la division sexuelle du travail dans l'un et l'autre univers (Descarries et Corbeil, 2005 : 67).

En dépit du fait que certaines répondantes ont questionné les rôles sexués et évoluent au sein de configurations conjugales atypiques où le conjoint partage équitablement le travail domestique ou demeure prioritairement assigné aux soins aux enfants, dans la culture organisationnelle dominante, ce vent de changement n'a pas encore ébranlé ni les structures managériales ni les pratiques quotidiennes; les femmes restent étroitement associées au domaine du privé et aux valeurs sous-jacentes. Un changement du bas vers le haut, ou encore du micro vers le macro - par exemple que les « nouveaux pères » soient beaucoup plus nombreux à réclamer leur congé de paternité - serait donc souhaitable afin d'anémier l'irréductibilité des deux sphères de (re)production et, ce faisant, d'amoinrir sinon d'éradiquer le « prix payé » par les femmes pour accéder aux hautes sphères décisionnelles.

En continuité, en infiltrant ces bastions masculins, les femmes non seulement ont brisé cet « entresoi masculin » (Cordier, 2007 : 94) mais ont aussi introduit la différence, l'altérité, l'indigène. Dès lors, le marqueur identitaire « femme » imprègne presque systématiquement les lieux de travail et les relations professionnelles. Nos résultats et notre analyse réitèrent en ce sens toute l'ambiguïté que génère le genre féminin, à la fois aux plans symbolique et matériel; les effets du marqueur « femme » se traduisent ainsi dans les pratiques sociales et, à cet égard, la notion de statut externe (Landry, 1988) permet d'appréhender tangiblement les conséquences de cette différenciation qui s'opère sur le plan cognitif. En l'occurrence, si le statut supérieur dont bénéficient les femmes dirigeantes en tant que gestionnaires seniors altère les effets de la différence sexuelle, les stratégies de résistance masculine, qui se manifestent notamment par le biais de plaisanteries, visent cependant à rappeler la hiérarchisation implicite des statuts de sexe. Ces comportements de résistance sont aussi présents dans l'évaluation dissymétrique des pratiques professionnelles, comme en témoigne le phénomène du double standard ou encore le fait que plusieurs participantes doivent légitimer leur compétence et leur crédibilité. De plus, la différenciation des statuts de sexe demeure très prégnante pour les jeunes femmes cadres qui, elles, ne peuvent brandir un statut de senior

dans une culture qui fonctionne à l'aune du prestige qu'apporte « le titre » professionnel. Ainsi, l'enchevêtrement des statuts de « femme » ainsi que ceux de l'âge et de l'expérience professionnelle induit une minorisation de leur apport, de leur influence, de leur crédibilité et de leur disponibilité ainsi que des possibilités moindres d'ascension professionnelle par rapport aux jeunes hommes cadres.

Plus largement, nos résultats montrent que « l'évaluation du travail et sa traduction en qualification et en prix » (Daune-Richard, 2003 : 146) demeurent profondément imprégnés par les processus de catégorisation sexuée qui régissent l'organisation des sexes. Car, en malgré le fait que les stratégies subversives des femmes tendent à annihiler l'antagonisme des catégories sexuées, d'une part, en se réappropriant positivement « leur différence » et en la valorisant et, d'autre part, en déconstruisant l'hégémonie du caractère « masculin » de la gestion, sur le plan macro, ces pratiques individuelles « ne condui[ssent] pas [encore] à une remise en cause radicale de l'ordre de genre et du rapport social marqué par le double processus de différenciation et hiérarchisation qui le caractérise » (Guichart-Claudic et Kergoat, 2007 : 10). Ainsi, dans la culture gestionnaire dominante, ces processus cognitifs continuent d'informer les attitudes, les pratiques et les comportements professionnels qui, trop souvent, sont utilisés pour dénier ou à mettre à l'épreuve les compétences, l'autorité, l'influence et le pouvoir des femmes.

Toutefois, la modélisation dialectique esquissée, permet de constater que, même en étant soumises aux mécanismes qu'induit la position minoritaire face au paradigme dominant, les femmes disposent néanmoins d'une grande mobilité à l'intérieur de la catégorie « femme ». Par exemple, l'accroissement du nombre de femmes cadres intermédiaires et supérieurs et la reconnaissance de leurs qualités de gestionnaire permettent de repousser les frontières du « féminin ». Par exemple, il n'est plus saugrenu d'attribuer du leadership à une femme, ni même de l'autorité, même si ces caractéristiques restent fréquemment sous le joug du double standard, comme en ont témoigné les répondantes. Mais cela n'empêche pourtant pas les femmes de

défier graduellement, avec sagesse et acuité certes, les paramètres qui définissent la féminité. Qui plus est, les critiques des dirigeantes en ce qui a trait à l'insécurité et au manque de confiance en soi des femmes, autrement dit, à la nécessité de transcender la socialisation typiquement féminine afin d'accéder à des postes supérieurs, expriment leur volonté de dépasser les catégories de sexe sclérosées qui prescrivent, à soi et aux autres, les comportements et attitudes à adopter. Finalement, si l'érosion du système catégoriel de sexe se fait lentement selon les dires de certaines participantes, dans la généralité des discours, il reste toujours à se départir de ces schémas de genre, trop étroits pour rendre compte de l'altérité et de la singularité des individus.

Fixer notre conception de la « nature humaine » sur les concepts de masculinité et de féminité, c'est s'exposer encore et toujours à subir les effets d'une régulation et d'un contrôle de nos pensées, de nos comportements et de l'expression de nos émotions, selon des règles nouvelles et modernes peut-être, mais qui n'en demeurent pas moins des principes actifs de régulation et de contrôle des individus sur la base de leur appartenance sociosexuelle (Préjean, 1994 : 58).

En somme, l'étiollement du paradigme dominant de la gestion au profit d'autres modèles de carrière oblige tant la transformation des pratiques sociales que des représentations sexuées qui entretiennent la perception qu'hommes et femmes sont fondamentalement différents et, qu'en raison de ces différences, chacun et chacune occupent des places et des positions spécifiques. Car tant que la différence sexuée sera posée en termes binaires, le sexe/genre masculin apparaîtra inéluctablement comme un indicateur de pouvoir, d'ambition et de succès professionnel. En outre, pour parvenir à une véritable perturbation des codes et des pratiques régulatrices des rapports sociaux de sexe dans les organisations - sans pour autant contribuer à la réification qu'engendrent les binômes « culture masculine » et « culture féminine » - une avenue potentielle ne réside-t-elle pas dans la subversion de la différenciation/hiérarchisation ? À long terme, il est à souhaiter que les femmes réussissent à transgresser les normes dominantes de la culture managériale qui

définissent leurs compétences et leurs qualités de gestionnaire en fonction de critères historiquement hiérarchisés.

6.1 Les limites de l'étude

Étant donné que nous nous intéressons aux rapports sociaux de sexe, nous avons préalablement envisagé de réaliser des entrevues auprès des hommes cadres ou dirigeants afin de ne pas nous limiter à une vue « partielle » du phénomène étudié. Car, en réalité, pour comprendre les motifs qui conduisent les groupes sexués à se maintenir sur le même échiquier sociopolitique, matériel et idéal, il importe de connaître les pratiques et les représentations de chacune [des catégories de sexe] (Daune-Richard et Devreux, 1992 : 23). Cependant, dans le cadre de ce mémoire, en paraphrasant Deslauriers (1991 : 73), il nous est apparu impossible d'épuiser toute cette réalité étant donné l'ampleur et la complexité du phénomène étudié. À cet égard, rappelons d'ailleurs qu'« aucune science ne vise son objet d'étude dans plénitude concrète. Elle choisit certaines de ses propriétés et s'efforce d'établir des relations entre elles » (Lazarsfeld, 1965 : 27). C'est dans cette perspective que nous avons limité notre recherche à la perception des femmes eu égard à l'avancement hiérarchique et au plafond de verre.

Dans un autre ordre d'idées, notre étude comporte aussi une autre limite importante du point de vue théorique car elle ne prend pas en compte la réalité plurielle des femmes. Plus précisément, malgré le fait que nous situons notre étude dans un contexte occidental et, par ricochet, majoritairement blanc, notre propos élude les multiples discriminations (analyse intersectionnelle) auxquelles sont confrontées les femmes racisées⁶⁰ ainsi que la différenciation ethnique qu'engendrent les rapports

⁶⁰ Précisons que le terme « femmes racisées ou ethnicisées » est utilisée dans la perspective où seules les « femmes de couleur » sont renvoyées à « leur race », construction éminemment sociale (Juteau, 2003). Or, les femmes blanches sont perçues – et ont été étudiées - comme étant la norme universelle féminine, donc dépourvue d'ethnicité.

sociaux entre groupes majoritaires et minoritaires. En effet, il est légitime de croire que les femmes appartenant à des groupes minoritaires au sein des structures organisationnelles sont non seulement la cible de pratiques discriminatoires d'ordre sexiste, mais aussi raciste. Dans cette optique, il apparaît important de spécifier que notre analyse en termes de rapports sociaux de sexe dans les entreprises privées s'applique davantage à la situation des femmes blanches issues des pays occidentaux⁶¹.

6.2 Ouvertures : enjeux et pistes de recherche à investiguer

S'il s'avère toujours pertinent de situer le plafond de verre dans le continuum des inégalités de sexe, les femmes se sont néanmoins construites une subjectivité nouvelle, un rapport au monde différent des postures antérieures d'épouse, de fille et de mère. Ainsi, au-delà des contraintes structurelles et organisationnelles qui, selon les trajectoires individuelles, influencent à divers degrés l'ascension professionnelle des femmes, celles-ci agissent sur les rapports de sexe en initiant des pratiques qui témoignent de leur agentivité. À cet égard, nombre de femmes dirigeantes ne sont plus des femmes-alibis (Kanter, 1977); leurs compétences, leur confiance elles-mêmes et leur détermination leur assurent la légitimité de leurs positions hiérarchiques et la reconnaissance des pairs. Par ailleurs, les possibilités d'avancement professionnel des femmes apparaît tributaires de l'évolution des cultures organisationnelles qui, elles aussi, se mettent graduellement au diapason des prérogatives d'égalité sociale, de plus en plus incontournables dans la société

⁶¹ Notamment parce que notre analyse ne conceptualise pas les rapports de pouvoir inhérents entre les groupes de femmes eux-mêmes, à savoir le groupe dominant, les blanches, et les « autres », les femmes racisées. Par exemple, sur le plan structurel, les femmes blanches occupent une position nettement supérieure à celle des femmes des groupes minoritaires; sur le plan symbolique, les rapports de domination sont aussi reconduits par l'entremise des stéréotypes racistes, des préjugés issus de l'époque coloniale qui ont conduit à une bicatégorisation (et hiérarchisation) entre les femmes blanches, et les femmes racisées. Voir à ce sujet les textes pionniers de bell hooks (1981, 1984), Angela Davis (1981), etc., ainsi que ceux émanant du féminisme postcolonialiste.

québécoise. Et l'inverse semble aussi vrai: en accédant aux hautes directions, les femmes influencent la culture dominante. En ce sens, il serait approprié que les recherches ultérieures explorent davantage les cultures organisationnelles propres aux entreprises. Par exemple, les valeurs et normes organisationnelles varient-elles entre une entreprise où les femmes gestionnaires ont atteint un seuil critique de 35 % et une autre organisation où celles-ci demeurent très minoritaires ? Si oui, en quoi ? Et quels changements organisationnels peut-on proposer afin que ces entreprises oblitèrent leurs valeurs vers des principes d'égalité et d'équité ? Dans cette perspective, il serait pertinent de se questionner sur les pratiques à développer au sein des organisations afin d'amoinrir les résistances au changement et les réactions, encore trop souvent négatives, qu'engendre l'implantation de programmes d'accès à l'égalité ou encore la récente politique du Gouvernement du Québec qui obligera les sociétés d'État à détenir des conseils d'administration paritaires d'ici cinq ans⁶². Dans cette optique, des études pourraient également se pencher sur les impacts de cette mesure gouvernementale dans la culture organisationnelle.

Par ailleurs, en dépit de l'innovation sociale qui a transformé la destinée des femmes, les tensions entre la sphère privée et la sphère publique continuent de marquer leur identité personnelle, professionnelle et familiale (Camussi et *al.*, 2005). En cela, nous estimons que les organisations devront tôt ou tard repenser tant leur schème traditionnel de la gestion que les processus de gestion des ressources humaines afin d'attirer et de retenir les jeunes professionnelles qui souhaitent mener à la fois une carrière ascendante tout en fondant une famille, et ce, dans un contexte social où la main-d'œuvre qualifiée s'étirole au gré du vieillissement de la population d'une part et, d'autre part, que le taux de scolarisation des filles augmente considérablement. Pour paraphraser une répondante, arrimer tant l'articulation

⁶² À titre d'illustration, rappelons les propos de Denis Durand, associé principal de la firme de gestion de portefeuilles Jarislowsky Fraser, qui a soutenu que « l'exigence d'avoir d'ici cinq ans autant de femmes que d'hommes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État allait diminuer le niveau de compétence sur lequel comptent ces sociétés. » (*Le Devoir*, 1^{er} novembre 2006 : 1-2), en ligne <http://www.ledevoir.com/2006/11/01/121863.html>, consulté le 6 septembre 2007.

famille-travail que les expériences nécessaires à une carrière ascendante représente non seulement un enjeu de justice sociale, mais aussi un enjeu d'affaires. À cet égard, il serait fort intéressant que des études mesurent ou explorent le désir des jeunes hommes cadres de mener une existence « plus équilibrée » entre la vie personnelle et le travail de gestionnaire.

Enfin, « pour atteindre une pleine égalité de fait entre les femmes et les hommes, il est nécessaire que les femmes soient présentes dans les lieux de pouvoir », rappelait la ministre Carole Thériberge dans un communiqué de presse au moment de l'annonce de la politique visant à augmenter la participation des femmes aux conseils d'administration des sociétés d'État. Or, tel que nous l'avons montré, la mixité dans les hautes directions ne se traduit pas nécessairement par « une indifférence à l'appartenance de sexe des personnes concernées, avec une neutralisation du genre (Guichart-Claudic et Kergoat, 2007 : 13). Dans cette optique, de plus amples recherches pourraient étayer davantage les effets de la différenciation sexuelle : comment les femmes se la réapproprient-elles ? L'argument du *business case* a-t-il une incidence sur la mobilité verticale des femmes et sur le modèle dominant de la gestion ? À cet égard, avec une visibilité croissante des femmes dans les directions supérieures, assiste-t-on à une édulcoration, voire à un changement de paradigme organisationnel ? Car si les *éthos* « femme » et « homme » et le clivage catégoriel qu'ils suscitent restent une des références identitaires les plus stables, et les plus essentialisées, il reste à espérer que la (re)construction des identités professionnelles, de même que la recomposition de la masculinité et de la féminité dans les milieux de gestion, saura transcender l'impasse de la binarité et les effets subséquents observés dans les pratiques professionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2004-2005). *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale*, Rapport annuel au Parlement, http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/dwnld/ee-05_f.pdf, consulté le 12 août 2007.
- ALLIANCE CANADIENNE FÉMINISTE POUR L'ACTION INTERNATIONALE (2004). *Engagements internationaux, Inégalités au Canada*. La Convention de l'ONU sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), Ontario.
- AMOSSI, R (1991). « La notion de stéréotype dans la réflexion contemporaine », *Les idées reçues : sémiologie du stéréotype*, Paris, Nathan, 21-48.
- ANGERS, Maurice (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc.
- ANDRES, Lesley (2002). *Recherches stratégiques au sujet des jeunes Canadiens : Transitions chez les jeunes femmes*, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Hull, Développement des ressources humaines du Canada.
- APFELBAUM, Érika (1992). « Femmes de pouvoir, rapports sociaux de sexe et de classe. Élément pour une discussion », *Rapports sociaux de sexe, Une journée de discussion*, Paris, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines, Centre national de la recherche scientifique, 1-7.
- ASSOCIATION DES FEMMES EN FINANCES, FINANCIAL WOMEN'S ASSOCIATION OF QUEBEC (FWA) (2006). *Pour une gouvernance à l'image de la société novatrice, rigoureuse et respectueuse de la réalité du marché*, mémoire présenté devant la Commission parlementaire sur les finances publiques concernant le plan de modernisation de la gouvernance des sociétés d'État, 1 novembre 2006, http://www.fwaquebec.com/docs/memoire_modernisation.pdf, consulté le 7 septembre 2007.

- AUBERT, Nicole (1986). « Pouvoir et féminité dans l'organisation : réalité et imaginaire », *Le sexe du pouvoir, Femmes, hommes et pouvoir dans les organisations*, 301-312.
- BARBIN, Laurence (1998). *L'analyse de contenu*, Le psychologue (coll.), Paris, PUF.
- BARIL, Audrey (2007), « De la construction du genre à la construction du 'sexe' : les thèses féministes postmodernes dans l'œuvre de Judith Butler », *Recherches féministes*, vol. 20, N°2, 61-90.
- BARRET-DUCROCQ, Françoise (2005). « Sur les chemins du pouvoir », *Sciences Humaines*, Hors-série, spécial N°4, Combats et débats, 46-49.
- BAUDOUX, Claudine (2005). *La passion de l'université. Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*, Cap-Rouge, Les Presses Inter Universitaire.
- BÉLANGER, Francine (1998). « L'égalité en emploi dans les commissions scolaires : le portrait d'un secteur traditionnellement féminin », *Recherches féministes*, vol.11, N°1, 243-251.
- BELGHITI-MAHUT, Sophia (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol.30, N°151, 145-160.
- BLÖSS, Thierry (2001). « Introduction. Une égalité entre les sexes toujours incertaine », *La Dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, Presses Universitaires de France, 1-6.
- BOUCHARD, Pierrette, ST-AMAND, Jean-Claude, TONDREAU, Jacques (1996). « Socialisation sexuée, soumission et résistance chez les garçons et les filles de troisième secondaire au Québec », *Recherches féministes*, vol.9, N°1, 105-132.
- BOURDIEU, Pierre (1998). *La domination masculine*, Paris, Éditions du Seuil.

- BOURHIS, Richard.Y, COLE, Rochelle, GAGNON, André (1992). « Sexe, pouvoir et discrimination : analyse intergroupes des rapports de femmes-hommes », *Revue québécoise de psychologie*, vol.13, N°1, 103-125.
- BROWN, Claire, JONES, Liz (2004). « The Gender Structure of the Nursing Hierarchy : The role of Human Capital », *Gender, Group and Organization*, vol.11, N°1, 1-25.
- CAMUSSI, Elisabetta, LECCARDI, Carmen (2005). « Stereotypes of Working Women : the Power of Expectations », *Social Science Information*, vol.44, N°1, 113-140.
- CANTIN, Lyne (2000). *Les stratégies de femmes face aux enjeux et contraintes du développement des ressources humaines au Québec : cinq témoignages*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal.
- CARLI, L. Linda (1999). « Gender, Interpersonal Power, and Social Influence », *Journal of Social Issues*, vol.55, N°1, 81-99.
- CATALYST (2007). *2006 Census: Women Board Directors*, http://www.catalyst.org/pressroom/press_releases/2006CanCensus.pdf, consulté le 7 septembre 2007.
- CATALYST (2005). *Expanding Opportunities for Women and Business*, www.catalystwomen.org/press_releases/4-27-05%202004%20COTE%20News.pdf, consulté le 22 juillet 2005.
- CHASSERIO, Stéphanie (2007). « Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises », *Recherches féministes*, vol.20, N°1, 55-82.
- CODERRE, Cécile, DENIS, Ann, ANDREW, Caroline (1999). *Femmes de carrière, carrières de femmes. Études des trajectoires familiales, scolaires et professionnelles des gestionnaires québécoises et ontariennes*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa.

- COLLECTIF CLIO (1992). *L'histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles*, Montréal, Éditions le Jour.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2005). Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions sur l'égalité entre les femmes et les hommes, Bruxelles.
- COMITÉ AVISEUR FEMMES EN DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN- D'ŒUVRE (2005). *Les femmes et le marché de l'emploi. La situation économique et professionnelle des Québécoises*, Montréal.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2005). *Le double défi de l'emploi et de la natalité*, Québec, Gouvernement du Québec.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2004). *De l'égalité de droits à l'égalité de fait : repenser les stratégies et élargir la perspective*, Québec, Gouvernement du Québec.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2000). *La constante progression des femmes. Historique des droits des femmes*, Québec, Gouvernement du Québec.
- CORBEIL, Christine et DESCARRIES, Francine (2003). « La famille : une institution sociale en mouvance », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.16, N°1, 16-26.
- CORDIER, Marine (2007). « Corps en suspens : les genres à l'épreuve dans le cirque contemporain », *Cahiers du genre*, N°42, 79-100.
- CRAMPTON, Suzanne M., MISHRA, Jitendra M. (1999). « Women in Management », *Public Personnel Management*, vol.28, N°1, 87-106.
- CROMER, Sylvie, LEMAIRE, Dominique (2007). « L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre », *Cahiers du genre*, N°42, 61-78.

- DAIGLE, Johanne (2000). « Le siècle dans la tourmente du féminisme », *GLOBE- Revue internationale d'études québécoises*, vol.3, N°2, 65-86.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie (2003). « La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes », *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, Éditions La Découverte/Mage, 138-150.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie (1998). « Qualifications et représentations sociales », *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 47-58.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie, DEVREUX, Anne-Marie (1992). « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique », *Recherches féministes*, vol. 5, N°2, 7-30.
- DAVIS, Angela Yvonne (1981). *Women, Race & Class*, New York, Random House.
- DELPHY, Christine (2004). « Retrouver l'élan du féminisme », *Le Monde diplomatique*, mai 2004, 24-25.
- DELPHY, Christine (1991). « Penser le genre : quels problèmes », *Sexe et genre, De la hiérarchie entre les sexes*, Paris, CNRS, 89-101.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative*, Montréal, Mc Graw-Hill.
- DESCARRIES, Francine, CORBEIL, Christine (2005). « L'articulation famille-travail. Une problématique en voie de s'imposer », *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 61-67.
- DESCARRIES, Francine, CORBEIL, Christine (1995). *Famille et travail: double statut...double enjeu pour les mères en emploi*, Montréal, Institut de recherches et d'études féministes.

- DESCARRIES, Francine (2005). « Plus qu'un problème de conciliation », présentation tenue dans le cadre du colloque *Une ville à la mesure des femmes*, Ville de Montréal, consulté le 13 juillet 2007, http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/femmes_ville_fr/media/documents/A_Main_œuvre_famille-travail.pdf
- DESCARRIES, Francine (1980). *L'école rose...et les cols roses : la reproduction de la division sociale des sexes*, Montréal, Editions coopératives A. Saint-Martin, Sainte-Foy, Centrale de l'enseignement du Québec.
- DREHER, George.F (2003). « Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Like Programs on Female Leadership at the top », *Human Relations*, vol.56, N°5, 541-562.
- DUBAR, Claude (1998). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Édition Armand Colin, 2^{ème} édition revue, 1998, <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/dubar.html>
- DUCHAMP, Michel, BOUQUET, Brigitte, DROUARD, Hervé (1989). *La recherche en travail social*, Paris, Éditions du Centurion.
- DUMOND, Fernand (1994), « Approche des problèmes sociaux », *Fondements théoriques de l'intervention sociale 1*, Automne 2004, Montréal, Recueil de texte, École de travail social, Université du Québec à Montréal.
- DURAND-LAVIGNE, Alice (1997). « Positions hiérarchiques, contextes professionnels et expressions du genre », *Revue internationale de psychologie sociale - International review of psychology, Sexe et pouvoir/sexe, gender and power*, France, Presses Universitaires de Grenoble, Tome 10, N°2, 31 -47.
- EAGLY, H. Alice et S.J. KARAU (2002). « Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders », *Psychological Review*, vol.109, N°3, 573-598.
- EAGLY, Alice.H, MAKHIJANI, Mona.G, KLONSKY, Bruce.G (1992), « Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin*, vol.111, N°1, 3-22.

- EAGLY, Alice.H, KARAU, Steven, J. (1991), « Gender and the Emergence of Leaders : A Meta-Analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.60, N°5, 685-710.
- EICHLER, Margrit (1997). « Feminist Methodology », *Current Sociology*, vol.45, N°2, 9-36.
- ELIEV Sika, BERNIER, Christiane (2003). « Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine », *Reflets*, vol.9, N°2, 87-113.
- ELY, Robin.J (1995). « The Power in Demography : Women's Social Constructions of Gender Identity at Work », *Academy of Management Journal*, vol.38, N°3, 589-634.
- ERNST, Stefanie (2003). « From Blame Gossip to Praise Gossip ? Gender, Leadership and Organizational Change », *The European Journal of Women's Studies*, vol.10, N°3, 277-299.
- FORTIER, Isabelle, HAREL-GIASSON, Francine (2007). « Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion », *Recherches féministes*, vol.20, N°1, 1-26.
- FORTIER, Isabelle (2001). « Pouvoir, compétence et féminité : expérience d'ingénieures en gestion », *Recherches féministes*, vol.15, N°1, 65-91.
- FORTINO, Sabine (2002). *La mixité au travail*, Paris, La Dispute.
- GAUTHIER, Madeleine (2003). *Regard sur...La jeunesse au Québec*, Québec, Éditions de l'IQRC, Presses de l'Université Laval.
- GAUTHIER, Madeleine (1994). *Une société sans les jeunes ?*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- GOODMAN, Jodi.S, FIELD, Dail.L, BLUM, Terry.C, (2003), « Crack in the Glass Ceiling. In what kind of Organizations do Women make it to the Top », *Group and Organization Management*, vol.28, N°4, 475-501.

- GOUVERNEMENT DU CANADA (1995). *Regard sur l'avenir. Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitude rencontrés par les femmes dans la fonction publique*, Groupe consultatif sur l'équité dans emploi des femmes, Ottawa.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2006). Parité dans les conseils d'administration des sociétés d'Etat- La ministre Carole Thériault réaffirme l'importance de cette mesure,
<http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Mai2006/31/c9003.html>, consulté le 6 septembre 2007.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2005). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2005-2006*, Secrétariat du Conseil du Trésor,
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/effectif/rapp_05-06.pdf, consulté le 12 août 2007.
- GUICHART-CLAUDIC, Yvonne, KERGOAT, Danièle (2007). « Le corps au prise avec l'avancée en mixité (Introduction) », *Cahiers du genre*, N°42, 5-18.
- GUIDON, Geneviève (1996). *Les opinions et perceptions de jeunes femmes à l'égard du féminisme*, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences en sociologie, Montréal.
- GUILLAUME, Cécile, POCHIC, Sophie (2007). « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et société*, N°17, 79-105.
- GUILLAUMIN, Colette (1992). *Sexe, race et pratique du pouvoir : l'idée de nature*, Paris, Côté-femmes.
- HAICAULT, Monique (2000). *L'expérience sociale du quotidien. Corps, espace, temps*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- HEILMAN, Madeline.E (2001). « Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder », *Journal of Social Issues*, vol.57, N°4, 657-674.

- HEINICH, Nathalie (2003). *Les ambivalences de l'émancipation féminine*, Paris, Éditions Albin Michel.
- HÉON, Lucie, LAPOINTE, Claire, LANGLOIS, Lyse (2007). « Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation », *Recherches féministes*, vol.20, N°1, 83-99.
- HÉON, Lucie, MAYRAND Nancy (2003). « L'accès des femmes à un poste de direction dans des écoles secondaires de Montréal », *Recherches féministes*, vol.16, N°1, 159-185.
- HÉRITIER, Françoise (1996). *Masculin/féminin*, Paris, Éditions O. Jacob.
- HERMAN, Elisa (2007). « La bonne distance. L'idéologie de la complémentarité légitimée en centres de loisirs », *Cahiers du genre*, N°42, 121-139.
- HIDRI, Oumaya (2007). « Le 'chassé-croisé' des apparences sexuées : stratégie d'insertion des cadres commerciaux », *Cahiers du genre*, N°42, 101-119.
- HIRATA, Helena et KERGOAT, Danièle. (1998). « La division sexuelle du travail revisitée », *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 93-104.
- HOOKS, bell (1981). *Ain't I a Woman : Black Women and Feminism*, Boston, South End Press.
- HOOKS, bell (1984). *Feminist Theory From Margin to Center*, Boston, South End Press.
- HURTING, Marie-Claude et PICHEVIN, Marie-France (1985). « Les catégorisations de sexe : des catégories cognitives », *Bulletin d'information des Études féminines, BIEF*, N°17, 21-38.
- KANTER, Rosabeth.M (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.

- KARAKOWSKY, Leonard, McBEY, Kenneth, MILLER, Diane.L (2004), « Gender, Perceived Competence, And Power Displays, Examining Verbal Interruptions in Group Context », *Small Group Research*, vol.35, N°4, 407-439.
- KAUFFMANN, Sylvie (2007). « Femmes et pouvoir », *Journal Le Monde*, 7 avril 2007, <http://www.lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-3208,36-880124@45-1,0.html>, consulté le 12 août 2007.
- KAUFMANN, Jean-Claude (2004). *L'entretien compréhensif*, 2^e édition, Paris, Armand Colin.
- KERGOAT, Danièle (2004). « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », *Le dictionnaire critique du féminisme*, 2^e édition augmentée (2000), Paris, Presses Universitaires de France, 35-44.
- KERGOAT, Danièle (1998). « La division du travail entre les sexes », *Le monde du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 319-327.
- KIRCHLER, E (1997). « The Unequal Equality: Social Stereotypes about Female and Male Entrepreneurs », *Revue internationale de psychologie sociale, International review of social psychology, Sexe et pouvoir/ Sexe, Gender and power*, Numéro special, Tome 10, N°2, 63-77.
- KOCH, Sabine.C, LUFT, Rebecca, KRUSE, Lenelis (2005). «Women and Leadership-20 years later: a Semantic Connotation Study», *Social science Information*, vol.44, N°1, 9-39.
- IBARRA, Herminia (1995). « Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks », *Academy of Management Journal*, vol.18, N°3, 673-703.
- IBARRA, Herminia (1992). « Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol.37, N°3, 422-447.
- INMAN, Patricia.L (1998). « Women's Career Development at the Glass Ceiling », *New Directions For Adult and Continuing Education*, N°80, 35-42.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2004). *Breaking through the Glass Ceiling, Women in Management*, Genève.

JARAN-DUQUETTE, Justine et SAINT-CHARLES, Johanne (2007). *Les dynamiques de pouvoir dans les groupes composés majoritairement de femmes*. Montréal, www.er.uqam.ca/nobel/k14461], consulté le 15 janvier 2007.

JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin (2006). « La montée des femmes aux postes de commande dans les entreprises manufacturières Québécoises de 1999-2000 », *Management International*, vol.11, N°1, 15-30.

JUTEAU, Danielle (2003). « Introduction à la différenciation sociale », *La différenciation sociale : modèles et processus*, Les Presses de l'Université de Montréal, 9-30.

LAHIRE, Bernard (2001). « Héritages sexués : incorporation des habitudes et des croyances », *La Dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, Presses Universitaires de France, 9-25.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie (2004). « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol.33, N°173, 15-30.

LANDRY, Simone (1990a). « Légitimité ou imposture : l'épineuse question du pouvoir des femmes », *Questionnements et pratiques de recherches féministes*, Montréal, Centre de recherche féministe de l'Université du Québec à Montréal, 29-46.

LANDRY, Simone (1990b). « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », *Changement planifié et développement des organisations : Priorités actuelles et futures*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, (2e éd.), vol.2, 121-156.

LANDRY, Simone (1988). *Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes*, Montréal, Thèse présentée à l'Université du Québec à Montréal comme exigence partielle du doctorat en psychologie.

- LAPEYRE, Nathalie (2004). « Les femmes dans les 'professions libérales' : modes d'engagement au travail et stratégies de gestion des temporalités sociales. Une analyse en termes de 'configurations de genre' », *Le travail des femmes. Axes d'émancipation*, France, Hongrie, Italie, Éditions L'Harmattan, 201-217.
- LARAMÉE, Alain, VALLÉE, Bernard (1991). *La recherche en communication*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LARGE, Martin, SAUNDERS, Mark N.K (1995). « A Decision-Making Model for Analysing how the Glass Ceiling is Maintained : Unblocking Equal Promotion Opportunities », *The International Journal of Career Management*, vol.7, N°2, 21-28.
- LARIVIÈRE, Claude (2004). « Le défi de la relève en administration publique », *Les politiques sociales*, N°1-2, 63-75.
- LAUFER, Jacqueline (2004). « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol.30, N°151, 117-127.
- LAUFER, Jacqueline (1982). *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- LAUZON, Léo-Paul, LAUZON, Martine, DUCLAUD (1997). *Place des femmes à titre d'administratrices et d'officiers dans les grandes entreprises canadiennes*, Chaire socio-économique de l'UQÀM, Montréal.
- LAZARSELD, Paul Félix (1965). « Des concepts aux indices empiriques », *Vocabulaire des sciences sociales : concepts et indices*, Paris/La Haye, Mouton, 27-36
- LEGAULT, Marie-Josée (1999). « Des programmes volontaires d'accès à l'égalité, dix ans après », *Recherches féministes*, vol.12, N°2, 109-135.
- LEMAY, Gaétane (2001). *Le rapport au pouvoir des femmes et des hommes et la représentation des femmes au Bureau de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec*, Les Cahiers de l'IREF, Montréal, Université du Québec à Montréal.

- LE PORS, Anicet, MILEWSKI, Françoise (2002). *Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs*, Premier rapport au Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, Rapport au ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, Paris.
- LE QUENTREC, Yannick et RIEU, Annie (2002). « Femmes élues et syndicalistes : une participation sous contraintes », *Lien social et Politiques-RIAC*, vol.47, 109-125.
- LIPS, Hilary (2003). « Leadership, Power, and Social Change », *A New Psychology of Women: Gender, Culture and Ethnicity*, 2^e éditions, Boston, McGraw-Hill, 458-485.
- LIPS, Hilary (2002). *A New psychology of Women. Gender, Culture, and Ethnicity*, New-York, McGraw-Hill Compagnies.
- LORTIE-LUSSIER, Monique (1999). « Les femmes dans les organisations : Bilan et perspectives d'avenir », *Les femmes dans les organisations : Bilan et perspectives d'avenir*, Ottawa, Chaire conjointe en études des femmes, Université d'Ottawa et Carleton University, 1-5.
- MAISONNEUVE, Jean (1973). *Introduction à la psychosociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MARRY, Catherine, JONAS, Irène (2004). « Chercheuses entre deux passions, l'exemple des biologistes », *Travail, genre et sociétés*, N°14, 69-88.
- MARZOLINI, Angela (2002). « Moving Forward 2002 : Barriers & Opportunities for Executive Women in Canada », Prepared for Women's Executive Network, Toronto, Pollara. www.network.com, consulté le 20 juillet 2005.
- MAUME, David.J.Jr (2004). « Is the Glass Ceiling a Unique form of Inequality? », *Work and Occupations*, vol.31, N°2, 250-274.
- MAYER, Robert, OUELLET Francine, SAINT-JACQUES Marie-Christine, TURCOTTE, Daniel et collaborateurs (2000), *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

- MEEKER, B.F. WEITZEL-O'NEIL (1977). «Sex Roles and Interpersonal Behavior in Task-oriented Groups», *American Sociological Review*, vol.42, 91-105
- METZ, Isabel, THARENOU, Phyllis (2001). « Women's Career Advancement», The Relative Contribution of Human Capital and Social Capital », *Group & Organization Management*, vol.26, N°3, 312-342.
- MILEWSKI, Françoise (2004). « Femmes : « Top » modèles des inégalités », *Revue de l'Observatoire Français des Conjonctures économiques*, N°90, 11-68.
- MILKMAN, Ruth (1994). « Union Responses to Workforce Feminization in the United States », Division du travail, rapports sociaux : séminaires, 1994-1995, *Les cahiers du GEDISST*, vol.9-10, 31-55.
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MONGEAU, Pierre, SAINT-CHARLES, Johanne (2005). Communication et émergence du leadership dans les groupes. *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 109-130.
- MONGEAU, Pierre (2005). *Faire une maîtrise*, site Internet <http://www.er.uqam.ca/nobel/r32700/Cours%20site/SITE%20%20COM7103/00-Frameset7103.html>, consulté le 16 décembre 2005.
- MORRISON, Ann M., Randall P.WHITE et Ellen VAN VELSOR (1987). « *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* », Center for Creative Leadership, Reading, Addison-Wesley Publishing Compagny.
- MUCCHIELLI, Alex (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- NAVARRO, Pascale (2001). « L'image de la modestie », *Pour en finir avec la modestie féminine*, Montréal, Boréal.

- POIRET, Christian (2005). « Articuler les rapports de sexe, de classe et interethniques : quelques enseignements du débat nord-américain », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol.21, 195-226.
- PRÉJEAN, Marc (1994). « Le code des rapports de sexe », *Sexe et pouvoir. La construction sociale des corps et des émotions*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 43-59.
- PRUVOST, Geneviève (2007). « Anatomie politique, professionnelle et médiatique des femmes dans la police », *Cahiers du genre*, vol.42, 43-60.
- QUÉNIART, Anne (2004). « Présence et affection : l'expérience de la paternité chez les jeunes », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.16, N°1, 59-75 [16 pages, ISSN 0843-4468, ISBN 2-7605-1274-6]
- RIDGEWAY, Cecilia.L (2001), « Gender, Status, and Leadership », *Journal of Social Issues*, vol.57, N°4, 637-655.
- RINFRET, Nathalie, LORTIE-LUSSIER (1996). « Le changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres : modèles différentiels en fonction du sexe », *Psychologie appliquée : Revue internationale*, vol.45, N°4, 353-370.
- RINFRET, Nathalie, LORTIE-LUSSIER (1993). « L'impact de la force numérique des femmes cadres : illusion ou réalité », *Revue Canadienne des sciences du comportement*, vol.25, N°3, 465-479.
- RIOT-SARCEY, Michèle (2000). « Pouvoirs », *Le dictionnaire critique du féminisme*, Paris, Presses Universitaires de France, 151-156.
- ROSENDE, Magdalena (2002). « La division sexuelle du travail chez les médecins : une étude de cas », *Cahiers du genre*, N°32, 25-41.
- SAINT-CHARLES, Johanne et BÉLANGER, Danielle avec la collaboration de M. Baril, J. Jaran-Duquette, I. Lechasseur et I. Marchand (2006). *La sous-représentation politique des femmes militantes au sein de l'organisation syndicale à la CSQ*, Rapport de recherche, Université du Québec à Montréal.

SAINT-CHARLES, Johanne (1992). *Le pouvoir informel dans les groupes de travail*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.

SANCHEZ-MAZAS, Margarita, CASINI, Annalisa (2005). « Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet «plafond de verre » », *Social Science Information*, vol.44, N°1, 144-173.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2003). « L'entrevue semi-dirigée », *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 4^e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2006). La place des femmes dans les postes cadres
ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/femmes_ville_fr/media/documents/A_m
ain_œuvre_femmes_cadres. Pdf, consulté le 29 décembre 2006.

SHERIDAN, Alison (2004). « Chronic Presenteeism : The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work », *Gender, Work and Organization*, vol.11, N°2, 207-225.

SHERMAN, Ann (2000). « Women Managing/Managing Women. The Marginalization of Female Leadership in Rural School Setting », *Educational Management & Administration*, vol.28, N°2, 133-143.

SINEAU, Mariette, TARDY, Évelyne (1993). *Droits des femmes en France et au Québec*, Montréal, Éditions du Remue-Ménage.

SON HING, Leanne (2002). *L'égalité en milieu de travail*, Université of Guelph, http://www.crsh.ca/web/winning/story_f.asp?story_id=62&subject_id=0&researcher=&university_id=0&province_id=9_Ontario&keywords=, consulté le 8 janvier 2007.

STATES SERVICES COMMISSION (2000). *Barriers to Women's Career progression : A Review of the literature*, Working paper No.6, www.ssc.govt.nz.

- STATISTIQUES CANADA (2006). *Femmes au Canada : une mise à jour du chapitre sur le travail*,
<http://www.statcan.ca/francais/freepub/89F0133XIF/89F0133XIF2006000.htm#1>
 0 consulté le 7 septembre 2007.
- SYMONS, Gladys (2007). « Qui a peur des émotions organisationnelles ? Revisiter le rapport entre le féminin et la gestion à l'aide du concept de l'espace-temps affectif », *Recherches féministes*, vol.20, N°1, 101-107.
- TARDY, Évelyne (dir.) (1996). *Qui sont les mairesses et les maires du Québec*. Institut de recherches et d'études féministes (IREF), Montréal, Université du Québec à Montréal.
- « The conundrum of the glass ceiling » (2005). Special report Women in Business, *The Economist*, July 23rd – 29th, 63-65.
- TOUGAS, Francine (1999). « La discrimination subtile », *Les femmes dans les organisations : bilan et perspectives d'avenir*, Ottawa, Chaire conjointe en Études des femmes, Université d'Ottawa et Carleton University, 1-9.
- TREMBLAY, Diane Gabrielle (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Télé-Université.
- VAN DER MAREN, Jean Marie (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal/Bruxelles, Presses de l'Université de Montréal / De Boeck Université.
- WAJCMAN, Judy (2003). « Le genre du travail », *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, Éditions La Découverte/Mage, 151-161.
- WOTTON, Barbara. H (1997). « Gender Differences in Occupational Employment », *Occupational Employment*, Monthly Labor Review, 15-24.
- YOUNG, Heather, KNIPPENBERG, Ad van, ELLEMERS, NAOMI, De Vries, Nanne (1999). « The Asymmetrical Perception of Men and Women », *Group Processes & Intergroup Relations*, vol.2, N°3, 259-278.

APPENDICE A

LA GRILLE D'ENTREVUE

I. Culture organisationnelle : profil du leader, valeurs et caractéristiques des femmes et des hommes cadres

1. Comment vous décrivez-vous en tant que femmes cadres ?
2. Et par rapport à vos collègues masculins, démontrent-ils des qualités ou des valeurs différentes en tant qu'hommes cadres ? Explicitez
3. Si on vous donnait carte blanche, qu'aimeriez-vous changer dans la culture organisationnelle de votre entreprise ?

II. Rapports de sexe : la situation minoritaire et ces impacts dans les comportements et attitudes

4. Comment qualifiez-vous vos rapports à vos collègues cadres masculins et féminins ?
5. 5 (*Mise en situation*) Dans le cadre de votre travail, est-ce que votre présence dans un groupe d'hommes, par exemple lors d'une réunion où il faut régler un problème ou prendre une décision, crée un impact ? En quoi ?
6. En tant que femmes cadres, quels sont les comportements que vous devez mettre de l'avant, par exemple sur le plan de l'apparence ? Des attitudes ?

- 6.1 À l'inverse, quels seraient les comportements qui, en tant que femmes, ne seraient pas acceptés ou permis dans votre environnement ?

III. Rapport au pouvoir : différenciation sociale et stéréotypes sexuels

7. Comment vous sentez-vous dans les situations où vous devez démontrer de l'autorité ou du leadership ?
8. D'après vous, de quelle façon une femme ambitieuse, ayant du leadership et exerçant de l'autorité est-elle perçue dans votre environnement ?
9. Quels commentaires ou blagues avez-vous déjà entendu par rapport aux femmes qui occupent des postes de pouvoir ?

IV. Et pour l'avenir : difficultés et défis

10. Selon vous, quels sont les changements que les femmes cadres ont apporté dans les entreprises privées ?
11. D'après vous, quelles sont les difficultés que rencontrent les femme cadres qui veulent atteindre les sommets de la hiérarchie ?
12. Quelles sont les stratégies que vous favorisez pour promouvoir l'ascension professionnelle des femmes ?

Merci de votre précieuse collaboration !