

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES PRATIQUES DES DIRECTRICES DE L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE AU QUÉBEC POUR NAVIGUER
ENTRE LES EXIGENCES MULTIPLES DE LEURS FONCTIONS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MYRIAM SAUCIER

SEPTEMBRE 2023

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.04-2020). 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

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche, Joëlle Bissonnette, pour ton soutien dans cette grande aventure qu'est le mémoire. Grâce à ton expertise, ton professionnalisme et ta bienveillance, je me suis sentie appuyée, épaulée et soutenue à chaque étape de ce projet. Ta bonne humeur et tes encouragements ont contribué à rendre cette expérience agréable et à créer un projet qui me ressemble. C'est une chance inouïe de pouvoir compter sur une directrice aussi présente et engagée que tu l'as été! Je veux te remercier pour ta disponibilité, pour tes conseils toujours pertinents, pour ta patience sans faille et pour tout ce que j'ai pu apprendre à tes côtés lors la réalisation de ce mémoire. Merci infiniment!

Ensuite, un grand et sincère merci à Valérie Michaud, qui a allumé la flamme de la recherche en moi et qui m'a prise sous son aile dès le début. Les mots me manquent pour exprimer l'impact que tu as eu sur mon parcours académique (et professionnel), simplement parce que tu as pris le temps de répondre à mes questions, après un cours de Management. Merci d'avoir vu en moi un potentiel de chercheuse, de m'avoir encouragée à poursuivre à la maîtrise et de m'avoir laissé la chance d'apprendre à tes côtés. En t'assistant, j'ai pu aborder ce projet d'envergure qu'est le mémoire avec la confiance que j'étais capable d'y arriver. Je veux aussi te remercier de m'avoir présentée à la belle et bienveillante communauté qu'est le GESC, qui a rendu l'expérience du mémoire beaucoup moins solitaire.

Merci à mon amie Sarah Benloulid, qui m'a accompagnée dans cette aventure dès le début. Des cours en ligne jusqu'à la rédaction du mémoire, nous avons partagé les hauts et les bas de la maîtrise ensemble et c'est ainsi qu'une belle amitié est née. Merci pour ton écoute, tes encouragements et pour toutes ces belles conversations à travers ces dernières années.

Merci à mes collègues du Cégep de Sept-Îles, qui m'ont soutenue et qui m'ont encouragée à aller jusqu'au bout de ce projet. Je tiens à adresser une mention spéciale à Régis Roussel, mon coordonnateur de Département, que je considère comme un mentor, qui m'a accompagnée dans mon rôle de jeune enseignante et qui m'a toujours soutenue dans la réalisation de ce projet de mémoire.

Je tiens naturellement à remercier ma famille, Troy, Caroline, Lauren et Andréane. Je sais que vous n'avez jamais eu aucun doute que j'allais arriver à compléter ce projet d'envergure. Merci d'avoir souligné avec moi tous les accomplissements, petits et grands, qui ont mené à l'aboutissement de ce mémoire. Merci pour votre soutien inconditionnel et surtout, merci de croire en moi, toujours. J'espère vous rendre fiers et je vous aime.

Un merci au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et au Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) pour l'octroi de bourses à la maîtrise. Au-delà de l'important soutien financier que ces bourses m'ont apporté, ce fut une grande poussée de motivation de savoir que mon sujet suscitait l'intérêt de ces organismes notoires dans le monde de la recherche. Merci d'avoir soutenu et cru en ce projet, dès ses premiers balbutiements.

Et finalement, je veux adresser un grand merci et sincère merci aux répondantes qui ont accepté de prendre part à ce projet de recherche. Merci pour votre générosité et votre confiance qui ont permis ces partages si riches et qui sont au cœur de ce projet de recherche. J'espère avoir su rendre justice à vos parcours si inspirants.

DÉDICACE

Pour toi, grand-maman. Une femme forte et résiliente, une enseignante d'exception et surtout, ma plus grande source d'inspiration.

À toutes ces femmes inspirantes qui tracent le chemin pour celles qui suivront.

À ces enseignant·e·s passionné·e·s qui m'entourent, continuez d'allumer ces étincelles autour de vous.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iv
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Les défis de l'industrie musicale à l'ère de la Covid-19.....	5
1.2 La place des femmes dans l'industrie musicale	6
1.3 Un changement qui passe par les postes de direction?	8
1.4 Les femmes dans les postes de direction.....	8
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	10
2.1 La gestion dans les industries culturelles et créatives	10
2.1.1 Industries culturelles et créatives : des concepts à définir.....	10
2.1.1.1 Les industries créatives.....	11
2.1.1.2 Les industries culturelles et artistiques	11
2.1.1.3 Les industries culturelles et créatives.....	12
2.1.1.4 L'industrie de la musique.....	13
2.1.2 Les caractéristiques distinctives des industries culturelles et créatives.....	13
2.1.2.1 Une industrie d'incertitudes et d'extrêmes.....	13
2.1.2.2 La singularité des biens culturels.....	17
2.1.2.3 Une industrie qui échappe aux logiques économiques traditionnelles	19
2.1.3 Défis des industries culturelles et créatives	20
2.1.3.1 Réconcilier légitimités artistiques et économiques.....	20
2.1.3.2 Gérer les paradoxes inhérents aux industries culturelles et créatives.....	21
2.1.3.3 Travailler dans les industries culturelles et créatives	25
2.1.4 La place des femmes dans les industries culturelles et créatives.....	26
2.2 Les femmes dans les postes de direction.....	29
2.2.1 Sous-représentation des femmes dans les postes de direction	29
2.2.1.1 Un historique de sous-représentation, tous milieux confondus	29
2.2.1.2 Barrières invisibles et plafonds de verre	31
2.2.1.3 Le « nouveau sexisme »	33

2.2.2	Le leadership féminin : un leadership à redéfinir	34
2.2.2.1	Définir le leadership.....	34
2.2.2.1.1	Les différentes écoles de pensées	35
2.2.2.1.2	Les paradoxes du leadership féminin	40
2.3	Les femmes dans les postes de direction dans les industries culturelles et créatives	42
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....		46
3.1	Construction du devis de recherche	46
3.2	Échantillon.....	48
3.2.1	Les critères d’inclusion et d’exclusion	48
3.2.2	Construction de l’échantillon.....	50
3.2.3	Taille de l’échantillon	51
3.2.4	Stratégies d’échantillonnage	52
3.3	Collecte de données.....	53
3.3.1	Déroulement des entretiens.....	54
3.3.2	Profil des répondantes.....	56
3.4	Analyse des données.....	56
3.4.1	Déroulement de l’analyse des données.....	56
3.4.2	Stratégies d’analyse des données.....	57
3.4.2.1	La stratégie de la théorisation enracinée	57
3.4.2.2	La stratégie de décomposition temporelle.....	58
3.5	Critères de qualité.....	58
3.5.1	La crédibilité.....	59
3.5.2	La transférabilité	59
3.5.3	La dépendabilité	60
3.5.4	La confirmabilité	61
3.6	Considérations éthiques	61
3.6.1	Le respect des personnes.....	61
3.6.2	Le bien-être des personnes.....	62
3.6.2.1	Avantages de la participation à cette recherche pour les participantes.....	63
3.6.3	La justice	64
3.7	Limites	64
CHAPITRE 4 CADRE CONCEPTUEL		65
4.1	Présentation des théories utilisées pour la construction de mon cadre conceptuel	65
4.1.1	L’écart et l’entre.....	65
4.1.2	Le modèle multifactoriel d’Allaire et Firsirotu.....	66
4.1.3	La perspective de la pratique.....	68
4.2	Schéma conceptuel	70
4.2.1	Les pratiques individuelles comme unité d’analyse	70
4.2.1.1	Pôle 1 : Le point de départ.....	71
4.2.1.2	Pôle 2 : Le point à atteindre.....	71

4.2.1.3	Le changement d'état (l'entre).....	71
4.2.1.4	Premier niveau d'analyse : L'industrie.....	72
4.2.1.5	Deuxième niveau d'analyse : Les organisations	72
4.2.1.6	Troisième niveau d'analyse : Les individus.....	72
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		74
5.1	Niveau industriel.....	74
5.1.1	Situation initiale.....	74
5.1.1.1	Une industrie d'hommes	74
5.1.1.2	Peu de postes de directions disponibles	78
5.1.1.3	Modes de financement de l'industrie.....	80
5.1.1.4	Culture de l'industrie	82
5.1.2	Situation souhaitée.....	86
5.1.2.1	Une industrie plus sécuritaire et inclusive.....	86
5.1.2.2	Plus de visibilité pour les femmes et les tâches qu'elles effectuent	88
5.1.2.3	Un désir de changer le modèles de financement de l'industrie.....	90
5.1.2.4	Une question de nuances	93
5.1.3	Les indices qui témoignent de l'entre.....	94
5.1.4	Les pratiques associées.....	96
5.2	Niveau organisationnel.....	97
5.2.1	Situation initiale.....	98
5.2.1.1	Façons d'accéder à un poste de direction	98
5.2.1.1.1	En montant les échelons en passant d'une entreprise à l'autre	98
5.2.1.1.2	En montant les échelons dans sa propre organisation.....	100
5.2.1.1.3	En se faisant recruter.....	102
5.2.1.1.4	En créant sa propre organisation	103
5.2.1.1.5	En choisissant de devenir travailleuse autonome	104
5.2.1.2	Contexte de nomination.....	105
5.2.1.2.1	Être nommée dans un contexte de changements.....	105
5.2.1.2.2	Formaliser des tâches occupées de façon informelle	106
5.2.1.3	Une gestion des ressources humaines difficile.....	107
5.2.1.4	Une gestion pleine de contraintes.....	110
5.2.1.5	Les effets de la pandémie de la COVID-19 sur les organisations.....	111
5.2.2	Situation souhaitée.....	112
5.2.2.1	Se former en gestion des ressources humaines.....	112
5.2.2.2	Prendre le temps pour améliorer les processus de gestion	113
5.2.3	Les indices qui témoignent de l'entre.....	114
5.2.4	Les pratiques associées.....	116
5.2.4.1	Se former	116
5.3	Niveau individuel.....	118
5.3.1	Situation actuelle.....	119
5.3.1.1	L'immensité de la charge de travail.....	119
5.3.1.2	Fatigue et épuisement.....	122
5.3.1.2.1	La pandémie de la COVID-19	122
5.3.1.2.2	La pression d'être à la tête d'une organisation	123
5.3.1.2.3	Le sentiment de devoir faire ses preuves.....	124

5.3.1.3	Maternité.....	126
5.3.1.4	Satisfaction au travail.....	128
5.3.1.5	Style de leadership.....	129
5.3.1.5.1	Un style de leadership humain	130
5.3.1.5.2	Les défis d'un style de gestion humain.....	132
5.3.1.5.3	Un leadership à redéfinir	133
5.3.1.5.4	Le leadership comme phénomène genré.....	135
5.3.2	Situation souhaitée	137
5.3.2.1	Obtenir une reconnaissance de ses pairs	137
5.3.2.2	Pouvoir adopter un style de gestion qui colle à ses valeurs.....	138
5.3.2.3	Avoir le sentiment du devoir accompli.....	140
5.3.3	Les indices qui témoignent de l'entre.....	141
5.3.4	Les pratiques associées.....	143
5.3.4.1	Gérer la charge de travail élevée.....	144
5.3.4.2	Faire sa place	148
5.3.4.3	Gagner la confiance	150
5.3.4.4	Accompagner, encourager et former	152
5.3.4.5	Repenser la gestion.....	154
5.4	Synthèse des pratiques	157
CHAPITRE 6 DISCUSSION		160
6.1	L'accès à des postes de direction.....	160
6.1.1	Une taxonomie des différentes modes d'accès à un poste de direction	161
6.1.2	Une autre perspective sur le plafond de verre	164
6.1.3	Les femmes à la rescousse.....	166
6.1.4	Une période d'essai	170
6.1.5	L'informalité des industries culturelles comme facteur accentuant les difficultés d'accès dans les postes de direction	172
6.2	Au-delà du leadership traditionnel : Gérer autrement.....	175
6.3	Travailler dans l'industrie de la musique	180
CONCLUSION.....		186
ANNEXE A Guide d'entretien.....		192
ANNEXE B Certification éthique		195
ANNEXE C Invitation à participer à la recherche.....		196
BIBLIOGRAPHIE.....		197

LISTE DES FIGURES

Figure 4.1 : Une illustration de l'entre et de ses pôles d'intensité	66
Figure 4.2 : Le modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu	67
Figure 4.3 : Figure adaptée du modèle d'Allaire et Firsirotu	68
Figure 4.4 : Schéma conceptuel	70
Figure 5.1 Synthèse du niveau industriel	97
Figure 5.2 Synthèse du niveau organisationnel	118
Figure 5.3 Synthèse du niveau individuel.....	156

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 5.1 Synthèse des pratiques permettant de passer de la situation actuelle à la situation souhaitée	157
Tableau 6.1 Taxonomie des modes d'accès à un poste de direction.....	163

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur le vécu des femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec et sur la façon dont elles naviguent à travers les différentes exigences auxquelles elles sont confrontées dans l'exercice de leurs fonctions. Les exigences qui opposent la logique créative et la logique commerciale dans les industries culturelles et créatives (dont fait partie l'industrie de la musique) peuvent amener des défis de gestion pour les personnes à la tête des organisations de ce secteur. Pour les femmes dans les postes de direction, le rôle de directrice peut mener à devoir concilier des attentes contradictoires entre leur identité de gestionnaire et leur identité de genre. Ces deux facteurs peuvent laisser présager des défis supplémentaires pour les femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec, qui se situent au croisement de ces exigences. De plus, le contexte propre à l'industrie musicale au Québec au moment de mener ce projet de recherche, soit en 2021-2022 (*#MeToo*, vague de dénonciation, COVID-19, etc.) est susceptible d'amener des considérations additionnelles pour les femmes à la tête de ces organisations.

Dans le but de comprendre le vécu des femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec et d'identifier les pratiques qui leur permettent de naviguer à travers les différentes exigences qui se présentent à elles dans l'exercice de leurs fonctions, des entretiens semi-dirigés avec 12 directrices de l'industrie musicale ont été réalisés. Ces entretiens ont permis d'identifier des thèmes récurrents, classés selon la catégorisation suivante : les thèmes qui décrivent la situation telle qu'elle est actuellement, ceux qui décrivent la situation telle qu'elle est souhaitée par les répondantes, les indices qui témoignent de l'écart entre ces deux pôles, ainsi que les pratiques des répondantes qui permettent de passer de la situation actuelle à la situation souhaitée. Ces thèmes sont ensuite organisés selon les niveaux industriels, organisationnels et individuels.

Les résultats de cette recherche offrent une contribution théorique et empirique, articulée autour des thèmes de l'accès à des postes de direction, du désir d'un leadership alternatif et de la mise en valeur des différents styles de leadership possibles, de la charge de travail importante dans l'industrie de la musique au Québec ainsi que des effets de cette charge sur la conciliation entre le travail et la vie personnelle des répondantes.

Mots clés : Leadership, femmes, postes de direction, industrie de la musique, Québec, industries culturelles et créatives, changements, pratiques, recherche qualitative.

INTRODUCTION

Chose certaine, l'année 2020 aura été synonyme de bouleversements et de grands changements pour la très grande majorité d'entre nous. On ne peut passer sous silence la pandémie du coronavirus et les mesures sanitaires qui ont bouleversé le quotidien de tous. Or, certains secteurs ont été plus affectés par la crise que d'autres, notamment les industries culturelles (p. ex., la musique, le cinéma, le théâtre, etc.). Dans l'industrie de la musique plus particulièrement, les mesures de distanciation sociale qui ont mené entre autres à l'annulation de festivals, la fermeture des salles de spectacles et des bars ont fragilisé un milieu déjà aux prises avec de nombreux défis (baisse des revenus liés à la vente d'albums, concentration des revenus vers les artistes les plus populaires, faibles découvrabilité et rentabilité des artistes québécois sur les plateformes de diffusion continue), auxquels s'ajoute la vague de dénonciations de juillet 2020. Faisant écho au phénomène *#MeToo* de 2017, plusieurs allégations de comportements déplacés ont été partagées sur les réseaux sociaux et les noms de plusieurs joueurs de l'industrie culturelle québécoise ont été visés par ces allégations de harcèlement et de violences à caractère sexuel. Ainsi, cette vague de dénonciations pourrait être l'un des symptômes de problèmes plus larges d'inclusion et d'égalité dans l'industrie de la musique. L'année 2020 a grandement secoué l'industrie de la musique au Québec en révélant au grand jour des problèmes importantes visant les femmes de cette industrie. À partir du moment où les médias ont couvert cette situation, il était alors impossible de se fermer les yeux sur les injustices et les violences que les femmes de cette industries ont subi. C'est également ce qui a été l'élément déclencheur de ce mémoire : en prenant connaissance de ces différents articles de presse faisant état de la place des femmes artistes dans cette industrie, je me suis demandée ce qu'il en était pour les femmes qui dirigent des organisations. C'est ainsi que ce projet de recherche a pris forme.

Au Québec, les industries culturelles et créatives, et particulièrement celle de la musique, subissent de nombreuses perturbations et sont présentement au cœur de grands changements. De nouvelles initiatives voient le jour et les façons de faire de l'industrie sont remises en question afin de la rendre plus sécuritaire, plus égalitaire et plus inclusive. Parmi ces initiatives, il y a eu la création de l'Aparté en 2017, un organisme ayant pour mission « d'offrir une première assistance à toutes les personnes du milieu culturel qui font l'objet ou ont été témoins de harcèlement (psychologique ou sexuel) ou des violences au travail (agression sexuelle) » (Aparté, 2021). Il y a également eu la mise en place d'un programme en 2019 par Musicaction

pour aider la conciliation travail-famille lors de tournées internationales (Lapointe, 2019). Cette initiative vise les jeunes mères en leur permettant d'amener quelqu'un en tournée pour s'occuper de leurs enfants. L'organisme a comme volonté d'encourager les femmes à poursuivre leur carrière à l'international tout en conciliant leur rôle de mère : « Trop souvent, ces dernières années, Anne-Karine Tremblay [la responsable du projet chez Musicaction] a vu des femmes refuser des occasions pour cause de bébé. » (*ibid*) Il s'agit d'exemples d'initiatives parmi d'autres, qui démontrent une volonté d'améliorer l'expérience des femmes dans l'industrie de la musique au Québec.

Même si le changement semble être en train de s'opérer, plusieurs estiment qu'il reste beaucoup de chemin à faire pour que l'industrie soit réellement égalitaire et inclusive. Dans un secteur où certains postes et positions - entre autres la direction des maisons de disques - sont traditionnellement plus occupés par des hommes, les femmes s'expriment davantage dans les médias pour exposer au grand jour les difficultés auxquelles elles sont confrontées. En 2017, une lettre ouverte signée par le regroupement Femmes en musique (FEM), signée par 135 femmes de l'industrie musicale, dénonçait les injustices que vivent les femmes qui œuvrent dans le milieu, encore aujourd'hui. Parmi ces injustices, il est question de sexisme, d'écart salarial, de la faible représentation des femmes dans les programmations ainsi que dans les formations musicales.

Dans la lettre publiée à l'époque, il est également question de responsabilité sociale venant de la part de ceux qui octroient des subventions. On pourrait aussi penser, de façon générale, à la responsabilité de toutes les personnes en position de prendre des décisions artistiques ou administratives dans cette industrie. Les décideurs ont donc leur rôle à jouer dans cette démarche pour l'égalité. Or, les postes de direction (ex. : direction de maisons de disques, direction et jurys de festivals et de concours, etc.) dans l'industrie musicale sont majoritairement occupés par des hommes, alors que les femmes, même si elles sont présentes, sont plus souvent dans les postes d'exécutantes (Daguzan Bernier, 2019). Cette sous-représentation des femmes dans les postes de direction est un constat également partagé par les résultats d'une étude menée dans les industries créatives de Grande-Bretagne par Fiona Dodd. On y fait mention d'un ratio de 72% d'hommes contre 28% de femmes dans des postes de cadres, alors que le ratio pour les employés est 61% masculin, 39% féminin (Dodd, 2012, p. 162). Selon Daguzan Bernier, une piste de solution pour lutter contre les injustices et la sous-représentation dans l'industrie passe par meilleure une représentation dans les postes de direction. D'ailleurs, des études s'intéressent à la relation entre la représentation dans les postes de direction et la représentation dans les autres niveaux de l'organisation

(Cook et Glass, 2014; Skaggs *et al.*, 2012). Malgré cette sous-représentation dans l'industrie musicale au Québec, des femmes parviennent tout de même à accéder à ces postes de direction.

Ainsi, ce mémoire porte sur les femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec, alors que cette industrie subit des bouleversements à plusieurs niveaux : crise sanitaire qui force l'annulation de spectacles, de festivals et de tournées, un modèle d'affaires qui a été bouleversé par l'arrivée des plateformes de diffusion en continu et aussi, des vagues de dénonciation qui ont fait en sorte qu'un voile a été levé sur la place des femmes dans l'industrie de la musique au Québec. Plusieurs injustices et inégalités ont été révélées au grand jour et continuent de l'être encore aujourd'hui. En regardant le contexte particulier de cette industrie et les bouleversements qu'elle connaît, je me suis demandé comment les dirigeants d'entreprises de ce secteur s'en sortaient, vu les nombreux défis qui guettent ces organisations. Ensuite, en regardant les difficultés supplémentaires qui sont propres aux femmes qui évoluent dans cette industrie réputée comme étant typiquement masculine, je me suis demandé comment les femmes à la tête des organisations vivaient l'exercice de leurs fonctions. En effet, puisque le management semble encore ancré dans l'imaginaire collectif comme un phénomène traditionnellement masculin (Alvesson et Wilmott, 2002) et puisque les femmes à la tête d'organisations sont sous-représentées dans le secteur de la musique (Daguzan Bernier, 2019; Dodd, 2012), je me suis alors interrogée sur le vécu des femmes dans les postes de direction et sur la nature des défis qu'elles sont susceptibles de rencontrer. L'environnement complexe dans lequel elles évoluent peut ainsi amener de nombreuses exigences à concilier.

Ce mémoire est divisé en plusieurs chapitres distincts. Premièrement, dans la section Problématique (Chapitre 1), je reprendrai les éléments de l'actualité qui façonnent le contexte dans lequel les femmes dans l'industrie de la musique évoluent. Ces éléments démontrent l'importance empirique de mon sujet et m'ont amenée à formuler ma question de départ. Deuxièmement, dans la section Revue de littérature (Chapitre 2), je mettrai en valeur la littérature qui porte sur les caractéristiques des industries culturelles et créatives, ainsi que sur les défis supplémentaires découlant de ces caractéristiques et dont doivent tenir compte les personnes qui occupent des postes de gestion dans ces industries. Je soulèverai aussi la littérature qui énonce la recherche qui a été faite sur les femmes dans les postes de direction, et ce, toutes industries confondues. À la fin de ce chapitre, je serai en mesure de démontrer l'importance théorique de mon sujet et ainsi poser ma question de recherche, ainsi que les objectifs de recherche qui en découlent. Troisièmement, la section Méthodologie (Chapitre 3) expliquera la démarche suivie pour collecter les

données utiles à ce projet de recherche. Quatrièmement, la section Cadre conceptuel (Chapitre 4) fera état des concepts mobilisés pour analyser et organiser mes résultats. Ainsi, le cadre conceptuel permettra d'expliquer de quelle façon seront présentés les résultats. Les thèmes seront donc regroupés selon les catégories suivantes : la situation actuelle, la situation souhaitée ainsi que les différentes pratiques que les répondantes adoptent pour passer de la situation initiale à la situation souhaitée. De plus, les thèmes identifiés seront organisés selon les niveaux d'analyse suivants : au niveau de l'industrie, au niveau des organisations et au niveau des individus. Cinquièmement, la section Résultats (Chapitre 5) met en valeur les thèmes communs aux différents entretiens que j'ai menés avec les directrices, selon la catégorisation énoncée dans le cadre conceptuel. Sixièmement, la section Discussion (Chapitre 6) met en lumière certains thèmes de mes résultats afin de les faire dialoguer avec la littérature existante et de soulever les contributions que ce projet de recherche y apporte. Dernièrement, la conclusion mettra en valeur une synthèse des contributions que ce projet peut amener au niveau théorique et au niveau empirique.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Dans le présent chapitre, la problématique sera développée davantage afin de démontrer l'importance empirique et actuelle de mon sujet. La problématique est constituée d'articles de presses qui ont été publiés en amont de la collecte de données, afin de me familiariser avec le milieu de l'industrie musicale au Québec et d'orienter les thèmes à aborder avec les répondantes. Tout d'abord, j'aborderai les défis de l'industrie musicale au Québec à l'ère de la pandémie de la COVID-19. Pour poursuivre, je présenterai un aperçu de la place des femmes dans l'industrie de la musique au Québec. En terminant, je présenterai un bref aperçu des problématiques que vivent les femmes dans les postes de direction, tous secteurs confondus, afin d'avoir une vision d'ensemble sur les éléments susceptibles d'affecter l'expérience des femmes dans l'industrie musicale au Québec.

1.1 Les défis de l'industrie musicale à l'ère de la COVID-19

L'industrie musicale au Québec faisait déjà face à de nombreux défis avant l'arrivée de la pandémie du coronavirus tels que la baisse des ventes d'albums physiques, la concentration des revenus vers les artistes les plus populaires et les difficultés de découvrir des artistes locaux lorsque les utilisateurs ont accès à un aussi vaste répertoire notamment avec les plateformes de diffusion en continu (Vigneault, 2020). Or, l'arrêt forcé de la grande majorité des spectacles, combiné à une baisse des ventes de disques au profit d'une augmentation de l'écoute sur les plateformes en ligne peu rémunératrices accentuent ces défis. C'est d'ailleurs dans le but de « faire sortir du lot » les artistes québécois que Québecor a lancé QUB Musique, en mai 2020, une plateforme d'écoute en ligne. En leur offrant une tribune privilégiée et en leur permettant d'être mis de l'avant, l'idée est de permettre aux artistes d'être découverts et écoutés par un plus grand nombre et donc, de leur permettre d'avoir une meilleure rémunération malgré la perte de revenus qu'a occasionné l'annulation des spectacles (Lapointe, 2020). En effet, selon Solange Drouin, directrice générale de l'ADISQ, les spectacles représentaient environ 60% des revenus des artistes. Toujours selon elle, « l'année 2020 est la pire année vécue par les artistes et les entreprises du secteur musical » puisque les deux principales sources de revenus des artistes ont été complètement chamboulées : d'une part, avec les spectacles qui ont été annulés et de l'autre, avec les ventes d'albums, tant en ligne que la vente de copies physiques, qui sont en baisse depuis plusieurs années (Rezzonico,

2021). Il faut également mentionner la précarité des emplois dans le milieu, phénomène également amplifié avec la pandémie. Selon un sondage effectué par la Guilde des musiciens et musiciennes du Québec auprès de ses membres : « plus de la moitié des musiciens (54 %) affirment avoir des difficultés financières. Plus d'un sur trois relate avoir gagné moins de 20 000 \$ l'an dernier » (Rességuier, 2021). Ainsi, les perturbations causées par la pandémie dans l'industrie musicale sont importantes et les défis qui attendent les différents acteurs de l'industrie musicale dans le futur sont grands, notamment concernant la réouverture des salles de spectacles et le déséquilibre entre l'offre et la demande qu'aura engendré cette pause forcée, tel que souligné dans une conférence sur les défis actuels de l'industrie de la musique québécoise (Les Rencontres ADISQ, 2021).

1.2 La place des femmes dans l'industrie musicale

En 2017, le regroupement Femmes en musique (FEM) a vu le jour lors de la publication d'une lettre ouverte qui avait pour effet de faire la lumière sur les conditions des femmes dans l'industrie. Signée par 135 femmes de l'industrie musicale, cette lettre dénonçait les injustices que vivent les femmes, notamment en termes de sexisme, d'écart salarial, de la faible représentation des femmes dans les programmations ainsi que dans les formations musicales (Lauzon, 2017). Plus précisément, la lettre fait état de la sous-représentation des femmes dans les programmations de festivals, où l'on retrouve environ 30%, parfois même jusqu'à moins de 10% de femmes, ou même 0% dans le cas des Grandes Fêtes Telus de Rimouski, alors que l'UDA regroupe 49% de femmes inscrites dans le volet Chanson. La lettre présente également les inégalités salariales, les inégalités liées à la longévité des carrières et aux injustices par rapport aux effets de la maternité sur les carrières des femmes, et ce, sans compter les différentes manifestations de sexisme dans leur quotidien (Voir, 2017). La publication de cette lettre dans les médias se voulait comme une prise de conscience et un appel à la responsabilité sociale du milieu, mais particulièrement de la part des organismes qui subventionnent l'industrie.

En 2018, après avoir remarqué que la majorité des maisons de disques sont dirigées par des hommes, Catherine Simard décide de quitter l'équipe Spectra pour se lancer en affaire et fonde La Maison Fauve. (Côté, 2018). En 2019, l'agence d'artiste Hôtel Particulier voit le jour et a pour mission de veiller à l'épanouissement sain de ses clients. Les cofondatrices Audrey Canuel, une ancienne employée de Dare to Care Records, et Esther Teman, ancienne productrice au contenu de l'émission La Voix, avaient alors pour but de « changer des façons de faire dans l'industrie de la musique avec lesquelles elles avaient un conflit de valeurs » (Côté, 2020a) lorsqu'elles se sont lancées en affaires.

En juillet 2020, le Québec a assisté à une vague de dénonciation sur les réseaux sociaux. Faisant écho aux mouvements #MeToo de 2017, cette vague de dénonciation a touché beaucoup de secteurs et de communautés en divulguant au grand jour le nom de personnes ayant fait l'objet d'allégations de violences à caractère sexuel. Bien que plusieurs groupes, communautés et industries ont été touchées, le milieu culturel a été durement touché. De nombreuses accusations ont été portées contre plusieurs personnalités publiques et ont été grandement médiatisées (Martin, 2020).

Le milieu de la musique n'a pas été épargné. Parmi les histoires qui ont fait couler beaucoup d'encre, on pense au cas de la maison de disques Dare To Care Records. Peu de temps après que des accusations aient été portées à l'égard d'un artiste et du président de la maison de disques, Béatrice Martin, mieux connue sous le nom de Cœur de Pirate, a déclaré vouloir racheter l'entreprise, ce qui a été officialisé en janvier 2021. Bien qu'elle ne soit pas la première femme à diriger une maison de disques au Québec, le rachat de Dare to Care par Cœur de Pirate représente toutefois un symbole fort et important pour les femmes de l'industrie musicale, entre autres vue l'envergure de Dare to Care Records (Radio-Canada, 2021). Depuis, l'entreprise se nomme désormais Bravo Musique et « se fera un point d'honneur d'être un vecteur de progrès pour son industrie, en misant sur l'inclusion, l'empathie et le respect des artistes et artisans ainsi que de leur travail » (Lapointe, 2021). Par ce changement, la maison de « musique et de talents » souhaite ainsi se rapprocher des valeurs de sa directrice et de la société selon les propos qu'elle a tenus à Tout le Monde en parle : « J'ai vu ça comme une opportunité de reprendre le flambeau avec mes valeurs, des valeurs qui ressemblent aux valeurs de pas mal de gens » (Lapointe, 2021). Les valeurs et la culture présentes dans l'industrie musicale ont donc été secouées récemment, mais les changements semblent être en train de s'opérer.

Malgré ces changements en cours, beaucoup reste à faire, encore aujourd'hui. Le 8 mars 2021, une lettre ouverte a été publiée dénonçant l'absence des femmes dans les programmations des radios québécoises. En étudiant le contenu diffusé par plusieurs grandes radios francophones (Rouge FM, Énergie, Rythme FM et CKOI), le projet Musique Bleue, une initiative visant à promouvoir les contenus locaux sur les ondes des radios, fait le constat suivant : « la proportion de chansons d'artistes féminines diffusées oscille entre 2 % et 30 % de la programmation francophone, selon les stations et les journées de la semaine » (Coté, 2021). Selon Fannie Crépin, instigatrice de l'initiative Musique Bleue, également membre du conseil d'administration de l'ADISQ et fondatrice de Supercool Management, cette sous-représentation flagrante est un obstacle à « la parité, l'émergence et la diversité » (Coté, 2021), notamment en fonction des revenus

provenant des redevances qui sont alors généralement moins élevées pour les femmes que pour les hommes.

1.3 Un changement qui passe par les postes de direction?

Alors que l'industrie a été grandement secouée dans les dernières années, plusieurs déplorent l'absence de femmes dans les postes de décisions. Chloé Legrand voit d'ailleurs l'arrivée de Cœur de pirate à la direction de Dare to Care Record d'un bon œil, afin notamment « d'éviter des erreurs commises inconsciemment par le passé » (Radio-Canada, 2021). Catherine Simard souligne que l'industrie musicale a une ambiance de « *boys club* » et que « les postes de haute direction sont [surtout] occupés par des hommes », ce qui a fait en sorte qu'elle a eu envie de créer la Maison Fauve (Radio-Canada, 2021). Une constatation qui est également partagée par Esther Teman, qui souligne que malgré le fait que plusieurs femmes travaillent dans l'industrie musicale, elles sont peu nombreuses à être en position de pouvoir : « Il pourrait notamment y avoir plus que 4 femmes (sur 15 membres) au conseil d'administration de l'ADISQ » (Côté, 2020a). C'est également une recommandation qui est émise par Myriam Daguzan Bernier, qui mentionne que pour souhaiter atteindre la parité dans les programmations de festival, les femmes doivent pouvoir avoir accès aux postes de décisions et être représentées (Daguzan Bernier, 2019). Selon une recherche effectuée sur le site web de diverses entreprises et associations de l'industrie musicale québécoise, les femmes semblent être nombreuses dans les postes de direction du milieu associatif et syndical, alors qu'elles demeurent plus rares à la tête de festivals ou de salles de spectacles. D'ailleurs, Anne Hudon, directrice générale du Festival d'été de Québec (FEQ), est l'une des seules femmes à la tête d'un festival d'envergure à ma connaissance (Papineau, 2019). Par contre, elles semblent prendre une place grandissante dans les postes de directions de maison de disques, à l'instar de Béatrice Martin, Catherine Simard et Chloé Legrand, mentionnées précédemment.

1.4 Les femmes dans les postes de direction

La sous-représentation des femmes dans les postes de direction n'est pas un phénomène unique à l'industrie musicale au Québec. Dans les postes de direction au Canada, tous secteurs confondus, le rapport McKinsey paru en juin 2019 illustre d'ailleurs l'entonnoir de cette sous-représentation selon différents niveaux de l'organisation. Alors que les postes de cadres de premiers niveaux sont occupés à 50% par des femmes et 50% par des hommes, plus on se rapproche de la haute direction, plus cet équilibre se rompt : seulement 14% des PDG sont des femmes au Canada. Toujours selon ce même rapport, les femmes au poste de vice-présidente disent être cinq fois plus susceptibles que les hommes d'avoir à

prouver leur compétence, trois fois plus susceptibles d'être traitées de façon cavalière, trois fois plus susceptible d'être la cible de remarques personnelles dégradantes et deux fois plus susceptible que les hommes de voir leurs décisions professionnelles remises en cause (McKinsey et LeanIn.Org, 2019). D'autres statistiques démontrent cette sous-représentation et le manque d'action concrète pour s'assurer que les entreprises canadiennes soient réellement diversifiées et inclusives. En 2020, 5,8% des PDG des entreprises du S&P 500 étaient des femmes et seulement 4 femmes figurent parmi le top 100 des dirigeants les mieux payés au Canada (Dubé, 2021). Il existe encore plusieurs formes de biais et de stéréotypes dans les organisations qui peuvent limiter l'accès aux postes de direction pour les femmes. Par exemple, encore aujourd'hui lors d'entretiens d'embauche pour des postes de leadership, on peut donner des points à des qualités dites « masculines », comme la prise de décision rapide et la facilité de s'exprimer en public, alors que certaines qualités associées au leadership dit « féminin », comme l'écoute et le désir de prendre des décisions consensuelles sont moins valorisés (Dubé, 2021). D'autres éléments valorisés dans les postes de direction, comme les horaires de travail non flexibles, ainsi que certains stéréotypes comme le fait que c'est la femme qui doit s'occuper des enfants peuvent également jouer en la défaveur des femmes qui ont l'ambition d'atteindre des postes de direction (Dubé, 2021). Les obstacles sont donc, encore aujourd'hui, nombreux à surmonter pour ces femmes, et ce, peu importe l'industrie dans laquelle elles occupent des postes de direction. Cette section sera également détaillée dans le chapitre « Revue de littérature » (voir Chapitre 2) afin d'approfondir les enjeux pour les femmes en position de leadership, cette fois, à l'aide de littérature scientifique sur le sujet.

Ainsi, l'industrie musicale fait face à plusieurs grands bouleversements. Des changements sont en train de s'opérer, mais il y a beaucoup de travail à faire. Comment l'industrie musicale se relèvera-t-elle des multiples crises en cours? Que fera-t-elle pour s'améliorer et pour s'assurer d'une industrie juste et inclusive? Et si on s'inspirait des femmes qui occupent déjà des postes de direction dans l'industrie musicale pour trouver des réponses à ces questions? C'est ce que je propose avec ce projet de recherche.

À mon avis, il est pertinent de s'intéresser au vécu des femmes dans les postes de direction afin d'identifier des pistes qui pourraient permettre de rééquilibrer la sous-représentation des femmes dans les postes de direction, mais aussi de rétablir un équilibre à tous les niveaux de l'industrie. Ces constats m'amènent à formuler la question de départ suivante : comment les femmes dans l'industrie de la musique au Québec accèdent-elles à des postes de direction et quels sont les défis auxquelles elles sont confrontées dans leurs fonctions?

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

Les femmes dans les postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec sont confrontées à plusieurs défis, selon ce qui est rapporté dans les médias (voir Chapitre 1 : Problématique). De manière indépendante, plusieurs études se penchent sur la gestion dans les entreprises culturelles et créatives, sur la place des femmes dans cette industrie et sur les femmes dans les postes de direction. Or, j'ai remarqué que très peu d'études se penchaient sur le vécu des femmes dans les postes de direction dans l'industrie de la musique et aucune étude ne semble traiter de ces sujets au Québec.

Dans un premier temps, j'ai recensé les différentes définitions existantes sur les industries culturelles et créatives, puisque plusieurs termes sont parfois utilisés de manière interchangeable. Délimiter ces différentes industries et les termes utilisés pour les décrire permettra ensuite de situer l'industrie musicale par rapport à ces définitions. Une fois située, il sera ensuite possible de relever les caractéristiques distinctives des industries culturelles et créatives ainsi que les défis que peuvent poser ces caractéristiques pour les gestionnaires qui sont à la tête des organisations qui composent ces industries. Ces caractéristiques et défis peuvent jouer un rôle sur la place des femmes dans ces industries.

Dans un deuxième temps, plusieurs études se sont penchées sur les femmes dans les postes de direction dans les dernières années. J'aborderai donc le phénomène de la sous-représentation et des défis d'accès aux postes de direction et ce, toutes industries confondues. Par la suite, j'aborderai la question du leadership et du leadership dit « féminin ». Pour finir, je relèverai les différentes tensions paradoxales qui sont susceptibles d'affecter les femmes dans les postes de direction.

2.1 La gestion dans les industries culturelles et créatives

2.1.1 Industries culturelles et créatives : des concepts à définir

Industries culturelles, industries créatives, industries culturelles et créatives... plusieurs termes sont utilisés dans la littérature et peuvent sembler interchangeables lorsqu'on fait référence à ce secteur d'activité, en plus d'avoir des limites un peu floues par rapport à ce qui fait partie de ces industries ou non. Afin de bien situer l'industrie de la musique par rapport à ces industries, je définirai donc les principaux

termes utilisés dans la littérature. Positionner l'industrie de la musique par rapport à ces définitions permettra ainsi de mettre en évidence les caractéristiques distinctives de ces industries et de relever les principaux défis de gestion auxquels sont confrontées les personnes occupant des postes de direction dans les organisations qui forment l'industrie de la musique.

2.1.1.1 Les industries créatives

En matière d'industries créatives, une définition fréquemment utilisée dans la littérature est celle du gouvernement du Royaume-Uni, qui définit les industries créatives comme étant des industries qui « prennent leur origine dans la créativité des individus, leur expertise et leur talent et qui ont un potentiel de création de richesse et de travail à travers la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle » (traduction libre, UK Government, 2020). Cette définition propose une vision très large des industries créatives. En effet, cette appellation a été critiquée, dans la mesure où la créativité n'est pas ce qui est produit par ce secteur d'activité économique, mais plutôt ce qui est à la base de ces activités (Miller, 2009). Ainsi, selon cette définition, toute organisation où les individus qui y travaillent font preuve de créativité, et ce, peu importe son secteur d'activité, pourraient être considérés comme faisant partie des industries créatives. Dans cette optique, il est possible de faire preuve de créativité dans son travail et ce, peu importe le type de travail à accomplir. Les industries « créatives » ne sont donc plus un terme réservé à un secteur d'activité, mais à plusieurs. C'est pourquoi des auteurs comme Daniel Mato (2007, dans Miller, 2009) soutiennent que « toutes les industries sont créatives ». Selon Miller (2009), cette affirmation est vraie lorsqu'on considère la créativité comme un intrant dans les activités des entreprises, mais pour réellement définir les entreprises qui appartiennent aux industries créatives, il faut s'intéresser aux entreprises qui offrent des biens créatifs comme extrants.

2.1.1.2 Les industries culturelles et artistiques

Pour leur part, les industries culturelles font référence à la notion de culture, qui peut elle-même être définie de plusieurs façons. Dans leurs travaux, François Mairesse et Fabrice Rochelandet (2015) font la distinction entre les différents volets du concept de culture, qu'ils définissent notamment d'un point de vue anthropologique, fonctionnel et économique. D'abord, la culture, au sens anthropologique, fait référence à « un ensemble d'attitudes, de croyances ou de valeurs communes à un groupe social donné, lesquelles permettent non seulement de l'identifier et de le singulariser, mais également de lier ses membres (par exemple, une culture nationale ou religieuse) » (Mairesse et Rochelandet, 2015, p. 29). Il s'agit donc d'éléments non tangibles qui définissent, caractérisent et qui rassemblent un groupe social

donné par le biais d'éléments communs. Ensuite, dans son sens fonctionnel, la culture fait référence « aux pratiques sociales et aux modes de production associés aux activités culturelles, en particulier celles qui se présentent comme artistiques et/ou récréatives » (Mairesse et Rochelandet, 2015, p. 29). C'est à cette catégorie de culture qu'appartiennent la culture de masse et la culture dite « classique » ou « cultivée », qui regroupe le théâtre, la musique classique et les beaux-arts, entre autres. D'un point de vue économique, il est également possible d'établir une distinction entre la culture individuelle, comme la culture générale d'un individu ou son identité culturelle, ou encore, si elle est collective (ex : cultures d'origine ou pratiques culturelles) (Mairesse et Rochelandet, 2015). Il y a donc plusieurs sous-catégories qui forment le concept de la culture, ce qui en fait encore une fois un secteur avec une définition très large. Lors de leurs travaux sur l'économie des arts et de la culture, Mairesse et Rochelandet (2015) ont ainsi choisi de s'intéresser à des aspects bien précis de la culture, soit les activités littéraires et artistiques pour former leur définition. Pour eux, le produit de ces deux activités est « un bien culturel », qui constitue de cœur de l'économie des arts et de la culture :

L'économie des arts et de la culture analyse la manière dont sont créés, financés, produits, distribués, valorisés et consommés les « biens culturels ». [...] la création et la consommation, mais également la production ou l'édition, ainsi que les activités de valorisation (distribution, diffusion, mise à disposition, prescription etc.) nécessaires pour faire rencontrer l'offre de biens littéraires et artistiques et leur demande. Les produits de ces activités sont précisément regroupés sous l'appellation très générale de « bien culturel ». (Mairesse et Rochelandet, 2015)

Même si leur définition de l'économie des arts et de la culture a pour but de délimiter les frontières du concept de « bien culturel », les auteurs reconnaissent toutefois la grande diversité de produits et de services qui peuvent être inclus dans cette définition. Toutefois, les biens culturels sont tous issus d'activités « incorporant une part significative de travail artistique » (Mairesse et Rochelandet, 2015).

2.1.1.3 Les industries culturelles et créatives

L'UNESCO adopte une définition plus large et complète dans ce qu'elle appelle « les industries culturelles et créatives » et en définissant clairement les sous-secteurs qui les composent. En effet, l'UNESCO s'appuie sur le rapport *Cultural Times : The First Global Map of Cultural and Creative Industries* et Marc Lhermitte et collègues (2015) pour définir les industries culturelles et créatives comme étant « des activités qui ont pour but de produire, reproduire, promouvoir, distribuer ou commercialiser des biens, des services et des activités de nature culturelle, artistique ou liée à l'héritage » (Traduction libre : Lhermitte *et al.*, 2015, p. 11). Dans sa définition très large des industries culturelles et créatives, ce rapport recense ainsi 11 secteurs

d'activités : la publicité, l'architecture, le secteur littéraire (vente de livres physiques et numériques), l'industrie du jeu vidéo (de leur création à leur vente), la musique (l'enregistrement sonore, la production, la publication de la musique et le spectacle), l'industrie du cinéma, les journaux et magazines, les arts de la scène (dance, théâtre, musique, opéra, ballet, etc.), la radio, la télévision et les arts visuels. (Traduction libre : Lhermitte *et al.*, 2015, p. 11).

2.1.1.4 L'industrie de la musique

En reprenant cette définition des industries culturelles et créatives adoptées par l'UNESCO, il est donc possible de situer l'industrie de la musique à travers ces nombreuses définitions. Il s'agit d'un secteur d'activité qui fait appartient à la catégorie plus large des industries culturelles et créatives et qui inclut les activités liées à l'enregistrement sonore, la production, la diffusion et promotion de la musique et le spectacle.

2.1.2 Les caractéristiques distinctives des industries culturelles et créatives

Les industries culturelles et créatives, par la nature de leurs activités et des biens qu'elles produisent, ont des caractéristiques communes et distinctives par rapport aux autres secteurs d'activités. Parmi ces caractéristiques, on remarque que les industries culturelles et créatives évoluent dans des environnements incertains et où les extrêmes se rencontrent. De plus, les biens culturels se distinguent des autres types de biens par le rapport entre les biens produits et la personne qui les crée. En effet, le rapport entre l'artiste et son œuvre comporte des particularités. Ensuite, les biens culturels, en plus d'avoir une valeur économique, ont également une valeur symbolique et culturelle. Il s'agit aussi d'une industrie qui échappe à certaines règles économiques présentes dans les secteurs plus « traditionnels » de l'économie. Ainsi, je détaillerai ces caractéristiques dans la section qui suit car ces éléments, en plus de distinguer cette industrie sur le plan économique, amènent des variables supplémentaires à prendre en considération pour les personnes qui gèrent des organisations appartenant à ce secteur d'activités.

2.1.2.1 Une industrie d'incertitudes et d'extrêmes

Pour Richard Caves (2003), les industries créatives ont certaines propriétés structurelles fondamentales, qui les distinguent des autres industries. Cette première caractéristique représente la grande incertitude qui pèse sur les producteurs de biens culturels, ce que Caves appelle le principe de « Personne ne sait » (*Nobody knows* : traduction libre). Selon ce principe, les producteurs de biens culturels ne peuvent pas prédire la demande et les goûts des clients potentiels à l'avance. Pour limiter les risques face à cette

incertitude, le réflexe des producteurs est toutefois d'adapter des formules existantes et qui ont connu du succès par le passé (Caves, 2003; Greffe, 2010). Or, le passé ne semble pas être garant de l'avenir puisque ces tentatives de reproduire ce qui a été fait auparavant n'ont généralement pas les résultats escomptés compte tenu des efforts investis (Goldman, 1984, dans Caves, 2003). Ainsi, dans les industries culturelles et créatives, seulement quelques projets connaîtront du succès et il est difficile d'anticiper lesquels.

Toujours selon Caves (2003), cette incertitude aurait peu d'importance si ce n'était pas du fait que les biens culturels et créatifs demandent souvent des investissements importants de la part des producteurs pour les mettre en marché et que les efforts créatifs peuvent difficilement être réutilisés pour d'autres projets. Le principe des coûts irrécupérables (*sunk costs*, traduction libre, Caves, 2003) exacerbe donc l'effet du principe de « Personne ne sait » puisque la mise en marché demande des investissements importants que les producteurs ne sont pas certains de pouvoir récupérer.

Pour tenter de réduire les risques liés à cette incertitude, les producteurs de biens culturels ont le réflexe d'utiliser des formules qui ont bien fonctionné auparavant, en espérant y trouver du succès à nouveau, mais tout en étant conscients qu'il y a de fortes chances que ce ne soit pas le cas (Greffe, 2010). Par contre, les producteurs qui réussissent à produire un bien culturel qui sera apprécié par le public et qui se démarquera des autres gagnent généralement beaucoup, puisqu'ils sont peu nombreux à y parvenir. Greffe compare cette industrie à une « loterie » : le prix à gagner est gros, puisqu'ils seront peu à l'obtenir. Ainsi, les producteurs de biens culturels ne sont pas assurés de réussir à produire un bien culturel qui connaîtra du succès auprès des consommateurs. S'ils y parviennent, il y aura beaucoup à gagner, mais sinon, il y aura beaucoup à perdre. C'est pourquoi Greffe (2010) présente l'industrie de la culture comme étant une industrie d'extrêmes.

Les producteurs d'oeuvres culturelles s'organisent donc de manière aussi rationnelle que possible face au chaos, c'est-à-dire de situations totalement imprévisibles. Les distributions sont de type parétienne plutôt que gaussienne : les variances touchent à l'infini, l'industrie est une industrie d'extrême [Steinert, 2003 ; Vettese, 2002]. (Greffe, 2010, p. 12)

Le fonctionnement de cette industrie d'extrêmes fait en sorte que seulement quelques acteurs de cette industrie réussiront à tirer leur épingle du jeu, au détriment de la majorité. Le phénomène des superstars (Rosen, 1981, dans Greffe, 2010), particulièrement présent dans les industries culturelles et créatives, permet seulement à quelques individus d'accéder au statut de « vedette », ce qui aura pour effet

d'augmenter leur notoriété et leurs revenus de façon conséquente, pour une différence de talent souvent « infime » par rapport aux autres.

L'économie de la culture devient alors une économie d'extrêmes plutôt que de moyennes, de processus autant que de produits, son cortège opposant de plus en plus souvent le prestige des happy few au marasme du grand nombre. Celui qui aura su à travers des différences de qualité souvent infimes prendre l'avantage risque de ramasser des mises à la réalisation desquelles les perdants auront pourtant participé, le marché épousant ici la figure d'un écosystème. Ce résultat du 'winner takes all' [Frank et Cook, 1995] est bien illustré par le phénomène des superstars. (Grefte, 2010, p. 13)

Cette incertitude et la possibilité de gagner beaucoup poussent certains joueurs des industries culturelles et créatives à prendre des mesures afin de s'assurer de limiter leurs pertes le plus possible. En effet, « la distribution des biens culturels est le plus souvent organisée par quelques rares centres qui se retrouvent dans des positions de domination et de pilotage. » (Grefte, 2010, p. 14). Ces centres, qualifiés de « major », s'assurent d'avoir la main mise sur le plus d'activités du secteur, limitant ainsi les intermédiaires dans le processus de création de valeur des biens culturels. Ces géants de l'industrie se retrouvent en situation monopolistique, ce qui a un effet sur l'offre de biens culturels, notamment au niveau de la diversité de cette dernière.

L'industrie de la musique n'échappe pas à ce phénomène. En effet, *l'Étude de 2021 concernant l'incidence économique de la diffusion de musique en continu sur l'industrie de la musique au Canada* démontre que trois grandes maisons de disques dominant le marché.

Les grandes maisons de disques (Sony, Universal Music Group et Warner) dominent l'industrie de la musique enregistrée à l'échelle mondiale et nationale. Cette domination s'étend également au secteur de la diffusion en continu, dans lequel elles détiennent environ 72 % du marché canadien. [...] Parmi les 50 chansons les plus diffusées en continu au Canada (d'artistes canadiens et étrangers) en 2020, il n'y avait aucun interprète vedette représenté par une étiquette indépendante (canadienne ou internationale). (Wall Communications Inc., 2021)

Cette étude mentionne également les particularités du marché francophone québécois, dans lequel il était autrefois possible d'évoluer de manière viable. En effet, la barrière de la langue a créé un écosystème distinct et indépendant du reste du Canada et des États-Unis, dans lequel les artistes pouvaient y faire carrière et en vivre. Toutefois, des changements importants sont venus bouleverser cet écosystème, dont le départ de certains distributeurs, la venue de nouveaux distributeurs internationaux et la présence

grandissante de Québecor¹ dans plusieurs secteurs de l'industrie, ce à quoi s'ajoutent des changements importants au niveau de la façon de consommer de la musique avec l'avènement des plateformes de diffusion en continu (Wall Communications Inc., 2021).

De plus, la consommation accrue de musique sur les services de diffusion en continu au détriment de la radio terrestre (en particulier) a eu pour effet de diminuer les redevances versées par les médias de radiodiffusion traditionnels, de faire baisser de façon relative les revenus tirés de la diffusion en continu, de réduire la visibilité sur le marché et de faire fléchir les ventes physiques. Il est également plus difficile de découvrir des artistes provinciaux dans le contexte de la diffusion en continu. L'écosystème qui a si bien servi les créateurs de musique francophone du Québec à l'époque des médias traditionnels n'est plus en mesure de jouer le même rôle à l'ère de la diffusion en continu (Wall Communications Inc., 2021).

Il est donc devenu plus facile d'avoir accès à des contenus anglophones, ce qui est venu compromettre l'écosystème québécois, autrefois « tissé serré » et protégé par la langue française. Des entreprises bien établies à l'international ont donc commencé à prendre de plus en plus de place sur le marché québécois. Ces grands joueurs internationaux, peu nombreux, dominent toutefois l'industrie de la musique partout dans le monde : « Dans l'industrie mondiale de la musique (y compris au Canada), un petit nombre de « grandes » maisons de disques dominant le paysage, à savoir Universal, Warner et Sony » (Wall Communications Inc. 2021). L'avènement des plateformes d'écoute en continu (ex : Spotify, Apple Music, etc.) a drastiquement changé les habitudes de consommation de musique des Québécois, donnant accès aux utilisateurs à un immense répertoire de musique, disponible en tout temps. Le contenu québécois s'est vu dilué à travers toutes les options offertes aux utilisateurs. Au Québec, le géant Québecor, possédant déjà plusieurs maisons de disques et étant un joueur dominant dans l'industrie des médias et de la radiodiffusion, a pris un rôle encore plus important en lançant sa propre plateforme de diffusion en continu, QUB Musique. Cette plateforme a comme objectif de favoriser le contenu québécois, tout en proposant un « imposant catalogue de calibre international, regroupant 50 millions de chansons disponibles sur demande et des centaines de listes de lectures élaborées par des curateurs passionnés d'ici pour répondre aux goûts et aux besoins des Québécois. » (Québecor, 2020). Les utilisateurs pouvaient alors retrouver la musique qu'ils ont l'habitude d'écouter, alors que l'algorithme de l'application a été conçu pour favoriser l'écoute et la découvrabilité des artistes du Québec.

¹ Québecor est une entreprise québécoise créée en 1965 par Pierre-Karl Péladeau. Elle possède plusieurs entités qui évoluent dans différents domaines, soit les télécommunications, des médias et sports et divertissements (Québecor, 2023).

En bref, les industries culturelles et créatives ont des caractéristiques communes. Il est difficile, voire impossible, pour les producteurs de biens culturels de prédire si leur production sera un succès auprès des consommateurs ou non. Les productions culturelles demandent souvent des investissements importants, mais les efforts investis par les producteurs ne leur assurent pas un résultat, ce qui accentue les effets de la demande difficilement prévisible. Toutefois, puisqu'ils sont si peu nombreux à gagner, les producteurs qui parviennent à avoir du succès sont grandement récompensés, ce qui donne l'image d'une loterie. Pour être certains de « gagner », des entreprises prennent les dispositions nécessaires pour contrôler le plus d'éléments possibles du processus de création et de commercialisation des biens culturels, ce qui les place en position monopolistique. Ces grandes entreprises, qualifiées de « major », ont donc plus de chances de récolter les fruits associés aux projets à succès. Toutefois, le fait qu'il y ait peu de joueurs et que ces derniers soient en situation monopolistique peut affecter l'offre des biens culturels ainsi que leur diversité. Au Québec, ces changements se font encore plus ressentir sur l'industrie de la musique, qui est menacé avec l'arrivée des grands joueurs, des contenus internationaux et des plateformes de diffusion en continu. En effet, autrefois, la diffusion des contenus passait en grande partie par les radiodiffuseurs et au Québec, ceux-ci sont soumis à des quotas du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) dans le but de protéger les productions culturelles en français (Roberge *et al.*, 2020, p. 147). Désormais, les producteurs de contenu québécois sont soumis directement à la concurrence internationale, puisque les plateformes n'ont aucune obligation de mettre de l'avant des contenus québécois ou francophone (*ibid*). Ainsi, les producteurs de contenu québécois doivent rivaliser avec une concurrence mondiale et avec des producteurs internationaux possédant d'importants moyens de promotion de ces différents contenus (*ibid*).

2.1.2.2 La singularité des biens culturels

Une seconde caractéristique distinctive des industries culturelles et créatives est la singularité du type de bien produit par cette industrie, c'est-à-dire les biens culturels. Selon la définition de l'UNESCO (2009) les biens culturels sont des « biens de consommation qui véhiculent des idées, des valeurs symboliques et des manières de vivre, par exemple les livres, revues, produits multimédias, logiciels, enregistrements sonores, films, vidéos, programmes audiovisuels, produits de l'artisanat et design. »

Selon Marc Ménéard (2004), certaines caractéristiques sont propres aux biens culturels. Premièrement, la reproductibilité des biens culturels industrialisés (les biens culturels industrialisés, comme les enregistrements sonores, sont issus d'une œuvre que l'on peut reproduire plusieurs fois, en opposition aux biens culturels uniques, comme un concert en salle de spectacle par exemple) permet d'offrir des rendements d'échelle croissants, c'est-à-dire qu'un bien culturel industrialisé permet de réaliser des économies plus il est reproduit, contrairement au bien culturel unique qui ne bénéficie pas de cette caractéristique. Deuxièmement, il y a l'importance de la création dans le travail effectué pour créer ces biens. Le type de travail et le marché dans lequel les travailleurs culturels évoluent créent des conditions de travail atypique, où les travailleurs autonomes prédominent par rapport aux salariés. Troisièmement, les biens culturels sont rapidement obsolètes. Les producteurs de biens culturels sont soumis à un renouvellement constant et doivent innover continuellement pour satisfaire la demande de biens culturels. Le marché des biens culturels, de type « le gagnant rafle tout », fait aussi en sorte qu'il faut souvent plusieurs essais avant de trouver un bien culturel « gagnant ». Quatrièmement, la demande est imprévisible, comme je l'ai mentionné plus tôt dans la section 2.1.2.1. Cette demande est également soumise à des variables psychosociologiques du côté de la demande, comme les effets de contagion sociale. Cinquièmement, les biens culturels peuvent difficilement se substituer aux autres biens culturels produits, en raison de leur caractère unique (Ménéard, 2004).

Au-delà de ces caractéristiques, la grande distinction entre les biens culturels et les biens de consommation classique réside dans le fait que la valeur du bien est avant tout symbolique plutôt qu'économique. « Un bien culturel est un bien symbolique qui, parce qu'il est porteur d'identité, de valeurs et de sens, ne peut pas être traité comme n'importe quel autre bien. » (Ménéard, 2004) De plus, le produit offert par cette industrie n'est pas produit de la même façon qu'un bien de consommation traditionnelle, puisque sa valeur symbolique proviendra directement du travail créatif du producteur.

L'attitude des artistes par rapport à leur travail, leurs œuvres, constitue une autre caractéristique distinctive des industries culturelles et créatives par rapport aux autres industries (Caves, 2003). Ce principe nommé « l'art pour l'art » (*Art for art's sake* : traduction libre) illustre la satisfaction que gagnent les artistes lorsqu'ils s'engagent dans le travail créatif, alors qu'on assume plutôt que le travail amène une désutilité, c'est-à-dire qu'il diminue la satisfaction du travailleur puisqu'il réduit le temps libre consacré au loisir (Larousse). Toutefois, Caves (2003) souligne que le principe de l'art pour l'art peut amener les artistes à accepter des salaires plus bas et leur donner une réputation d'être une main-d'œuvre bon marché. Il

souligne également la prépondérance de l'entrepreneuriat et du travail autonome comme choix de mode de travail chez les travailleurs culturels et créatifs.

Pour résumer, les biens culturels ont des caractéristiques bien particulières qui font en sorte que ceux-ci se distinguent des biens de consommation traditionnels. D'abord, les biens culturels ont une valeur symbolique. Ensuite, la relation entre le producteur d'un bien culturel et le bien produit est différente due à la satisfaction que procurent les activités artistiques nécessaires à la production du bien culturel.

2.1.2.3 Une industrie qui échappe aux logiques économiques traditionnelles

Une étude menée par Baumol et Bowen (1966, dans Greffe, 2010) démontre que le secteur du spectacle vivant ne connaît pas de gain de productivité, contrairement à ce qui se produit dans les autres secteurs de l'économie. Autrement dit, depuis la création de ce secteur d'activité, les ressources nécessaires pour réaliser un spectacle ne peuvent pas être réduites, pour augmenter la rentabilité ou la profitabilité d'un spectacle. De cette façon, puisqu'il est difficile pour les producteurs de spectacles de s'appuyer sur des gains de productivité pour réaliser des profits, il faudrait considérer des mesures comme l'augmentation des prix ou la réduction des salaires. Or, toutes ces options auraient pour effet de réduire la qualité et ultimement, menacer la viabilité de ce secteur. C'est pourquoi une des conclusions de l'étude de Baumol et Bowen est que les gouvernements subventionnent et soutiennent les activités artistiques pour leur permettre d'être maintenues dans une économie de marché qui ne leur permet pas de réaliser les gains de productivité nécessaires pour le faire. La conclusion que le secteur des arts et de la culture n'est pas totalement compatible avec une vision capitaliste de l'économie est également partagée par Marc Ménard :

La culture, qu'on le veuille ou non, est donc soumise aux règles fondamentales de l'économie capitaliste. D'où la nécessité de procéder à une analyse économique de la culture et des industries culturelles. Malheureusement, la vision économique traditionnelle, dite néoclassique, qui est fondée sur les notions d'efficience des marchés concurrentiels et de rationalité des agents économiques, a peu à dire sur la culture. (Ménard, 2004)

Cette incompatibilité du secteur culturel et artistique avec les postulats de base de l'économie capitaliste fait en sorte que le secteur des arts et de la culture est qualifié de « secteur assisté ». En effet, l'intervention des gouvernements est essentielle, « Qu'il s'agisse de subvention (aides à la création), de dépenses fiscales (incitations au mécénat), de production publique (théâtres nationaux) ou de réglementation (loi sur le prix unique du livre) » (Greffe, 2010, p. 8). Ainsi, peu importe la forme que ces

interventions peuvent prendre, les gouvernements doivent se doter de politiques culturelles pour soutenir les secteurs culturels et artistiques.

Ainsi, les logiques économiques traditionnelles ne s'appliquent pas parfaitement aux secteurs culturels et artistiques. En effet, puisque les modes de production des biens culturels n'ont pas changé depuis leur création et ne permettent pas de réaliser des économies en termes de productivité, contrairement aux autres secteurs qui ont évolué, ces secteurs doivent obtenir de l'aide des gouvernements pour pouvoir continuer d'offrir des biens culturels de qualité.

2.1.3 Défis des industries culturelles et créatives

Les caractéristiques distinctives des industries culturelles et créatives peuvent amener certains défis supplémentaires pour les personnes qui sont amenées à gérer des organisations dans ces industries. Premièrement, les gestionnaires de ces industries doivent réconcilier une légitimité économique, puisqu'ils gèrent des entreprises, et une légitimité artistique, puisque ces entreprises offrent des biens culturels. Deuxièmement, la nature de cette industrie amène différents paradoxes organisationnels, qui découlent indirectement de cette conciliation entre les contradictions qu'amènent l'art et le commerce. Troisièmement, les conditions de travail dans cette industrie sont parfois difficiles et peuvent affecter les personnes travaillant dans l'industrie, salariés comme gestionnaire. Pour les personnes à la tête d'organisations qui appartiennent aux industries culturelles et créatives, il est important de connaître ces défis afin d'être en mesure de naviguer à travers les différentes exigences parfois contradictoires de ces entreprises.

2.1.3.1 Réconcilier légitimités artistiques et économiques

Pour maintenir leurs activités et offrir des biens culturels de qualité, les industries culturelles bénéficient généralement de l'aide des gouvernements, d'où l'appellation de « secteur assisté » (Greffe, 2010). Toutefois, ces interventions des gouvernements, quoi qu'essentielles, amènent des considérations importantes au niveau de la légitimité, tant artistique et économique.

D'une part, cette assistance de l'État vise la légitimité artistique, c'est-à-dire le maintien de la qualité des œuvres produites par ce secteur. De l'autre, elle touche une légitimité économique. Effectivement, puisque l'État investit des fonds publics, elle peut s'attendre à un retour sur son investissement, c'est-à-dire que les œuvres produites rejoignent un nombre suffisant de « consommateurs-citoyens » (Greffe,

2010). Il y a donc un souci de rendre ces œuvres accessibles par le plus grand nombre de personnes possibles. Ces deux légitimités peuvent donc s'entrechoquer, dans la mesure où les critères d'efficacité imposés par la légitimité artistique et la légitimité économique ne sont pas toujours compatibles. Pour Xavier Greffe (2010), une preuve de « l'affrontement » de ces deux légitimités réside dans l'horizon temporel nécessaire pour pouvoir reconnaître la valeur de chaque légitimité. En effet, pour lui, la légitimité économique est souvent évaluée à court terme, alors que la légitimité artistique est quant à elle reconnue plus souvent sur le long terme.

On pourrait en conclure que les deux critères se rejoignent puisque l'audience va a priori dans le sens de la reconnaissance de la valeur artistique. Mais la temporalité des deux légitimités n'est pas la même. La légitimité économique sera évoquée dès que les subventions seront renouvelées, par exemple chaque année. À l'inverse, la légitimité artistique peut requérir des périodes de reconnaissance et d'apprentissage bien plus longues. Ainsi dira-t-on qu'il faut donner du temps au temps pour que le public reconnaisse la valeur des activités artistiques et accepte d'en payer le prix. (Greffe, 2010, p. 9)

Sommairement, l'assistance des gouvernements, bien qu'essentielle, amène des considérations au niveau de deux types de légitimité, la légitimité artistique et la légitimité économique. Or, ces deux légitimités amènent des contraintes parfois contradictoires.

2.1.3.2 Gérer les paradoxes inhérents aux industries culturelles et créatives

Il n'y a pas seulement que les légitimités artistique et économique qui peuvent contenir des éléments qui semblent à première vue opposés. En effet, la nature et les caractéristiques des industries culturelles et créatives, combinées aux exigences de l'économie capitaliste, font en sorte qu'on peut y retrouver de nombreux paradoxes.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'un paradoxe? Pour Smith et Lewis, les paradoxes sont composés de « *contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time* » (2011, p. 382). Il y a donc présence d'au moins deux éléments, qui, à première vue, semblent contradictoires. Cependant, ces éléments sont unis entre eux, existent simultanément et persistent dans le temps, ce qui veut dire qu'on ne peut pas exclure un de ces éléments pour tenter de régler les inconvénients causés par ces paradoxes. Les paradoxes se distinguent donc des dilemmes dans la mesure où ceux-ci peuvent être résolus par un choix entre l'une ou l'autre des options qui causent le dilemme, alors que les paradoxes durent dans le temps et que l'existence des éléments contradictoires est simultanée. Dans le même ordre d'idées, des éléments en dualité ou en contradiction n'impliquent pas forcément des tensions paradoxales

si l'aspect temporel n'est pas considéré. Dans ses travaux, Marianne Lewis (2000) illustre les paradoxes organisationnels en utilisant l'image du *yin* et du *yang*, qui représentent chacun des éléments contradictoires, mais qui coexistent. Le modèle de Lewis (2000) permet de repérer les éléments qui peuvent potentiellement être source de tensions, mais aussi les différentes réactions possibles des individus qui sont confrontés à ces paradoxes. Les mécanismes de défense peuvent ainsi entraîner des inconforts et parfois même de l'anxiété, en plus d'exacerber les tensions ce qui peut prendre la forme d'un cercle vicieux.

Dans les industries culturelles et créatives, les logiques créatives et les logiques économiques sont à l'origine d'un paradoxe central, duquel en découlera plusieurs autres. En effet, selon Robert DeFilippi et collègues (2007), les exigences de la gestion des entreprises sont parfois incompatibles avec les exigences des logiques créatives et artistiques, mais cohabitent toutefois dans les organisations de ce secteur. Il s'agit donc d'un défi de gestion important pour les gestionnaires de ces industries, qui doivent tenter de concilier ces éléments contradictoires au quotidien.

Managing creative personnel poses challenges because of tensions that arise based on the dual goals of commerce and art, often associated with exploitation for efficiency and profitability contrasted with exploration in which returns are both uncertain and not limited to economic ends. (De Filippi et al., 2007, p. 515)

Concrètement, ce paradoxe central peut prendre plusieurs formes. Les travaux de Joseph Lampel et collègues (2000) présentent ces différentes formes et les défis qu'ils peuvent constituer pour les gestionnaires de ces organisations. Parmi ceux-ci, un premier paradoxe est celui de l'opposition entre les valeurs artistiques et le divertissement de masse. Il faut reconnaître la créativité et la singularité du travail des artistes tout en considérant les exigences du divertissement de masse. En effet, les artistes souhaitent rester fidèles à leurs valeurs artistiques, mais ils doivent considérer ce que le public veut, ce qui est parfois incompatible (Lampel *et al.*, 2000). Pour les gestionnaires des organisations culturelles, le défi sera de savoir laquelle de ces deux logiques sera priorisée dans la prise de décision : les exigences du marché ou les valeurs artistiques?

Un deuxième paradoxe est celui de la différenciation du produit versus l'innovation du marché. Ainsi, il faut combler la demande existante tout en réfléchissant à des façons d'innover et de transformer le marché. Dans le cas des secteurs culturels et créatifs, les entreprises doivent reconnaître le désir des consommateurs pour la nouveauté et se démarquer des autres entreprises ainsi. Toutefois, en même

temps de s'attendre à de la nouveauté, les consommateurs souhaitent que ces produits culturels soient « accessibles et familiers » (Lampel *et al.*, 2000). Les producteurs de biens culturels sont donc confrontés à deux forces opposées au niveau de la demande. Ils doivent tenter de rendre les produits assez innovants pour qu'ils se différencient de ceux qui sont déjà offerts, mais pas trop afin d'éviter d'être en rupture avec les paradigmes existants.

However, while consumers expect novelty in their cultural goods, they also want novelty to be accessible and familiar. This contradiction puts producers of cultural products in the middle of two opposing pressures. On the one hand, producers are pushed to seek novelty that differentiates products without making them fundamentally different from others in the same category. (Lampel et al., 2000, p. 266)

Ces attentes paradoxales des consommateurs ont donné naissance à un grand débat au sein des industries culturelles et créatives. Puisque le succès des biens culturels semble parfois aléatoire, en raison de la grande incertitude de la demande au niveau de ces industries comme mentionné dans la section 2.1.2.3, deux visions des biens culturels émergent. D'un côté, il y a ceux qui voient les biens culturels comme étant créés pour répondre aux besoins et aux désirs existants des consommateurs. De l'autre, on croit que les goûts des consommateurs sont modelés par l'offre de produits culturels, tels qu'ils sont créés et imaginés par les artistes (Lampel *et al.*, 2000). La première vision semble être cohérente avec les approches traditionnelles des économies de marché, alors que la seconde vision s'appuie sur le caractère distinctif et unique des biens culturels par rapport aux biens de consommation traditionnels.

Selon Candace Jones et collègues (2016), les tensions entre l'art et le commerce et entre la nouveauté et le familier amènent les acteurs des industries créatives à prendre des rôles, selon la façon dont ils réagissent face à ces tensions paradoxales. Ils présentent ainsi trois rôles principaux, définis par Becker (1982, dans Jones *et al.*, 2016) : les courants dominants (*mainstreams* : traduction libre), les dissidents (*mavericks* : traduction libre) et les marginaux (*misfits* : traduction libre). Ils ajoutent aussi un quatrième rôle, les amphibiens (*amphibians* : traduction libre).

Les acteurs qui appartiennent aux courants dominants sont généralement ceux qui ont évolué et qui ont été formés dans l'industrie. Ils ont donc intégré les façons de faire de cette industrie et performant à l'intérieur des cadres établis. Les innovations proposées par les acteurs du courant dominant sont souvent incrémentales, c'est-à-dire que ces innovations sont en cohérence avec le paradigme existant (Becker, 1982, dans Jones *et al.*, 2016).

Les dissidents sont ceux qui n'ont pas été formés dans cette industrie, mais qui sont confortables avec les conventions. Ils en confrontent toutefois quelques-unes à l'occasion, mais choisissent d'en garder pour éviter l'incompréhension ou un manque de collaboration des autres. Pour parvenir à créer des innovations durables, les dissidents doivent s'assurer d'avoir le support et la collaboration des autres acteurs (Becker, 1982, dans Jones *et al.*, 2016).

Les marginaux, quant à eux, sont souvent étrangers au milieu et ont des difficultés à trouver des collaborateurs qui proviennent du monde des arts. Ils n'appliquent pas ou brisent les règles du milieu et les conventions sociales, ce qui leur permet d'avoir une plus grande liberté dans leur processus créatif. Pour contribuer à l'innovation du milieu, ils devront toutefois s'assurer d'avoir le soutien d'acteurs du courant dominant (Becker, 1982, dans Jones *et al.*, 2016).

La catégorie ajoutée par Candace Jones et collègues (2016), les amphibiens, sont les acteurs qui sont capables de passer d'une exigence à l'autre, entre l'art et le commerce et les autres dichotomies de ces industries. Ils peuvent ainsi passer de « *insider* » à « *outsider* », c'est-à-dire à quelqu'un qui peut adopter une position extérieure à l'industrie ou qui peut se placer à l'intérieur de celle-ci et qui connaît les règles du jeu. Selon Powell et Sandholtz (2012, dans Jones *et al.*, 2016) ces individus qui sont capables de passer d'un rôle à l'autre et de transgresser les frontières amènent une plus grande mobilité dans l'industrie et sont en mesure de diffuser les pratiques innovantes à travers plusieurs domaines. Selon Sgourev (2015, dans Jones *et al.*, 2016), ces acteurs sont également une source d'inspiration et agissent comme des « catalyseurs » qui permettent de réunir les autres acteurs, peu importe leur position dans l'industrie.

Pour résumer, la nature des industries culturelles et créatives et les caractéristiques des biens qu'elles produisent peuvent amener les individus qui évoluent dans ces industries à être confrontés à des exigences contradictoires, qui peuvent prendre la forme de paradoxes. Ces paradoxes ont été documentés et prennent la forme d'opposition entre les logiques créatives et les logiques économiques, d'une tension entre la créativité des artistes et les exigences du divertissement de masse et d'une contradiction entre un désir de nouveauté et un désir de familiarité de la part des consommateurs de produits culturels, entre autres. Pour les acteurs de ces industries confrontés à ces tensions paradoxales, leur position par rapport à ces contradictions les amène à prendre différents rôles, soit celui de suivre les courants dominants, à être dissidents, à être marginaux ou à adopter un rôle d'amphibien, qui consiste à se promener entre les différentes exigences et tensions d'apparence contradictoires.

2.1.3.3 Travailler dans les industries culturelles et créatives

Les industries culturelles et créatives ont des caractéristiques particulières, ce qui peut amener des défis pour les organisations, notamment au niveau de la légitimité des biens culturels produits et au niveau de la gestion des tensions paradoxales qui peuvent être associées aux industries culturelles et créatives. Les caractéristiques propres à l'industrie, comme l'incertitude et la nature du travail créatif, amènent également des considérations supplémentaires pour les personnes qui y œuvrent.

Effectivement, l'incertitude présente dans l'industrie n'affecte pas seulement les producteurs de biens culturels, mais aussi l'ensemble des travailleurs de l'industrie qui accompagnent les producteurs dans la mise en marché et la diffusion de ces biens. La difficulté de prévoir la demande pour les organisations fait en sorte que le travail - et les revenus y étant associés - ne sont pas garantis pour les travailleurs, d'autant plus en tenant compte de l'importance du travail autonome dans le secteur culturel et créatif. Avec une sécurité d'emploi qui tend à diminuer de plus en plus vue l'incertitude grandissante dans cette industrie, les travailleurs culturels doivent donc développer une tolérance face à l'incertitude par rapport au travail et à leurs revenus (Conor *et al.*, 2015). Par le fait même, ces travailleurs sont souvent considérés comme étant les emblèmes de la précarité.

Cette incertitude quant aux contrats futurs et aux revenus leur étant associés amène une pression sur les travailleurs, puisqu'ils sentent « qu'ils ne peuvent pas refuser un contrat » (Conor *et al.*, 2015). Ce phénomène fait alors en sorte qu'il peut y avoir des périodes de travail intense, puisque tous les contrats sont concentrés au même moment, alors que d'autres périodes peuvent être plutôt tranquilles.

Generally speaking, freelancers in the media and creative fields live by the aphorism that 'you can't say no to a job'. This in turn leads to extremely long hours and to what Pratt (2002) has termed 'bulimic' patterns of working – feast or famine, stop-go, long periods with little or no work followed by intense periods of having to work all the time, in some cases barely stopping to sleep. (Conor et al., 2015, p. 9)

De plus, pour les travailleurs culturels qui opèrent selon un mode de travail autonome, il y a plusieurs heures non rémunérées qui s'ajoutent pour faire connaître leur marque personnelle, pour se vendre et pour réseauter. C'est une réalité pour plusieurs travailleurs qui sont confrontés à un mode de travail « de projets à projets » :

In addition, the informal project-by-project work arrangements so common in media industries require constant 'entrepreneurial' and 'enterprising' free labour in the form of 'pitching', self-branding and networking (Gill, 2002; Scharff, 2015), long unsocial working hours unevenly distributed throughout the year (Blair, 2001), as well as a worker's readiness to bear the costs of insecurity and risk associated with temporary employment, including social insurance or sick pay (Menger, 2006; Ursell, 2000) [...] (Alacovska, 2017, p. 378)

Il y a donc un aspect informel important dans les modes d'organisation du travail présents dans les industries culturelles et créatives. Pour Bridget Conor et collègues (2015), il s'agit d'un travail qui traverse plusieurs frontières, notamment celles entre la maison et le travail ainsi que le travail payé et le travail bénévole. En effet, le travail culturel est un travail créatif, souvent réalisé par des travailleurs autonomes, où les contrats sont incertains et dans un mode d'organisation du travail de projets à projets. Combinés, ces éléments font en sorte qu'il peut parfois être plus difficile pour les personnes qui œuvrent dans ces industries de faire une coupure entre le travail et le temps personnel. De plus, de manière stéréotypée, le travail créatif est perçu comme étant un travail « positif » ou qui n'est tout simplement pas du travail, puisque les gens font ce qu'ils aiment. Cette perception renforce alors la pression des travailleurs culturels à accepter une paye qui n'est pas raisonnable ou même, de réaliser du travail non payé (Conor *et al.*, 2015).

Pour résumer, les caractéristiques des industries culturelles et créatives peuvent amener des défis pour les travailleurs de ce secteur. En effet, l'incertitude présente au sein de l'industrie ne s'applique pas seulement au niveau des producteurs, mais aussi pour les travailleurs de cette industrie. Cette incertitude peut se traduire au niveau des revenus, de la sécurité d'emploi et de la précarité qui résultent de la combinaison de l'incertitude à ces éléments. De plus, le travail créatif peut donc traverser plusieurs frontières par rapport au travail « traditionnel » et amener des considérations supplémentaires pour les travailleurs au niveau de la conciliation travail et vie personnelle ainsi qu'au niveau de la gestion de la charge de travail, souvent répartie de manière inégale dans l'année.

2.1.4 La place des femmes dans les industries culturelles et créatives

Les caractéristiques du travail culturel et créatif ne font pas qu'amener des défis communs à toutes les personnes qui y œuvrent dans son ensemble, mais amènent des injustices vis-à-vis certains groupes, plus particulièrement les femmes et les personnes issues de groupes minoritaires (Conor *et al.*, 2015; Gill, 2014). En effet, les femmes dans les industries culturelles et créatives sont confrontées aux mêmes problématiques que dans les autres secteurs : *"prejudice, glass ceilings and 'sticky floors' so that, for example, women are required to be exceptionally good in order to receive the notice and reward which*

would be granted to a man for more ordinary achievements.” (Conor *et al.*, 2015, p.14). Par contre, d’autres défis, inhérents aux caractéristiques du travail culturel, s’ajoutent.

Premièrement, tel que mentionné plus tôt, le fait que le travail créatif traverse plusieurs frontières (ex. : vie personnelle et vie professionnelle, travail payé et non payé) amène des considérations supplémentaires pour les femmes. Effectivement, elles doivent concilier leurs intérêts personnels et leurs responsabilités familiales (Jones and Pringle, 2015; McRobbie, 1998, dans Alacovska, 2017) pour répondre aux attentes sociales envers les femmes, comme celles de s’occuper de la famille et de prendre soin des autres. Puisque les frontières entre le travail et la maison, les amis et les collègues sont souvent déjà floues, cette conciliation peut s’avérer encore plus difficile (Alacovska, 2017).

Dans le même ordre d’idée, ces frontières floues peuvent exacerber des conflits identitaires pour les femmes qui travaillent dans cette industrie (Taylor, 2011). À titre d’exemple, Stephanie Taylor a observé des conflits identitaires pour les femmes qui œuvrent dans les industries culturelles et créatives et remarque que le travail créatif a un fort aspect émotionnel. En effet, pour une répondante, l’« amour » de son métier peut entrer en conflit avec ses relations personnelles, là où l’amour est généralement exprimé. Un autre exemple relevé par Stephanie Taylor (2011) dans ses travaux est celui du conflit identitaire qui peut survenir lorsque le travail artistique demande de se tenir debout, de confronter les idées et d’exprimer un message haut et fort, alors que les attentes sociales et les stéréotypes envers les femmes dictent des messages contraires aux femmes qui doivent avoir des comportements de « bonne fille » (ex : gentille, polie, ne pas déranger) dans leurs relations personnelles.

Deuxièmement, le fait que ces milieux de travail sont réputés pour être informels affecte aussi les femmes qui y œuvrent. Selon Angela McRobbie (1998, dans Taylor, 2011), les femmes, en tant que « travailleuses marginalisées, » vont avoir un intérêt pour le travail créatif parce que celui-ci apparaît comme étant différent du travail plus conventionnel et qu’il est attendu que ces milieux de travail soient plus inclusifs. Effectivement, le travail créatif est souvent associé à davantage de flexibilité (Conor *et al.*, 2015). Toutefois, cette flexibilité peut aussi être un vecteur d’injustices (Conor *et al.*, 2015) Selon McRobbie (1998), les femmes sont davantage exclues que les hommes des milieux plus « informels » et où les syndicats sont peu présents.

En effet, la gestion de ces industries est informelle, ce qui tend à renforcer les modèles et les systèmes déjà en place, surtout lorsqu’on parle de recrutement (Baumann, 2002; Blair, 2001; Grugulis and

Stoyanova, 2012 dans Alacovska, 2017) puisqu'il n'y a pas d'outils formels de gestion en place. Cette gestion informelle est largement due à la prépondérance du travail autonome et que le modèle de l'industrie soit axé sur le travail de projets à projets. Il y a donc moins d'opportunités pour les personnes qui ne font pas partie des modèles déjà en place (ex. : hommes blancs), ce qui augmente les inégalités raciales et de genre (Tunstall, 1993; Wing-Fai *et al.*, 2015 dans Alacovska, 2017). Par exemple, le recrutement se fait souvent de manière informelle, sur la base de bouche à oreille. De plus, le recrutement se fait souvent lors d'activités de réseautage, qui ont généralement lieu hors des heures de bureau ce qui rend plus difficile la participation à ces activités pour les femmes qui ont encore davantage de responsabilités familiales que les hommes. Cette pratique a comme effet indirect d'exclure les femmes de ces discussions. Par conséquent, des biais de sélection, comme l'homophilie, peuvent survenir et désavantager les femmes (Conor *et al.*, 2015) L'homophilie consiste à avoir tendance, souvent inconsciemment, à préférer interagir avec les personnes qui nous ressemblent, sur des attributs comme la race, le sexe et la classe sociale (Clare, 2012, dans Gill, 2014), ce qui joue un rôle important dans la reproduction des inégalités. Ainsi, dans les industries où le recrutement se fait de manière informelle, celui-ci peut avoir tendance à se faire dans les contextes déjà connus et à reproduire des dispositions déjà présentes plutôt que de chercher des personnes à l'extérieur de ces modèles préétablis.

Pour résumer, travailler dans les industries culturelles et créatives amène des défis et considérations supplémentaires pour les femmes, en plus des défis déjà présents pour les femmes dans les milieux de travail traditionnels. D'abord, une certaine flexibilité est présente dans les industries culturelles et créatives, ce qui est souvent perçu à première vue comme un avantage pour les femmes et qui les attire à travailler dans ces industries. Toutefois, cette flexibilité est inhérente à des frontières entre le travail et la vie personnelle qui ne sont pas clairement définies. Ces frontières floues désavantagent certaines femmes, qui doivent déjà concilier les comportements attendus socialement d'elles, leurs intérêts personnels et les exigences professionnelles liés à leur travail dans les industries culturelles et créatives, ce qui peut engendrer des conflits identitaires. Ensuite, l'organisation du travail est souvent informelle dans les milieux culturels et créatifs, dus à la prépondérance du travail autonome et du mode de « projets à projets » qui est préconisé dans l'industrie. Cette informalité rend ainsi la lutte aux injustices encore plus difficile, car elle encourage des pratiques de recrutement comportant certains biais de sélection, ce qui a pour effet d'exclure les femmes et les groupes minoritaires qui ne font pas partie des modèles déjà en place.

2.2 Les femmes dans les postes de direction

Dans cette section, il sera question des enjeux qui touchent les femmes dans les postes de direction, toutes industries confondues. En effet, la section précédente fait mention des défis vécus par les femmes dans les industries culturelles et créatives. La littérature mentionne que la nature des industries culturelles apporte des défis supplémentaires aux femmes qui y œuvrent, en plus de ceux qui sont généralement vécus par les femmes dans leurs milieux de travail.

Dans cette optique, je crois qu'il est pertinent de regarder les études qui ont été faites sur les femmes dans des postes de direction, dans tous les milieux confondus, puisque ces défis sont susceptibles de faire partie du quotidien des femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique, bien qu'ils aient peu été étudiés dans cette industrie spécifiquement. Parmi ces particularités communes, on remarque une sous-représentation des femmes dans les postes de direction, des barrières et des plafonds de verre ainsi que le « nouveau sexisme » auquel les femmes sont confrontées dans les organisations. Par la suite, je crois qu'il est intéressant de se pencher sur les caractéristiques du leadership dit « féminin » et des implications que celui-ci comporte pour les femmes qui occupent des postes de direction.

2.2.1 Sous-représentation des femmes dans les postes de direction

Dans plusieurs industries, force a été de constater que les femmes sont peu nombreuses à occuper des postes de direction. Ce phénomène n'affecte pas seulement les industries culturelles et créatives : c'est un constat généralisé. Ainsi, dans les dernières années, des études se sont penchées sur l'historique de cette sous-représentation pour tenter de voir comment cette sous-représentation évolue, alors que les organisations manifestent leur désir d'inclure plus de diversité dans leurs rangs. Pour expliquer ce phénomène, la métaphore du « plafond de verre » a souvent été utilisée pour désigner les barrières invisibles, mais qui retiennent l'ascension des femmes vers les plus hauts échelons des organisations. D'autres études se sont penchées sur le « nouveau sexisme », c'est-à-dire les formes que peut prendre le sexisme de nos jours, qui se manifeste de façon plus indirecte qu'autrefois. Toutefois, ce nouveau sexisme, même s'il s'exprime différemment, a toujours comme effet d'exclure les femmes de certains postes dans les organisations.

2.2.1.1 Un historique de sous-représentation, tous milieux confondus

Women in the Workplace, une étude menée annuellement par la firme McKinsey et l'organisme *LeanIn*, fait état de la réalité des femmes dans les corporations américaines. Cette étude avait comme objectif

initial de vérifier si le désir de diversité et d'inclusion envers les femmes énoncées par les organisations américaines se traduisait par des changements concrets sur le terrain. L'étude s'intéresse aux expériences des hommes et des femmes dans leurs milieux de travail, pour aider les organisations à prendre des actions concrètes favorisant l'inclusion des femmes dans les postes de direction (McKinsey, 2019).

Dans le rapport 2019 de l'étude *Women in the Workplace*, on remarque une augmentation de 4% de femmes dans les plus hauts échelons des organisations : elles sont passées de 17% à 21% de 2015 à 2019 (McKinsey et LeanIn.Org, 2019, p. 3). Même si la tendance se veut à l'amélioration, la sous-représentation des femmes dans les plus hauts échelons des organisations demeure importante. En 2022, ce pourcentage passe à 26% de femmes qui occupent les plus hauts échelons des organisations et sur ce 26%, seulement 5% sont des femmes issues de la diversité (McKinsey et LeanIn.Org, 2022, p. 8).

Le constat principal tiré de la plus récente version de l'étude à ce jour (*Women in the Workplace*, 2022) est que les femmes en position de leadership changent d'emploi plus rapidement que jamais et surtout, plus rapidement que les hommes qui occupent des rôles similaires. L'étude s'est donc penchée sur les causes de ce grand mouvement de personnel chez les femmes. Ambitieuses, quand les femmes qui désirent gravir les échelons d'une organisation sentent qu'il y a plus de résistance pour accéder aux échelons supérieurs, elles quittent ces organisations pour d'autres dans lesquelles il sera plus facile d'accéder aux postes convoités.

Women leaders are just as ambitious as men, but at many companies, they face headwinds that signal it will be harder to advance. They're more likely to experience belittling microaggressions, such as having their judgment questioned or being mistaken for someone more junior. They're doing more to support employee well-being and foster inclusion, but this critical work is spreading them thin and going mostly unrewarded. And finally, it's increasingly important to women leaders that they work for companies that prioritize flexibility, employee well-being, and diversity, equity, and inclusion (DEI). (McKinsey et LeanIn.Org, 2022, p. 5)

Cette résistance à leur ascension à des postes de direction peut prendre la forme de micro-agressions², qui ont comme effet de discréditer leur autorité et d'ébranler leur crédibilité. Cette résistance peut aussi prendre la forme d'un manque de reconnaissance de la part de l'organisation par rapport à l'ensemble des tâches effectuées par les femmes en position de leadership, notamment. Par exemple, le rapport illustre

² Action ou parole, d'apparence souvent banale, pouvant être perçue comme blessante ou offensante, généralement par une personne faisant partie d'un groupe minoritaire. ([Usito, 2023](#))

que les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes à passer du temps sur les mesures d'Équité, Diversité et Inclusion (ÉDI) alors que pour 40% d'entre elles, ce travail n'est pas reconnu dans leur évaluation de la performance. Le rapport fait également état que les femmes en position de leadership sont 43% à se retrouver en situation d'épuisement professionnel, par rapport à 31% pour les hommes dans les mêmes niveaux qu'elles (McKinsey et LeanIn.Org, 2022, p. 14). Le rapport indique aussi que les femmes noires sont encore plus susceptibles de subir des micro-agressions, telles que se faire dire ou suggérer qu'elles ne sont pas qualifiées pour leur travail, se faire méprendre pour une personne d'un niveau hiérarchique inférieur ou d'avoir son jugement remis en question (McKinsey et LeanIn.Org, 2022, p. 17).

Ainsi, bien qu'il y ait eu des avancées au niveau de la représentation des femmes dans les corporations aux États-Unis, il reste encore du travail à faire pour rendre les milieux de travail inclusifs pour tous et toutes. À défaut d'être en mesure d'accéder à des postes de direction, les femmes qui font face à de la résistance pour accéder aux échelons supérieurs des organisations quitteront ces organisations pour d'autres qui sont plus inclusives et pour lesquelles la culture organisationnelle correspondra mieux à leurs valeurs et à leurs besoins.

2.2.1.2 Barrières invisibles et plafonds de verre

La sous-représentation des femmes dans les postes de direction a inspiré la métaphore du plafond de verre (*glass ceiling*). Ce phénomène est expliqué par David A. Cotter et collègues (2001) comme étant : « *a glass ceiling [...] that poses invisible barriers to women's ascension to top positions* (Cotter et al., 2001, p. 91). Ainsi, la présence de certains facteurs dans les organisations rend plus difficile l'accès aux échelons supérieurs des organisations pour les femmes. Ces facteurs prennent la forme de barrières invisibles, qui restreignent ainsi l'accès des femmes aux postes de direction.

Dans les organisations, ces barrières invisibles peuvent se manifester de différentes façons, comme la discrimination (Acker, 1990; Baron and Bielby, 1986; Jacobs, 1992; Maume, 1999; Reskin, 2002, dans Cook et Glass, 2014), les biais implicites (Bielby, 2000; Reskin, 2005, dans Cook et Glass, 2014), le tokénisme (Kanter, 1977, dans Cook et Glass, 2014), le manque de mentorat de qualité (Blake-Beard, 2001; Essien, 2003; Martin, 1994, dans Cook et Glass, 2014) et l'exclusion des réseaux sociaux et informels (Ibarra, 1995; Smith-Loven et McPherson, 1993, dans Cook et Glass, 2014). Ces phénomènes, conscients ou non,

restreignent ainsi l'accès aux postes de direction pour les femmes et façonnent l'expérience de celles qui réussissent à briser ce plafond de verre.

Des études se sont penchées sur les caractéristiques des femmes qui y sont parvenues. Selon certaines études, ce sont des femmes exceptionnelles : pour parvenir à briser ce plafond de verre, les femmes en position de leadership doivent se surpasser et en faire davantage que leurs pairs masculins : « *women leaders attain their positions due to exceptional training, credentials and/or non-typical forms of cultural capital* » (Cook et Glass, 2014, p. 92). Par exemple, Ward *et al.* (1992, dans Cook et Glass, 2014) suggèrent que les femmes dans les postes de direction passent plus de temps à accumuler du capital humain que les hommes. Des études suggèrent également que ces femmes sont moins susceptibles d'être mariées ou d'avoir des enfants (Alessio et Andrzejewski, 2000; Ferree et Risman, 1995, dans Cook et Glass, 2014).

D'autres études observent que certaines femmes qui ont atteint les échelons supérieurs des organisations l'ont fait en développant des stratégies pour parvenir à naviguer dans ces environnements à prédominance masculine. Ainsi, elles s'intègrent à ces cercles masculins en développant des passe-temps particuliers (ex. : aller jouer au golf parce que c'est ce que leurs collègues masculins font) ou bien, des habitudes de discours et d'interactions pour rejoindre leurs collègues : « *Davies-Netzley (1998, p. 349) quoted one respondent's strategy for de-emphasizing her gender status when interacting with male colleagues: 'I talk sports, politics, read the Wall Street Journal. I talk what the guys do. I have to.'* » (Davies-Netzley, 1998; Gutek, 1985; Kanter, 1977, dans Cook et Glass, 2014, p. 92). Les femmes qui souhaitent obtenir des postes de direction ont donc tendance à tenter de s'éloigner de leur genre féminin en adoptant des comportements ou des habitudes spécifiques socialement associés au genre masculin.

Alors que la métaphore du plafond de verre tend à associer des causes structurelles et externes à la sous-représentation des femmes dans les postes de direction, certaines études expliquent cette sous-représentation par des caractéristiques relevant d'une généralisation à l'égard de la personnalité des femmes. En effet, les travaux de Babcock et Laschever (2003, dans Cook et Glass, 2014) suggèrent que les femmes ne demandent pas autant de promotion que les hommes, car elles font généralement moins preuve d'affirmation, de volonté et de compétitivité que les hommes (Cook et Glass, 2014, p. 92) : si elles le faisaient davantage, elles seraient plus nombreuses à occuper des postes de direction.

En somme, la sous-représentation des femmes dans les postes de direction peut être expliquée par des barrières structurelles et invisibles, qui ralentissent les femmes dans leur ascension vers les échelons

hiérarchiques supérieurs des organisations. Cette difficulté d'accès à ces postes de direction forme alors un plafond de verre, que certaines femmes parviennent à briser en exhibant des caractéristiques particulières ou en usant de stratégies pour intégrer les cercles sociaux généralement masculins. D'autres courants de pensée soutiennent quant à eux que les postes de direction sont accessibles, mais que les femmes ont moins tendance à demander une promotion que les hommes, ce qui explique la sous-représentation généralisée des femmes dans les postes de direction. Ces généralisations à l'égard des traits de personnalités des femmes, comme le fait qu'elles sont moins enclines à demander une promotion, sont d'ordre culturel et peuvent restreindre l'accès des femmes à des postes de direction.

2.2.1.3 Le « nouveau sexisme »

La sous-représentation des femmes dans les postes de direction peut donc être expliquée de différentes façons. Dans le cas du plafond de verre, certains facteurs structurels et culturels sont énoncés, en tant que « barrières invisibles » qui ralentissent l'ascension des femmes aux échelons supérieurs de l'organisation, dont les biais implicites et la discrimination. Dans le même ordre d'idées, certains facteurs plus subtils renforcent les inégalités envers les femmes sur le marché du travail, même si les femmes ne sont plus exclues de manière directe du marché du travail.

Rosalind Gill (2014), dans ses travaux sur les inégalités dans les industries culturelles et créatives, observe que le terme « sexisme » n'est presque plus utilisé, mais que le phénomène n'a pas pour autant cessé d'exister. En effet, elle remarque que le sexisme ne s'exprime plus de façon « traditionnelle », c'est-à-dire qu'un employeur ne dira pas directement à une femme que « sa place est dans la cuisine », par exemple. Toutefois, ce n'est pas parce que le sexisme n'est plus exprimé directement qu'il est inexistant. Rosalind Gill (2014) soutient que le sexisme est un phénomène en mouvement, c'est-à-dire qu'il est « agile, dynamique, changeant et malléable ». Elle s'inspire donc du concept du « *new racism* » pour qualifier ce phénomène de « nouveau sexisme » (traduction libre : « *new sexism* »). Selon Gill, le nouveau sexisme se manifeste différemment puisqu'il s'agit d'un phénomène plus subtil, voire indirect. Dans ses travaux, elle constate que les attentes envers les femmes sont différentes que celles envers les hommes. Ces attentes sont généralement plus élevées pour des qualités étant associées au genre féminin (ex. : la communication), ce qui contribue à perpétuer les inégalités entre les hommes et les femmes. Elle remarque aussi que la discrimination envers les femmes ne se fera pas directement sur le genre, mais plutôt sur des motifs détournés, comme les préférences des consommateurs (par exemple, le public préfère les hommes), comme raison justifiant la faible présence des femmes dans certains secteurs.

De cette façon, la sous-représentation des femmes dans les postes de direction peut s'expliquer par ce nouveau sexisme, qui touche les femmes de façon plus indirecte que le sexisme au sens « traditionnel », mais qui a tout de même pour effet de les exclure de certains secteurs.

2.2.2 Le leadership féminin : un leadership à redéfinir

Dans les postes de direction, les femmes sont souvent amenées à faire preuve de leadership. Toutefois, le leadership peut souvent être associé de manière inconsciente à des traits stéréotypiquement masculins (Due Billing et Alvesson, 2002). Les femmes qui exercent du leadership peuvent donc parfois ne pas se reconnaître dans les manières d'exercer du leadership dans sa forme traditionnelle. Cette situation amène un besoin de repenser le leadership. En outre, cette situation fait en sorte que les femmes qui exercent du leadership peuvent être confrontées à des tensions paradoxales.

2.2.2.1 Définir le leadership

Souvent associé à la gestion, le leadership est un phénomène qui fait partie intégrante des organisations et du quotidien des personnes qui occupent des postes de gestion.

D'abord, il est important de distinguer les concepts de gestion et de leadership. La gestion est définie comme étant l'« agencement d'idées, d'hypothèses et d'actions reliées entre elles et orientées vers la prise de décision qui, elle, est stimulée par l'atteinte des objectifs et axée sur la mise en œuvre d'activités variées de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, ou d'une combinaison de certaines d'entre elles » (Turgeon et Lamaute, 2016, p. 13). Le leadership s'inscrit donc à l'intérieur d'une des quatre grandes fonctions de la gestion, soit la fonction « direction ». Cette dernière représente les éléments mis en œuvre par le gestionnaire pour motiver et mobiliser les employés vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Il existe plusieurs définitions et plusieurs écoles de pensées associées au leadership. Au sens propre, Antidote définit le leadership comme détenir une « Position de leader, de meneur ; autorité, commandement. » Le leadership fait donc référence à la notion d'une personne qui en mène d'autres, qui décident volontairement de la suivre. Du point de vue des entreprises, la Banque de développement du Canada définit le leadership comme : « la capacité de définir clairement une vision pour [leur] entreprise et de motiver les gens à la réaliser » (BDC, 2023). Il s'agit donc de la capacité d'une personne d'inspirer et de motiver les autres à atteindre des buts communs. D'emblée, les définitions du leadership ne font pas directement référence à la position hiérarchique de la personne qui exerce du leadership sur les autres. Ainsi, une personne « leader » n'est pas forcément dans une position d'autorité sur les autres, mais les

inspirera à poser des actions de façon volontaire. Le leadership n'est donc pas automatiquement associé à un poste de gestion : une personne peut faire preuve de leadership dans son équipe de travail avec ses collègues, sans posséder de lien d'autorité sur ces personnes.

Malgré le lien fort qui unit la gestion et le leadership, la tendance populaire amène à faire une distinction entre les deux termes. Alors que les gestionnaires sont généralement perçus comme des personnes axées sur les résultats, les leaders sont souvent perçus comme étant axés sur les gens : « *Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing* » (Bennis et Nanus, 2005, p. 20, dans Simsa, 2020 ; Mintzberg, 2014). Il y a un discours qui tend à romantiser le leadership.

Pour Ruth Simsa (2020), le leadership va plus loin que la simple gestion, dans la mesure où le leadership ne s'intéresse pas seulement aux outils et techniques mis à la disposition du gestionnaire, mais est fortement associé aux qualités de la personne qui l'exerce. Toutefois, elle reconnaît que la différence est mince : « *Nevertheless, the distinction between management and leadership is blurring.* » Le management et le leadership sont deux concepts parfois difficiles à distinguer l'un de l'autre.

Pour Henry Mintzberg, il faut arrêter de faire la distinction entre les deux termes et plutôt les voir comme un tout, puisqu'un gestionnaire sans leadership est tout aussi nuisible qu'un leader qui n'a pas d'aptitudes en gestion. « Au lieu d'établir une distinction entre gestionnaires et leaders, nous devrions considérer les gestionnaires *comme des leaders* et le leadership comme le synonyme d'une saine gestion. » (2014, p.18). C'est dans cette optique que j'aborderai le leadership dans ce projet de recherche: comme une partie intégrante du rôle des femmes dans les postes de direction et comme synonyme d'une saine gestion.

2.2.2.1.1 Les différentes écoles de pensées

Au fil des années, plusieurs chercheurs se sont intéressés au phénomène du leadership dans un contexte organisationnel. Il existe plusieurs théories sur le leadership, et plusieurs écoles de pensées qui y sont associées. Ces différentes théories et écoles de pensées, même si certaines datent, sont importantes à connaître puisqu'elles sont encore enseignées dans les cours et les formations en gestion. De plus, cette vision du leadership a laissé des traces dans l'imaginaire collectif. Cette vision qui est encore partagée de la gestion et du leadership façonne les attentes envers les personnes qui occupent ces postes en dictant les caractéristiques de ce que devrait être un bon gestionnaire. Le regroupement de ces attentes sociétales contribue à former l'idéologie dominante lorsqu'il est question de leadership. Dans ce mémoire, il est

important de comprendre les fondements historiques du leadership et les attentes que ceux-ci sont susceptibles de créer pour les directrices de l'industrie culturelle puisque c'est de ce modèle dominant dont elles veulent se distinguer.

Les premières recherches sur le leadership, vers le début du 20^e siècle, se sont penchées sur les traits des grands leaders de ce monde. En examinant les qualités et les défauts de plusieurs grands leaders, le but de ces recherches était de déceler, à l'aide de méthodes scientifiques, quelles caractéristiques personnelles, comme les traits de personnalité et caractéristiques physiques (ex. : taille et poids) permettent de distinguer les leaders des non-leaders. Par exemple, Galton (1869, dans Zaccaro *et al.*, 2004) a examiné les leaders sur plusieurs générations, pour en arriver à la conclusion que les leaders possédaient une intelligence hors du commun, entre autres. À ce stade des recherches, le leadership est considéré comme une qualité innée, et non développée par les personnes. Les travaux de Stogdill (1948, dans Zaccaro *et al.*, 2004 ; Simsa, 2020) ont toutefois mis un frein à ce courant de pensée en affirmant qu'une personne ne devenait pas un leader simplement qu'en possédant une combinaison de traits de personnalité. Cette affirmation a été reprise par d'autres chercheurs, dont Muchinsky (1983, p. 403, dans Zaccaro *et al.*, 2004) qui affirme qu'il n'y a aucun ou très peu de lien entre les caractéristiques personnelles et l'efficacité d'un leader. Les recherches plus récentes sur les traits de personnalité des leaders ne soutiennent plus l'hypothèse que ce sont des caractéristiques innées, mais mettent plutôt de l'avant qu'il est possible pour une personne de développer ces caractéristiques avec le temps (Avolio et Gardner, 2005 dans Simsa, 2020). C'est d'ailleurs le cas du modèle des cinq grandes dimensions de la personnalité (*Big Five*), qui met de l'avant cinq traits de personnalité (fiabilité, amabilité, stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience et extraversion) où les personnes qui y ont des scores élevés ont généralement une influence positive sur la motivation et le rendement élevé au travail (Goldberg, 1990; McCrae et Costa, 1985 dans Simsa, 2020 ; McShane *et al.*, 2013). Toutefois, la croyance que les leaders possèdent des caractéristiques personnelles qui les distinguent des autres et que celles-ci sont innées est toujours ancrée dans les pratiques courantes (Simsa, 2020).

Ainsi, au lieu de se pencher sur les caractéristiques personnelles communes à tous les leaders, d'autres chercheurs ont commencé à observer les compétences (ex. : connaissances, habiletés, valeurs) et les comportements dont font preuve les leaders efficaces. Plusieurs études ont été menées, vers les années 1940 et 1950, par les universités de l'Ohio, du Michigan et de Harvard, afin de déceler les différents comportements des leaders. Ces comportements ont été divisés en deux grandes catégories : le leadership

directif et le leadership de soutien. Autrement dit, il est possible de caractériser le style de leadership en fonction de deux facteurs : l'importance accordée à la tâche à réaliser et l'importance accordée aux personnes qui constituent les équipes de travail. À partir de ces catégories de comportements, Robert Blake et Jane Mouton ont créé une grille qui présente cinq styles de leadership principaux : le style anémique, le style autocratique, le style social, le style intermédiaire et le style participatif.

L'étude du leadership basé sur les comportements suppose que les compétences des leaders sont efficaces de façon universelle, et ce, peu importe le contexte de l'organisation. Toutefois, certains chercheurs ont souligné l'importance du contexte dans lequel évoluent ces leaders sur le style de leadership de ceux-ci. C'est ainsi qu'est née l'école de pensée du leadership basé sur la situation, sur lequel repose le postulat qu'il n'existe pas un seul type de leadership idéal, mais que c'est plutôt la capacité du leader à adapter son style à la situation qui fera de lui un leader efficace. L'un des premiers est le modèle de la contingence de Fred Fiedler. Selon ce modèle, il y a deux styles de leadership possible : un style de leadership soit orienté sur les tâches, soit orienté vers les personnes. Le style de leadership à choisir sera influencé par trois facteurs : le degré de confiance envers le gestionnaire, le degré de structure de la tâche à accomplir, et le pouvoir lié au poste. La combinaison de ces facteurs vient ainsi influencer le degré de contrôle que le leader exerce sur la situation, ce qui déterminera le style de leadership à adopter. Ainsi, selon Fiedler, un style axé sur la tâche est efficace dans les contextes où le niveau de contrôle est soit très élevé ou soit très faible. Un style de leadership axé sur les personnes sera efficace dans un contexte où le degré de contrôle est modéré. (McShane *et al.*, 2013, p. 497 ; Hill, 1969). Bien que ce modèle ait fait l'objet de plusieurs critiques, les chercheurs s'entendent sur l'importance du lien entre le contexte dans lequel est placé le leader et l'efficacité d'un style de leadership (Osborn *et al.*, 2002 dans Simsa, 2020).

Alors que les écoles de pensées du leadership basé sur les comportements et du leadership situationnel reposent sur la relation entre l'intérêt porté à la tâche et l'intérêt porté aux personnes, les approches du leadership transactionnel et transformationnel (Bass, 1990) proposent plutôt des modèles du leadership basés sur deux paradigmes de gestion différents. Ainsi, c'est le rôle et la vision du leadership qui diffère, plutôt qu'une opposition entre l'intérêt porté à la tâche par rapport à l'intérêt porter aux personnes.

Le leadership transactionnel voit le leadership comme une transaction. Celui-ci repose sur la relation d'échange entre le leader et ses subordonnés. De cette façon, un employé qui performe bien sera récompensé par son supérieur, alors qu'un employé qui ne performe pas sera pénalisé (Bass, 1990).

L'approche du leadership transactionnel se base sur trois éléments : la récompense, le management par exception (actif) et le management par exception (passif). Le premier élément, la récompense, agit à titre d'élément contractuel entre l'employé et le leader. Il s'agit d'une promesse que les bons comportements, les efforts et les accomplissements de chaque individu seront récompensés et reconnus par le leader. Le deuxième élément, le management par exception, se divise en deux cas de figure. Dans sa forme active, le management par exception consiste à être constamment à la recherche d'anomalies par rapport aux standards et aux règles établies par l'organisation et à adopter des mesures correctives s'il y a lieu. Dans sa forme passive, les leaders qui adoptent un management par exception interviennent seulement si les standards ne sont pas rencontrés (Bass, 1990, p. 22). Le leadership transactionnel peut donc être autant efficace que néfaste, tout dépendant de son application dans l'organisation. De plus, cette approche implique que le leader est une autorité hiérarchique qui lui donne un pouvoir légitime de coercition et de récompense. Le leader doit aussi s'assurer que les employés soient intéressés par les récompenses ou craignent les conséquences pour que ce style de leadership soit réellement efficace (Bass, 1990, p. 21).

Le leadership transformationnel repose quant à lui sur la capacité du leader à inspirer les autres, à créer une vision et à mobiliser les membres du groupe vers l'atteinte des objectifs communs. Le leadership transformationnel vise à amener les employés à voir plus grand que leurs intérêts individuels pour le bien du groupe. L'approche du leadership transformationnel repose sur quatre éléments : le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle que le leader porte à chaque membre du groupe. En d'autres mots, le leader transformationnel sait inspirer les membres du groupe en fournissant une vision et une mission communes au groupe par son charisme. Il possède la confiance et le respect de son groupe. Il est une source d'inspiration pour le groupe en agissant comme un modèle, en ayant des attentes élevées pour chaque membre du groupe et en donnant du sens et une utilité aux actions à poser. Il s'assure de la stimulation intellectuelle du groupe en promouvant l'intelligence, la rationalité et la capacité de régler des problèmes de façon prudente. Il considère chaque membre du groupe individuellement, en portant attention à chacun des membres, à leurs besoins et à leurs aspirations. Il agit comme un *coach* et les conseille (Bass, 1990, p. 22).

Étant donné le grand contraste entre ces deux approches du leadership, plusieurs ont tendance à les opposer (Hater et Bass, 1988 dans Den Hartog *et al.*, 1997). C'est le cas de James MacGregor Burns (1978, dans Den Hartog *et al.*, 1997) qui voit alors ces approches comme les deux extrêmes d'un continuum. Or, pour Robert M. Bass, il s'agit de deux approches séparées l'une de l'autre, ce qui implique qu'un leader

peut faire preuve à la fois d'une approche transactionnelle et d'une approche transformationnelle (Bass, 1985 ; Bryman, 1992 dans Den Hartog *et al.*, 1997). Selon lui, le leadership transformationnel peut même être vu comme une forme spécifique de leadership transactionnel où le leader répond aux besoins émotionnels de ces employés dans le but que ceux-ci atteignent les objectifs de l'organisation. Ces modèles se différencient surtout par le processus qui est engagé pour motiver les employés ainsi que le type d'objectifs à atteindre (Bass et Hater, 1988 dans Den Hartog *et al.*, 1997).

Historiquement, le leadership a été perçu comme étant un phénomène traditionnellement masculin, vu les caractéristiques y étant associées. Kanter (1977, p. 22, dans Due Billing et Alvesson, 2002, p. 145) parle alors d'une « éthique masculine » de travail qui se caractérise entre autres par une attitude dure envers les problèmes à régler, une capacité d'analyse pour planifier et se projeter dans le futur, une capacité à se détacher émotionnellement de toute considération qui pourrait nuire à l'atteinte des résultats escomptés ainsi que d'excellentes habiletés de résolution de problèmes et de prise de décisions. Cette éthique masculine, grandement mise de l'avant dans les postes de direction et les positions de leadership, a donc eu pour effet d'exclure les femmes de ces postes, puisque les traits et qualités socialement perçues comme « non-masculins », comme la famille, les émotions, la vulnérabilité et la dépendance, s'expriment majoritairement à l'extérieur des organisations (Due Billing et Alvesson, 2002). Ces dichotomies entre les sphères professionnelle/personnelle et masculin/féminin ont contribué à l'émergence, chez les femmes en postes de direction, d'un style de leadership dit « féminin », en opposition au style de leadership dominant, soit le style de leadership « masculin ». Pour Due Billing et Alvesson (2002), il ne s'agit pas réellement d'un style de leadership « féminin », mais plutôt d'un style de leadership qui vient défier les caractéristiques du modèle dominant en proposant une approche basée sur les relations humaines, la participation et un souci de prendre soin les uns des autres. Certes, cette approche peut être plus cohérente avec les valeurs de certaines femmes, mais les auteurs mettent en garde d'éviter les généralisations en qualifiant un style de masculin ou de féminin. En effet, dans la pratique, une femme peut faire preuve des qualités qui caractérisent une approche plus masculine dans son style de leadership, comme la capacité d'analyse ou de résolution de problème, par exemple. Toutefois, il est certain que l'existence de ces styles de leadership aux apparences opposées peut créer certaines contradictions pour les femmes qui se retrouvent dans des positions de leadership.

2.2.2.1.2 Les paradoxes du leadership féminin

La prédominance des hommes dans les positions de leadership ainsi que les qualités « masculines » qui sont associées au style de leadership « dominant » font en sorte que les femmes qui souhaitent elles aussi accéder à ces positions de leadership sont susceptibles d'être confrontées à des exigences contradictoires. Ces éléments, en apparence opposés, mais toutefois liés entre eux, laissent présager l'existence de paradoxes. Putnam et Ashcraft (2017) ont relevé trois paradoxes auxquels les femmes dans les positions de leadership sont confrontées dans une approche du féminisme moderniste, soit les paradoxes de l'identité, de la visibilité et de la méritocratie.

D'abord, l'approche du féminisme moderniste est une approche qui perçoit le genre comme étant un élément binaire, qui crée deux catégories opposées : les hommes et les femmes (Putnam et Ashcraft, 2017). Cette opposition entre ces deux catégories mutuellement exclusives crée des paradoxes par les exclusions qu'elles créent, même si ces deux catégories dépendent l'une de l'autre pour exister. Par exemple, les critères d'inclusion de l'une des catégories servent de critères d'exclusion pour l'autre et vice-versa. Dans le cas de l'approche moderniste, il n'y a pas seulement que le genre qui est divisé en deux catégories, mais également toutes les pratiques et les caractéristiques sociales associées aux deux genres. L'aspect social de cette dualité fait en sorte que certaines caractéristiques dominantes sont associées à un genre, au détriment de l'autre genre qui se retrouve alors marginalisé, comme c'est le cas avec la rationalité qui est socialement associée au genre masculin et les émotions, au genre féminin (Bowring, 2004 dans Putnam et Ashcraft, 2017).

Dans le cadre des organisations, le genre abordé sous l'angle binaire crée ainsi des paradoxes, vu les doubles contraintes qu'il impose. La double contrainte est un phénomène qui survient lorsqu'un choix propose seulement deux alternatives et qu'aucune des deux n'est favorable à la personne qui est confrontée à ce choix. On parle du sentiment d'être « *damned if you do and damned if you don't* » (Eagly, 2007). Dans les organisations, cette double contrainte affecte les femmes vu la prédominance historique de l'éthique masculine dans les organisations. Ainsi, une femme peut être confrontée à un paradoxe identitaire : soit elle adopte une approche de leadership dominante (et masculine), ce qui sera possiblement contraire à ces valeurs et à son identité en tant que femme, soit elle adopte une approche alternative (et féminine), possiblement plus cohérente avec ses valeurs, mais qui risque de compromettre sa crédibilité en tant que leader (Putnam et Ashcraft, 2017). Ce paradoxe identitaire prend racine dans la

présomption que les exigences des rôles managériaux et les exigences sociales liées au genre sont incompatibles.

Face à cette double contrainte, un autre choix s'impose pour les femmes en situation de leadership. Le paradoxe de la visibilité est le choix que doit faire une femme entre être invisible et se mélanger à la culture dominante ou d'être visible en adoptant des pratiques qui sortent de l'habitude et du modèle qui est habituellement mis de l'avant. Ce paradoxe peut s'exprimer sous plusieurs angles. Dans un premier cas de figure, une femme pourrait choisir d'adopter une approche masculine pour se fondre dans la masse et se distancier des traits plus féminins, afin de démontrer qu'elle est « *one of the boys* » (Van Den Brink et Strobe, 2009, dans Putnam et Ashcraft, 2017). Dans d'autres cas, ce paradoxe pourrait se manifester lorsque les femmes doivent choisir si elles restent silencieuses face à des iniquités (invisibilité) ou si elles les dénoncent (visibilité), au risque de se faire exclure du groupe dominant (Karambayya, 1997, dans Putnam et Ashcraft, 2017). Ce paradoxe peut survenir lorsque des efforts supplémentaires sont attendus d'une femme par rapport à ses homologues masculins. En atteignant un poste de leadership, ces femmes deviennent visibles et doivent rencontrer des attentes et exigences plus élevées que les hommes qui occupent le même type d'emplois.

Ces attentes plus élevées démontrent que certains biais par rapport à la performance des femmes dans les positions de direction sont toujours présents dans les organisations. Ironiquement, les organisations qui se vantent d'avoir des systèmes d'évaluation justes, objectifs et sans biais, uniquement basés sur la performance et le mérite d'une personne, sont les systèmes d'évaluation qui désavantagent le plus les femmes. Castilla et Benard (2010) ont mené une étude qui démontrait que les hommes performant mieux dans les organisations qui se disent basées sur le mérite et des critères objectifs. Cette étude démontre que le concept de performance lui-même est associé à des biais, qui avantagent des qualités dites « masculines ».

Pour résumer, les femmes dans les positions de leadership sont confrontées à certaines exigences contradictoires dans les organisations, notamment au niveau de l'identité, de la visibilité et du mérite. Ces femmes doivent donc faire des choix entre leur identité de femme et leur identité professionnelle, entre se fondre dans la masse et être vues et sont évaluées sur des critères de performance qui avantagent souvent les hommes. Ces dynamiques contradictoires sont étroitement liées à la définition du genre comme étant un phénomène binaire et sont sculptées par les biais et stéréotypes de la société. Bien que

des approches alternatives sont proposées, le leadership est un phénomène teinté de cette « éthique masculine », qui a longtemps dominé dans les organisations. Les femmes qui accèdent ainsi à ces positions de leadership doivent donc naviguer à travers les différentes exigences paradoxales qu'impose cette situation.

2.3 Les femmes dans les postes de direction dans les industries culturelles et créatives

De manière indépendante, les industries culturelles et créatives, d'une part, ainsi que les femmes dans les postes de direction, d'autre part, ont été bien documentées par plusieurs études dans les dernières années, comme le démontrent les sections précédentes de ma revue de littérature. Toutefois, peu d'études se sont concentrées sur le regroupement de ces deux thèmes, c'est-à-dire sur les femmes dans les postes de direction dans les industries culturelles et créatives. De façon encore plus précise, aucune étude ne porte spécifiquement sur les femmes dans les postes de direction dans l'industrie musicale au Québec, à ma connaissance. Pourtant, il serait important de mieux les comprendre étant donné qu'elles évoluent dans un contexte particulier et complexe, qui a le potentiel de dédoubler les défis liés aux exigences multiples (et parfois contradictoires) auxquels elles pourraient être confrontées dans l'exercice de leurs fonctions. Ce contexte sera développé davantage dans les paragraphes suivants. D'abord, je couvrirai les études qui se sont effectivement penchées sur les femmes dans les postes de direction dans les industries culturelles et créatives.

Au Royaume-Uni, Fiona Dodd (2012) s'est penchée sur les femmes dans les postes de direction dans les industries créatives dans son ensemble. Son étude vise à répondre à un besoin de données quantitatives sur la sous-représentation des femmes dans les postes de direction des différents secteurs d'activités qui forme les industries culturelles et créatives. Son étude inclut notamment les sous-secteurs de la publicité, de l'artisanat, de l'histoire et de la culture, du design, de la musique, des arts visuels et des arts de la scène. Les résultats de cette étude démontrent que, pour un ratio homme :femme de 61 :39 dans les employés de ces industries, ce ratio passe à 72 :28 lorsqu'on parle des postes de direction. Dans le sous-secteur de la musique plus particulièrement, 80% des équipes de gestion sont composées uniquement d'hommes et seulement 10% sont des équipes composées uniquement de femmes. Il y a environ 20% de ces organisations qui ont des femmes à leur tête (Dodd, 2012). Pour obtenir ces résultats, Fiona Dodd a analysé des données secondaires obtenues de plus de 40 000 organisations qui correspondent aux définitions des organisations culturelles des standards de classification des industries du Royaume-Uni. Ensuite, elle a fait passer un sondage en ligne qui a obtenu plus de 800 réponses recevables, accessibles aux femmes et aux

hommes également, pour obtenir des bases de comparaisons pour les réponses. Bien qu'elle permette de mettre en lumière la sous-représentation des femmes dans les postes de direction des industries culturelles et créatives, cette étude ne permet toutefois pas une analyse en profondeur des défis auxquels sont confrontées les femmes dans les postes de direction, ni à isoler les défis vécus par les femmes qui évoluent dans le secteur de la musique. Bien évidemment, puisque cette étude a été faite au Royaume-Uni, elle ne prend pas en compte le contexte propre à l'industrie musicale au Québec.

En Malaisie, une étude menée par Kartini Kamalul Ariffin et Faridah Ibrahim (2022) s'est penchée sur le leadership des femmes dans les industries créatives. En reconnaissant que les femmes dans les positions de leadership dans les industries créatives ont reçu peu d'attention, elles ont choisi de s'intéresser aux femmes qui œuvrent dans les sous-secteurs du cinéma, du digital, de la télévision et de la radio en Malaisie. Afin d'approfondir le vécu de ces femmes, Ariffin et Ibrahim ont mené 8 entretiens de 30 à 60 minutes par entretiens. Les résultats de cette étude mettent en lumière que le support, l'entrepreneuriat, la transformation numérique et la conscience des enjeux de genre sont des éléments cruciaux pour encourager les femmes à développer leur leadership dans ce secteur (Ariffin et Ibrahim, 2022). Encore une fois, cette étude ne vise pas seulement l'industrie de la musique, mais bien les industries culturelles et créatives au sens large. De plus, cette étude ne s'est donc pas intéressée exclusivement aux femmes dans les postes de direction, mais inclut également des femmes entrepreneurs dans son lot de répondantes. Ce choix méthodologique laisse croire à une définition plus large du leadership dans les industries culturelles et créatives.

Au Canada, une étude menée par Joëlle Bissonnette (2022) s'est intéressée aux femmes dans l'industrie de la musique canadienne francophone, dans le but de brosser un portrait global de la situation des femmes dans cette industrie. Cette étude a comme population le Canada francophone, ce qui inclut le Québec, mais aussi des répondantes francophones d'autres provinces. Des directrices et des entrepreneures ont été incluses dans l'échantillon, mais des femmes qui occupent divers postes dans l'industrie ont répondu également. Les résultats de cette étude révèlent des difficultés d'accès aux postes de direction dans l'industrie de la musique, particulièrement au Québec :

Cependant, et particulièrement au Québec, les femmes sont peu nombreuses « aux échelons supérieurs » des entreprises privées de diffusion, comme les festivals et les radios, ainsi que des entreprises de production musicale de grande taille, comme cela est ressorti de la recension des écrits pour l'industrie musicale en Ontario ainsi que pour plusieurs autres industries culturelles dans le monde. Ces entreprises sont souvent fondées et dirigées par des

hommes. En revanche, les femmes employées y sont nombreuses à jouer des rôles clés de soutien et d'organisation : directrices adjointes, coordonnatrices. Elles sont souvent « les n° 2 », comme l'expriment certaines répondantes. (Bissonnette, 2022, p. 58)

L'étude de Musicaction présente trois facteurs principaux qui peuvent justifier cette difficulté d'accès aux postes de direction : la difficulté à obtenir la crédibilité nécessaire à une promotion, la conciliation difficilement envisageable entre le travail et la famille ainsi que certains jugements, stéréotypes et biais inconscients qui peuvent influencer la façon dont le leadership des femmes est perçu (Bissonnette, 2022, p. 60). Cette étude offre un aperçu des défis susceptibles d'être présents dans l'industrie de la musique au Québec, puisque cette étude vise le Canada francophone, dont le Québec fait partie. Toutefois, l'étude s'est intéressée aux femmes dans l'industrie de la musique francophone au Canada au sens large, ce qui inclut dans l'échantillon des artistes, des entrepreneures et d'autres employées d'organisation qui ne sont pas directrices. L'échantillon n'était donc pas restreint aux femmes dans les postes de direction du Québec. Toutefois, cette étude confirme qu'il y a un désir des acteurs de l'industrie de la musique au Québec et au Canada d'approfondir le vécu des femmes en postes de direction.

Ainsi, ces trois études démontrent l'existence de défis pour les femmes dans les postes de direction des industries culturelles, encore aujourd'hui. Parmi ces défis, il sera intéressant de voir comment les dirigeantes de l'industrie de la musique au Québec perçoivent les enjeux de sous-représentation, de crédibilité, de conciliation entre le travail et la vie personnelle, entre autres. Ces études permettent également un point de départ pour aborder les questions de leadership et le rôle des stéréotypes et des biais inconscient par rapport à celui-ci. Je constate aussi qu'il y a peu d'études qui abordent les sujets des femmes dans les postes de direction dans les industries culturelles, même s'il s'agit toutefois d'un sujet d'intérêt.

En effet, alors que très peu de recherches se sont penchées sur les femmes dans les postes de direction dans l'industrie de la musique et qu'à ma connaissance, aucune étude récente ne s'est penchée exclusivement sur la question des femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec, je crois qu'il est pertinent de s'intéresser en profondeur au vécu de celles qui sont parvenues à atteindre ces postes ainsi qu'aux défis auxquels elles sont confrontées. Comme mentionné précédemment, la gestion dans les industries culturelles est marquée par de nombreux paradoxes opposant généralement les logiques artistiques aux logiques économiques. De plus, les femmes dans les postes de direction sont susceptibles de rencontrer des paradoxes par rapport à leur identité de gestionnaire et leur identité de

genre. Je crois qu'il est pertinent de s'intéresser aux femmes, qui se situent aux croisements de ces paradoxes, afin de voir comment se déroule l'exercice du leadership dans leur rôle de gestionnaire et comment elles naviguent à travers ces attentes dédoublées. Également, considérant l'importance que peuvent avoir les facteurs de contingences comme le contexte social, culturel et historique sur une organisation et sa gestion, je crois qu'il est important de mener cette étude à la suite du phénomène *#MeToo* en 2017 et des vagues de dénonciation qui ont secoué le milieu artistique au Québec en juillet 2020. Étant donné que le leadership est un phénomène qui est fortement influencé par le contexte social, je crois qu'il est intéressant de regarder comment se vit le leadership pour les femmes dans les postes de direction, dans une industrie qui a été secouée par plusieurs crises et qui a été grandement affectée par les mesures sanitaires de la pandémie du coronavirus (COVID-19).

Pour résumer, considérant la particularité et la complexité des contextes dans lesquels les directrices de l'industrie musicale du Québec doivent gérer leur organisation, ainsi que les défis qui peuvent se poser au niveau de la conciliation entre les exigences inhérentes à leur rôle de gestionnaire ainsi qu'aux attentes sociales liées à leur rôle de femmes, il apparaît pertinent de s'intéresser au vécu de ces directrices et aux défis qu'elles sont susceptibles de rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. À la lumière de la littérature, je pose donc la question de recherche suivante : Quel est le vécu des femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec et quelles pratiques mettent-elles en place pour naviguer à travers les différentes exigences qui se présentent à elles dans l'exercice de leurs fonctions? J'aurai donc comme objectifs de recherche de 1) comprendre le vécu des femmes qui accèdent à des postes de direction et 2) d'identifier les pratiques qu'elles mettent en place pour naviguer à travers les exigences multiples qui se présentent à elles dans l'exercice de leurs fonctions. D'un point de vue empirique, cette étude permet de répondre à un besoin de documentation sur ces vécus et pratiques. Le fait de brosser un portrait de la situation pourrait permettre aux directrices confrontées à ces exigences d'avoir une meilleure compréhension de la situation dans leur industrie et d'identifier des tendances similaires vécues par leurs paires. D'un point de vue théorique, cette étude répond à un besoin d'approfondir la littérature existante sur les femmes dans les postes de direction, dans un contexte de changements et de crises, comme celui de l'industrie de la musique au Québec, à l'ère des vagues de dénonciation et de la pandémie de la COVID-19.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre a pour objectif de définir et justifier les choix méthodologiques qui ont été faits dans le cadre de mon projet de recherche, en regard de ma question et de mes objectifs. J'aborderai donc la logique de la démarche de recherche, l'échantillon, la collecte de données, l'analyse des données, les critères de qualité, les considérations éthiques ainsi que les limites que posent les choix méthodologiques qui ont été faits.

3.1 Construction du devis de recherche

En cohérence avec la question de recherche énoncée précédemment (voir Chapitre 1), ce mémoire a donc comme objectifs de recherche de 1) comprendre le vécu des femmes qui accèdent à des postes de direction et 2) d'identifier les pratiques qu'elles mettent en place pour naviguer à travers les exigences multiples qui se présentent à elles dans l'exercice de leurs fonctions. Étant donné les nombreux défis auxquels les femmes ont été confrontées dans l'industrie musicale dans les dernières années (selon ce qui a été rapporté par les médias) ainsi que la petite proportion de femmes à occuper des postes de direction dans cette industrie, je trouve pertinent de m'intéresser aux femmes qui ont réussi à atteindre ces postes de direction. Je désire en savoir plus sur leur parcours, sur leur vision de la situation actuelle et sur la façon dont elles envisageaient l'avenir.

Le but de cette étude n'est pas d'établir des comparaisons ou d'identifier des défis spécifiques et propres au genre féminin, mais plutôt de dresser un portrait du vécu des femmes qui ont réussi à atteindre ces postes. La présente recherche se situe donc dans une **approche interprétative**, puisqu'elle vise à décrire la réalité, telle qu'elle est perçue par les participantes. Dans l'approche interprétative, la vision de la réalité se situe dans une « phénoménologie du réel », c'est-à-dire que les connaissances sont rattachées à l'interprétation que chacun fait de sa réalité (Allard-Poési et Maréchal, 2003, p. 43). Ce paradigme implique qu'il n'y a pas qu'une seule réalité, mais qu'il s'agit plutôt d'un phénomène multiple, social et qui se construit au fil de l'évolution des perceptions individuelles (Fortin, 2010, p. 25). Ce paradigme de recherche permet d'obtenir une compréhension de l'intérieur des phénomènes, une description de leur réalité qui provient directement du point de vue des personnes qui la vivent.

Cette étude se situe donc dans une logique de recherche inductive, c'est-à-dire qu'à partir des données retrouvées sur le terrain, il est possible de créer des théories : « Le raisonnement inductif va du particulier au général, c'est-à-dire des faits vers la théorie » (Ringuet, 1999, dans Fortin, 2010, p. 16). Cette logique veut que les théories se construisent à partir des données retrouvées sur le terrain. C'est donc une fois que ces données seront analysées qu'il sera possible de créer des lois, des modèles et des théories qui permettront de créer des connaissances.

En cohérence avec l'approche choisie, cette recherche emploie des méthodes qualitatives, puisque ces méthodes sont les plus appropriées pour déterminer le sens que les directrices donnent aux phénomènes qu'elles vivent ou qu'elles ont vécus. « La recherche qualitative sert à comprendre le sens de la réalisation dans laquelle s'inscrit l'action : elle fait usage du raisonnement inductif et vise une compréhension élargie des phénomènes. Le chercheur observe, décrit, interprète et apprécie le milieu et le phénomène tels qu'ils existent, mais il ne les mesure ni ne les contrôle » (Fortin, 2010, p. 30). Cette approche permet aussi de prendre en considération le contexte dans lequel s'inscrit l'interprétation des directrices de leur vécu dans l'industrie musicale au Québec pour approfondir leur description de leur réalité.

Pour ce faire, j'ai opté pour une collecte de données par entretiens, plus précisément une enquête qualitative par entretiens semi-dirigés. Lorraine Savoie-Zajc, (2008, p. 340) définit l'entretien semi-dirigé comme étant « une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite aborder avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. » L'entretien semi-dirigé a pour objectif une compréhension du monde de l'autre. Pour le chercheur, il s'agit de comprendre les phénomènes d'un point de vue des perspectives des individus qui les vivent. L'entretien peut également permettre de mettre en lumière « les tensions, les contradictions qui animent un individu à propos du phénomène étudié » (Savoie-Zajc, 2008, p. 343). Lorraine Savoie-Zajc (2008) mentionne également que l'entretien semi-dirigé est particulièrement justifié lorsque les sujets traités sont intimes et complexes. Mon sujet est certainement complexe et peut avoir un caractère intime pour les directrices, en fonction de leur parcours, des obstacles rencontrés et des défis auxquels elles ont dû faire face, ainsi que du niveau de profondeur que chaque répondante choisit de donner à ses réponses. En outre, toujours selon Lorraine Savoie-Zajc (2008), cette méthode de collecte de données s'avère utile

lorsque l'on cherche à comprendre le sens que les individus donnent à une expérience ou à un phénomène, ce qui est cohérent avec le paradigme interprétativiste dans lequel se situe ce projet de recherche.

Pour Pierre Romelaer, l'entretien semi-directif offre un « compromis souvent optimal entre la liberté d'expression et la structure de la recherche. [...] Le chercheur en retire deux éléments : (1) des informations qu'il cherche a priori (les thèmes du guide de l'interviewer) ; et (2) des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain) » (2005, p. 104). La possibilité de se laisser surprendre par la réalité du terrain est particulièrement intéressante dans la mesure où ce projet se situe dans une logique inductive. Au moment de faire ces choix, je voulais m'assurer que les données que j'allais recueillir émergent de la réalité de la répondante, telle qu'elle est vécue et interprétée par celle-ci, sans chercher à imposer un cadre théorique dès le départ.

L'ensemble du projet de recherche a donc été construit de façon cohérente avec cette logique inductive. Une première étape de recension des écrits m'a permis de prendre connaissance des différentes recherches réalisées auparavant en lien avec le phénomène qui m'intéresse, afin de bien positionner ma recherche par rapport à ce qui a été fait. Cette première étape m'a aussi permis d'identifier des thèmes qui me semblaient pertinents dans la littérature. Sans les nommer de façon directe, j'ai gardé ces thèmes en tête lors de la construction de mon guide d'entretien et même, lors de la réalisation des entretiens semi-dirigés. Ce faisant, cette démarche m'a permis de préparer des questions pour diriger l'entretien à partir de ce qui était présent dans la littérature, tout en me laissant surprendre par ce que les participantes me racontaient. C'est seulement une fois ma collecte de données terminée que mon cadre conceptuel a émergé, à partir des données récoltées. Les thèmes qui se sont dégagés des premières analyses ont permis d'approfondir ma revue de littérature pour l'arrimer à mon cadre conceptuel et à mes résultats.

3.2 Échantillon

3.2.1 Les critères d'inclusion et d'exclusion

La population à l'étude est constituée de femmes qui occupent des postes de direction d'organisations francophones de l'industrie musicale au Québec. Afin de s'assurer que les personnes sélectionnées pour répondre à l'étude appartiennent à cette population et qu'elles aient des caractéristiques communes, des critères d'inclusion ont été établis.

Premièrement, j'ai établi des critères d'ordre sociodémographique. La participante devait avoir atteint l'âge adulte, donc avoir 18 ans ou plus. Ensuite, puisqu'on s'intéresse au vécu par les femmes qui occupent des postes de direction, il est donc important que ce soit la voix des femmes et leur point de vue qui soit exprimé dans cette recherche. La personne sélectionnée devait donc s'identifier au genre féminin. De plus, pour éviter d'avoir à tenir compte de distinctions associées au contexte linguistique et socioculturel, j'ai trouvé important que toutes les répondantes proviennent d'organisations francophones et de la même province du Canada.

Deuxièmement, j'ai établi une série de critères en lien avec le statut professionnel des répondantes. De ce fait, les participantes sélectionnées devaient occuper des postes de direction. Il est important de définir ce qu'est un poste de direction. Pour ce faire, j'ai construit la définition suivante : par « poste de direction », j'entends un poste qui se situe aux échelons supérieurs d'une organisation, disposant d'un pouvoir décisionnel associé à la position, qui demande des responsabilités et des tâches de gestion et qui implique d'avoir des ressources (humaines, matérielles et financières) à sa charge. Pour construire mon échantillon, je me suis intéressée spécifiquement aux directrices générales ainsi qu'à toute personne qui se situait dans les hauts échelons de l'organisation et qui portait « directrice » dans son titre. Les participantes choisies doivent œuvrer dans des organisations de l'industrie de la musique, puisqu'on s'intéresse aux défis particuliers pour les femmes qui ont obtenu des postes de direction dans cette industrie précisément.

J'ai toutefois voulu éviter les entrepreneures, soit les personnes qui ont fondé leur propre organisation et qui n'ont pas eu à gravir les échelons pour obtenir leur poste de direction. Au moment de réfléchir à ce projet de recherche, je m'intéressais aux défis qui sont susceptibles de se présenter lorsqu'une femme monte les échelons d'une organisation, puisque les recherches et enquêtes journalistiques précédentes démontrent qu'elles sont peu nombreuses à se rendre au sommet (voir Chapitre 1 et 2). Or, au fil de mes entretiens, je me suis aperçue qu'il était rare que les directrices montent les échelons dans une même organisation. Toutefois, il y a eu un cas où j'ai passé en entrevue une directrice générale, qui se trouvait à avoir fondé l'organisme à but non lucratif (OBNL) pour laquelle elle travaillait. Après avoir fondé l'organisme et l'avoir quitté pendant quelques années, elle s'est fait demander de revenir à la tête de celui-ci par son conseil d'administration. Lorsque j'ai effectué mes recherches avant d'envoyer mon invitation, aucun indice ne laissait croire qu'elle était également fondatrice de l'organisme : je ne l'ai su seulement qu'en faisant l'entrevue. Étant donné qu'elle avait quitté ses fonctions pendant un certain temps et qu'il s'agissait d'un retour dans l'organisme qu'elle a fondé, j'ai jugé qu'elle avait pris un certain recul par

rapport à son statut de fondatrice de l'organisme. De plus, puisque c'est un OBNL, la gestion de l'organisme est partagée avec le conseil d'administration, ce qui fait en sorte que les dynamiques de partage de pouvoir et de responsabilité s'apparentaient plus à celles des autres directrices qu'à celles d'une entrepreneure. Pour ces raisons, j'ai choisi de ne pas exclure ce cas dans mon corpus de données.

Je souhaitais interroger des directrices ayant un minimum de 2 ans d'expérience dans un poste de direction dans l'industrie musicale. À mon avis, ce délai pouvait permettre à la répondante d'avoir un certain recul face aux défis surmontés pour atteindre son poste. Par contre, je tiens à mentionner que ce critère n'a pas toujours été respecté : deux des directrices n'avaient pas deux ans d'expérience dans le poste de direction pour lequel je les ai interrogées, mais j'ai jugé que leur expérience était suffisante pour prendre part à la recherche, comme cela sera justifié dans la sous-section 3.3.1. Plusieurs raisons justifient la décision d'assouplir ce critère. D'abord, l'information précise sur le nombre d'années d'expérience dans un poste de direction n'était pas toujours disponible avant de réaliser l'entrevue. Ensuite, j'ai dû considérer le nombre limité de répondantes qui ont accepté de participer à cette étude dans les délais prévus par la recherche. Enfin, les deux répondantes qui n'avaient pas tout à fait deux ans d'expérience dans un poste de direction avaient une expérience importante dans l'organisation où elles travaillaient et une bonne connaissance de l'industrie, ce qui leur permettait quand même d'avoir une expérience suffisante et de faire preuve de recul face à leurs pratiques.

Pour conclure, puisque la population à l'étude est constituée de femmes qui occupent des postes de direction dans une organisation francophone de l'industrie de la musique au Québec, il n'est pas pertinent de s'intéresser aux femmes qui n'occupent pas de poste de direction dans l'industrie musicale au Québec. Il n'est également pas pertinent d'interroger des hommes, puisque l'étude porte sur le point de vue des femmes et les défis spécifiques à leur vécu. Il est donc important que les propos rapportés soient directement les leurs. Ce sont ces critères qui ont justifié l'exclusion de certaines personnes.

3.2.2 Construction de l'échantillon

Dans le cadre de ma demande de certification éthique, on m'a demandé d'identifier le nombre de directrices dans l'industrie musicale. L'objectif n'était donc pas de faire une recension exhaustive de toutes les femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie musicale au Québec, mais plutôt de démontrer qu'elles étaient présentes en nombre suffisant pour éviter leur identification due au fait qu'elles sont peu nombreuses. Dans un fichier Excel, j'ai donc recensé 162 entreprises, à partir des

membres des principales associations de l'industrie musicale au Québec, soit l'ADISQ, la GAMIQ et RIDEAU. Ensuite, pour chaque entreprise membre, j'ai fait des recherches sur Internet, à partir du site web de l'entreprise, du Registre des entreprises du Québec ou d'articles de presse, afin de pouvoir identifier qui était à la tête de l'entreprise. J'ai donc noté les noms des personnes qui occupaient les postes de direction générale. J'ai ensuite identifié, lorsque l'information était disponible, le nom des femmes qui faisaient partie de l'équipe de direction ou qui avaient le titre « directrice » dans leur poste. À ce stade-ci, je n'ai pas fait la distinction à l'égard du possible statut de propriétaire de la directrice générale, ni à l'égard de la forme juridique de l'entreprise. Il pouvait donc s'agir d'entreprise où une femme serait PDG et n'aurait aucun employé à sa charge. Ainsi, sur 162 organisations recensées, 54 étaient dirigées par des femmes (33%). Également, on retrouvait 65 femmes dans au second rang dans ces entreprises. Cette recension, loin d'être une étude statistique, m'a toutefois permis de faire quelques observations. La première observation est que les femmes semblent plus nombreuses à la tête de petites structures (petites ou microentreprises), où le site web de ces entreprises laissait croire qu'il y a un petit nombre d'employés. J'observe que ce sont souvent des entreprises qu'elles ont créées. En poursuivant mes recherches sur les sites web des entreprises, j'ai observé que les entreprises les plus connues et qui comporte généralement un grand nombre d'employés sont généralement dirigées par des hommes et qu'il y a très peu de femmes à les diriger. J'ai également constaté que les femmes étaient nombreuses dans les postes qui portaient des noms s'apparentant à « directrice communications et marketing », « directrice finances » ou encore, « directrice administrative ». Sur la base de ces constats, j'ai donc pu raffiner mes critères en m'assurant tout d'abord que la directrice avait des employés à sa charge, qu'il ne s'agissait pas d'une entreprise qu'elle avait créée. Cela m'a amenée à me concentrer principalement sur les femmes qui occupent des postes de haute direction, donc qui se retrouvent aux échelons supérieurs des organisations.

3.2.3 Taille de l'échantillon

Initialement, j'ai donc visé à construire un échantillon d'une taille d'environ 10 à 15 répondantes, ou jusqu'à saturation sémantique (Romelaer, 2005). À partir de la liste que j'ai dressée dans le fichier Excel, j'ai contacté des répondantes qui correspondaient à tous les critères d'inclusion que j'avais mis en place. J'ai réussi à bâtir un échantillon seulement avec des directrices, à l'exception du cas mentionné plus haut, où une directrice avait fondé un OBNL, était partie pendant quelques années et avait tout récemment repris les rênes de l'organisation. J'ai su qu'elle avait participé à la création de son entreprise seulement lors de l'entrevue.

Au final, j'ai interrogé 12 répondantes. En plus de me situer dans la taille d'échantillon que je visais au départ, j'ai senti que j'ai atteint une saturation sémantique. En effet, à la fin des dernières entrevues, j'ai eu de plus en plus de difficulté à trouver des éléments nouveaux ou surprenants. La plupart des propos tenus dans ces entretiens avaient déjà été mentionnés précédemment par d'autres directrices. Concrètement, cette saturation s'est fait ressentir au moment où je prenais des notes de ce qui me marquait ou me surprenait après chaque entretien. Alors qu'au départ je pouvais compter plusieurs pages de notes, j'ai trouvé de plus en plus difficile de noter des éléments de surprise lors des derniers entretiens.

3.2.4 Stratégies d'échantillonnage

Lors de la construction de mon échantillon, j'ai fait appel à plusieurs stratégies d'échantillonnage. Tout d'abord, j'ai commencé par cibler des répondantes potentielles à l'aide de la méthode de convenance (Kuzel, 1992 et Patton, 1990 dans Miles et Huberman, 2003, p. 60). Ce type d'échantillonnage a pour objectif de permettre d'épargner du temps, de l'argent et de l'effort, mais peut toutefois compromettre la qualité de l'information ou la crédibilité du cas. Pour mes premiers entretiens, j'ai choisi d'utiliser cette stratégie puisqu'elle me donnait accès facilement et rapidement à des répondantes tout en me permettant de tester mon guide d'entretien. J'ai donc commencé par dresser une liste de répondantes potentielles qui répondaient aux critères que j'avais fixés, à partir de mes connaissances personnelles ou d'articles que j'avais lus dans les médias. Cette liste a ensuite été bonifiée en faisant la recension des femmes occupant des postes de direction pour ma demande de certification éthique.

Une fois cette liste dressée, j'ai envoyé une première vague d'invitations. J'ai ciblé des répondantes qui me semblaient plus accessibles, que ce soit parce qu'elles avaient déjà parlé dans les médias ou parce que j'avais un accès au terrain. Au début du mois de juin 2021, j'ai envoyé 6 invitations pour cette première vague et j'ai reçu 2 réponses positives. Ces deux premiers entretiens m'ont permis d'ajuster mon guide d'entretien en faisant quelques petits ajustements mineurs dans la description du projet, en précisant certaines questions et en échangeant l'ordre de mes thèmes pour faciliter les transitions.

Par la suite, 11 autres invitations ont été envoyées jusqu'au début du mois de juillet. Seulement 4 personnes m'ont répondu positivement. Pour tenter d'élargir mon échantillon, lors de ces quatre entrevues, j'ai recouru à une stratégie « boule de neige » (Miles et Huberman, 2003) en demandant aux participantes si elles connaissaient d'autres directrices qui pourraient vouloir prendre part à ce projet de

recherche. La plupart d'entre elles m'ont recommandé des directrices et j'ai contacté celles qui répondaient aux critères établis.

D'autres directrices contactées préalablement ont pris contact avec moi, en me disant que l'automne était un meilleur moment pour une entrevue. J'ai donc réussi à discuter avec deux de ces directrices. J'ai également continué mes recherches pour trouver d'autres directrices qui répondaient à mes critères initiaux et envoyer quelques invitations à l'automne.

J'ai terminé par inviter des directrices d'organisations que je jugeais moins accessibles, en raison de la taille des organisations. J'ai donc attendu d'avoir un guide d'entrevue éprouvé et plus d'expérience en conduite d'entretiens pour les inviter. J'ai donc envoyé 3 invitations supplémentaires et à ma grande surprise, deux d'entre elles ont accepté.

Il faut mentionner que les mesures sanitaires liées à la pandémie de la COVID-19 ont grandement affecté le secteur culturel au Québec. Au moment de commencer ma collecte de données, les activités du secteur culturel venaient tout juste de reprendre. Les mesures sanitaires et les restrictions qui empêchaient les rassemblements venaient d'être levées, ce qui permettait à beaucoup d'organisation (ex. : salle de spectacle, festival, etc.) de reprendre leurs activités, entraînant un surplus de travail pour les directrices. Je crois qu'il s'agit d'un facteur qui a pu limiter mon accès au terrain. Certaines directrices que j'ai contactées ont décliné mon invitation et m'ont dit ne pas pouvoir participer, non pas par manque d'intérêt, mais bien souvent par manque de temps. Je crois donc que ce facteur a pu affecter ma collecte de données, puisqu'il a été parfois difficile de recruter des participantes qui répondaient parfaitement à tous mes critères.

Au final, j'ai envoyé 27 invitations. 12 personnes ont accepté, trois personnes ont démontré leur intérêt à participer, mais se sont décommandées, faute de temps et une personne était intéressée à participer à la recherche, mais a refusé puisqu'il n'y avait pas de cachet associé à la participation. Les autres invitations et relances effectuées sont restées sans réponse.

3.3 Collecte de données

Au moyen d'entretiens semi-dirigés, la collecte de données a permis de récolter des informations auprès de 12 directrices de l'industrie musicale québécoise entre les mois de juin 2021 et novembre 2021.

Contexte pandémique oblige, les entretiens se sont déroulés selon les mesures sanitaires en vigueur. Onze entretiens sur 12 ont ainsi eu lieu sur Zoom. Le seul entretien que j'ai réalisé en personne était le premier. Ainsi, la majorité des entretiens se sont déroulés de façon virtuelle, ce qui a amené plusieurs avantages. Tout d'abord, j'ai pu avoir accès à des répondantes partout au Québec sans avoir à me déplacer, ce qui m'a permis d'élargir la provenance de mes répondantes et de ne pas me limiter seulement à une région. Il m'a donc été possible d'avoir un échantillon varié en termes de représentation géographique. De plus, puisque la plupart des échanges professionnels se sont faits par vidéoconférence depuis mars 2020, les répondantes étaient toutes à l'aise avec la technologie utilisée. Je n'ai pas ressenti de différence notable au niveau de la conduite de l'entrevue : je crois avoir réussi à créer un bon lien de confiance avec la majorité des répondantes, semblable à ce qu'un entretien en personne aurait pu fournir. Je n'ai pas ressenti de difficultés supplémentaires liées au fait que les entretiens étaient virtuels. Un seul entretien a été interrompu quelques minutes à cause de problèmes de connexion, mais s'est tout de même très bien déroulé. De plus, Zoom permet l'enregistrement des entretiens, ce qui a grandement facilité la transcription de ces derniers.

3.3.1 Déroulement des entretiens

Avant chaque entretien, une courte recherche a été faite sur Internet et dans l'actualité afin d'en savoir davantage sur l'entreprise et sur la directrice interrogée. Cette recherche permettait de mettre en contexte l'entretien et pouvait servir de complément aux informations récoltées lors de l'entretien. Des notes ont été prises avant chaque entretien. Je cherchais d'abord des informations concernant l'entreprise, par exemple, les principaux services offerts, sa mission, le nombre d'employés, un bref historique et en général, s'il y a eu des articles parus dans l'actualité sur l'organisation. Ensuite, je cherchais des informations sur la directrice que j'allais interroger, afin d'en savoir plus sur son parcours, sur son expérience dans l'organisation, ses implications dans le milieu et les distinctions reçues, s'il y a lieu. Ces informations m'ont été utiles pour démontrer à la directrice que je m'intéressais à ses propos, à son entreprise et que je m'étais informée préalablement à l'entrevue. Je pense que cette démarche a favorisé la création d'un climat de confiance, en plus de me permettre de relancer les directrices sur ces éléments pendant les entretiens, lorsque c'était pertinent de le faire.

Pendant l'entretien, j'accueillais les directrices avec un mot de bienvenue. Je me présentais, j'expliquais brièvement le projet et rappelais les considérations éthiques. Je demandais ensuite la permission de débiter l'enregistrement et je posais les questions à partir des thèmes de ma grille d'entretien, disponible

en annexe (voir Annexe A). Lors de l'entretien, je prenais des notes sur les faits saillants et les informations qui me permettraient de la relancer. Lorsque les thèmes étaient épuisés ou que la durée prévue de l'entretien (60 minutes) était écoulée, je remerciais la participante pour son temps et sa participation et lui disais que je la tiendrais au courant des suites de l'entretien.

Après chaque entretien, je notais systématiquement les éléments qui m'ont marquée ou surprise de l'entretien. Dans un cahier, je notais les éléments qui me semblaient nouveaux, qui résonnaient avec des concepts théoriques que j'avais lus dans d'autres études, ou des éléments que je voyais qui revenaient d'un entretien à l'autre. En adoptant cette pratique, j'ai pu voir que j'approchais de la saturation théorique lorsque les éléments marquants ou surprenants étaient plus difficiles à identifier. Cette pratique me permettait de garder en tête les éléments nommés d'un entretien à l'autre. J'ai donc pu intégrer certains thèmes mentionnés par des répondantes à des entretiens subséquents et relancer certaines directrices sur ce qui avait été mentionné par d'autres. Cette étape de prise de note a également permis de faciliter l'identification de thèmes et de « *patterns* » lors d'une première analyse de mes données.

Au total, douze entretiens ont été réalisés et transcrits mot pour mot, pour une durée totale de 636 minutes et une moyenne de 53 minutes d'enregistrement par entretien à transcrire (excluant le mot de bienvenue et le mot de la fin). Les transcriptions ont ensuite été anonymisées, c'est-à-dire que toutes les informations qui pourraient servir à identifier ou qui permettent de reconnaître la participante ont été supprimées. Une fois que cette tâche a été accomplie, les transcriptions anonymisées ont toutes été retournées pour approbation auprès des directrices, afin de s'assurer que tous les renseignements identificatoires (personnels et contextuels) aient été retirés. En même temps, cette pratique leur laissait ainsi l'opportunité de demander que des passages soient retirés, d'approfondir certains de leur propos ou de préciser certains points. Alors que la majorité des répondantes étaient en accord avec ce qui était transcrit et l'anonymisation qui avait été faite, trois répondantes m'ont demandé d'enlever des détails ou des passages qui pourraient les identifier, une répondante a précisé certains éléments mentionnés lors de l'entretien, ce qui m'a permis d'avoir un supplément d'informations, et une répondante m'a demandé de ne pas utiliser une partie de l'entretien.

3.3.2 Profil des répondantes

De prime abord, je tiens à mentionner que les informations suivantes ne seront pas présentées sous forme de tableau afin d'éviter l'association de renseignements sur les répondantes qui pourraient compromettre leur anonymat.

Par rapport au poste occupé, dix (10) répondantes portent le titre de « directrice générale », une porte le titre de « directrice label » et une porte celui de « directrice technique ».

Quant au secteur d'activité et au type d'entreprise dirigé, six (6) directrices travaillent dans une maison de disques, trois (3) dans un festival et les autres répondantes dirigent une salle de spectacle (1), un complexe de création musicale (1) et un orchestre (1). Ces entreprises ont différentes formes juridiques, dont quatre (4) OBNL.

Pour ce qui est de la localisation des entreprises des répondantes, huit (8) directrices travaillent pour des entreprises basées à Montréal, trois (3) à Québec, une (1) à Laval et une (1) à Sept-Îles.

Au niveau de l'expérience dans leurs fonctions, huit (8) répondantes cumulent de 2 à 5 ans dans leur poste actuel. Elles sont deux (2) à cumuler plus de 10 ans d'expérience au sein de leur organisation. Deux (2) directrices cumulaient moins de 2 ans d'expérience dans leur poste au moment de l'entrevue. Dans un premier cas, la directrice exerçait ses fonctions depuis environ 1 an, mais cumulait environ 7 ans d'expérience dans un autre poste de direction au sein de l'organisation. Dans le deuxième cas, la directrice avait environ 1 an et demi d'expérience dans son poste, mais avait cumulé 13 ans d'expérience dans l'industrie.

3.4 Analyse des données

3.4.1 Déroulement de l'analyse des données

Pour analyser les données récoltées, j'ai procédé à une première analyse thématique des transcriptions à l'aide du logiciel NVivo. Pour ce faire, j'ai d'abord lu les transcriptions et tenté d'identifier les différents thèmes de mon guide d'entrevue (ex. : parcours, exercices des tâches, vision de l'avenir) pour chaque transcription. Une fois ces grandes catégories créées et codées pour toutes les transcriptions, j'ai cherché d'autres thèmes à l'intérieur des catégories créées précédemment et je les ai codées à nouveau, pour identifier des thèmes émergents. J'ai ensuite relu chaque transcription une à une afin de voir si d'autres

éléments pouvaient s'ajouter à ces thèmes. Lorsque j'ai terminé de créer ces catégories, j'ai ensuite essayé de les regrouper et de les organiser de manière cohérente.

Par la suite, j'ai construit un document qui présentait ces différents thèmes ainsi que des citations marquantes y étant associés. J'avais également fait un court portrait des répondantes, en mentionnant les éléments qui m'avaient surpris ou marquée pour chaque entretien, que j'ai présenté à ma directrice. En discutant de cette première analyse, nous avons noté que dans la plupart des cas, il y avait deux périodes qui étaient mises en relation : un « avant » et un « après », un souhait pour le futur par rapport à ce qui se faisait actuellement, ou même, des façons de faire « avant » qui ne se font plus « maintenant ». De plus, nous avons remarqué que ces éléments pouvaient se retrouver à trois niveaux différents : au niveau des directrices elles-mêmes et de leur vécu, des organisations pour lesquelles elles œuvrent ou de l'industrie dans lequel se trouvent ces organisations.

Ces réflexions nous ont amenées à mobiliser les écrits de François Jullien (2012) sur l'altérité et à construire le cadre conceptuel de cette recherche (voir chapitre 4). J'ai donc réorganisé les thèmes identifiés lors de ma première analyse selon les nouvelles catégories créées par mon cadre conceptuel. J'ai ensuite refait une seconde analyse thématique avec le logiciel Nvivo à partir de ces grandes catégories pour classifier les sous-thèmes qui ont émergé.

3.4.2 Stratégies d'analyse des données

3.4.2.1 La stratégie de la théorisation enracinée

La stratégie d'analyse retenue est celle de la théorisation enracinée, mieux connue sous le nom de *grounded theory* (Strauss et Corbin, 1990, dans Langley, 1997). Cette approche « exige la comparaison systématique d'éléments de données verbales et la construction graduelle d'un système de catégorie et de sous-catégories avec des dimensions et propriétés pertinentes » (Langley, 1997, p. 43). Cohérente avec une logique inductive, la stratégie de la théorisation enracinée tente d'élaborer des structures théoriques à partir d'une base empirique, c'est-à-dire, la réalité qui est vécue sur le terrain. Cette stratégie consiste donc à repérer les détails empiriques présents dans les transcriptions d'entretiens, pour ensuite en faire une analyse hiérarchique. Cette analyse mène à la création de catégories centrales qui permettront par la suite la création d'autres sous-catégories. Ce sont ces catégories centrales qui constituent le cœur de la structure théorique. La stratégie de la théorisation enracinée a pour principal avantage de rester très proche des données. Toutefois, cet « enracinement profond » dans les données fait en sorte qu'il peut

être plus difficile d'élaborer des théories générales à partir de cette méthode (Langley, 1997). Pour ma part, puisque le but de cette recherche est d'abord de comprendre la situation des femmes dans les postes de direction dans l'industrie de la musique et d'identifier les défis potentiels auxquels elles sont confrontées, cette stratégie de théorisation me semble idéale pour atteindre cet objectif. Puisqu'il s'agit d'un objectif de compréhension d'un phénomène du point de vue de celles qui le vivent, il est important de rester le plus près des données possibles.

3.4.2.2 La stratégie de décomposition temporelle

Certains éléments de la stratégie de décomposition temporelle, aussi connue sous le nom de « *bracketing* » m'ont semblé particulièrement intéressants pour l'analyse de mes données. Cette stratégie consiste à décomposer les données en périodes temporelles, sans qu'il soit nécessaire que cette périodisation ait une signification théorique particulière ou qu'il s'agisse de phases d'un processus séquentiel prévisible (Langley, 1997, p. 46). Il s'agit plutôt d'une catégorisation basée sur « la continuité des activités à l'intérieur de chaque période et des discontinuités relatives à ses frontières » (Langley, 1997, p. 46). Comme mentionné plus tôt, il était possible de retrouver deux périodes dans le discours des répondantes, ce qui a mené à la création du cadre conceptuel de cette recherche. Les notions de « continuité » et de « discontinuités » m'ont fait réfléchir sur les périodes temporelles de mon cadre conceptuel, plus précisément aux éléments qui les constituent et à leurs frontières.

La stratégie de décomposition temporelle semble plus appropriée dans un contexte où on cherche à établir une comparaison entre les périodes établies. Pour Langley (1997, p. 46), cette approche est idéale lorsqu'on cherche à établir des causalités multidirectionnelles, puisque les périodes peuvent constituer des unités d'analyse comparatives. Or, puisque je me situe dans une démarche inductive et que mon devis de recherche initial n'a pas été conçu pour établir des comparaisons et des liens de causalité, j'utilise seulement partiellement cette théorie. J'en retiens la décomposition des données en périodes temporelles, mais sans retenir les liens de causalité.

3.5 Critères de qualité

De par sa nature qualitative, la qualité de cette recherche repose sur la crédibilité, la transférabilité, la dépendabilité et la confirmabilité des résultats (Lincoln et Guba, 1985).

3.5.1 La crédibilité

Lincoln et Guba (1985) proposent plusieurs stratégies pour établir la crédibilité d'une recherche qualitative. L'une de ces stratégies se base sur trois activités qui augmentent la probabilité que des résultats crédibles soient produits par la recherche : être capable de démontrer une période d'engagement prolongée (apprendre le contexte, minimiser les distorsions et construire la confiance), prouver une observation persistante et la triangulation des données.

Pour m'assurer que les résultats de ma recherche soient crédibles, plusieurs mesures ont été prises. Premièrement, la composition de mon échantillon me permet de représenter les multiples réalités possibles en allant explorer les contextes de plusieurs types d'organisations de l'industrie de la musique (ex. : maisons de disques, festivals, salles de spectacles, etc.). De plus, j'ai veillé à interroger des directrices ayant des expériences variées dans des postes de direction ainsi que dans l'industrie de la musique. Les répondantes proviennent de différents types d'organisations, que ce soit des entreprises privées, publiques ou des OBNL. Je me suis également assurée que les répondantes évoluent dans différents milieux, en choisissant des organisations qui agissent autant en ville qu'en région. Ainsi, une diversité de points de vue a été prise en considération sur ma problématique, comme le démontre le profil des répondantes dans la section 3.3.2. Deuxièmement, avant chaque entrevue, une recherche a été réalisée sur l'entreprise et sur le parcours de la directrice. Cette pratique m'a permis d'apprendre le contexte en apprenant plus sur l'entreprise et la dirigeante, par le biais de l'actualité ou des informations fournies par l'entreprise sur son site web. De plus, arriver préparée et être déjà familière avec le contexte dans lequel la directrice évolue a, selon moi, favorisé la création d'un lien de confiance. Ce lien de confiance a également pu être renforcé par les différentes mesures mises en place pour assurer la confidentialité des données et l'anonymat de la répondante, conformément aux normes éthiques (voir la section 3.6).

3.5.2 La transférabilité

Le deuxième critère de qualité évoqué par Lincoln et Guba (1985) est la transférabilité. Dans un contexte de recherche qualitative, ce critère est atteint lorsque la recherche est accompagnée d'une description riche du contexte étudié. Cette description permettra ensuite à une personne intéressée de conclure par elle-même si le transfert est possible (Lincoln et Guba, 1985, p. 316). À partir de ces critères, il est donc possible pour une personne intéressée par les résultats de juger de la transférabilité de ceux-ci.

Dans le cas de ce projet de recherche, le critère de transférabilité a été pris en considération à plusieurs étapes. En effet, cette recherche s'intéresse à un contexte particulier : celui des femmes dans l'industrie de la musique, au Québec, suite aux vagues de dénonciation qui ont secoué le milieu et en plein cœur de deux vagues de la pandémie de COVID-19. Ces éléments de contexte ont été considérés entre autres dans la problématique, dans la revue de littérature et bien sûr, dans les résultats. Lors de la rédaction de ces sections, je me suis assurée de révéler suffisamment d'indices sur le contexte dans lequel ces résultats ont été obtenus pour que la personne lisant ce mémoire puisse juger si ces résultats sont transférables à son contexte ou non.

3.5.3 La dépendabilité

Le troisième critère de qualité de Lincoln et Guba (1985) est celui de la dépendabilité. Lorsqu'il est question de recherche qualitative, ce critère – qui représente en quelque sorte la fiabilité de la démarche – est plus difficile à prouver en raison du caractère inductif qui est souvent associé à la recherche qualitative. Considérant ces difficultés, Guba (1981a, dans Lincoln et Guba, 1985) propose donc aux chercheurs de documenter leurs démarches et leurs choix de façon à avoir des « provisions extraordinaires pour les communications » (Lincoln et Guba, 1985, p. 317), que ce soit sur une base quotidienne ou à des moments plus cruciaux.

Premièrement, j'ai établi des critères d'inclusion et d'exclusion (voir section 3.2.1) qui ont guidé le recrutement des participantes. Ce faisant, il est possible pour quiconque désirant faire un projet de recherche semblable de construire un échantillon basé sur les mêmes critères. Deuxièmement, ma démarche a été soigneusement documentée afin de faire en sorte que les résultats obtenus si ma démarche était répétée soient similaires. Pour ce faire, j'ai consigné ma démarche dans un cahier de notes, et ce, dès le premier jour de mon projet de mémoire. Ainsi, chaque idée, réflexion ou question a été notée dans ce cahier, qui avait pour but de documenter l'évolution de ce projet dans son ensemble. De plus, toutes mes décisions méthodologiques ont été notées dans un document dédié, ce qui m'a permis de garder une trace des critères de sélection, des personnes qui ont été contactées pour prendre part à ce projet de recherche, incluant celles qui ont décliné mon invitation. Ce document m'a surtout permis de suivre l'évolution de ma collecte de données et des choix que j'ai faits tout au long de celle-ci. Dans le même ordre d'idées, lors de l'analyse des données, un journal de bord a été tenu à même le logiciel NVivo pour consigner les différentes actions effectuées et les réflexions concernant l'analyse de mes données et de mon cadre conceptuel.

3.5.4 La confirmabilité

Pour ce qui est du quatrième critère de Lincoln et Guba (1985), celui de la confirmabilité, le fait de faire une courte recherche sur Internet et dans l'actualité m'a permis d'avoir plus d'une source de données (entretiens et données secondaires publiques). J'ai porté une attention spéciale à mon guide d'entretien, en veillant à ce que celui-ci soit clair et complet, afin de m'assurer que mes questions permettent d'obtenir les réponses les plus riches qui soient, qui décriront la réalité, tel qu'elle est vécue par les participantes. De plus, la relecture de la transcription par les participantes sert non seulement à des fins éthiques, en permettant de s'assurer qu'aucune information identificatoire ne demeure dans les transcriptions, mais aussi à des fins de confirmabilité. Les participantes ont donc eu l'occasion de souligner si les propos ne sont pas rapportés de la bonne façon ou de justifier certains éléments qui mériteraient plus d'explications, au besoin.

3.6 Considérations éthiques

La recherche avec des êtres humains exige des normes éthiques élevées. Ainsi, les recherches faites en ce sens doivent respecter *l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (EPTC). Cette politique s'appuie sur trois principes fondamentaux : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice (Groupe en éthique de la recherche, 2019).

Pour m'assurer de bien respecter ces normes éthiques, j'ai obtenu une certification éthique du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) plurifacultaire de l'UQAM. Cette certification éthique est disponible en annexe (voir Annexe B).

3.6.1 Le respect des personnes

Le respect des personnes et de leur autonomie à choisir de participer ou non à la recherche est primordial. Ainsi, le consentement des personnes participantes se doit d'être libre et éclairé. Les directrices que j'ai ciblées ont reçu une invitation à participer à la recherche à leur adresse courriel professionnelle, disponible en annexe (voir Annexe C). Cette invitation contenait une courte description du projet ainsi que les principales conditions de participation à la recherche. Une fois que les répondantes manifestaient leur intérêt, le formulaire de consentement leur était envoyé, pour qu'elles puissent le lire attentivement et me revenir si elles avaient des questions. Dans ce formulaire, il était mention de la description du projet et de ses objectifs, de la nature et de la durée de la participation, des avantages et des risques potentiels associés à la participation à la recherche, les mesures qui ont été prises pour réduire au maximum ces

risques. Les participantes ont également été informées de leur droit de retrait, et ce, à tout moment de la recherche. Des ressources d'aides psychologiques ont été également jointes au formulaire de consentement, au cas où un malaise ou un inconfort surviendrait pendant le projet de recherche.

3.6.2 Le bien-être des personnes

De plus, le bien-être des personnes participant à la recherche doit être protégé, en assurant l'anonymat, la protection et la confidentialité des données recueillies. En effet, en participant à la recherche, les participantes ont pu être exposées à certains risques potentiels.

Premièrement, elles auraient pu faire face à des inconforts, liés à des expériences négatives qu'il aurait pu être difficile de se remémorer ou même de raconter, si elles sont toujours en cours au moment de l'entrevue. De plus, la recherche aurait pu les amener à prendre conscience de difficultés qu'elles vivent et pour lesquelles elles n'ont pas forcément de ressources. Par contre, l'entretien n'a pas pour objectif de créer de nouveaux inconforts, mais peut mettre en lumière des situations inconfortables qui sont vécues dans leur milieu de travail. Pour atténuer les effets indésirables de ce risque, des ressources d'aides ont donc été partagées dans le formulaire de consentement. De plus, je me suis assurée que les questions de mon guide d'entretien soient nécessaires pour répondre aux objectifs de la recherche. J'ai également informé chaque participante de son droit de refuser de répondre aux questions qui la rendent mal à l'aise et de la possibilité d'interrompre l'entretien et le reprendre plus tard ou à un autre moment qu'elle choisira. Avant chaque entretien, j'ai rappelé verbalement à la participante qu'elle pouvait se retirer de la recherche à tout moment et demander la suppression de ses données. Lors de la collecte de données, aucune répondante ne s'est retirée et personne n'a demandé à ce que l'entretien soit supprimé.

Deuxièmement, les participantes pouvaient s'exposer à des répercussions sociales, liées à leur réputation ou leur légitimité en tant que dirigeantes si certains défis ou difficultés venaient à l'oreille de leurs pairs ou de leurs subordonnés. De plus, les participantes pouvaient faire face à de possibles représailles pour leur participation au projet, liées au fait que certains propos partagés pourraient porter atteinte à la réputation d'une organisation ou d'une tierce personne. Pour atténuer ces risques, les mesures mises en place pour assurer l'anonymat de la répondante et la confidentialité des données sont essentielles. En choisissant de procéder par entrevue, la participation des répondantes ne pouvait pas être anonyme, je devais connaître leur identité à des fins administratives, mais aussi pour être en mesure de mieux cerner le contexte dans lequel elles évoluent. Ainsi, les mesures suivantes ont été mises en place pour protéger

l'anonymat des participantes de manière à ce que je sois la seule à connaître leur identité. D'abord, les renseignements identificatoires ont été remplacés par un code alphanumérique et une liste de correspondance a été créée afin de pouvoir associer l'identité de la répondante au bon code. Ce document a été séparé des données et conservé dans un répertoire distinct, sur un disque dur externe, auquel moi seule ai eu accès. Ensuite, les retranscriptions des entretiens ont été identifiées à l'aide d'un code alphanumérique. Une liste de correspondance a été créée et les enregistrements ont été détruits immédiatement après la retranscription. Enfin, les participantes ont la possibilité de revoir la transcription et de vérifier que tous les renseignements identificatoires ont été enlevés de la transcription anonymisée, comme mentionné précédemment. Lors de ces vérifications, quelques répondantes ont reformulé des propos ou ont ajouté des précisions à ce qu'elles avaient dit. Une seule a demandé à ce que certains extraits ne soient pas utilisés dans les résultats.

Troisièmement, il y aurait pu avoir d'autres inconvénients, comme le temps à consacrer pour un entretien (environ 60 minutes) qui peut constituer une perte de revenus pour la répondante. Ces risques, ainsi que les mesures prises pour les atténuer ont été expliqués d'entrée de jeu à la répondante dans le formulaire de consentement.

3.6.2.1 Avantages de la participation à cette recherche pour les participantes

Bien qu'il y ait effectivement des risques à prendre part à ce projet de recherche, celui-ci comportait également des avantages. D'abord, ce projet de recherche a amené la possibilité aux directrices d'avoir une réflexion concernant leur parcours professionnel et les défis auxquels elles font face ou ont fait face par le passé. Il s'agit donc d'un moment où elles ont pu prendre un peu de recul sur leurs pratiques quotidiennes, de voir le chemin parcouru, les défis relevés ainsi que leurs accomplissements. Il peut être intéressant pour les participantes de voir ces réflexions sous forme écrite.

De plus, il peut être gratifiant pour les participantes de savoir que leur vécu pourra profiter à l'avancement des connaissances sur le sujet, mais aussi de participer à des changements de pratiques concrets, sur le terrain, afin de viser une industrie musicale (et même une société) plus paritaire, juste et inclusive. En partageant les manières dont elles s'y sont prises pour obtenir un poste de direction et la manière dont elles s'y prennent pour surmonter les défis, les participantes peuvent contribuer à inspirer les générations futures à faire de même. J'espère que le partage de leurs expériences pourra inciter des femmes à briguer des postes de direction, et ce, peu importe l'industrie, de manière à rétablir un équilibre dans les postes

de directions, les incluant ainsi dans les décisions qui sont prises et en souhaitant que ces décisions soient plus représentatives de la diversité présente dans la société.

3.6.3 La justice

Les participantes doivent être traitées de façon juste et équitable. Le recrutement s'est fait en ce sens, par le biais de critères d'inclusion justifiés par ma question de recherche seulement. Je souhaitais ainsi m'assurer de ne pas mettre certains groupes plus à risque que d'autres. Je voulais également éviter de laisser des biais de genre, de race, d'âge, de classe ou autre interférer dans le recrutement.

3.7 Limites

Ce projet de recherche comporte toutefois des limites. Premièrement, il s'intéresse seulement aux femmes qui ont réussi à obtenir des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec, malgré la sous-représentation qui laisse présupposer l'existence de barrières pour atteindre ces postes. Ainsi, ce projet prend seulement en considération le point de vue de celles qui sont y sont parvenues, mais ne considère pas celui de femmes qui n'y sont pas parvenues.

Deuxièmement, le contexte pandémique dans lequel s'est déroulée la collecte de données fait en sorte qu'il était difficile de prévoir des activités d'observations des directrices et de leurs interactions avec différentes parties prenantes. Ce projet prend donc seulement en considération le point de vue de la directrice et ses propres perceptions par le biais des entretiens semi-dirigés, ce qui est cohérent avec le paradigme de recherche interprétativiste. Or, il aurait pu être intéressant de comparer les propos des directrices avec des observations afin de vérifier s'il y a des écarts qui s'y trouvent.

Troisièmement, mon échantillon est principalement constitué de femmes qui ont réussi à atteindre des postes de direction dans des entreprises déjà existantes. Ce projet de recherche ne se concentre donc pas sur les points de vue des femmes qui occupent des postes de direction dans des entreprises qu'elles ont créées.

Quatrièmement, la taille de mon échantillon ainsi que les méthodes de collecte de données ne permettent pas de tirer des généralisations de ces données. Cette recherche n'a donc pas pour objectif d'établir des liens de causalités entre différentes variables. Elle ne vise pas non plus la mise en œuvre d'une approche comparée.

CHAPITRE 4

CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, je présenterai le cadre conceptuel que j'ai construit afin d'organiser mes données dans le but de répondre à ma question de recherche. Cette dernière, telle qu'énoncée dans la problématique, est formulée de la manière suivante : quel est le vécu des femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec et quelles pratiques mettent-elles en place pour naviguer à travers les différentes exigences qui se présentent à elles dans l'exercice de leurs fonctions? Ainsi, j'expliquerai les principaux concepts que je mobiliserai pour la présentation et l'analyse de mes résultats.

Mon cadre conceptuel a émergé à la suite d'une première analyse de mes données. En effet, en regroupant les données issues de ma collecte de données en thématiques, j'ai pu apercevoir des tendances se former et des motifs qui semblaient être récurrents d'un cas à l'autre. C'est de cette manière que mon cadre conceptuel a été créé, confirmant ainsi la logique inductive de ma démarche. Le détail de ma démarche est présenté dans le chapitre « Méthodologie » (voir Chapitre 3).

Les éléments retrouvés dans le cadre conceptuel de mon projet de recherche sont tirés de trois théories, soit celle de L'écart et l'entre, de François Jullien (2012) ainsi que celle du modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu (2004) et la perspective de la pratique dans les études organisationnelles (Nicolini, 2012). J'ai retenu certains éléments de ces théories afin de les inclure dans mon cadre conceptuel. D'abord, je présenterai ces théories. Ensuite, je décrirai le schéma conceptuel que j'ai élaboré et je définirai les éléments qui le composent.

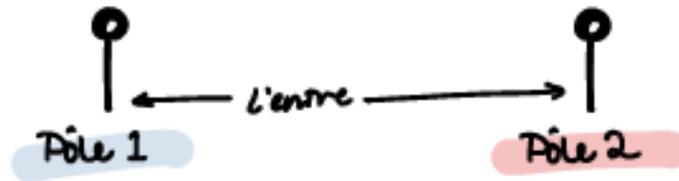
4.1 Présentation des théories utilisées pour la construction de mon cadre conceptuel

4.1.1 L'écart et l'entre

La principale théorie mobilisée est celle de l'altérité, telle que pensée par François Jullien. Dans son œuvre, *L'écart et l'entre*, il déconstruit de manière philosophique ce qu'est l'altérité en plus de présenter les différents éléments qui la composent. En définissant l'altérité comme « un état de ce qui est autre », Jullien s'intéresse à l'écart qui se crée lorsque l'on compare deux éléments qui ne sont pas identiques. Ainsi, l'écart qui se crée devient un espace, qu'il qualifie « d'entre », où sont mis en relation deux pôles

d'intensité. Ces pôles d'intensité représentent souvent un point de départ et un point d'arrivée pour illustrer l'entre qui se crée, tel que le démontre la figure suivante :

Figure 4.1 : Une illustration de l'entre et de ses pôles d'intensité



De cette façon, cet « entre » ne peut exister que « par rapport à » ou « vis-à-vis » quelque chose : il n'a donc pas de nature propre. Son existence est plutôt relative à la mise en tension de deux pôles d'intensité, ce qui fera en sorte que l'entre, en lui-même, sera un espace composé de tensions, de contraintes et de contradictions, inhérentes à la mise en relation de ces éléments.

Pour Jullien, se déplacer d'un pôle à l'autre n'est pas un mouvement linéaire ou unidirectionnel : il s'agit plutôt d'un processus constitué d'aller-retour, puisqu'il faut naviguer entre les différentes tensions et contradictions qui constituent l'entre.

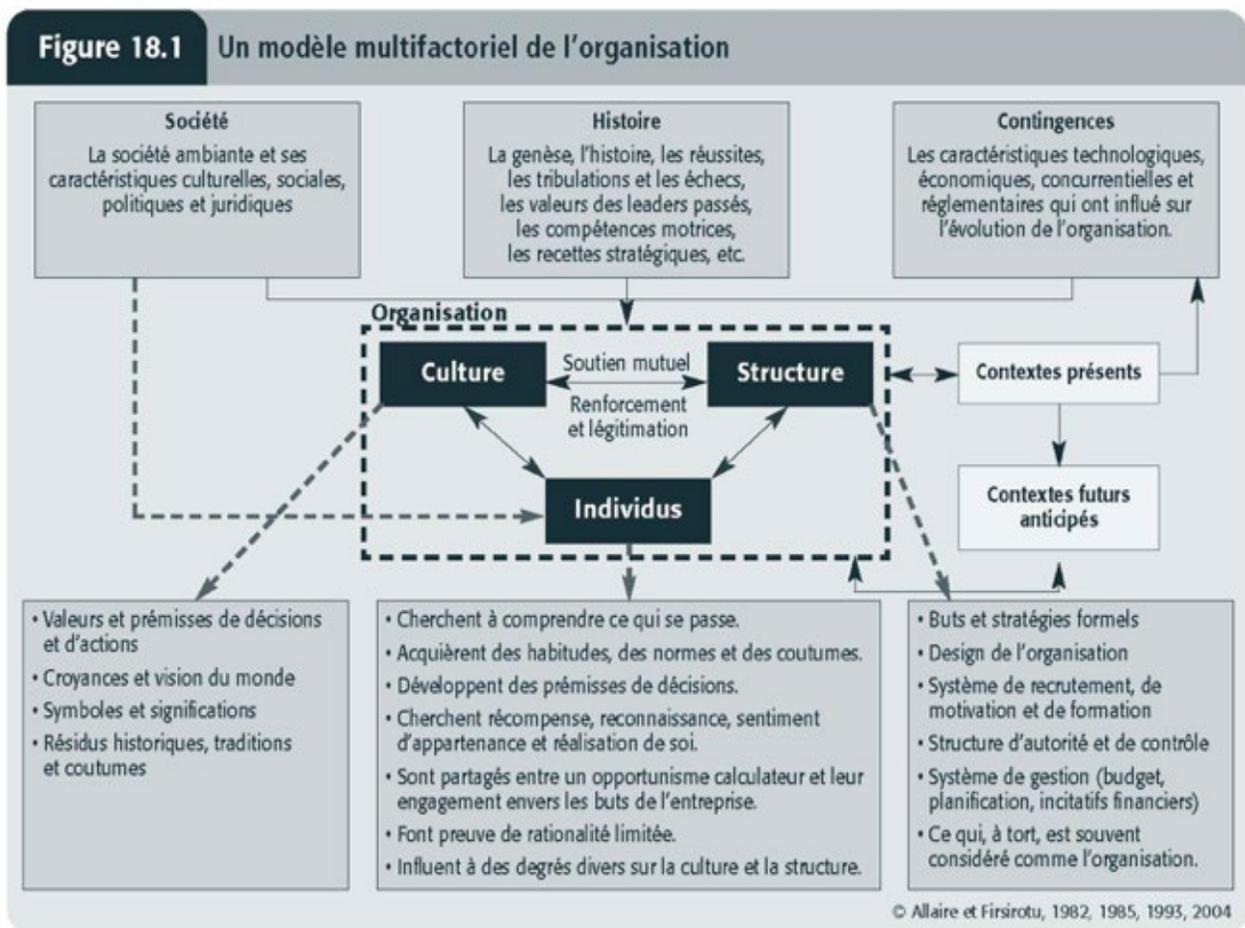
Les notions qui constituent la théorie de l'altérité de François Jullien me permettent d'appréhender mes données afin de relever des éléments qui constituent les pôles d'intensité (situation de départ et situation souhaitée), ainsi que l'entre et les indices qui témoignent de sa présence.

4.1.2 Le modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu

Le modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu (2004) est un modèle stratégique qui permet aux organisations d'analyser les différents facteurs, internes et externes, à prendre en considération lors de la mise en place d'une stratégie de gestion du changement. Ce modèle explique qu'une organisation (composée d'une structure, d'une culture et d'individus) est influencée par des facteurs externes (la société, l'histoire et les contingences). Ce sont l'ensemble de ces facteurs qui composent le contexte présent de l'organisation et qui façonneront les contextes futurs anticipés. Une fois ces éléments définis,

une organisation pourra poser un diagnostic sur sa capacité de s'adapter au changement. Dans une optique stratégique, les dirigeants tentent d'anticiper les contextes futurs possibles pour se démarquer de la concurrence et pour assurer la pérennité de leur organisation dans un contexte de changements constants. La figure 4.2 expose ce modèle en présentant les différentes composantes et ses interactions entre elles.

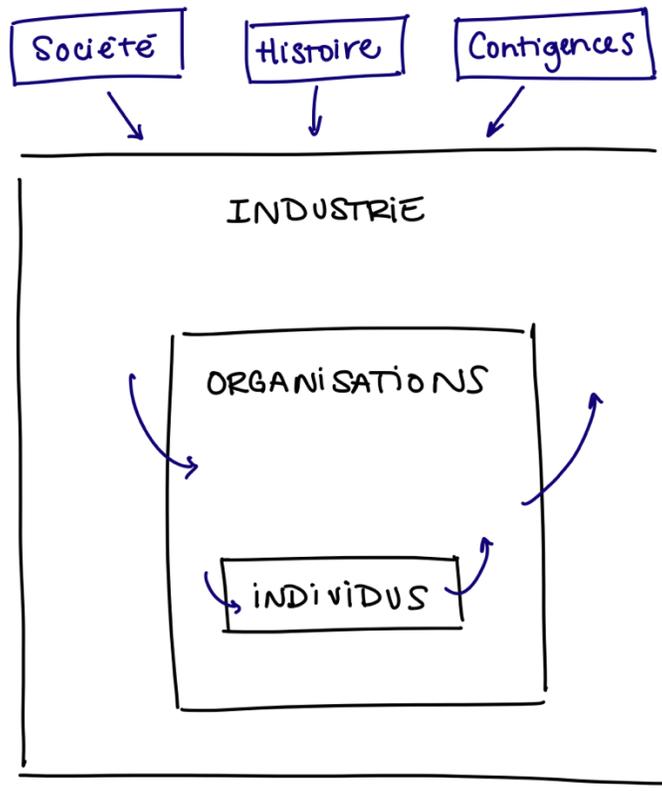
Figure 4.2 : Le modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu



Dans mon cas, il est important de mentionner que je reprendrai seulement les éléments du modèle et que je les adapterai à mes résultats, sans toutefois reprendre la logique stratégique qui est associée au modèle d'Allaire et Firsiroty. Ces éléments permettent plutôt d'identifier les facteurs à considérer dans les changements souhaités par les directrices de l'industrie musicale québécoise, ainsi que les différents niveaux que ces changements touchent. De plus, le modèle multifactoriel permet d'illustrer les liens entre

les différents éléments ainsi que l'influence mutuelle que ces éléments ont entre eux, ce qui sera également le cas dans mes résultats. La figure 4.3 reprend ces éléments pour montrer les multiples niveaux d'analyse possibles dans ce mémoire, ainsi que les liens d'influence entre les éléments illustrés.

Figure 4.3 : Figure adaptée du modèle d'Allaire et Firsirotu



Cette adaptation du modèle d'Allaire et Firsirotu me permet donc de représenter les interdépendances des niveaux d'analyse que je retrouve dans mes données, notamment les relations qu'ont les individus sur les organisations et sur leur industrie. Cette industrie, qui est elle-même teintée par la société et plusieurs autres facteurs externes, influence elle aussi les organisations et le comportement des individus.

4.1.3 La perspective de la pratique

Nicolini (2012) s'est intéressé aux théories de la pratique et aux contributions possibles de ces théories aux études organisationnelles. Ses travaux portent sur les différentes approches qui forment les théories de la pratique et sur l'accent principal de chacune des approches présentées.

Dans le cadre de mon projet de recherche, je relève quelques éléments de ces définitions pour m'aider à construire ma propre définition de la pratique. D'abord, je retiens que la pratique est en fait une action, c'est-à-dire ce que les gens font et disent (*sayings and doings*), de manière intentionnelle ou non, et ce, dans un contexte donné (Nicolini, 2012, p. 220). Dans le cas de ma recherche, les pratiques individuelles des répondantes se produisent en milieu organisationnel, ce dernier étant lui-même relié au contexte de l'industrie de la musique au Québec ainsi qu'au contexte sociétal dans lequel les organisations et les individus évoluent. Toujours selon Nicolini (2012), les pratiques peuvent aussi être des considérations pratiques (*practical concerns*) des personnes qui évoluent dans les organisations. Ainsi, les craintes, les appréhensions et les réflexions des répondantes en réponse à un ou plusieurs éléments de leur milieu sont incluses dans ma définition de la pratique.

L'approche de la pratique, lorsque combinée à la notion de leadership, donne lieu à une nouvelle approche, celle du leadership comme pratique (traduction libre : *leadership as practice*). En observant le phénomène du leadership comme une pratique en soi, il est possible de porter un regard différent sur le leadership et plus particulièrement, dans le cadre de ce projet de recherche, sur le leadership des répondantes. En effet, alors que le leadership a longtemps été considéré comme un phénomène individuel (en observant les caractéristiques personnelles du leader) ou encore comme une dyade (en observant la relation entre le leader et les personnes qui sont à sa charge), le leadership comme pratique permet un regard pluriel sur les leaders et l'environnement qui les entoure dans leur quotidien : « *By its nature, it challenges our traditional views of leadership because it does not rely on the attributes of individuals nor need it focus on the dyadic relationship between leaders and followers, which historically has been the starting point for any discussion of leadership* » (Raelin, 2017, p. 216). Cette approche de la pratique permet donc une vue plus complète sur les répondantes, dans le contexte actuel des organisations qu'elles dirigent et de la société dans laquelle elles évoluent. Ainsi, le leadership comme pratique démontre l'importance des différents niveaux d'analyse (industriel, organisationnel et individuel) de mon cadre conceptuel, puisque les pratiques sont incarnées dans les interactions entre les personnes, les objets et les institutions. De plus, ce sont des expériences qui se produisent dans un contexte socio-culturel et historique bien spécifique (Nicolini *et al.*, 2003 dans Raelin, 2017, p. 219).

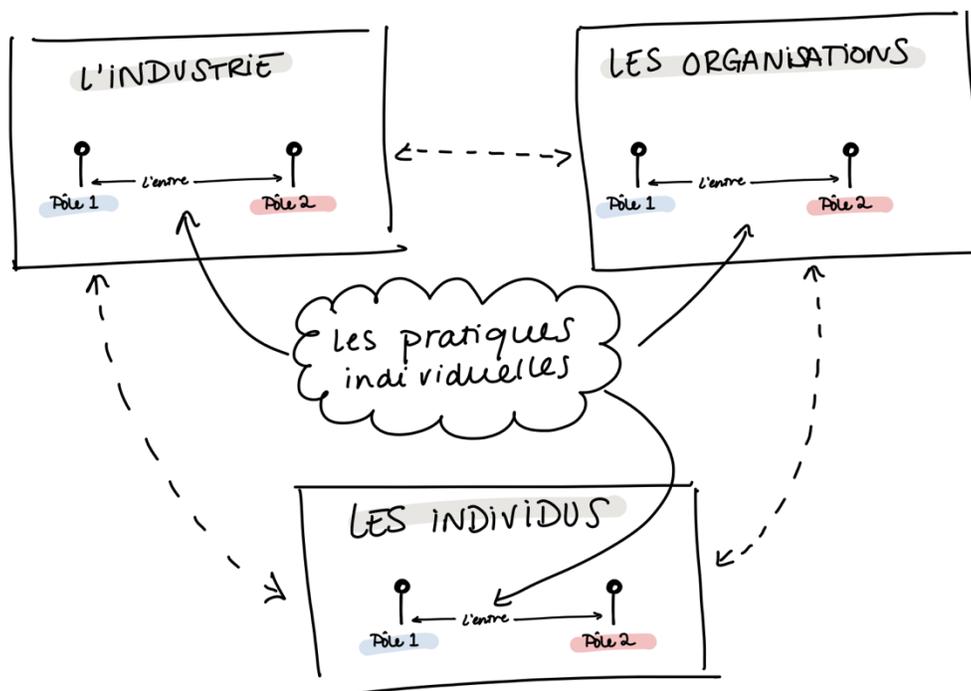
La perspective de la pratique dans les milieux organisationnels me permet donc de définir les pratiques individuelles des répondantes. Ainsi, par « pratiques individuelles », j'entends toute action, parole,

réaction ou préoccupation des répondantes, en réponse avec les différents éléments qui constituent le contexte organisationnel et social dans lequel elles évoluent et dans lequel elles exercent du leadership.

4.2 Schéma conceptuel

Ainsi, en m'inspirant de ces deux théories, j'ai pu construire un cadre conceptuel qui permettra d'organiser les informations récoltées lors de ma collecte de données de manière à pouvoir les analyser et ensuite générer des pistes de réflexions pertinentes. Ce cadre conceptuel est illustré à la figure 4.4.

Figure 4.4 : Schéma conceptuel



4.2.1 Les pratiques individuelles comme unité d'analyse

Au centre de mon schéma conceptuel se trouve mon unité d'analyse, soit les pratiques individuelles des directrices de l'industrie musicale au Québec, tel qu'elles influencent les individus, les organisations et l'industrie. Ce sont ces pratiques individuelles qui visent un changement d'état (l'entre) entre la situation telle qu'elle est actuellement ou telle qu'elle a toujours été (pôle 1) et la situation à atteindre, celle qui est souhaitée par les directrices (pôle 2).

4.2.1.1 Pôle 1 : Le point de départ

Le premier pôle, tout comme dans la théorie de Jullien (2012), représente un point de départ. Il s'agit donc de la situation initiale, telle qu'elle a toujours été ou telle qu'elle est encore aujourd'hui. C'est la situation initiale, donc ce qui se fait actuellement sur les plans de l'industrie musicale au Québec, des organisations qui la composent et des individus qui y œuvrent. Ce premier pôle agira donc à titre de référence du point de vue des répondantes, par rapport aux changements qu'elles souhaitent voir s'installer. Il s'agit donc d'un point qui n'est pas statique, mais qui est plutôt en mouvement et qui est directement lié à la perception de la répondante.

4.2.1.2 Pôle 2 : Le point à atteindre

Le second pôle représente un objectif, un souhait, un idéal à atteindre. Il s'agit des changements à opérer par rapport à la situation idéale que les répondantes désirent voir se concrétiser sur ces mêmes plans (industriel, organisationnel et individuel). Encore une fois, puisqu'il s'agit d'un point de référence qui se veut dynamique et en mouvement, cet idéal à atteindre est amené à changer d'une répondante à l'autre et peut évoluer dans le temps, pour une même répondante.

4.2.1.3 Le changement d'état (l'entre)

La mise en relation de deux pôles d'intensité fait en sorte qu'un « entre » se crée. Rappelons que l'entre est un endroit de tensions et parfois même, de contradictions et de paradoxes, ce qui fait en sorte que les personnes qui s'y trouvent peuvent être dans une situation inconfortable. Or, cet entre peut passer inaperçu tant qu'on ne met pas en lumière les deux pôles d'intensité qui sont mis en relation et qu'un écart entre la situation souhaitée et la situation actuelle n'est pas révélé. Les paradoxes sont donc présents dans « l'entre », mais n'en sont pas le point central. L'entre est un concept plus large, qui permet aussi d'inclure les pratiques que les répondantes mettent en place pour se promener entre les deux pôles mentionnés plus haut et parfois même, pour gérer les tensions paradoxales qui se présentent dans « l'entre ». Ainsi, en œuvrant dans l'industrie musicale au Québec et en souhaitant y voir des changements, les directrices se retrouvent dans cet entre, dans cet espace entre la situation initiale et la situation souhaitée. Rappelons aussi que selon Jullien (2012), il ne s'agit pas d'une progression linéaire ou unidirectionnelle, mais plutôt d'un processus composé d'aller-retour.

À travers mes résultats, je remarque que ce sont les pratiques des directrices qui leur permettent de naviguer dans l'entre, à travers les pôles.

Ces pratiques individuelles permettent de distinguer clairement trois niveaux « d'entre » dans mon analyse, soit au niveau de l'industrie, des organisations et des individus.

4.2.1.4 Premier niveau d'analyse : L'industrie

Le premier niveau d'analyse est celui de l'industrie. Ce niveau n'est pas explicitement présenté dans le modèle d'Allaire et Firsirotu, mais prend une grande importance dans mes résultats. De plus, les industries culturelles et créatives, dont fait partie l'industrie musicale au Québec, ont des caractéristiques bien particulières, tel que démontré dans la revue de littérature (voir Chapitre 2). Dans mon analyse, le niveau industriel inclut les caractéristiques communes aux organisations de l'industrie musicale ainsi qu'aux défis propres aux acteurs qui la composent.

4.2.1.5 Deuxième niveau d'analyse : Les organisations

Les organisations représentent le deuxième niveau d'analyse. Également présent dans le modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu, on mentionne qu'une organisation est composée d'une culture, d'une structure et d'individus, le tout étant influencé par la société, l'histoire et les facteurs de contingences de l'industrie. D'abord, la culture représente la dimension symbolique et intangible de l'organisation et est donc définie comme les : « valeurs et prémisses de décisions et d'actions ; croyance et vision du monde ; symboles et significations, résidus historiques, traditions et coutumes » (Allaire et Firsirotu, 2004). Ensuite, la structure représente la partie tangible de l'organisation. Elle est définie comme regroupant l'ensemble des éléments suivants : « buts et stratégies formels ; design de l'organisation, système de recrutement, de motivation et de formation ; structure d'autorité et de contrôle ; système de gestion (budget, planification, incitatifs financiers) » (Allaire et Firsirotu, 2004). Les individus, quant à eux, « influent à divers degrés sur la culture et la structure » (Allaire et Firsirotu, 2004). Dans mon analyse, le niveau organisationnel présente les éléments propres aux organisations que dirigent les répondantes et qui constituent le contexte organisationnel dans lequel elles évoluent.

4.2.1.6 Troisième niveau d'analyse : Les individus

On peut voir que les pratiques individuelles des directrices ont une influence sur les individus. Dans le modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu (2004), on y retrouve également les individus. Ainsi, ils : « cherchent à comprendre ce qui se passe; acquièrent des habitudes, des normes et des coutumes; développent des prémisses de décision; cherchent récompense, reconnaissance, sentiment d'appartenance et réalisation de soi ; sont partagés entre un opportunisme calculateur et leur engagement

envers les buts de l'entreprise ; font preuve de rationalité limitée ; influent à divers degrés sur la culture et la structure ». Dans mes résultats, le niveau organisationnel s'intéresse aux répondantes en tant qu'individu et des éléments qui affectent, qui sont en lien ou qui sont propres à la personne.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, les résultats de la collecte de données sont présentés. Comme défini dans le chapitre 4 qui explique le cadre conceptuel de cette recherche, nous retrouvons la situation initiale et la situation souhaitée ainsi que les indices et pratiques qui permettent de déceler « l'entre », et ce, pour chaque niveau d'analyse, soit les niveaux industriels, organisationnels et individuels. Pour terminer cette section, un tableau synthèse des pratiques telles que vécues par les directrices est présenté.

5.1 Niveau industriel

Cette première section présente les différentes caractéristiques de l'industrie de la musique au Québec et les défis qui touchent ses acteurs. Le niveau industriel fait ainsi référence aux éléments qui sont communs aux organisations qui évoluent dans ce secteur, selon les propos des dirigeantes interrogées dans la collecte de données. Premièrement, la situation initiale est exposée telle que vécue dans l'industrie par les directrices interrogées. Deuxièmement, cette section présente la situation souhaitée, qui représente les changements que les répondantes souhaitent voir s'opérer dans l'industrie. Troisièmement, on retrouve dans cette section les indices qui permettent de révéler « l'entre » dans le discours des directrices, ce qui indique que des changements sont en cours dans l'industrie, ainsi que les pratiques qui sont mises en place par les directrices pour passer de la situation initiale à la situation souhaitée au niveau industriel.

5.1.1 Situation initiale

5.1.1.1 Une industrie d'hommes

D'abord, l'industrie de la musique au Québec a été décrite par plusieurs répondantes comme étant « une industrie d'hommes ». La majorité des directrices observent ce phénomène sous différents angles. D'abord, elles notent que les hommes sont présents dans plusieurs secteurs d'activités de l'industrie, mais tout particulièrement à la tête des organisations. Plusieurs causes semblent justifier cette observation, comme le fait qu'ils sont plus nombreux à avoir démarré des entreprises et donc, à les diriger. En outre, d'autres répondantes soupçonnent que les hommes sont peut-être plus visibles et mis de l'avant que les femmes dans l'industrie, ce qui pourrait expliquer pourquoi on a l'impression que moins de femmes sont

présentes, alors que ce ne serait pas forcément le cas. Ensuite, d'autres directrices remarquent que les femmes qui œuvrent dans l'industrie sont parfois confinées dans des postes bien précis ce qui vient renforcer des stéréotypes à leur égard et qui ne leur permet pas d'accéder aux échelons supérieurs des organisations. Ce sont ces différents aspects, illustrés ci-dessous, qui viennent renforcer la perception commune des directrices qu'il s'agit d'une industrie d'hommes, c'est-à-dire une industrie où les hommes ont longtemps été les acteurs majoritaires de cette industrie et où il reste parfois des sédiments de cette culture masculine dans les façons de faire actuelles.

Au sujet de la présence majoritaire des hommes à la tête des organisations, une directrice témoigne : « Ça fait 13 ans que je travaille en musique, ça fait 13 ans que je côtoie des boss, des gars, des hommes. C'est une industrie d'hommes » (Directrice 4). Certaines attribuent la cause de ce phénomène au fait qu'historiquement, les hommes avaient plus de moyens que les femmes et donc, étaient plus nombreux à pouvoir démarrer une entreprise. Les hommes sont ainsi plus nombreux à posséder des entreprises dans l'industrie de la musique au Québec et celles-ci ont une plus grande durée de vie, puisqu'elles ont été créées il y a plus longtemps que les entreprises créées par des femmes. Elles remarquent que les entreprises créées et dirigées par des femmes sont assez jeunes et qu'il s'agit généralement de plus petites structures. Une directrice d'une salle de spectacle, possédant une vaste expérience en gestion dans plusieurs autres secteurs que celui de la musique, l'explique ainsi :

La femme n'a pas pris sa place, mais possiblement qu'historiquement, les hommes avaient plus de moyens financiers. Quand on parle des maisons de disque et des maisons de production, ce sont des gens qui investissent, des gens qui créent des projets. Ils sont associés à ce qui est monétaire, c'est un long historique de la société québécoise. (Directrice 1)

Une autre répondante fait également le lien entre le fait que la plupart des entreprises sont démarrées par des hommes et le fait que l'industrie soit relativement jeune : « [...] l'industrie de la musique au Québec, ça ne fait pas si longtemps que ça existe. Ça fait 40 ans, 45 ans et j'ai l'impression qu'à l'époque, c'était beaucoup des hommes qui étaient investisseurs, qui prenaient le risque pis je pense que ça va changer progressivement avec le temps » (Directrice 3). Cette répondante est directrice générale d'une maison de disques qui a été fondée par un homme, qui en est le président. Sur les six directrices qui dirigent une maison de disques, cinq répondantes sont dans la même situation, c'est-à-dire que l'entreprise a été créée par un homme qui est le président de la compagnie.

Un autre facteur qui expliquerait que cette industrie soit perçue comme étant une industrie d'hommes est le fait que les directrices ont l'impression que les hommes ont également plus de visibilité que les femmes dans l'industrie. Ainsi, même si certaines femmes sont présentes dans l'industrie depuis plusieurs années, elles sont moins mises de l'avant ou elles se mettent elles-mêmes moins de l'avant que les hommes qui sont présents dans l'industrie, notamment dans les médias ou dans des activités regroupant plusieurs acteurs de l'industrie. Les femmes sont moins souvent amenées à participer à des panels ou à siéger sur les conseils d'administrations des organismes qui régissent l'industrie. Même dans les organisations, les tâches d'organisation interne semblent être plus souvent effectuées par les femmes, alors que les hommes réalisent plutôt les tâches de représentation à l'extérieur de l'organisation. Une directrice d'un organisme à but non lucratif le remarque : « Souvent, c'est des entreprises lucratives, souvent, c'est des hommes, mais y'a pleins de femmes et on voit moins le travail. [...] Y'a beaucoup d'invisibilisation, comme le travail de bureau, le travail de coordination, c'est souvent une technique qu'on voit plus chez les femmes aussi, la gestion, recadrer » (Directrice 7). Ainsi, non seulement elles sont moins visibles que les hommes, mais les tâches qu'elles effectuent sont souvent invisibilisées.

D'ailleurs, dans cette industrie, plusieurs directrices observent que les femmes sont souvent relayées au deuxième rang des organisations ou confinées dans certains rôles. Par exemple, les répondantes remarquent que les femmes sont nombreuses à occuper des postes d'adjointes à la direction ou de coordonnatrices. Elles remarquent aussi qu'elles sont plus présentes dans des fonctions liées aux communications, au marketing ou à des tâches plus administratives. « C'est une industrie d'hommes. Et c'est dur de se frayer un chemin en tant que femme dans cette industrie-là parce que souvent, on va être relayée à la coordo, à la relationniste de presse ou à l'adjointe aux comms » (Directrice 4). Le fait d'être automatiquement affectée à certains rôles fait en sorte que certains postes, en dehors de ces rôles prédéfinis, sont plus difficiles à atteindre, comme les postes de direction générale, entre autres.

Ce phénomène révèle que des stéréotypes sont toujours présents dans l'industrie de la musique. Dans certains cas, on assume que les femmes qui occupent des postes de direction sont plus émotives et on remet en question leur capacité à prendre des décisions difficiles. Une directrice d'expérience a senti que les hommes qui conduisaient son entrevue d'embauche avaient des doutes sur sa capacité à gérer une organisation d'envergure comme la leur : « Les gars, quand ils me passaient en entrevue, ils se disaient 'Mon dieu, c'est une job *tough*... Elle va-tu être correcte?' » (Directrice 9). Cette même directrice, qui s'était fait approcher par un chasseur de têtes, raconte que le processus d'embauche pour obtenir l'emploi

qu'elle occupe a été particulièrement éprouvant pour elle. En plus des nombreux tests et entrevues qui se sont échelonnés sur plusieurs mois, elle se remémore que c'est à ce moment qu'elle avait senti du « *boys' club* » pour la première fois de sa carrière. En effet, le comité de sélection en charge d'évaluer sa candidature était majoritairement composé d'hommes, qui semblaient remettre en question ses capacités à gérer une organisation d'une aussi grosse taille, malgré le fait qu'elle cumulait près de 20 ans d'expérience dans des postes de direction, dont une dizaine à la tête d'une autre organisation de grande envergure. Après avoir passé à travers toutes les étapes du processus de recrutement, elle raconte qu'elle a reçu une offre salariale qui ne correspondait pas du tout à ce que le chasseur de têtes avait mentionné.

Il y en avait un, un ingénieur, lui, y'a quelque chose qu'il ne voyait pas en moi - ou il le voyait, mais il se disait que ça se pouvait pas que c'était trop beau - pis il doutait. Ben câline, y'a appelé les patrons de la compagnie du test psychométrique pour être sûr et certain que c'était correct! Eille, quand j'ai su ça! Et lui, il m'a fait une offre salariale dérisoire, au début. Y'a vraiment fallu que je fasse : « S'cusez. S'cusez, là, mais c'est pas ça que le chasseur de têtes m'avait dit, d'une part, et d'autre part, sachez que peu importe la deuxième offre que vous allez me faire, [...] C'est irrespectueux et ça me dit la valeur que vous croyez que j'ai sur le marché. (Directrice 9)

Il s'agit de la seule directrice ayant partagé les difficultés relatives au processus d'embauche. Dans cet exemple, les stéréotypes présents dans l'industrie semblent avoir teinté les actions du comité de sélection envers la directrice, allant jusqu'à remettre en doute sa capacité à gérer une organisation. Dans d'autres situations, ces stéréotypes se manifestent sous d'autres formes, lorsque des directrices ont senti qu'elles ont eu plus de difficulté à établir leur crédibilité ou à faire respecter leur autorité auprès de certains employés masculins. Une directrice générale d'une maison de disques témoigne de son expérience : « Je te dirais qu'avec les hommes de l'équipe, les quelques hommes qu'il y a eu au fil des années, ça a toujours été plus difficile que l'ordre hiérarchique soit clair. Il fallait constamment rappeler le fait que j'étais en haut. Les hommes avaient tendance à aller directement au président plutôt que d'aller vers moi » (Directrice 5). Les stéréotypes envers les femmes dans les postes de direction peuvent parfois avoir un impact sur leur crédibilité en tant que dirigeantes.

Par contre, ce ne sont pas tous les stéréotypes qui remettent en question les aptitudes des femmes à gérer des organisations. Parfois, ceux-ci prennent la forme de stéréotypes positifs, dans la mesure où le fait d'être une femme est associé à certaines qualités, comme celle d'être plus organisée que les hommes, d'être plus à l'écoute et d'être plus axée sur la collaboration. Une directrice ayant rapidement gravi les échelons de son organisation raconte qu'à ses débuts dans son poste de direction, les hommes autour

d'elle tenaient souvent pour acquis qu'elle serait celle qui prendrait des notes pour tout le groupe, puisqu'elle était la seule femme autour de la table. Elle raconte que souvent, ces remarques étaient accompagnées d'une qualité :

Y'a le directeur qui est arrivé chez nous, qui est assez âgé et il a des tendances de bonhomme. Et encore une fois, ça fait une coupe d'années et je suis plus à l'aise, mais je le niaise un peu avec ça : « Non [nom du directeur], je ne prendrai pas tes notes » ou « fais-le, toi, ton résumé à ton artiste. » Pourquoi est-ce que moi, je serais celle qui serait « ah oui je vais vous envoyer un résumé »? Ben non, faites-le vous-même! Donc je pense qu'il y a cette tendance-là à voir la femme dans la pièce comme celle qui est la plus organisée... ou « ah, mais là, on sait que t'es bonne [D8]! » Mais c'est ça, celle qui est bonne, c'est elle qui se ramasse avec toute la job. (Directrice 8)

Elle affirme avoir remarqué qu'elle se retrouvait donc souvent à devoir travailler plus que les autres directeurs, ce qui ajoutait à sa charge de travail déjà élevée. C'est pourquoi, avec plus d'expérience, elle a appris à dire « non » et à encourager ses pairs à être plus organisés.

En bref, l'industrie de la musique est encore reconnue comme étant un milieu d'hommes, toujours teintée par des stéréotypes à l'égard des femmes et où les hommes sont nombreux à occuper des postes de direction. Les femmes se retrouvent parfois confinées dans certains rôles, renforcés par la présence de ces stéréotypes, même s'ils peuvent parfois prendre la forme de qualités. Bien que les hommes soient nombreux, les femmes ne sont pas totalement absentes de cette industrie, mais elles ont tendance à être moins mises en lumière, puisque le travail qu'elles font est souvent invisible ou peu reconnu. Elles ont parfois encore de la difficulté à accéder à certains postes qui sortent de ces rôles prédéfinis ou à accéder aux échelons supérieurs des organisations et à bénéficier de la même crédibilité que les hommes lorsqu'elles les atteignent.

5.1.1.2 Peu de postes de directions disponibles

Ensuite, toujours pour décrire l'industrie de la musique au Québec, les répondantes remarquent qu'il y a peu de postes de directions disponibles dans l'industrie de la musique au Québec. Certaines directrices expliquent ce phénomène par deux observations : les hommes sont depuis plus longtemps à la tête des organisations de l'industrie et les femmes sont plus nombreuses à la tête de petites organisations.

Premièrement, le fait que peu de postes de direction sont disponibles pourrait s'expliquer par le fait que les hommes sont à la tête des organisations qu'ils ont créées et qu'ils créent des entreprises depuis plus

longtemps que les femmes. À ceci s'ajoute le fait que l'industrie de la musique est relativement jeune et traditionnellement masculine, comme mentionné dans la section précédente. Les directrices observent que les grandes entreprises, celles qui emploient beaucoup de personnes et qui génèrent des revenus importants, sont des entreprises qui existent depuis plusieurs années. Dans plusieurs cas, ces entreprises ont été créées par des hommes et sont également dirigées par des hommes, souvent ceux qui les ont démarrées. Ces facteurs entraînent donc une rareté de postes de direction disponibles :

Il y a très peu de postes de gestionnaire dans cette industrie-là. C'est sûr que peut-être que la problématique c'est qu'il y a très peu de structures viables, pour ce milieu-là. Donc les petites structures souvent, ça va être plus facile [pour les femmes d'accéder à des postes de direction] parce que c'est des filles qui vont partir ça elles-mêmes, avec leurs valeurs.
(Directrice 4)

Aucune directrice ne définit directement ce qu'elles entendent par structures « viables », même si l'expression revient souvent dans les entretiens. Par contre, on peut déduire de leur propos qu'une structure viable est une entreprise qui a les reins solides, qui dégage des profits ou qui n'a pas de problèmes financiers qui pourraient affecter sa survie à moyen ou long terme. Les entreprises de l'industrie de la musique étant généralement dépendantes du financement public, comme il en sera question dans la sous-section suivante, il semble assez rare que des entreprises génèrent une quantité suffisante de revenus autonomes pour que ces structures soient réputées comme étant viables sans les subventions des différentes instances gouvernementales.

Les répondantes notent toutefois que les petites structures ont plus de difficultés à avoir accès au financement public, contrairement aux « grands joueurs » de l'industrie, ce qui influence la viabilité de ces structures. Elles remarquent aussi que les femmes se retrouvent plus souvent à la tête de plus petites structures que des grandes, comme mentionné précédemment.

Deuxièmement, les répondantes remarquent que plutôt que de briguer des postes de direction dans des entreprises existantes, qui sont peu nombreux, les femmes se tournent vers l'entrepreneuriat. Elles créent leurs propres entreprises qui reflètent leurs propres valeurs et qui sont généralement de plus petite taille. Ainsi, à moins de démarrer sa propre entreprise, il semble difficile d'obtenir un poste de direction dans l'industrie de la musique. Il pourrait s'agir d'une barrière supplémentaire pour les femmes qui voudraient occuper un poste de direction dans l'industrie sans passer par l'entrepreneuriat.

Les temps vont changer quand il va avoir encore plus de femmes qui vont partir leur propre entreprise et qui vont faire le saut dans l'entrepreneuriat, et y'en a de plus en plus, effectivement, donc ça c'est *cool*. Je pense que dans les vieux *labels*, ceux qui sont établis, toutes les compagnies qui ont plus que 10 ans, c'est pas mal toutes des hommes qui les ont *startées*. Mais c'est ça. On le sait que c'est les filles qui *runnent* la patente! (rires) La plupart du temps. [...] En même temps, j'admire les femmes qui font ça, parce que moi, j'ai pas la fibre entrepreneuriale, j'te dirais. (Directrice 8)

En somme, les postes de direction dans les grandes entreprises semblent encore difficiles d'accès dans l'industrie de la musique, dû à la rareté des postes disponibles. Les femmes se retrouvent souvent à occuper des postes de direction dans des plus petites structures, ou à devoir devenir entrepreneures pour pouvoir diriger une entreprise dans l'industrie de la musique au Québec.

5.1.1.3 Modes de financement de l'industrie

Les répondantes soulignent aussi que le milieu culturel, dans lequel leurs organisations respectives évoluent, est un milieu où les organisations sont hautement dépendantes du financement public et où il y a très peu de revenus autonomes. Les revenus autonomes représentent les revenus que les entreprises génèrent par leurs propres activités, ce qui exclut les subventions et autres formes de financement public. Une directrice d'une maison de disques rapporte que cette caractéristique commune à plusieurs organisations de l'industrie devient un défi important à relever : « On est fortement dépendants du financement public, de plus en plus, en musique au Québec, ça, c'est un grand défi de gestion parce que les revenus autonomes diminuent [...] [D]'avoir accès à un financement suffisant pour supporter la structure, ça, c'est un défi. » (Directrice 3) Ainsi, non seulement les organisations dépendent de ce financement pour pouvoir assurer leurs opérations, mais on juge que les sommes allouées sont très minces et parfois insuffisantes. Une directrice d'une salle de spectacle ayant de l'expérience avec le financement dans d'autres secteurs témoigne de son expérience :

C'est triste, mais le milieu culturel – et j'ai vu pleins de milieux dans ma vie – mais j'ai toujours trouvé que c'était le milieu qui était le plus sous-financé. Auparavant, j'ai été 12 ans à la MRC et je faisais de la gestion de fonds, pis j'exigeais pas tant de choses pour avoir de bien plus grandes sommes. Ici, dans la direction, il faut remplir des tonnes de programmes de subventions. Ça n'en finit jamais! Des redditions de compte qui n'en finissent jamais pour avoir toujours une petite part de rien du tout, qui fait que ça ne te donne pas tant de moyens que ça. (Directrice 1)

De plus, une autre directrice cumulant plus de 10 ans d'expérience dans le milieu remarque que les budgets alloués en culture ont grandement diminué dans les dernières années. Cette diminution se

remarque particulièrement dans le monde du spectacle : « [...] les plus grands défis ont été budgétaires, pour vrai. On l'a vu avant, si tu regardes au Québec, y'avait des gros groupes, une équipe technique au complet et maintenant, c'est des duos, des artistes solos... tu vois qu'il y a eu un crash budgétaire incroyable. » (Directrice 12) Elle note toutefois que ces baisses budgétaires n'ont pas d'impacts sur la qualité des spectacles offerts, mais plutôt sur la taille. En effet, elle observe que le milieu tente de s'adapter à ces baisses budgétaires.

Pour une directrice d'une maison de disques comportant moins de 10 employés, le défi qu'imposent les contraintes budgétaires est important. Elle remarque que le fait de gérer une petite structure fait en sorte qu'il y a moins de subventions disponibles et que les budgets sont restreints.

Mais je te dirais, gérer dans la culture, ça nécessite des reins assez solides. D'une part, parce que souvent, on navigue ou on *deal* avec des budgets qui sont très minces, c'est important d'avoir beaucoup de... débrouillardise? De créativité! (rires) Parce que, surtout nous, on est une structure qui est plus petite, on n'a pas accès à des enveloppes qui nous permettent de pouvoir faire de grandes grandes choses, mais on a quand même des sous pour faire des trucs!
(Directrice 4)

Il y a donc une considération supplémentaire à avoir afin de s'assurer d'optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles, puisque ces dernières sont peu nombreuses. Les directrices de cette industrie ressentent l'impact des ressources financières limitées sur les choix qui sont faits dans la gestion de leur organisation et surtout, sur leur charge de travail, un thème qui sera abordé au niveau individuel à la section 5.3.1.1.

En abordant le thème du financement public, une directrice d'une maison de disques relève les grands changements technologiques auxquels l'industrie de la musique a été confrontée dans les dernières années. Selon elle, le modèle de l'industrie ne s'est pas adapté aux nouvelles réalités du marché, ce qui ne permet pas aux artistes et aux entreprises québécoises de profiter des retombées de l'argent investi par les gouvernements.

Le modèle de l'industrie musicale aujourd'hui est basé sur... quand j'ai commencé en musique, y'avait encore les ventes physiques, ça rapportait beaucoup d'argent et on était encore capable de faire bien vivre les artistes avec ça. Là, le modèle est vraiment orienté vers des plateformes numériques qui payent presque rien aux artistes. Donc à moins d'être un méga succès planétaire ou une grosse vedette, tu fais pas d'argent. Et c'est difficile pour tout le monde. Pour les artistes, c'est difficile, pour nous aussi, pour toute la chaîne, finalement.
(Directrice 10)

De plus, il s'agit d'une industrie qui a été fortement ébranlée par la pandémie de la COVID-19 et les mesures sanitaires qui l'ont accompagnée. Une répondante a été nommée directrice générale au début de la pandémie et témoigne de l'impact qu'ont eu ces mesures, non seulement sur son travail, mais sur l'industrie dans son ensemble :

Je trouve que la culture en a mangé une cratie de claques avec la COVID, parce que je veux dire, veut veut pas, notre gagne-pain c'est les spectacles, c'est de se déplacer, c'est de faire, de montrer les artistes sur scène et là, t'as rien. T'as rien, t'as rien qui se passe. Tu sors des albums [sur les plateformes de diffusion en continu], c'est ben beau, mais ... (Directrice 4)

L'industrie de la musique au Québec a été confrontée à de nombreux changements, mais n'a toutefois pas encore ajusté son fonctionnement à ces changements. Le modèle dans lequel les entreprises évoluent est encore basé sur les ventes physiques d'albums, ce qui procurait des revenus autonomes aux entreprises. Avec l'arrivée des plateformes de diffusion en continu, qui génèrent beaucoup moins de revenus pour les artistes, ce modèle n'est plus adapté et entraîne des difficultés supplémentaires pour les gestionnaires dans cette industrie. C'est le cas particulièrement pour les petites organisations, pour qui l'accès aux subventions est encore plus difficile que pour les grandes entreprises. De plus, tel que mentionné dans les sections précédentes, les directrices observent que les femmes dirigent souvent ces plus petites structures, alors que les hommes sont à la tête des entreprises de plus grande taille et qui sont réputées comme étant viables.

5.1.1.4 Culture de l'industrie

En plus d'avoir un mode de financement bien particulier, l'industrie de la musique possède une culture bien à elle. Les répondantes la décrivent comme étant une industrie passionnante, innovante, dynamique, créative, solidaire et où il règne une ambiance familiale. Plusieurs directrices expriment leur fierté à faire partie de cette industrie, comme le témoigne une directrice cumulant plus d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie : « [...] c'est une industrie qui est hyper dynamique, innovante, créative et je suis assez fière d'en faire partie! » (Directrice 3). Une directrice à la tête d'un orchestre exprime aussi les bienfaits de travailler dans cette industrie dans sa vie quotidienne : « C'est très épanouissant de travailler en culture, de travailler avec des créateurs. Ça nous ouvre l'esprit. Dans notre vie de tous les jours aussi! » (Directrice 11). Ces constats sont partagés par plusieurs répondantes. C'est ce qui a poussé une directrice de Québec à accepter un poste dans ce milieu, dans lequel elle n'avait pas d'expérience préalable :

Québec, c'est un milieu de fonctionnaires, de banques, de compagnies d'assurances. C'est très institutionnel. C'est très créatif aussi, et la culture, c'est le fun et c'est dynamique, mais c'est petit! Et là, j'étais rendu à un niveau salarial, d'exigence par rapport à ma motivation et ce qui me fait triper, j'étais rendu à un niveau où il fallait que ce soit hot! Il fallait qu'il y ait des défis et tout! (Directrice 9)

Dans d'autres cas, ce sont ces éléments qui font en sorte que les directrices souhaitent conserver leur poste dans leur entreprise et qui fait en sorte qu'elles s'imaginent difficilement occuper un poste dans une autre industrie : « Y'a quelque chose de très familial, de communautaire. Comment je peux dire... je me sens pas comme si j'allais avoir 40 ans bientôt, je trouve que je travaille dans une industrie passionnante et je suis pas sûre que je retrouverais cette passion-là dans d'autres entreprises » (Directrice 2).

Toutefois, ce sentiment de communauté et de familiarité peut avoir une facette négative. Une directrice note que c'est une industrie où avoir des contacts est important, mais qui amène des défis notamment en termes de recrutement : « ce qui est difficile avec ces postes-là, c'est que c'est vraiment du bouche-à-oreille, [...] moi, j'ai jamais envoyé de CV de ma vie! Donc c'est vraiment pas des jobs que t'appliques, c'est des trucs de contact, de social et tout » (Directrice 12). Ces façons de faire plutôt informelles, qui sont caractéristiques de cette industrie, amènent des dynamiques importantes à considérer au niveau de la gestion des ressources humaines. Ces dynamiques seront reprises à la section 5.2.3, puisqu'elles influencent les pratiques des directrices au niveau organisationnel.

La passion qui anime les membres de cette industrie peut également avoir un pendant négatif, puisque travailler avec passion demande beaucoup d'énergie. Ces efforts supplémentaires se sont d'autant plus fait ressentir lors de la pandémie de la COVID-19, qui ont demandé beaucoup d'adaptation aux organisations des industries culturelles et créatives. Une répondante, qui a été nommée directrice générale au début de la pandémie de la COVID-19, témoigne de l'impact qu'ont eu ces mesures, non seulement sur son travail, mais sur l'industrie dans son ensemble :

C'est aussi de se questionner sur la valeur de notre travail. Et y'en a beaucoup pendant cette période-là qui se sont dit « mais à quoi je sers au final? » Donc c'était hyper challengeant et de tomber gestionnaire d'une compagnie à ce moment-là... *alright!* C'était rock, c'était rock. (Directrice 4)

Une autre directrice souligne les effets de la pandémie sur la fatigue ressentie dans son milieu : « Je sens que chez les diffuseurs et la pandémie, on n'est pas à l'abri d'un paquet de *burn-out*. Ça va cogner fort tantôt! » (Directrice 1). Cette fatigue et cet épuisement seront des thèmes qui seront repris au niveau

individuel, dans la section 5.3.1.2. Les directrices soulignent toutefois le rôle que la culture de l'industrie joue dans leur charge de travail, leur fatigue et leur épuisement au niveau personnel. Une directrice mentionne que dans l'industrie, la charge de travail est importante, mais que la culture de l'industrie valorise cette surcharge de travail :

Le manque d'argent fait en sorte qu'on n'est pas assez de gens pour travailler, donc c'est comme un cercle vicieux. Et je trouve que dans l'industrie, [...] y'a vraiment une valorisation de « trop travailler ». C'est comme une espèce d'industrie *workaholic* où les gens travaillent énormément, travaillent trop et c'est pas tant remis en question, c'est pas critiqué, c'est quasiment plus valorisé d'être comme ça. (Directrice 10)

Une autre directrice explique que dans une industrie où les ressources financières sont limitées, le fait de trop travailler est souvent perçu comme un indicateur du succès de l'entreprise, plutôt que comme un problème : « Mais ça c'est un éternel problème dans l'industrie, on a toujours trop de travail pis on peut pas vraiment se plaindre, parce que ça veut dire que les affaires roulent [...] » (Directrice 5).

Cette même directrice voit un lien direct entre cette culture de valorisation du surtravail et le fait qu'il s'agisse d'une industrie où le travail est basé sur la passion :

Parce que c'est un milieu qui est extrêmement stimulant, au niveau créatif et social, les gens qui travaillent dans le milieu culturel sont souvent des gens qui travaillent avec passion, ben on s'entend à ce que parce qu'on fait ce qu'on aime, on soit toujours heureux et content de le faire, mais dans les faits, ça veut pas dire qu'on peut pas avoir une surcharge de travail, ça ne veut pas dire que ça peut pas être difficile par moment et c'est encore quelque chose qui est difficile à gérer. (Directrice 5)

La passion fait partie intégrante de l'industrie et de la gestion des organisations qui la compose. Il s'agit d'une particularité des entreprises qui évoluent dans l'industrie de la musique, qu'il faut prendre en compte dans la gestion des organisations. Une directrice d'une maison de disques le souligne: « C'est très émotif comme milieu. L'artiste, lui, il a travaillé là-dessus, c'est ces chansons, c'est son œuvre. C'est pas un produit comme les autres. Je pense qu'il faut être quand même sensible à ça » (Directrice 8). Elle mentionne également l'importance d'être à l'écoute de l'artiste, pour bien cerner ses besoins. Une autre directrice générale d'une maison de disques exprime que cette dimension est souvent oubliée dans l'industrie : « Une grosse problématique [sic] dans notre industrie, c'est qu'on a trop le réflexe de voir les artistes comme des numéros, comme un projet X, pis si ça marche pas on le tablette ou on passe à un autre appel, alors qu'un artiste, c'est une boule d'émotions qui va écrire de la musique » (Directrice 4).

Une autre répondante souligne que le fait que ce soit un milieu de créatifs et de passionnés amène du positif, mais peut toutefois représenter un défi en termes de gestion des ressources humaines :

[...] on est dans une industrie créative, donc y'a beaucoup de monde, y'a beaucoup de fortes personnalités, y'a beaucoup de sensibilité, énormément. Ça a un beau côté, parce que c'est ça qui fait en sorte que les gens sont créatifs et passionnés par l'art et par qu'est-ce qu'ils font, mais y'a aussi un côté très très difficile de gérer ces personnalités. (Directrice 10)

La nature créative de l'industrie de la musique fait aussi en sorte qu'il est difficile pour les directrices d'avoir des certitudes par rapport aux revenus, puisque les biens des industries créatives et culturelles répondent à des lois économiques qui leur sont propres, comme l'incertitude de la demande et la gestion de l'offre de biens culturels, tel que mentionné dans la revue de littérature (voir Chapitre 2). De plus, comme les différentes plateformes technologiques prennent de plus en plus de place dans le modèle d'affaire des entreprises du secteur, les changements sont rapides et nombreux. Une directrice témoigne de cette difficulté, tout en exprimant qu'on s'attend toutefois d'elle à ce qu'elle ait des réponses puisqu'elle occupe un poste de direction :

Mais en même temps, c'est dur! Parce qu'en musique, on n'a pas la science infuse, tout change tout le temps, on n'a pas... Tsé, on vend de la musique. Je peux pas te dire qu'on va en placer tant et qu'on va en vendre tant. C'est très au feeling. Si les gens capotent sur l'album, ça va être écouté plus, mais on peut pas prévoir ça! [...] Y'a tout le temps des nouvelles plateformes. TikTok, par exemple. Là, les artistes me demandent : « faut tu que je sois sur TikTok? » Tsé, j'sais pas! (rires) Honnêtement, y'a des affaires, on a *no clue!* [...], mais c'est tout le temps... faut comme avoir la réponse, mais je peux pas te dire : « fais ça, voici le *template* pour avoir un album qui va pogner », c'est impossible. (Directrice 8)

La pandémie de COVID-19 a également exacerbé ce contexte d'incertitude dans lequel évoluent les organisations de l'industrie en amplifiant la charge de travail, déjà importante, des directrices qui se retrouvaient à devoir trouver des solutions à des problèmes inédits. Pour une directrice à la tête d'une organisation, tenter de rassurer ses employés et ses artistes en ayant des réponses aux nombreuses questions qui ont surgi dans ce contexte nouveau et incertain a été particulièrement éprouvant :

Après l'année pandémique qu'on a vécue, où est-ce que je me suis retrouvée à gérer une compagnie dans une situation mondiale qui était complètement hors de mon contrôle, avec des conditions que je n'avais jamais vues auparavant moi personnellement comme professionnelle, mais aussi dans un contexte de cette industrie-là qui était hyper impactée par la COVID... Je me suis mise à devenir un peu « Miss Miracle », à toujours avoir des solutions pour tout. (Directrice 4)

La culture de l'industrie ainsi que ses particularités ont un impact important sur les organisations qui la composent ainsi que les acteurs qui y œuvrent. Ces éléments qui caractérisent la situation initiale prennent parfois la forme de défis à surmonter ou de problèmes à résoudre pour permettre d'atteindre une situation souhaitée au niveau de l'industrie. C'est de ces désirs de changements dont il sera question dans la prochaine section.

5.1.2 Situation souhaitée

5.1.2.1 Une industrie plus sécuritaire et inclusive

En réponse aux éléments mentionnés dans la situation initiale, dont le fait qu'il s'agisse d'une « industrie d'hommes » et que peu de postes de direction soient disponibles, les directrices ont exprimé le souhait d'une industrie plus sécuritaire et inclusive à l'égard des femmes. Pour plusieurs directrices, la vague de dénonciation qui a secoué l'industrie de la musique en juillet 2020 (voir Chapitre 1 : Problématique) a amené une plus grande sensibilité de la part des acteurs du milieu par rapport à de nombreux défis vécus par les femmes œuvrant dans cette industrie. Cette directrice raconte que les événements qui se sont déroulés dans les dernières années ont amené une remise en question des rôles et des relations de pouvoir au sein de son organisation :

Je pense qu'avec les revendications, le #MeToo, le fait qu'il y ait de plus en plus de gens qui éclatent au grand jour un déséquilibre au sein des relations hommes-femmes dans cette industrie-là, ça fait en sorte que ça t'amène à réfléchir aussi ton rapport toi vs. [ton boss] – surtout moi, que mon boss, mon président, c'est un homme, ben ça reste un gars à la tête de la compagnie, mais c'est la fille en dessous qui fait toute. (Directrice 4)

Dans le cas de cette répondante, devenue directrice générale au moment où son organisation a été grandement touchée par les vagues de dénonciation, ces événements ont permis de faire prendre conscience que certaines personnes en situation de pouvoir dans l'industrie avaient des comportements problématiques et que des changements s'imposent. En effet, certains hommes liés à l'organisation ont été visés par des allégations d'inconduite sexuelle et le phénomène a été médiatisé, ce qui a eu des répercussions importantes sur toute l'organisation. Pour elle, laisser plus de place aux femmes dans les postes de direction pourrait permettre de rétablir un équilibre du pouvoir - et d'éviter les abus :

Je pense que suite à ça [la vague de dénonciation de juillet 2020], il doit y avoir une plus grosse place qui doit être faite aux femmes dirigeantes, avec des politiques contre le harcèlement et pour la civilité, comme béton là, je pense que c'est quelque chose qui va être nécessaire parce que ça a eu des dommages collatéraux majeurs, et nécessaires. [...] Je pense que ça pourrait

venir à réduire ces actes-là, parce qu'elles sont faites majoritairement par des hommes, des hommes dans une situation d'abus de pouvoir justement. En laissant plus de femmes à des postes, ça va prévenir peut-être de ces choses-là d'arriver. (Directrice 2)

Pour permettre à plus de femmes d'atteindre ces postes de direction, une directrice croit qu'il faut encourager davantage les femmes à prendre ces postes : « Faire plus d'effort pour aller les chercher, je pense! Faut vraiment faire plus d'efforts pour aller les chercher... et faut que les hommes leur tendent la main. Faut que les hommes qui sont en position de le faire fassent cet effort-là » (Directrice 5). Elle mentionne avoir eu une discussion avec des hommes de son entourage qui souvent, n'ont pas toujours conscience qu'il existe toujours des barrières à certains postes pour les femmes.

Cette même directrice souhaite que cette mesure s'accompagne d'un changement dans les mentalités. Elle croit que l'éducation joue un rôle important pour convaincre les femmes qu'elles sont capables d'occuper des postes de direction.

Ça part de quand t'as une jeune fille qui te dit « moi j'aimerais ça gérer une boîte de prod de show » ou « j'aimerais gérer une maison de disques », ben de pas se faire orienter vers « ah, mais oui, tu serais bonne avec le monde! Pourquoi tu deviens pas relationniste de presse », mais plutôt « oui t'es capable, pis c'est toi qui va être le boss! » pis c'est gros l'image que je te donne là, mais je pense que c'est un peu ça. Peu importe le domaine, ça part de l'éducation, de mettre dans la tête des femmes qu'elles sont aussi capables, sinon plus, de gérer une entreprise, de gérer une équipe, qu'un homme. (Directrice 5)

Ensuite, une directrice croit qu'il faut continuer d'exposer les problèmes au grand jour afin de pousser les organisations de l'industrie vers des changements qui seront durables : « Faut pas que ça arrête, faut que ça continue à exposer des faits, qui montrent la sous-représentation, ce qui va faire en sorte qu'on va pousser pour changer ces choses-là. Parce que tant qu'on le sait pas, on le changera pas » (Directrice 12). Il y a donc un souhait que les changements en cours se poursuivent et se pérennisent.

Pour certaines, cette ouverture à la diversité passe par des actions concrètes de la part des grands subventionnaires de l'industrie. Comme mentionné dans la situation initiale, les entreprises de l'industrie de la musique sont de plus en plus dépendantes du financement public octroyé par les grands subventionnaires. Pour une directrice, ces derniers peuvent mettre en place des exigences dans l'octroi de leur financement qui permettraient de favoriser les entreprises inclusives :

[...] comme les entreprises - et même les gouvernements - se munissent d'une politique d'inclusion, alors à mon avis, elles [les entreprises] n'auront pas le choix de faire place à plus de femmes, plus de diversité que ce soit la diversité LGBT, les personnes racisées, elles n'auront pas le choix parce que ça devient nécessaire de faire de la place à d'autres, mais les femmes en font partie quand même. [...] y'a des sondages des plus grands subventionnaires pour savoir c'est quoi la démographie des entreprises et peut-être qu'ils vont favoriser les entreprises qui embauchent, qui donnent une place davantage à ces gens-là, dont les femmes. (Directrice 2)

Une autre directrice croit que les grands subventionnaires ont le pouvoir de « forcer un peu la main » aux entreprises pour qu'elles fassent place à une plus grande diversité :

Je pense qu'il y a du positif en ce moment, parce qu'on a donné des outils ces dernières années pour les femmes et il y a beaucoup de pressions, donc on voit que les organismes subventionnaires mettent plus de critères par rapport à la diversité et la force un peu? Je veux pas aller dans la sémantique [sic] des quotas obligatoires et na na na, mais on doit forcer un peu la main et donner les outils nécessaires. Faudrait revoir un peu tout le système. (Directrice 7)

Les directrices expriment donc leur souhait d'une industrie plus sécuritaire et plus inclusive. Pour atteindre cet objectif, certaines croient qu'il faut que plus de femmes occupent des postes de direction afin de rétablir l'équilibre dans les relations de pouvoir. Pour qu'il y ait plus de femmes dans des postes de pouvoir, il faut des efforts supplémentaires pour aller les chercher. Certaines abordent également le rôle que jouent les grands subventionnaires dans l'atteinte de cette diversité, par exemple, en favorisant des entreprises inclusives ou par la mise en place de quotas.

5.1.2.2 Plus de visibilité pour les femmes et les tâches qu'elles effectuent

Dans la situation initiale, les directrices mentionnaient que les femmes sont présentes dans l'industrie, mais souvent confinées à certains rôles (ex : communications, marketing, administration, etc.) ou relayées au deuxième rang (ex : adjointe, coordonnatrice, etc.). Les fonctions qu'elles occupent généralement les rendent moins visibles que les hommes. En réponse à ce constat, il y a un désir que les femmes qui œuvrent actuellement dans l'industrie soient davantage mises de l'avant. Cette directrice d'une maison de disques souhaiterait que plus de femmes prennent confiance et se mettent d'elles-mêmes davantage de l'avant dans l'industrie :

[...] les hommes dans mon milieu ont tendance plus facilement à s'impliquer dans les conseils d'administration, les comités, les panels de discussion, ces choses-là, et à lever la main pour dire « moi je suis capable de parler de ce sujet-là! » et j'aimerais ça qu'il y ait plus de femmes

- et moi y compris - qui lèvent la main pour dire « ben moi, ce dossier-là, je le connais vraiment bien et j'aimerais ça en parler devant tout le monde » ou ben « moi je suis la personne qu'il vous faut pour votre panel de discussion » ou *whatever*, tu comprends ce que je veux dire? (Directrice 5)

Ce désir de changement passe aussi par un souhait des directrices de s'impliquer davantage dans l'industrie, pour celles qui ne le font pas déjà.

Et aussi, j'aimerais ça être capable de prendre plus de place dans l'industrie aussi, de m'impliquer plus dans mon milieu, [...] à m'impliquer dans l'industrie parce que je trouve qu'il n'y a pas assez de femmes dans les conseils d'administration et dans les organismes qui sont censés être là pour nous représenter ou représenter nos artistes, et j'aimerais ça en faire partie. Parce que j'ai des choses à dire et que chaque fois que je participe, dans des rencontres avec l'ADISQ, d'autres organismes – que ce soit avec les organismes de financement aussi, j'ai un point de vue intéressant, je connais bien les dossiers. (Directrice 5)

Elle espère également que la parité soit un « sujet chaud » et que le milieu devienne réellement sécuritaire et inclusif, à la suite des vagues de dénonciations. En plus de pointer les éléments sujets à changement selon elle, elle espère pouvoir s'impliquer dans l'industrie pour y participer concrètement :

Là aujourd'hui, je te dirais que mon seul désir, c'est de bien faire les choses, de m'impliquer, de changer l'industrie, de mettre des efforts! D'amener l'eau au moulin aussi pour changer des visions. De créer un peu de chamboulements, d'être un peu plus avant-gardistes dans nos choix. Je pense que c'est une chose de vouloir le faire, y'a ben des labels, ben des structures qui ont un désir fou de vouloir changer les choses, mais qui ne font pas d'actions. (Directrice 4)

Pour certaines, cette reconnaissance que l'on souhaite acquérir passe par la question plus large de l'éducation. En effet, il y a un stéréotype toujours présent dans la société qui laisse croire que les femmes sont plus organisées que les hommes. Souvent inconscients, ces stéréotypes font en sorte qu'on tient pour acquis que les hommes sont plus actifs, plus manuels et que les femmes sont plus organisées et réfléchies. Dans le cadre d'une organisation, ces stéréotypes peuvent prendre la forme d'un homme à la tête d'une entreprise qui lance plusieurs idées pour son organisation, mais qui laisse systématiquement les femmes de son organisation les mettre en œuvre et les mener à terme. Pour une directrice d'un OBNL s'étant impliquée à promouvoir l'estime de soi chez les filles, jeunes non binaires, trans et de genre non conforme dans des camps musicaux, l'éducation fait souvent en sorte que cette répartition genrée des rôles est perpétuée dans la société. Ainsi, au-delà de simplement inciter les femmes à la tête des organisations de

plus s'assumer et d'avoir confiance en elle, elle souhaite que les hommes aussi apprennent à faire ce travail moins visible :

Moi je veux pas qu'on apprenne juste aux femmes à s'assumer plus! [...] Les garçons, ils peuvent aussi être capables de se structurer, de gérer un agenda. C'est niais, mais je trouve ça *full* important! On devrait arrêter de genrer l'éducation, parce que ça passe aussi par là! C'est pas vrai qu'un gars est pas capable de gérer un agenda, [...]. Je trouve que ça invisibilise. Le travail de gestion et de coordination va souvent aux femmes, mais pas de représentation, de donner les enveloppes. (Directrice 7)

Cette directrice soutient que généralement, les hommes sont mis en lumière et sont plus souvent dans l'action, en train de représenter l'organisation auprès de différentes instances ou dans différents événements regroupant plusieurs acteurs de l'industrie. Ils sont donc plus souvent vus, reconnus et associés à leur organisation. Les femmes, quant à elles, font plus souvent le travail d'organisation et le travail plus administratif nécessaire à la bonne gestion de l'organisation et à la réalisation des idées. Le travail qu'elle fait est donc moins reconnu et est défini par plusieurs répondantes comme étant « invisible ».

Il y a donc un souhait qu'un changement survienne au niveau des mentalités par rapport aux rôles genrés dans l'industrie. On espère que dans le futur, une éducation qui permettra aux femmes d'avoir davantage confiance en leur capacité et aux hommes d'être plus organisés permettra d'aider à mettre davantage les femmes de l'avant dans l'industrie et mettre en lumière le travail – parfois invisible – qu'elles effectuent.

5.1.2.3 Un désir de changer le modèle de financement de l'industrie

Les directrices sont nombreuses à avoir souligné les particularités du modèle de financement actuel de l'industrie ainsi que les contraintes que celui-ci impose pour leurs organisations. En effet, selon elles, les organisations de cette industrie évoluent dans un modèle qui comporte plusieurs failles, comme la forte dépendance au financement public, le fait que l'accès au financement est plus difficile pour les plus petites structures et que les grandes structures aient plus facilement accès aux subventions. Elles aimeraient voir des changements s'opérer dans leur industrie, notamment au niveau des modes d'attribution du financement.

Une directrice d'une maison de disques ayant travaillé toute sa carrière dans l'industrie partage aussi son souhait de voir les choses changer. Elle expose notamment que la baisse des ventes physiques et les

plateformes de diffusion en continu sont des sujets qui sont abordés depuis longtemps, mais qu'il est temps que de réels changements soient mis en place : « On a des choses à améliorer, les plateformes ont des choses à améliorer, y'a de la négociation de tarifs à faire. Je pense que ce qui est important, c'est d'avoir des gens qui ont cette vision-là, qui ont envie de se battre » (Directrice 4).

Les directrices souhaitent non seulement s'impliquer davantage, mais aussi que les acteurs de l'industrie se concertent et travaillent ensemble pour régler des défis communs (ex : forte dépendance au financement public, surcharge de travail, difficultés à pérenniser les organisations, manque de ressources, etc.) aux organisations de l'industrie. Consciente toutefois qu'il est difficile de le faire considérant la charge de travail élevée de ses collègues de l'industrie, cette directrice croit qu'il est important de travailler concrètement sur l'avenir de l'industrie, tous ensemble :

On est rendu à un certain stade où s'il n'y a pas des actions vraiment massives de réglementation de la part des gouvernements – pas juste le gouvernement du Canada, mais tous les gouvernements, faut que ce soit mondial ces mouvements-là – mais je pense pas qu'on va se sortir la tête de l'eau, je ne pense pas qu'il y ait de miracles, tout à coup. [...] On réagit aux problèmes du quotidien et on est un peu en monde survie, action-réaction, faut trouver des solutions, que finalement, on a pas beaucoup de temps pour prendre un *step back* et se demander ça va être quoi dans 10 ans et comment on fait? Qu'est-ce qu'on fait pour qu'on puisse continuer et qu'on puisse pérenniser toutes nos entreprises. [...] On devrait être tout le monde ensemble à travailler sur un plan, mais c'est pas le cas. (Directrice 10)

La charge de travail élevée est souvent nommée comme un frein à leur désir d'implication. Cette charge de travail sera abordée en détail à la section 5.3.1.1.

Toujours dans l'optique d'améliorer l'industrie dans laquelle leur organisation évolue, les directrices souhaitent voir se déconstruire des structures contraignantes qui sont actuellement en place dans l'industrie. Par « structures », les directrices entendent les nombreuses règles et conditions mises en place par les organismes de financement. Pour avoir accès au financement, les organisations ont parfois à s'adapter à ces conditions, puisque les organisations de l'industrie sont majoritairement dépendantes du financement public. Ces contraintes font en sorte qu'il est parfois plus difficile d'avoir accès à du financement pour les plus petites structures, puisqu'elles ont plus de difficulté à répondre à ces critères et aussi, moins de ressources pour s'adapter que les plus grandes organisations. Il s'agit d'un processus bureaucratique, qui alourdit la tâche des directrices souvent à la tête de plus petites entreprises puisque ce sont ces directrices qui se retrouvent souvent à remplir elles-mêmes ces longues demandes de subvention, n'ayant pas forcément de personnel dédié à ces fonctions.

Il y a une disparité entre les grandeurs d'organismes et les différents formats des organisations. Ça me démontre encore que l'avenir, tant et aussi longtemps, qu'on ne sera pas une communauté unie, ce qui nous unit étant l'art et la culture, ce n'est pas le format ou le chiffre d'affaires ou le nombre de membres qui importent : questions qui sont toujours demandées dans les balises. Ça fait en sorte qu'il va toujours y avoir une disparité. [...]. C'est pour ça que j'aimerais vraiment qu'il y ait un gros brassage. (Directrice 6)

Une communauté unie et une remise en question du système en place au niveau du financement sont donc nécessaires pour que ces disparités s'estompent et que le changement s'opère. Dans ce contexte-ci, les répondantes font référence à des « structures » et sous-entendent deux définitions à ces termes. Dans un premier cas, elles font référence à toutes les politiques, règles et contraintes qui entourent le fonctionnement des organismes de financement et au fonctionnement de l'industrie, de manière plus globale. Dans un deuxième cas, elles font référence à des structures organisationnelles, c'est-à-dire à des entreprises.

Pour une directrice, la pandémie aura permis de commencer à « déconstruire » les mentalités présentes dans l'industrie en ce qui concerne son fonctionnement, en remettant en question des méthodes de travail tenues pour acquises jusqu'à ce moment. En effet, en forçant notamment le télétravail dans les organisations, la pandémie aura permis d'amener une certaine flexibilité à certains processus organisationnels auparavant plutôt bureaucratiques. Pour cette directrice, l'exemple concret du télétravail démontre qu'il est possible d'instaurer des changements dans le mode de fonctionnement de l'industrie et dans les méthodes de travail qui sont en place depuis plusieurs années. Elle y voit une opportunité de repenser les façons de faire actuelles, qu'elle juge parfois contraignantes, au profit de pratiques plus flexibles et qui permettent aux femmes de prendre leur place à titre de directrice. Cette directrice espère que l'arrivée de petits joueurs rendra le travail un peu plus humain et familial :

C'est plus facile maintenant, plus que jamais selon moi de devenir une gestionnaire femme dans l'industrie, parce que tout est en train de se déconstruire. Les grosses structures [entreprises] vont rester là c'est sûr, mais ça va être une autre *game*. C'est un autre terrain de jeu. J'ai l'impression que ce qui est en train de se développer sur l'industrie de la musique, c'est des petits joueurs qui vont rendre le travail beaucoup plus humain. On est en train de déconstruire des structures [contraintes de financement] qui sont très très très carrées. Aussi naïveux que le télétravail. Y'a ben des entreprises qui étaient « anti-ça » parce qu'ils se disent : « Ah! Ils travailleront pas! » alors qu'on le sait toute qu'on travaille! C'est une question de confiance et de vision. Tranquillement, j'ai l'impression que tout va se former en petit noyau familial. Tout le monde va vouloir s'entraider et travailler ensemble dans des *open-spaces*, plutôt que de rester cloîtré dans de grosses structures [contraintes de financement]. (Directrice 4)

Ces directrices souhaitent donc voir des transformations dans l'industrie, afin d'améliorer son fonctionnement, réduire les disparités et d'humaniser le travail dans cette industrie où les critères pour avoir accès financement public amène plusieurs contraintes pour les organisations – et un alourdissement de la charge de travail pour les directrices qui souhaitent y accéder.

5.1.2.4 Une question de nuances

Alors que la majorité des directrices sont assez critiques de la situation actuelle et souhaitent voir des changements s'opérer, d'autres souhaitent voir se nuancer le discours sur la sous-représentation des femmes dans cette industrie. Tout en soulignant qu'elles sont conscientes que d'autres femmes ont pu vivre des difficultés dans le milieu, ces directrices disent vouloir donner une perspective différente sur la situation des femmes dans l'industrie :

[...] c'est que moi dans ma vie, j'ai jamais eu à faire face ou à défoncer des murs parce que je sentais qu'on me bloquait des accès parce que j'étais une femme. Au contraire! J'ai toujours eu des femmes et des hommes qui m'ont accompagnée, et j'ai jamais senti que ça faisait une différence que je sois femme, sincèrement. C'est en réfléchissant et en écoutant d'autres femmes autour qui disent que c'est difficile [...]. Mais j'ai été chanceuse aussi. Tu profites des opportunités, mais c'est parce que t'as des opportunités, on m'a offert des opportunités, donc je fais partie probablement des privilégiées. (Directrice 3)

Une autre directrice était contente de sa participation à ce projet de mémoire puisqu'elle souhaitait amener un point de vue de celle qui est généralement mise de l'avant dans les médias : « [...] je suis contente d'avoir pu te donner cette perspective-là, qu'on n'est pas toutes frues pis en quête de quelque chose. Y'en a que ça va très bien et qui ont eu, très majoritairement, énormément de respect » (Directrice 9).

Cette même directrice, à la tête d'un festival, souhaite voir un retour à l'équilibre en utilisant l'image d'une balance. Pour elle, les discours entourant la parité se situent dans un extrême, ce qui peut parfois être contre-productif et amener des frustrations. Toutefois, elle reconnaît ces discours qui réclament la parité dans les programmes des festivals sont présents actuellement parce qu'il y a eu un déséquilibre au détriment des femmes dans l'industrie pendant plusieurs années.

Et des fois, je trouve que ça va trop loin dans l'autre sens aussi, tsé, voir si ma gang, on veut pas programmer des femmes! On se fend le derrière à trouver des femmes et tout ça, mais j'irai pas mettre une femme moins bonne en avant du public, parce que je ne respecte pas les festivaliers! C'est la parité dans les conseils d'administration, et tout, moi, c'est les écarts que

j'aime pas. Mais la parité à tout prix, des fois, je trouve que c'est contre-productif. Moi quand je dois laisser aller une personne pour être paritaire, argh! Mais faut croire qu'il faut aller là et que la balance va revenir un moment donné et que ça va être normal. C'est qu'elle a trop été dans l'autre sens. (Directrice 9)

Dans le même ordre d'idées, une directrice parle du rôle des médias et souhaite que les discours qui y sont mis de l'avant soient plus nuancés. Elle croit qu'il est nécessaire d'amener des perspectives différentes sur les enjeux actuels de sous-représentation des femmes dans l'industrie, qui ne représente pas la réalité qu'elle observe.

Et c'est ça que je trouvais plate du reportage [...] qui disait « dans le CA de l'ADISQ, y'a juste trois femmes ». Je suis désolée, mais moi ça fait des années que j'appelle des femmes pour qu'elles se présentent pis elles le font pas, parce qu'elles ont pas le temps. Je trouve qu'il y a un double discours là-dedans. Je trouve qu'il faut vraiment nuancer. (Directrice 3)

Ces directrices relèvent donc des écarts entre leur vécu et ce qui est rapporté par les médias. Elles souhaitent pouvoir amener d'autres perspectives, de retrouver un équilibre pour éviter les situations qui vont trop loin dans un sens comme dans l'autre, soit d'ignorer les problèmes auxquels les femmes de cette industrie sont confrontées, soit de voir des problèmes où elles jugent qu'il n'y en a pas forcément. Elles espèrent donc de voir se nuancer les discours sur la place des femmes dans l'industrie.

5.1.3 Les indices qui témoignent de l'entre

Dans le discours des directrices, certains indices ont permis d'identifier des éléments qui représentent les mouvements entre la situation initiale et la situation que l'on désire atteindre, qui touchent l'ensemble de l'industrie de la musique au Québec. Ces indices permettent donc déceler un écart entre la situation actuellement vécue par les directrices et la situation qu'elles souhaiteraient voir se réaliser.

Au niveau de l'industrie, les directrices remarquent que certains événements ont bouleversé l'industrie, comme la pandémie de la COVID-19 et ses mesures sanitaires, mais surtout, la vague de dénonciation de juillet 2020. Une directrice utilise la métaphore d'un « nœud qui se dénoue » pour illustrer cet « entre » :

Je pense que présentement on est dans un nœud très important, qui est en train de se dénouer avec ce qui s'est passé en juillet 2020. Ça a été un méchant *shit show*, j'vais te le dire ben franchement, le 3 semaines en juillet, c'était un petit peu le chaos pour nous autre parce que tu voyais toute cette génération de producteurs, qui étaient misogynes, tombés. Et là on se disait : « Enfin! On va enlever une couche, la grosse couche qui s'était accumulée et qu'on avait de la misère à gratter, c'est parti. » Y'aura pu d'excuse, à partir de maintenant, selon

moi. À partir de cette année-là, à partir de juillet 2020, je me dis « il n’y a plus de raisons de supporter et d’endurer ce type de comportements là et de bâtons dans les roues ». (Directrice 4)

L’ « entre » peut toutefois amener certains inconforts. Cette directrice exprime avoir un malaise avec le fait que certaines femmes sont nommées à des postes simplement parce qu’elles sont des femmes, sans que de réels efforts d’inclusion soient faits. Elle concède toutefois qu’il y a un pas dans la bonne direction qui est fait et que des changements sont en cours dans l’industrie afin de la rendre plus inclusive.

Je trouve que ça va être positif, parce que je trouve qu’il y a des changements au sein de toutes les organisations que je représente. Moi je vois à court terme, à moyen terme, un genre de... ben on le fait déjà un peu déjà, mais je veux pas qu’on... Tsé, des femmes *token*? Je sais pas si c’est le bon terme, mais genre, on va mettre des femmes à des postes juste pour dire qu’on a des femmes dans nos conseils d’administration. (Directrice 7)

Toujours dans la métaphore du mouvement, une autre directrice remarque que les choses bougent et qu’un changement est en cours au niveau des façons de faire dans l’industrie. Elle observe l’émergence de petits joueurs indépendants, des entreprises plus petites, qui sont créées pour combler les failles laissées par les grands joueurs de l’industrie. Par grands joueurs de l’industrie, on fait référence aux entreprises qui dominent l’industrie, que ce soit par leur grande taille ou par les importants revenus qu’elles génèrent. L’émergence de plus petites organisations a pour effet de diversifier l’offre pour les artistes, qui n’ont plus besoin de passer par les joueurs « majeurs » et fortement en demande. En ayant plus d’organisations, les artistes peuvent ont plus de choix et ont aussi des solutions de rechange au cas où ils ne réussissent pas ou ne souhaitent pas faire affaire avec les grandes entreprises de l’industrie.

J’aime comment ça bouge! J’aime que ce soit des plus petits qui prennent la place. Avant, y’avait 3-4 grands joueurs majeurs, mais là, ces gros majeurs-là, ils se rendent compte qu’ils ne peuvent pas... c’est pu ça la vie, c’est pu de même que ça marche, donc j’aime ça voir toutes les petites compagnies, les petits labels sortir! J’ai l’impression que ça va être mieux distribué. Oui plus petit, mais avant t’étais obligé de passer par lui si tu voulais que ça marche. Là, y’a pleins d’indépendants qui sortent, qui fait que c’est possible de faire ton affaire sans se tourner vers un de ces gros labels. Donc je pense que c’est vers là que ça s’en va et pour moi, je trouve que c’est une bonne chose! (rires)

Ce phénomène a comme effet de rendre l’industrie de la musique accessible à plus d’artistes et d’amener une plus grande diversité de façons de faire dans l’industrie. En effet, en ayant plus d’options, les artistes peuvent choisir de faire affaire avec des organisations qui répondent plus à leurs valeurs.

Il y a donc plusieurs transformations en cours dans l'industrie, comme le remarquent les directrices. Une plus grande place est faite aux femmes dans les postes de direction, l'industrie est de plus en plus sécuritaire et inclusive et les organisations – plus petites – sont plus accessibles pour les artistes.

5.1.4 Les pratiques associées

Les directrices mettent en œuvre certaines pratiques pour se rendre de la situation initiale à la situation souhaitée. Alors que pour certaines, s'engager dans l'industrie est un objectif qu'elles désirent pouvoir réaliser dans un futur proche, d'autres le font déjà. Sur douze répondantes, trois ont mentionné siéger sur des conseils d'administration et des comités dans l'industrie de la musique au Québec. Une directrice mentionne qu'il s'agissait pour elle d'une façon de mieux connaître l'industrie : « Dès que je pouvais m'impliquer, je me suis impliquée. Je suis sur le CA du [nom d'une organisation], je suis dans des comités à [nom d'une organisation], je suis invitée à parler sur des panels, je suis allée à des conférences dans l'Ouest canadien pour représenter le Québec » (Directrice 8).

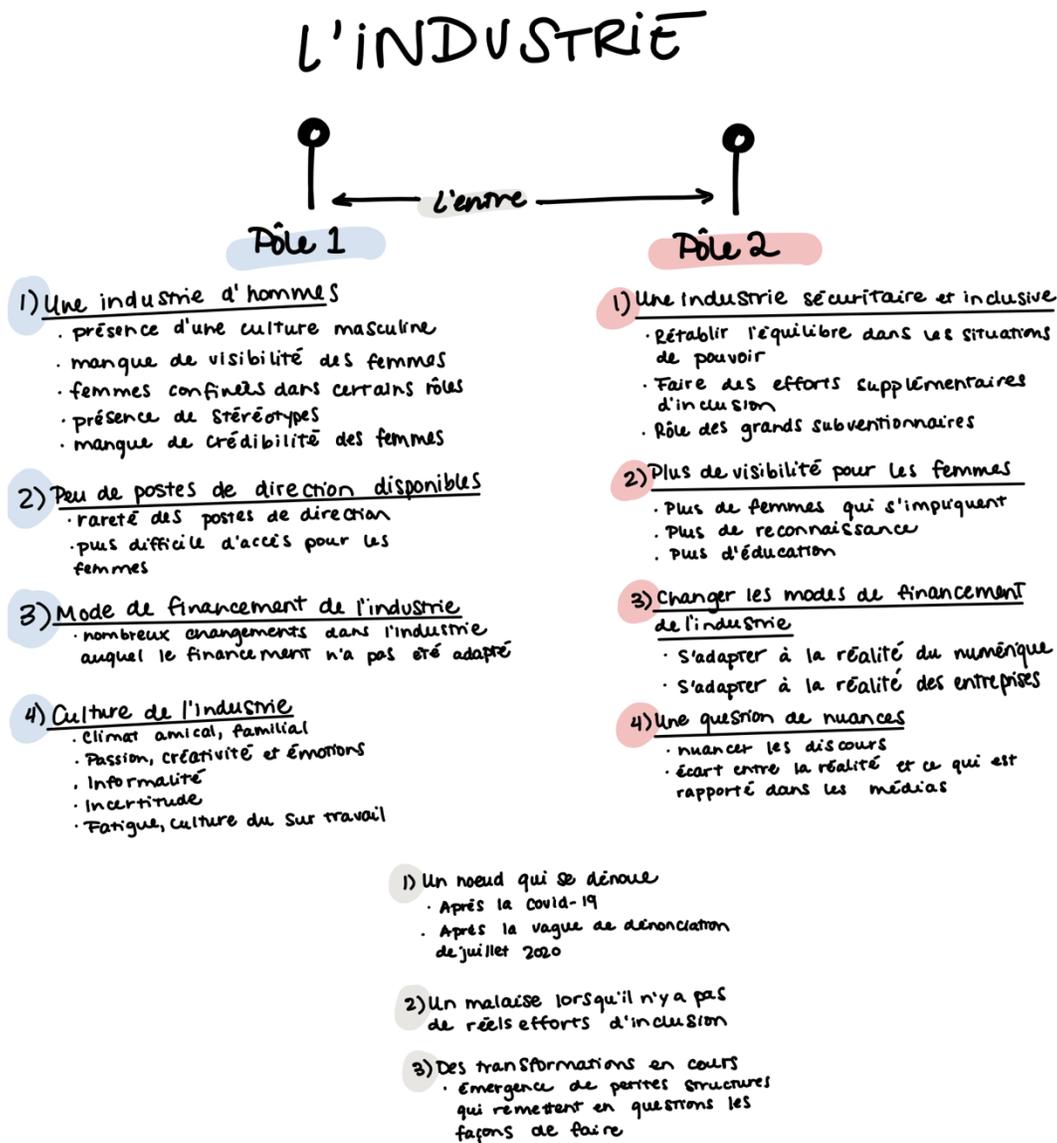
Dans le cas d'une directrice générale d'un festival, la vague de dénonciation de juillet 2020 a amené une sensibilité accrue dans son organisation aux questions d'inclusion. Pour s'assurer d'avoir et de transmettre les bonnes informations aux médias concernant les artistes, son organisation a adapté un questionnaire pour inclure les informations sur l'identité de genre des artistes.

Pour la première fois cette année, après qu'il y ait eu des entrevues avec des artistes, on s'était fait poser par la journaliste « Est-ce que vous vous identifiez à un genre ou à un autre? ». Dans ma tête je me suis dit qu'on n'avait jamais posé la question individuellement à tous les artistes. D'aller jusqu'à ce souci-là, je te dirais que jusqu'à cette année, je n'aurais peut-être pas réfléchi après cet article de faire cette démarche-là. C'est la journaliste qui nous a demandé si on avait cette information-là. Nous on a fait « Oh! ». Maintenant, attention, dans la négociation du booking, il faut avoir cette information pour que nous, on puisse faire notre travail et s'assurer que ça ne sorte pas de la mauvaise façon dans les médias. Ça nous amène à aller plus loin dans quelque chose pour laquelle on n'aurait pas eu cette sensibilité-là ou ce réflexe-là. [...] Ça fait partie des questions au même titre que « Es-tu végétarien? » quand on veut les recevoir. (Directrice 6)

Les pratiques, telles que relatées par les directrices, sont mises en place afin de passer de la situation initiale dans l'industrie à la situation espérée. Faire partie de conseils d'administration et comité de l'industrie et adapter les pratiques des organisations pour les rendre plus inclusives sont les deux grandes pratiques nommées par les répondantes, afin de contribuer au changement au niveau industriel.

La figure suivante reprend les thèmes mentionnés dans la section 5.1 de manière synthétique. Les pratiques feront l'objet d'une synthèse tous niveaux confondus à la fin de la section 5.

Figure 5.1 Synthèse du niveau industriel



5.2 Niveau organisationnel

Dans cette deuxième section, il sera question des différents éléments qui sont propres au vécu de directrices dans leur organisation respective. Le niveau organisationnel fait donc référence aux éléments

qui sont reliés au quotidien des répondantes dans leur contexte organisationnel respectif. Suivant la même structure que la section précédente, cette section présente d'abord la situation initiale et ensuite, la situation souhaitée. Subséquemment, cette section énonce les indices qui permettent de déceler l'entre et les pratiques qui sont mises en place pour passer d'un pôle à l'autre pour terminer cette section. Tel que mentionné dans le cadre conceptuel, certaines redondances sont à prévoir par rapport aux éléments mentionnés dans le contexte industriel, puisque les trois niveaux d'analyse (industriel, organisationnel et individuel) s'influencent mutuellement.

5.2.1 Situation initiale

5.2.1.1 Façons d'accéder à un poste de direction

Pour débiter, il est intéressant de consigner les différentes méthodes d'accès à des postes de direction des répondantes, puisque plusieurs cas de figure sont présents parmi les directrices interrogées. La plupart d'entre elles ont gravi ces échelons en cumulant de l'expérience en passant d'une entreprise à l'autre. D'autres ont gravi les échelons en travaillant dans la même organisation et en occupant des postes ayant de plus de plus de responsabilités. Quelques directrices ont été nommées dans un contexte de changements importants pour l'organisation. D'autres directrices se sont fait recruter et proposer le poste directement, sans nécessairement avoir une expérience préalable dans l'industrie. Pour accéder à des postes de direction, deux directrices ont choisi de faire les choses autrement : l'une a choisi de créer sa propre organisation et l'autre a choisi de devenir travailleuse autonome.

5.2.1.1.1 En montant les échelons en passant d'une entreprise à l'autre

Le cas de figure le plus fréquent (5/12) est celui où les directrices gravissent les échelons en passant d'une entreprise à l'autre. Une directrice s'est engagée dès la création de l'organisation qu'elle dirige désormais puisqu'elle connaissait bien les fondateurs. Pendant ses années d'implication, elle a travaillé dans une autre organisation pour gagner de l'expérience dans le domaine du *booking* de spectacle. Lors d'une restructuration, elle a réalisé qu'elle avait un intérêt à prendre le poste de direction générale de l'organisme.

[...] je bookais encore tous les bands de [nom de l'organisme] quand même et je me suis toujours impliquée dans les shows, j'aidais les gars – et quand je dis les gars, c'était les deux fondateurs donc je faisais beaucoup d'aide aux spectacles, à la production, j'étais tout le temps ici! [...] Pandémie oblige, on a vraiment revu toutes nos choses et on s'est rendu

compte qu'avec nos postes pis nos aspirations, au final, moi je pouvais me ramasser à la direction générale [...]. (Directrice 7)

Une autre directrice raconte que c'est en occupant plusieurs fonctions différentes dans l'industrie de la musique qu'elle a obtenu les connaissances et les compétences nécessaires pour désormais occuper un poste de direction générale. Elle mentionne également avoir eu un parcours en « zig zag » pour illustrer le chemin qu'elle a parcouru avant d'obtenir son poste.

J'ai occupé beaucoup de postes différents dans le milieu de la musique, surtout comme coordo, pour apprendre, parce qu'essentiellement, c'est pas des trucs que t'apprends à l'école. [...] Mais je pense qu'après 13 ans dans l'industrie à faire énormément de tâches et d'être comme un peu une pieuvre et d'avoir les mains partout et d'être impliquée dans bien des affaires, c'est un peu la suite logique de mon parcours. (Directrice 4)

Une directrice raconte avoir eu plusieurs expériences dans d'autres organisations de l'industrie de la musique avant de travailler pour la maison de disques, qu'elle dirige maintenant. Toutefois, non seulement a-t-elle dû occuper plusieurs postes dans d'autres organisations, elle a également dû monter les échelons dans sa propre organisation. Elle a également occupé des fonctions de direction générale de manière informelle avant d'obtenir le titre officiellement :

J'ai travaillé avant ça dans les salles de spectacle, pour des festivals, et je me suis retrouvée dans certains postes... j'ai travaillé pour le [nom d'une salle de spectacle] qui est devenu le [nouveau nom de la salle de spectacle], je suis rentrée serveuse, après ça je suis devenue gérante, pis à la fin j'étais directrice des opérations. C'était comme une évolution. [...] je suis rentrée pour faire de la coordination de spectacle [pour son organisation]. Au départ, c'était pas un poste de direction. [...] Les activités de label ont pris de plus en plus de place, donc je me suis retrouvée à faire un peu de communication, plus de la coordination de spectacle et à moment donné, *whoops*, je me suis ramassée à travailler sur la mise en marché, et comme j'avais déjà fait pas mal de demandes de subvention à mon compte, par le passé, j'ai commencé à en faire pour l'entreprise aussi. Donc j'ai commencé à accumuler plein de fonctions différentes dans l'équipe et on était une très petite équipe à ce moment-là, on était quatre. Le président de la compagnie m'a donné le titre de directrice générale parce qu'il m'a dit « je sais pu comment nommer ton poste », mais qu'au final, je me retrouvais à faire tellement de choses en même temps. (Directrice 5)

C'est également le cas de cette directrice d'une maison de disques, qui a accumulé plusieurs expériences dans différentes organisations de l'industrie, en montant les échelons à chaque fois. À travers ces nombreuses expériences, elle a même occupé un poste de « terrain » dans l'entreprise qu'elle dirige actuellement, avant de continuer à monter les échelons dans d'autres organisations. Quelques années plus tard, elle a occupé un poste de direction et on lui a ensuite confié le poste de directrice générale.

Pis j'ai fait ce contrat-là pendant un an et demi, et j'ai quitté pour un poste de direction, direction du département spectacle chez [nom de l'entreprise], donc je suis retournée travailler pour l'entreprise pour laquelle j'avais travaillé une douzaine, treizaine d'années avant, mais cette fois-ci, à la direction du département. Donc je me suis retrouvée là y'a un peu plus de deux ans, quand c'était [nom de l'entreprise] et que ce n'était pas la crise. (Directrice 2)

De plus, pour ajouter à son contexte de nomination dans ses fonctions, celle-ci s'est déroulée alors que l'entreprise traversait une crise. Cet aspect sera développé à la sous-section 5.2.1.2, qui aborde les différents contextes de nomination à un poste.

Dans un autre cas, la directrice a cumulé plusieurs expériences de travail avant de choisir d'occuper un poste de directrice générale. Par contre, ces expériences proviennent de différents secteurs que celui de la musique ou de la culture. En prenant de plus en plus de responsabilités à chaque poste qu'elle occupait, elle est allée jusqu'à devenir une gestionnaire reconnue dans son milieu. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle dit avoir été choisie pour le poste de directrice générale d'une salle de spectacle, même si elle n'avait pas d'expérience préalable dans le milieu de la musique.

J'ai étudié en tourisme et j'ai commencé à la corporation [touristique] comme adjointe, mais avec une patronne plutôt absente. J'ai géré de gros projets comme [nom d'un projet] J'ai vraiment, très jeune, géré beaucoup d'équipes en plein d'affaires. [...] J'ai ouvert une agence de voyages et un restaurant en même temps [...]. On m'a demandé à la corporation [touristique] ensuite de revenir [...]. Pendant deux ans de temps, ça été ça. J'ai travaillé 14 ans et je suis venue au bout de ce que j'avais à faire. [...] J'ai quitté après un certain temps et j'ai travaillé ensuite comme agente de développement à [nom d'un organisme de développement économique]. [...] Je cherchais ce que je souhaitais faire et ça [le poste de direction de la salle] s'est présenté. C'est une corporation municipale, je connaissais la dynamique municipale, je connais les gens et les partenaires. Je me suis dit « il me reste quelques années à travailler, pourquoi pas! » (Directrice 1)

Dans son cas également, l'organisation était en période de crise et de nombreux défis étaient présents à son arrivée. Cet aspect sera également développé à la sous-section 5.2.1.2, qui fait référence aux contextes dans lequel les directrices ont obtenu un poste de direction.

5.2.1.1.2 En montant les échelons dans sa propre organisation

Le deuxième cas de figure le plus fréquent (3/12) est celui où une directrice monte les échelons au sein de son organisation. Généralement, elles commencent par occuper des postes « dans le bas de l'échelle », c'est-à-dire des postes où elles ont peu de responsabilités. Les répondantes se sont fait confier de plus en

plus de responsabilités, en occupant plusieurs postes, jusqu'à ce qu'elles atteignent le plus haut échelon disponible dans l'organisation. C'est le cas d'une directrice qui dit avoir occupé presque tous les postes disponibles dans son organisation au cours de sa carrière :

C'est à partir de ce moment-là - et ça fait presque 20 ans – que je suis chez [nom de la maison de disques]. Y'avait des changements dans la structure de l'entreprise, il y avait des départs d'employés, j'étais sélectionnée pour prendre des postes avec de plus en plus de responsabilités. Donc j'étais chargée de projet, l'adjointe du directeur de production, après ça je suis devenue directrice de production. Après ça, [...] je suis devenue directrice du commerce électronique et de la production. Ensuite, la directrice générale de l'époque a quitté, donc on m'a offert le poste de directrice générale. (Directrice 3)

Une autre directrice raconte avoir présenté sa candidature pour un poste de coordonnatrice en marketing en terminant ses études. Elle dit s'être rapidement fait confier de plus en plus de tâches et de responsabilités. Elle dit également avoir occupé des postes de direction de manière informelle, donc d'avoir occupé toutes les tâches inhérentes à un poste de direction avant d'avoir officiellement le titre.

J'ai commencé [...] comme coordonnatrice marketing, puis, après quelques années, j'ai rapidement pris du galon, on va dire. Je me suis investie rapidement. Rapidement, j'ai été nommée « chargée de projet ». Ils m'ont donné un titre parce qu'à moment donné, c'était comme plus trop coordonnatrice, mais c'est pas grave. [...] Pis moi, j'ai été nommée directrice des communications marketing à ce moment-là. Donc j'ai juste pris la place de mon boss, mon boss est devenu le big boss pis là, ça a été comme ça jusqu'à cette année en réalité, mais c'est comme si j'étais la directrice du label depuis déjà un ou deux ans, même trois. Je faisais toutes les fonctions, mais c'était juste pas officialisé, parce que j'étais très très impliquée dans la production, pas juste le marketing et je me suis aussi beaucoup impliquée dans le spectacle, donc j'étais vraiment impliquée dans tous les départements et vraiment au courant. (Directrice 8)

Le fait d'occuper un poste de direction sans toutefois avoir le titre officiellement fut également le cas pour cette directrice d'une maison de disques qui raconte avoir pris le rôle de direction générale informellement quand le fondateur s'est mis à voyager davantage pour faire de la représentation. Elle raconte qu'il y a eu un délai d'environ 2 ans et demi avant que son titre soit officialisé :

J'ai travaillé quasiment à temps plein pendant que j'étais aux études. Pis là, ensuite, au début c'était très très organique, on était juste 2 employés à temps plein, une personne à temps partiel, donc c'était tout petit, on n'avait pas vraiment de titres, on n'avait pas vraiment de description de tâches ou de poste. Tout le monde faisait un peu de tout. [...] Je me suis ramassée à être pas mal en charge du bureau pendant des années et on engageait des gens donc l'équipe a grandi, mais j'avais pas nécessairement de titre officiel. (Directrice 10)

5.2.1.1.3 En se faisant recruter

Dans deux autres cas, les directrices se sont fait proposer le poste directement, sans avoir à faire une recherche d'emploi. Dans ces cas, les directrices ne travaillaient pas dans l'industrie de la musique avant de se faire proposer d'appliquer sur un poste de directrice générale. C'est leur expérience précédente, l'une à la tête d'une organisation d'envergure et l'autre dans le milieu de la culture, qui leur a permis d'être considérées pour occuper leurs fonctions.

L'une d'entre elles s'est fait offrir un poste par un chasseur de têtes. Bien qu'elle était au courant qu'un poste était disponible dans cette organisation, elle n'a jamais considéré soumettre sa candidature pour le poste avant de recevoir l'appel du chasseur de têtes. Elle dit avoir été au courant que le poste était disponible, puisqu'elle connaissait plusieurs personnes qui siégeaient à un conseil d'administration de l'organisation, mais que « c'était comme un film dans lequel elle ne jouait pas ». Elle n'avait jamais considéré que son profil pourrait correspondre à ce qui était cherché par l'organisation. Cette répondante a commencé sa carrière dans le domaine du marketing, en montant les échelons rapidement. Au moment de recevoir l'appel du chasseur de têtes, elle avait choisi de quitter ses fonctions de directrice générale d'un organisme à but non lucratif ayant une portée nationale après plus de 10 ans de carrière pour se concentrer sur de nouveaux défis.

J'ai eu un appel d'un chasseur de têtes qui m'a dit : [...] « je t'appelle à propos du [nom de l'organisation] » et je dis « Oui! Comment je peux vous aider? ». Niaiseuse. Moi j'étais sûre qu'il voulait mon avis sur quelqu'un ou je ne sais quoi! Et il me dit : « j'ai regardé votre profil et je pense que vous devriez faire le processus, parce que vos compétences ressemblent beaucoup à ce qu'ils cherchent! » Pis finalement, à l'écouter, je lui ai dit : « Va falloir que vous me la vendiez, celle-là! » parce que moi j'étais pas rendue là. (Directrice 9)

Après avoir parlé avec le chasseur de têtes, elle s'est aperçue qu'il s'agissait d'un emploi qui correspondait beaucoup plus à ces aspirations que ce qu'elle aurait imaginé. Elle a choisi d'entamer le processus de sélection et a obtenu le poste.

Elle n'est pas la seule à s'être fait recruter. Une directrice raconte que ses nombreuses expériences dans le milieu culturel au Québec lui ont permis de se faire offrir le poste de directrice générale d'une organisation reconnue dans le milieu de la musique au Québec. Elle occupe ce poste depuis maintenant plus de 20 ans.

Je pense que c'est l'aboutissement d'un long parcours en culture. [...] J'avais compris comment fonctionnait le milieu culturel et je pense que c'est pour ça que [nom de l'organisation de D11] a pensé à moi. J'ai été recrutée par le conseil d'administration qui forme un comité à cette fin pour recruter le directeur général. Ce comité comptait le président, le trésorier et un membre du conseil qui était aussi le directeur d'une multinationale de chasseurs de têtes. Voilà aussi simple que ça. Je suis revenue à Montréal prendre le poste et je suis encore là. (Directrice 11)

Dans ces deux cas, ces directrices n'avaient pas forcément envisagé occuper un poste de direction dans l'industrie de la musique. C'est en se faisant recruter qu'elles ont donc pu devenir directrices générales de deux organisations d'envergure et reconnues dans l'industrie de la musique au Québec.

5.2.1.1.4 En créant sa propre organisation

Pour accéder à un poste de direction dans l'industrie de la musique, une directrice a choisi de démarrer sa propre organisation. Il s'agit d'un cas particulier, puisque l'organisation qu'elle dirige aujourd'hui est un festival qui a vu le jour à la suite d'un projet qu'elle avait démarré au secondaire. Elle avait toutefois quitté l'organisation il y a quelques années, mais s'est fait demander de revenir un peu avant la pandémie de COVID-19 à titre de directrice générale.

Il n'y avait pas d'organisation ou très peu d'opportunités d'emploi en culture [...]. J'ai rapidement compris que je pouvais être entrepreneure et que je pouvais démarrer mon projet. [...] J'ai pas attendu qu'on me donne un poste, j'ai créé mon poste et j'avais la volonté de créer une différence sur mon territoire et travailler intimement avec les artistes. Je suis arrivée là parce que j'ai démarré ce projet-là. C'était un projet [nom du festival] qui a eu plusieurs vies. J'ai démarré ce projet-là durant ma dernière année de secondaire, avant secondaire en spectacle, on faisait une compétition inter-école. Quand je suis rentrée au cégep, j'ai arrêté ce projet-là parce que je n'étais plus au secondaire. Ça m'a été demandé par les artistes de recommencer. J'ai comme compris qu'il y avait vraiment quelque chose derrière ce projet-là. Au fil du temps, j'ai parti mon projet et c'est devenu aujourd'hui un festival. Aujourd'hui on peut carrément dire que [nom du festival] c'est une structure indépendante. On est un OSBL incorporé. (Directrice 6)

Bien que le but n'était pas d'interroger des entrepreneures dans ce projet de recherche, cette directrice se trouvait à avoir créé cet OBNL avant de le quitter et d'y revenir par la suite en tant que directrice. Il s'agit toutefois d'une façon d'accéder à des postes de direction dans l'industrie de la musique qui a été mentionnée plus d'une fois par les répondantes, qui mentionnait que plusieurs femmes décident de créer une organisation pour pouvoir la gérer avec leurs propres valeurs.

5.2.1.1.5 En choisissant de devenir travailleuse autonome

Pour une directrice technique cumulant plusieurs projets, dont un festival de grande envergure, elle raconte avoir choisi d'être travailleuse autonome pour pouvoir obtenir des postes de direction technique et de direction de production. Elle justifie ce choix en mentionnant qu'elle peut ainsi choisir les projets sur lesquels elle a envie de travailler et d'occuper plusieurs postes différents dans plusieurs projets différents : « Moi c'est pour ça que je veux rester travailleuse autonome dans la vie, parce que je veux pouvoir dire non à des projets qui ne m'intéressent pas et je veux pouvoir gérer mon horaire. Je veux pouvoir dire oui à des projets qui m'intéressent vraiment beaucoup » (Directrice 12). En ayant la possibilité de choisir les projets dans lesquels elle s'investit, elle a pu occuper différentes fonctions et gagner de l'expérience. Elle raconte comment s'est passé son parcours pour devenir directrice technique avec le festival dont il était question précédemment :

J'ai commencé [à travailler au festival] quand j'avais 17 ans comme technicienne, à pousser des coffres, pis là j'ai commencé à faire de la gestion après. [...] J'ai été assistante directrice technique, pis régisseuse technique pendant 4 ans, et assistante au directeur de prod aussi. Après ça, je suis partie et j'ai été faire d'autre chose. Ils m'ont rappelé 3 ans plus tard parce qu'ils voulaient juste me re-renter dans l'organisation. [...] Je suis revenue comme assistante directrice technique pis l'année d'après, ils m'ont offert le poste de directrice de production. J'ai fait 2019 et 2020. 2021, la « pandémie-édition », là j'ai fait la direction technique pour ça. Donc je varie vraiment beaucoup entre la direction technique et la direction de production, mais avec eux. [...] Je suis travailleuse autonome, mais je travaille très souvent avec [nom d'une organisation], donc c'est pour ça que je suis très souvent associée avec eux à temps plein, mais c'est pas tout le temps le cas! (Directrice 12)

Puisque les festivals sont des événements généralement annuellement, il était intéressant pour cette répondante d'être travailleuse autonome pour cumuler de l'expérience et obtenir un poste de directrice technique.

En somme, dans l'industrie de la musique au Québec, il existe plusieurs modes d'accès à des postes de direction pour les femmes, que ce soit en montant les échelons lors de leur passage d'une entreprise à l'autre, en montant les échelons de la même organisation, en se faisant recruter et proposer un poste, en créant leur propre entreprise ou en devenant travailleuse autonome. Dans la plupart des cas, les femmes ont pris de l'expérience dans plusieurs facettes du poste avant de l'obtenir de façon officielle. Même que certaines ont occupé des fonctions de direction de façon non officielle avant de se faire nommer comme directrices, démontrant ainsi leur grande compétence et expérience.

5.2.1.2 Contexte de nomination

Bien qu'il y ait plusieurs modes d'accès à des postes de direction possibles, le contexte de ces nominations est également un facteur à prendre en considération, puisqu'il influence directement l'expérience du leadership des directrices dans les organisations. Effectivement, plusieurs directrices ont été nommées dans des contextes semblables, que ce soit à des moments où l'organisation subissait des changements importants ou en occupant le poste de manière informelle pendant un certain temps jusqu'à ce que le poste leur soit officiellement offert.

5.2.1.2.1 Être nommée dans un contexte de changements

Deux directrices racontent s'être fait nommer à leur poste de direction à la suite d'une crise dans leur organisation. Dans le cas d'une directrice générale cumulant plusieurs expériences de direction générale dans des domaines différents que celui de la musique, sa nomination au poste de direction générale d'une salle de spectacle était accompagnée d'un mandat clair. À son arrivée, la salle de spectacle avait plusieurs défis à relever au niveau des ressources humaines et des ressources financières. Elle raconte que l'équipe était déchirée à son arrivée et qu'il y avait une confiance à regagner au niveau de l'équipe. Les finances de l'organisation méritaient aussi une importante intervention de sa part.

Mon arrivée à moi était beaucoup là pour diagnostiquer ce qui allait bien et qui n'allait pas bien puis restructurer. J'avais un mandat assez défini de redonner une santé physique, financière et en ressources humaines. [...] on m'a demandé de redonner une santé à la Salle, je suis d'abord et avant tout une gestionnaire. La Salle, ça faisait 8 ans, 10 ans, 12 ans qu'elle était déficitaire. (Directrice 1)

Une autre directrice s'est fait confier son poste de direction générale alors que des membres de son organisation ont été visés par des allégations d'inconduites sexuelles, alors qu'il y a eu plusieurs départs dans son organisation. Cette directrice cumulait plusieurs expériences dans le domaine de la musique et dans d'autres domaines, où elle se faisait confier des postes ayant de plus en plus de responsabilités à chaque fois. Avant d'être nommée directrice générale de son organisation actuelle, elle dirigeait un département.

J'ai pas été nommée dans le contexte le plus facile, ma nomination s'est fait malheureusement suite à des départs importants qui suivaient d'autres départs. [...] Donc le contexte était pas évident, avec justement, une nouvelle entreprise à redéfinir en quelque sorte, à regagner la confiance de celles qui sont restées, à procéder aux embauches de celles qui s'en venaient, instaurer une nouvelle procédure, donc tout ça, en n'ayant jamais fait de

la direction générale, donc le défi selon moi était quadruplé par le contexte. [...] j'ai été propulsée dans le poste. (Directrice 2)

5.2.1.2.2 Formaliser des tâches occupées de façon informelle

Dans la section précédente, qui portait sur les différentes façons d'accéder à un poste de direction, certaines directrices ont mentionné qu'avant d'obtenir le poste de direction de manière officielle, elles l'ont occupé de manière informelle, et ce, pendant quelques années dans certains cas.

La directrice d'une maison de disques qui a commencé à occuper les fonctions de directrice générale quand le fondateur s'est mis à voyager beaucoup raconte que c'est au moment où celui-ci a pris la décision de délaïsser la gestion des opérations de l'entreprise qu'elle s'est retrouvée avec le titre : « Quand il a quitté, on n'a pas eu le choix d'officialiser les choses, donc je suis devenue directrice générale à ce moment-là » (Directrice 10). Elle s'occupait déjà de la gestion de la maison de disques depuis environ 2 ans.

Dans le cas d'une autre directrice qui a gravi rapidement les échelons de son organisation, elle dit que lorsqu'elle a eu le poste officiellement, personne n'a été surpris lors de l'annonce : « Ça a juste été un remaniement, finalement, parce que j'étais déjà la boss de toutes ces affaires-là. Mais ça a juste permis d'officialiser que je m'occupais de la production, mais quand ça a été annoncé au *staff*, c'était juste comme 'bah ouais, ça change rien' » (Directrice 8).

Une directrice d'une maison de disques a obtenu le titre officiel de directrice générale deux ans après le moment où elle a commencé à en effectuer les tâches. Elle raconte que le fait d'occuper le poste formellement, par rapport à l'occuper de manière informelle, amène du positif : « Il y a quelque chose aussi dans la valorisation du travail, le fait d'avoir le titre. C'est juste que, entre le titre et concrètement, le pouvoir décisionnel, des fois, il peut y avoir un écart » (Directrice 5).

Pour résumer, peu importe leur mode d'accès à un poste de direction, deux contextes de nomination ont émergé des données. Dans un premier cas, la directrice est nommée alors que l'organisation vit de grands bouleversements. Implicitement, la nomination de ces directrices énonce un désir de « sauver » l'organisation, ou du moins, d'avoir un leadership différent à la tête de ces organisations pour tenter de rétablir la situation. Dans un second cas, les directrices évoluent au sein de l'organisation depuis longtemps et sont amenées à occuper les fonctions associées à leur poste pendant un certain temps, avant d'être

officiellement nommées. En quelque sorte, il s'agit d'un moment « d'essai » pour les organisations, afin de voir si la personne est réellement en mesure d'assumer des fonctions de direction ou non au sein de l'entreprise.

5.2.1.3 Une gestion des ressources humaines difficile

Maintenant que nous comprenons mieux les façons d'accéder à des postes de direction ainsi que les différents contextes de nomination possibles, nous pouvons nous concentrer sur les défis que les directrices rencontrent une fois qu'elles sont en poste. Parmi ceux-ci, plusieurs directrices ont mentionné rencontrer des défis au niveau de la gestion des ressources humaines. La nature de l'industrie de la musique amène des particularités dont les directrices doivent tenir compte dans leurs organisations, dont la sensibilité des individus travaillant dans cette industrie, trouver l'équilibre entre le plaisir et la rigueur au travail, la difficulté de recruter des spécialistes qui connaissent bien à la fois leur spécialité ainsi que l'industrie de la musique et la rétention du personnel dans des conditions de travail qui ne sont pas toujours avantageuses.

Une directrice trouve qu'il est « difficile et confrontant » de gérer des ressources humaines, particulièrement dans le contexte où son organisation évolue dans l'industrie de la musique, une industrie où la créativité et la passion des individus qui y œuvrent sont mises de l'avant.

On est dans une industrie créative, donc y'a beaucoup de monde, y'a beaucoup de fortes personnalités, y'a beaucoup de sensibilité, énormément. Ça a un beau côté, parce que c'est ça qui fait en sorte que les gens sont créatifs et passionnés par l'art et par qu'est-ce qu'ils font, mais y'a aussi un côté très très difficile de gérer ces personnalités. (Directrice 10)

Pour elle, la sensibilité qui accompagne la créativité et la passion, deux éléments fortement présents dans l'industrie de la musique, amène des défis supplémentaires en termes de gestion. Les émotions des diverses parties prenantes, comme les employés ou les artistes, doivent être prises en compte lors de la prise de décision, ce qui peut complexifier le travail des directrices lorsqu'elles doivent gérer les ressources humaines.

Pour une autre répondante, le fait d'occuper un poste de direction dans une industrie créative fait en sorte qu'il faut à la fois « être relax » puisqu'il s'agit d'une industrie de divertissement et « avoir de la rigueur » pour occuper ses fonctions de direction.

Avoir de la rigueur, beaucoup de rigueur. En même temps, il faut être relax. [...] Relax, parce qu'on est dans une industrie du divertissement, de création. On travaille avec des créateurs. Même les employés d'une organisation culturelle ont eux-mêmes une pratique, certains sont musiciens qui sont allés en gestion des arts. Plusieurs sont attirés par l'art, la musique. Ils auraient peut-être voulu être artistes et plus tard ils ont bifurqué. Il faut de la rigueur. Dans un orchestre, le chef c'est le gardien de la rigueur pour que ça joue bien. (Directrice 11)

Il s'agit ainsi d'un paradoxe à considérer lorsqu'on est à la tête d'une industrie créative, puisque « relax » et « rigueur » sont des éléments qui sont en contradiction. De plus, en les qualifiant de « créateurs », cette directrice souligne aussi, en d'autres mots, la sensibilité des employés de son organisation à laquelle faisait référence la directrice précédente.

La nature de l'industrie de la musique fait aussi en sorte qu'il peut y avoir des difficultés supplémentaires en termes de recrutement. Pour cette répondante qui œuvre dans le milieu de la musique classique, elle exprime la difficulté de recruter des spécialistes qui comprennent autant les particularités de la musique que la spécialité nécessaire à leurs fonctions. Elle donne entre autres l'exemple d'un poste en marketing qui exige autant des connaissances en marketing qu'en musique classique :

Comme en communication marketing, il faut qu'il sache un peu comment dire le nom des compositeurs, faut qu'ils comprennent un peu le programme. Quand tu parles à des artistes, faut que tu comprennes ce qu'ils te disent. [...] Admettons, t'as un chargé de projet en marketing, mais tu veux qu'il ait des connaissances en musique classique, ça court pas les rues! Faut toujours que tu fasses un compromis : soit que t'as quelqu'un qui a étudié en musique classique, qui est plus ou moins bon en communications marketing pis tu vas le former, ou l'inverse. (Directrice 3)

Elle exprime ainsi devoir faire des compromis lors de l'embauche, puisqu'il est rare que les candidats à ces postes possèdent toutes les connaissances requises. Elle dit se demander à chaque fois qu'elle ouvre un nouveau poste quelles sont les connaissances essentielles et devoir faire des choix entre des candidats qui connaissent la musique classique ou qui sont spécialisés dans le poste qu'elle souhaite pourvoir. En termes de gestion des ressources humaines, cette particularité ajoute une complexité au recrutement, mais aussi à la formation des employés pour s'assurer qu'ils aient toutes les compétences et connaissances nécessaires à l'emploi.

Un autre défi au niveau des ressources humaines est celui de la rétention des employés. Celle-ci est difficile et les directrices remarquent que le taux de roulement est élevé dans leur organisation. Elles identifient certaines causes possibles. D'abord, il y a le fait que les conditions salariales sont difficilement

concurrentielles avec les autres industries, dues aux faibles revenus autonomes des organisations qui évoluent dans l'industrie de la musique au Québec. Ensuite, les conditions de travail générales sont parfois difficiles en raison des longues journées de travail et de l'importante charge de travail. Comme le remarque cette directrice, dans l'industrie de la musique, les personnes qui y travaillent doivent travailler le soir et la fin de semaine, puisque c'est à ces moments que les concerts ont lieu, en plus des tâches à accomplir dans la journée :

Nous on travaille quand les autres ne travaillent pas : le soir, les fins de semaine pour qu'ils soient dans nos salles. Quel que soit le métier de culture qu'on fait. On doit aussi travailler le jour pour faire les contrats, remplir les budgets, gérer les RH. On travaille toujours à deux vitesses. Quand les gens partent le soir au concert, nous on est là au concert, mais on travaille aussi ; on accueille les donateurs, les commanditaires, les élus, les dirigeants de société d'État. Même si ça ne me tente pas d'aller au concert, la plupart des soirs je ne peux pas dire non. (Directrice 11)

Ces conditions particulières amènent certains employés à quitter leur emploi, puisque les conditions salariales qui accompagnent ces tâches exigeantes peuvent parfois s'avérer être insuffisantes. Ce facteur ajoute donc un défi supplémentaire en termes de rétention des employés dans les organisations. Pour les répondantes, ce haut taux de roulement fait en sorte qu'elles sont souvent amenées à devoir gérer des gens plus jeunes qu'elles, qui sortent de l'école et qui ont peu d'expérience.

Une directrice qui siège sur le CA d'un organisme national observe que la pénurie de main-d'œuvre frappe durement les organisations du secteur : « Il y en a qui sont vraiment découragés, des gestionnaires, parce qu'il y a une pénurie d'employés, c'est épouvantable. Des entreprises où t'es supposé d'avoir 22 employés et qu'ils sont rendus 6, tsé, c'est vraiment décourageant. Pis ça, peu importe, que tu sois homme, femme, vieux, jeune, c'est dur » (Directrice 3). Elle fait directement le lien entre le taux de roulement et le manque de ressources dans les organisations de l'industrie : « En fait, c'est le manque de ressources qui crée ça dans la petite entreprise, c'est qu'on n'a pas énormément d'employés, les salaires sont pas élevés donc on n'est pas capables d'aller chercher des gens qui ont beaucoup d'expérience, donc ça, ça met du poids sur la direction [...] » (Directrice 3).

Il y donc une considération supplémentaire qui s'ajoute à leur charge de travail, celle de devoir former les ressources humaines continuellement puisque les employés ne restent pas en poste longtemps et qu'ils quittent l'industrie pour travailler ailleurs :

Ça représente globalement, pour chaque entreprise - mais aussi pour toute l'industrie - une perte d'expertise énorme. Les gens qui ont comme 10-15 ans d'expérience, ils s'en vont faire autre chose et c'est toujours un peu à recommencer avec des nouveaux, avec des jeunes. Et c'est super le fun travailler avec des jeunes qui sortent de l'université, mais c'est quand même difficile de toujours de repartir à zéro avec des gens qui n'ont pas d'expérience. (Directrice 10)

De cette façon, il est possible de constater les faibles revenus autonomes des organisations qui évoluent dans l'industrie de la musique a un impact sur la gestion des ressources humaines de celles-ci. En effet, un manque de ressources financières aura un impact sur les conditions salariales, mais aussi sur la charge de travail des employés, ce qui augmente le taux de roulement dans les organisations, puisque les employés quittent les organisations – et souvent l'industrie – pour avoir de meilleures conditions. Les directrices sont donc amenées à devoir travailler avec des jeunes ayant moins d'expérience et se trouvent à devoir former continuellement leurs employés, en sachant qu'ils ne resteront possiblement pas à long terme dans leur organisation.

5.2.1.4 Une gestion pleine de contraintes

La section précédente illustre que le manque de ressources dans l'industrie de la musique amène des contraintes sur la gestion des ressources humaines. De façon générale, ce manque de ressources affecte la gestion des organisations au sens large. Il faut s'assurer d'avoir les ressources nécessaires dans l'organisation, que ce soit des ressources financières, humaines ou matérielles. Il s'agit donc d'un défi pour plusieurs directrices de mener leurs projets à terme malgré les contraintes importantes que pose le manque de ressources. Pour une directrice technique, elle remarque que le manque de ressources affecte également la capacité à livrer ses projets à temps, mais aussi, à respecter les budgets établis : « Il manque de gens pour travailler. [...] Mes plus grands défis, c'est ça : rentrer dans le temps et dans l'argent » (Directrice 12). Dans un contexte où les ressources sont limitées, elle dit ne pas avoir de difficulté à couper dans les ressources matérielles pour respecter les paramètres budgétaires. Toutefois, elle trouve plus difficile de prendre des décisions qui ont un impact sur les ressources humaines qui composent son équipe de travail.

Une directrice ayant cumulé plusieurs expériences dans l'industrie de la musique avant d'obtenir un poste de directrice générale remarque à quel point la gestion de ces ressources limitées prend une place importante dans son quotidien, maintenant qu'elle occupe des fonctions plus élevées dans son

organisation. Se définissant d'abord comme étant une « fille de cœur », elle trouve difficile d'apprivoiser la « réalité des chiffres » :

Ça a été un gros *wake-up call* quand je suis devenue gestionnaire parce que, auparavant, je travaillais en musique juste pour le *fun* de travailler en musique et je me disais « Ah, cool! On sort des disques, c'est le *fun*! » Mais quand tu tombes dans un rôle plus élevé, t'as une réalité à faire face : la réalité des chiffres. Et maintenant, chaque action que tu décides de faire, chaque campagne, n'importe quoi qui va te demander de faire de la promotion avec ton artiste, t'as plus le choix de penser aux chiffres, aux retombées. Et ça, c'est quelque chose avec laquelle je *struggle* un peu en ce moment. [...] Donc je suis comme « ok! Faut que j'apprenne à *dealer* avec des paramètres budgétaires, financiers » et ça c'est un apprentissage à tous les jours. (Directrice 4)

Les contraintes auxquelles doivent faire face les personnes qui dirigent des organisations dans l'industrie de la musique sont nombreuses et peuvent amener à devoir faire des choix plus difficiles pour respecter les paramètres budgétaires définis. Ces paramètres sont d'autant plus contraignants pour les organisations dans la mesure où les répondantes perçoivent un manque de ressources, tant financières qu'humaines, dans l'industrie de la musique au Québec.

5.2.1.5 Les effets de la pandémie de la COVID-19 sur les organisations

L'industrie de la musique a fait face à plusieurs transformations dans les dernières années. Parmi les plus récentes, la pandémie de la COVID-19 a fortement marqué les acteurs de l'industrie de la musique. Les mesures sanitaires y étant associées ont mené à l'annulation de spectacles, de tournées et de festivals. Privés de leur principale source de revenus, les acteurs de l'industrie ont tenté de s'adapter à cette nouvelle réalité. Pour les organisations, cette adaptation a toutefois amené des défis, notamment de tenter de conserver son public pendant l'arrêt des spectacles, de retrouver son public une fois les mesures sanitaires levées et de retenir les artistes qui se sont trouvés des emplois dans d'autres secteurs d'activité.

Une directrice d'une organisation ayant une notoriété importante témoigne de son expérience. Elle estime que l'âge de l'organisation et la fidélité de son public lui ont permis de passer à travers ces perturbations, mais que ce n'est pas le cas pour beaucoup d'entreprises dans l'industrie :

Beaucoup d'entreprises ont disparu, des artistes qui ont vécu sous le seuil de la pauvreté. Nous on a eu la chance d'avoir une fondation solide et avoir des acquis et avoir des donateurs fervents et fidèles et avoir un public qui a continué d'acheter nos concerts sur notre site web. On a un soutien, [...] on a des racines profondes. Les jeunes pousses ont été déracinées. (Directrice 11)

Malgré cette fidélité, elle mentionne également que le défi des prochaines années sera de redonner confiance au public pour tenter de retrouver les gens dans les salles de spectacle en aussi grand nombre qu'avant la pandémie.

Non seulement faut-il s'assurer d'avoir un public, mais selon une autre directrice, le défi est de s'assurer de retenir les artistes ou même, de les faire revenir, dans certains cas : « Il y a beaucoup d'artistes qui sont allés enseigner, pour avoir un salaire décent donc ils font pu de carrière de concert, ce qui fait que nous, en tant que maison de disques, si l'artiste a pas de carrière, ben c'est plus difficile. » (Directrice 3)

La pandémie de la COVID-19 et les mesures sanitaires y étant associées ont donc fortement touché les organisations, tant au niveau du public que des personnes qui y travaillent. Selon ces directrices, les effets se feront encore ressentir dans les prochaines années, ce qui constitue un défi pour les organisations qui dépendent à la fois de leur public et de leurs artistes pour survivre.

5.2.2 Situation souhaitée

En réponse aux éléments mentionnés dans la situation initiale, notamment les défis inhérents à la gestion des ressources humaines dans les industries culturelles et créatives et les différentes contraintes qu'imposent des ressources financières limitées, les directrices formulent différents souhaits pour l'avenir de leur organisation. Il y a donc un souhait d'acquérir davantage de formation en matière de ressources humaines, de prendre le temps d'améliorer les pratiques de gestion dans les entreprises en restant à l'affût des nouvelles tendances de gestion pour les appliquer dans les organisations de l'industrie.

5.2.2.1 Se former en gestion des ressources humaines

Quelques directrices mentionnent leur souhait d'aller acquérir une formation en ressources humaines, puisqu'il s'agit de l'une des facettes de la gestion qui représente un défi pour plusieurs répondantes. Alors que certaines l'ont déjà fait, d'autres souhaitent pouvoir prendre le temps et les ressources nécessaires pour aller suivre des formations dans le domaine. Dans ce cas-ci, cette dirigeante aimerait faire affaire avec une firme spécialisée pour mettre en place des barèmes de pratiques de gestion des ressources humaines :

C'est une affaire que j'avais déjà parlé à mon boss il y a une coupe d'années. Je lui avais fait part d'un programme d'Emploi Québec pour aller chercher une subvention et avoir du

consulting en ressources humaines, parce qu'on n'avait même pas de guide de l'employé, on n'avait comme rien. C'était un peu laissé aller. (Directrice 8)

Une directrice occupant pour la première fois un poste de directrice générale raconte que lorsqu'elle a obtenu le poste, elle a dû d'aller chercher des notions en gestion, puisqu'elle n'avait pas de formation en gestion. Elle souhaite maintenant aller se former en ressources humaines, puisqu'elle se trouve à occuper de plus en plus de tâches qui y sont liées dans son quotidien.

J'ai pas eu le choix d'aller compléter un petit peu certaines notions, donc j'ai pris des cours en formation continue aux HEC, à l'École des dirigeants et je vais sûrement faire un micro programme en gestion des ressources humaines justement. Comme je t'expliquais, il y avait déjà eu une directrice des RH au sein de l'entreprise, mais dans le changement d'organigramme, il n'y en a plus. Donc comme je me retrouve avec plus de fonctions à ce niveau-là. Je vais peut-être faire un petit 15 crédits l'année prochaine. (Directrice 2)

Pour certaines, malgré le souhait d'aller se former, elles trouvent difficile de prendre le temps d'aller se former puisqu'elles estiment que leur charge de travail est déjà très élevée. Il est donc parfois difficile d'intégrer les formations à travers les activités du quotidien.

5.2.2.2 Prendre le temps pour améliorer les processus de gestion

Aller se former n'est pas la seule chose pour laquelle les directrices aimeraient se libérer. Cette directrice mentionne qu'elle aimerait être en mesure de trouver le temps pour réellement améliorer les pratiques de l'organisation. Par contre, elle se retrouve avec beaucoup de tâches à faire au niveau des opérations, ce qui ne lui laisse pas assez de temps pour se pencher sur des tâches de direction, comme l'amélioration des processus de gestion par exemple :

Parce que je fais encore beaucoup de tâches – pas de la poutine à ce point-là – mais beaucoup de tâches *hands on*, disons. Si je pouvais avoir un peu plus de temps pour me concentrer à la gestion, élaborer une meilleure façon, des processus de travail. Des fois, je regarde et y'a des trucs qui sont plus ou moins adaptés et on le voit surtout en intégrant de nouveaux employés, en plus à distance. Donc je pense qu'il y a des trucs à améliorer, mais que j'ai pas vraiment le temps de me pencher pour me dire : « ok, faut vraiment que je fasse ça, que je mette ça en place » et ça, j'aimerais ça le faire. (Directrice 8)

Les ressources limitées et le manque de personnel font en sorte que la charge de travail des répondantes est élevée, puisqu'elles se retrouvent souvent à combler les fonctions du personnel manquant dans l'organisation. Le volet « charge de travail » sera développé davantage à la section 5.3.1.1.

Pour une directrice, elle souhaite que les organisations du domaine culturel soient à l'affût des nouvelles façons de faire. Ce milieu étant réputé pour être créatif, elle croit qu'il faudrait faire de même pour les pratiques de gestion des organisations qui évoluent dans ce secteur.

Je pense qu'on œuvre dans un milieu qui est censé être avant-gardiste, prendre des risques. Pour moi, c'est juste logique après ça de rester à l'affût et d'être *aware* de ce qui se passe en termes de gestion et de nouvelles pratiques. On parle beaucoup en ce moment de faire une semaine de 4 jours. Y'a des entreprises qui tranquillement, vont commencer à intégrer ça dans leur structure. Moi c'est quelque chose auquel je pense, ce serait super bénéfique pour les employés. (Directrice 4)

Pour cette directrice, il y a un désir de faire preuve d'innovation et d'intégrer la créativité dans la gestion des organisations de l'industrie dans le but de favoriser le bien-être des employés.

5.2.3 Les indices qui témoignent de l'entre

On remarque que plusieurs choses sont en train de changer au niveau des organisations de l'industrie, selon les propos rapportés par les répondantes. Ces indices témoignent de ce qui se passe dans l'écart entre ce qui est fait initialement et ce que l'on souhaiterait mettre en place.

En réponse au manque de personnel dans les organisations, les répondantes remarquent que les pratiques d'embauches des organisations sont en train de changer. Cette directrice observe une prise de risque plus importante lors de l'embauche, en s'éloignant des façons de faire standard de l'industrie. Pour cette directrice, cette prise de risque se traduit concrètement non seulement par une ouverture à la diversité, mais aussi de laisser la chance à des gens qui n'ont pas forcément d'expérience.

Je sens que les gens sont de plus en plus sensibles et ouverts à prendre des risques en termes d'embauche. C'est important - que ce soit des gens de toutes les communautés, tous les sexes, peu importe - de laisser une place à ces gens-là. Des fois, on est un peu paresseux dans nos façons d'engager : on prend peu de risques, on veut s'assurer d'engager quelqu'un qui connaît presque déjà la job parce que tu veux t'éviter une formation, mais c'est ça qu'il faut changer aussi. Prendre un risque d'engager quelqu'un qui n'est pas nécessairement dans l'industrie déjà, mais qui veut apprendre. (Directrice 4)

Une autre directrice remarque que dans l'industrie, l'embauche se fait beaucoup de manière officieuse. Puisqu'il n'y a pas vraiment de procédures formelles en place dans les organisations de l'industrie, elle souligne qu'il est important de sensibiliser les personnes qui sont amenées à prendre ces décisions, pour les inciter à « sortir de leur zone de confort » lorsqu'il est temps de recruter de nouvelles personnes. En

effet, elle observe que les pratiques d'embauches informelles dans les organisations passent beaucoup par les contacts des personnes responsables du recrutement, ce qui fait en sorte que ce sont souvent les mêmes personnes qui se font offrir des emplois dans l'industrie. Elle estime qu'il faut que les personnes responsables du recrutement soient davantage sensibilisées à inclure la diversité dans leurs équipes de travail.

Ce qui est difficile avec ces postes-là, c'est que c'est vraiment du bouche-à-oreille, donc faut vraiment sensibiliser les gens [...] c'est des trucs de contacts, de social et tout, donc c'est juste qu'il faut sensibiliser les gens à aller chercher leur *staff* ailleurs, à regarder ailleurs et pas nécessairement aller dans le confort, mais d'aller dans quelque chose que tu connais pas. Faut être inconfortable pour ça change, c'est ça la vie! Mais je pense que le changement va se passer par les individus, je pense pas qu'on peut changer quelque chose dans le système en place, parce qu'il n'y a pas vraiment de système en place. Je pense qu'au fur et à mesure, ces gens-là sont sensibilisés, mais soit que ces gens-là ne sont plus là, là, les décisions vont se prendre autrement et ça va faire rentrer plus de gens. Mais, c'est pour ça que je pense que la transition peut pas se faire rapidement. (Directrice 12)

En donnant l'exemple de la maison de disques Bravo musique, une entreprise durement touchée par la vague de dénonciation de violences à caractère sexuel de juillet 2020 et qui a été rachetée par l'artiste Cœur de Pirate, une directrice remarque que les pratiques que cette entreprise a mises en place en matière d'éthique et de santé mentale représentent un exemple à suivre pour les autres organisations :

Après les changements qu'ils ont faits au sein de leur entreprise, un code éthique, des règles, pour la santé mentale, pour dénoncer des comportements répréhensibles. Pour moi, ce qu'ils ont fait eux, c'est l'exemple de ce que les autres compagnies devraient faire éventuellement, c'est-à-dire d'encadrer les employés dans cette folie qu'est la musique, et les dépassements et les excès que ça peut entraîner. D'être beaucoup plus sensible à ça. C'est ce qui va probablement sauver une coupe de personnes, selon moi. (Directrice 4)

Des changements sont donc en cours dans les organisations. On remarque une sensibilité et une plus grande ouverture face à la diversité, ce qui transparait sur les pratiques d'embauches des organisations. On remarque aussi qu'il est important de sensibiliser les individus qui prennent les décisions d'embauche dans les organisations, puisqu'il s'agit d'un milieu où le recrutement se fait de manière informelle. Il y a des entreprises qui posent des actions concrètes pour s'assurer du bien-être de leurs employés, comme mettre en place un code d'éthique pour encadrer les comportements de tous les employés de l'organisation.

5.2.4 Les pratiques associées

5.2.4.1 Se former

Au niveau organisationnel, la pratique la plus courante dont m'ont fait part les directrices rencontrées est celle d'aller se former. Plusieurs d'entre elles n'avaient pas de formation en gestion au moment de devenir directrices et sont allées suivre une formation une fois entrée en fonction. Les formes que prennent ces formations sont diverses, que ce soit par le biais d'un programme universitaire, un atelier de formation offert par un organisme, une cohorte d'accompagnement ou encore, par le biais de mentors.

Une directrice cumulant plus de 10 ans d'expérience à son poste témoigne de la fierté qu'elle a ressentie en allant suivre un programme universitaire en gestion, puisqu'elle a d'abord étudié en musique.

Je suis fière des connaissances en gestion que j'ai acquises, parce moi je viens du domaine de la musique. Je l'ai pas dit, mais j'ai fait un MBA à l'UQAM aussi, à l'ESG, en même temps que travailler chez [nom de la maison de disques]. Je suis contente parce que je suis allée chercher les bons outils pour bien faire performer l'entreprise. (Directrice 3)

Une directrice générale suggère non seulement aux personnes qui dirigent des organisations dans l'industrie de la musique de se former, mais aussi de faire former leur équipe de direction. Elle souligne que certains programmes sont adaptés aux particularités du domaine des arts :

Maintenant il y a la gestion des arts, il y a certains principes de base qui ressemblent à la gestion générale, mais il y a beaucoup de particularités et de spécificités à notre secteur. Je dirais aux gens de se former. J'inscris mes directeurs aux essentiels de MBA aux HEC. Je fais beaucoup former mon équipe actuelle. (Directrice 11)

Une directrice n'ayant pas de formation en gestion des ressources humaines au moment de devenir directrice générale raconte qu'elle est allée acquérir des compétences au moyen de formations offertes par des firmes de consultation en ressources humaines.

[...] je suis vraiment plus formée en production culturelle, je suis pas tant formée en ressources humaines. Y'a aussi le défi d'acquérir ces compétences-là et c'est une des raisons pourquoi moi j'ai fait beaucoup beaucoup de formations dans les deux dernières années pour être capable d'aller me chercher des outils, des compétences, d'approfondir. (Directrice 10)

Une autre directrice quant à elle, a choisi d'intégrer une cohorte d'accompagnement pour l'aider à gérer la restructuration de son entreprise : « Mais dans une cohorte d'accompagnement d'entreprise que je suis

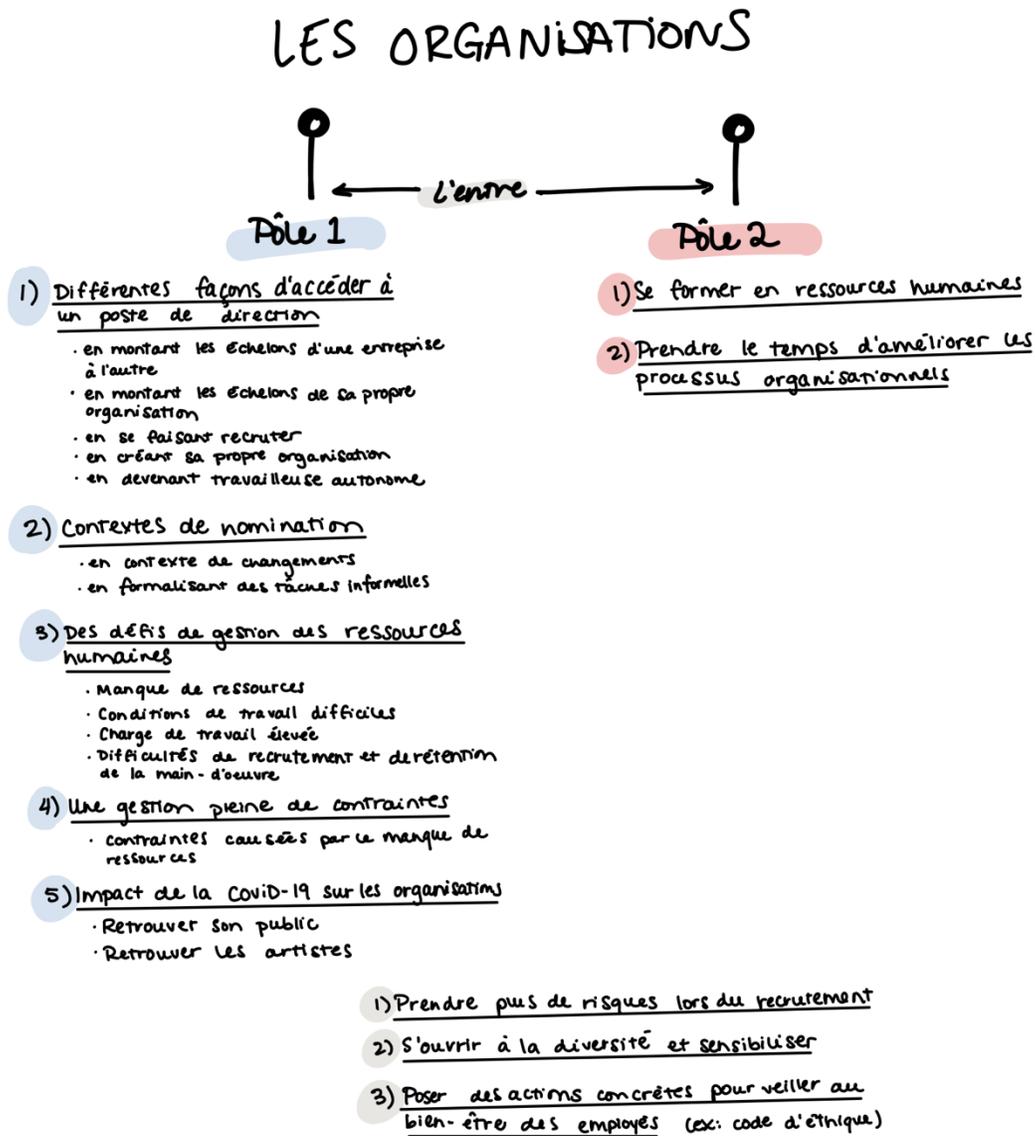
en train de suivre en ce moment, l'experte des ressources humaines m'a dit que vu que je suis en réorganisation, je suis plus dans le microdétail alors que je devrais pas! (rires) » (Directrice 2).

Une répondante a décidé de ne pas passer par les bancs d'école ou de suivre de formation pour aller chercher les connaissances nécessaires à son métier de directrice technique. Pour ce faire, elle a privilégié l'apprentissage par les pairs : « J'ai pas de *background*, je ne suis pas allée à l'école en fait. J'ai vraiment appris sur le terrain [...] c'est là que j'ai décidé de m'en aller en direction technique et que j'ai rencontré des mentors qui m'ont appris le métier » (Directrice 12).

En bref, pour naviguer entre la situation actuelle et la situation souhaitée au niveau organisationnel, les répondantes ont comme pratique de se former. Ainsi, les directrices qui n'avaient pas de formation propre en gestion au moment d'obtenir leur poste de direction ont trouvé différentes façons d'apprendre et d'aller chercher les connaissances requises pour remplir leurs fonctions, que ce soit par des formations plus formelles et encadrées, avec l'aide de spécialistes, ou encore, par le biais de leurs pairs.

La figure suivante offre une vue d'ensemble sur les thèmes mentionnés dans la section 5.2, en lien avec le cadre conceptuel.

Figure 5.2 Synthèse du niveau organisationnel



5.3 Niveau individuel

Dans cette dernière section, les éléments qui se rapportent à la directrice en tant qu'individu seront présentés. Bien que ces éléments soient liés au contexte organisationnel et à l'industrie dans lequel les individus évoluent, ce sont des thématiques qui relèvent du niveau personnel qui composent cette section. Cette section, tout comme les sections précédentes, présente la situation initiale, suivie de la situation

souhaitée, des indices qui permettent de déceler un changement et des pratiques qui sont effectuées par les directrices en réaction à ces éléments.

5.3.1 Situation actuelle

5.3.1.1 L'immensité de la charge de travail

Lors des entretiens, toutes les répondantes ont mentionné l'ampleur de la charge de travail, même s'il ne s'agissait pas d'un thème clairement défini au départ. L'importante charge de travail est donc un défi important à relever, que certaines attribuent directement au fait qu'elles occupent un poste de direction. D'autres mentionnent que cette charge de travail est liée à l'industrie de la musique et à ses caractéristiques qui font en sorte que parfois, il manque de ressources pour accomplir tout ce qui doit être fait, ce qui surcharge les personnes qui travaillent dans cette industrie actuellement. Certaines répondantes ont même mentionné que leur vision de la maternité était influencée par ce phénomène. D'autres ont mentionné que la longévité de leur carrière était affectée, puisqu'elles n'envisageaient pas être en mesure de garder ce rythme de vie pendant encore 20 ans. Ensuite, cette grande charge de travail fait en sorte que les directrices ont de la difficulté à prendre d'autres engagements sur des conseils d'administration ou des comités, par manque de temps et d'énergie.

Ce thème amène également des considérations au niveau de la conciliation travail et vie personnelle, en plus de poser des enjeux au niveau de la fatigue et l'épuisement que peuvent ressentir les directrices, des thèmes qui seront repris plus en détail dans les sections suivantes. Ainsi, toutes les répondantes mentionnent que leur charge de travail est importante, qu'elles ont beaucoup de tâches à accomplir et que les semaines de travail sont toujours bien remplies. Pour certaines, cette grande charge de travail s'explique par le fait qu'elles occupent un poste de direction, qui comporte beaucoup de tâches et de grandes responsabilités. « C'est l'ampleur de la tâche, le grand défi. Le nombre de responsabilités et de dossiers à mener de front en même temps, ça, c'est un grand défi de gestion. » (Directrice 3) Pour cette directrice d'une maison de disques, la direction générale requiert d'avoir une vue d'ensemble sur tous les départements et les dossiers de l'organisation.

D'autres directrices croient qu'au-delà du fait d'occuper un poste de direction, cette charge de travail est commune à l'industrie. C'est d'ailleurs ce que remarque une directrice d'une maison de disques : « [...] collectivement, aussi, j'ai l'impression que tout le monde est comme la tête sous l'eau et tellement débordés, on travaille tous tellement beaucoup [...] » (Directrice 10).

Une directrice ayant de l'expérience de direction générale dans d'autres secteurs d'activités raconte que la charge de travail dans l'industrie de la musique est immense, en comparaison à ce qu'elle a connu ailleurs dans d'autres industries. Elle mentionne que ce phénomène ne la touche pas seulement en tant que directrice générale, mais concerne tous les membres de son équipe :

Tout le monde travaillait fort. Tout le monde travaillait extrêmement fort. Mais mine de rien de l'extérieur t'as l'impression que ça va bien et que c'est tranquille, mais c'est hallucinant le travail qui a ici. Ce n'est même pas explicable. Je pense que je fais 70 heures par semaine et je n'arrive pas au bout de mes choses à faire. (Directrice 1)

Les répondantes ont également mentionné précédemment le manque de ressources dans ces organisations, ce qui fait en sorte que plusieurs organisations n'ont pas toujours les moyens d'embaucher plus de personnel pour combler tout le travail qui est à faire. Ce manque de ressources fait aussi en sorte que certaines directrices se retrouvent à faire des tâches qui ne sont pas nécessairement dans leur description de tâches de direction générale pour pallier l'absence de personnel à ces postes, laissés vacants. La charge de travail individuelle des directrices varie donc en fonction des ressources humaines présentes dans les organisations, comme en témoigne une directrice d'une maison de disques :

Je te dirais que l'année passée, je la trouvais extrême [la charge de travail]. C'est comme un peu des vagues on dirait? Dépendamment des ressources, surtout humaines. Parce que ça change beaucoup quand t'as des employés qui sont super performants, super bons, mais quand t'as des employés que ça va vraiment pas et que tu te rends compte – parce que moi je veux que toute marche quand même – donc je me rendais compte que des fois quand j'ai eu des employés qui n'étaient pas à la hauteur de ce que j'aurais aimé, ça faisait en sorte que je prenais tout leur travail pour ne pas en échapper. Ça a fait en sorte que j'ai eu des moments plus difficiles à cause de ça. (Directrice 8)

Une directrice ayant choisi d'être travailleuse autonome remarque que la charge de travail peut être intense dans l'industrie puisqu'il y a énormément de travail qui doit être fait. Travaillant sur des événements ponctuels, comme des festivals, elle remarque que ce type d'événements fait en sorte qu'il faut déployer beaucoup d'énergie sur une courte période de temps pour s'assurer que l'événement se déroule bien. Tout comme les spectacles, ce type d'événement a une échéance fixe qui ne se déplace pas. C'est pourquoi la charge de travail peut devenir grande pour respecter les contraintes de temps imposées par la nature de l'événement, d'où l'importance d'être en mesure de « mettre ses limites » :

C'est qu'il faut savoir dire non et ça, c'est une affaire que t'apprends avec le temps aussi. Si tu dis tout le temps oui, oui, tu peux travailler 90h par semaine pour toute ta vie. Si tu veux

le faire, c'est possible, la job elle existe! Donc je pense que c'est vraiment personnellement, faut mettre ses limites... pis les respecter! Ça c'est le plus difficile. (Directrice 12)

Lorsqu'elle parle de sa charge de travail, une directrice mentionne que l'ampleur de la tâche a des impacts sur sa vie personnelle, comme le fait de manquer de temps pour faire des activités en dehors du travail. Elle se dit même soulagée de ne pas avoir enfants, un thème qui sera abordé plus en profondeur dans la section « maternité » un peu plus loin, puisqu'elle ne voit pas comment elle pourrait arriver à tout concilier. Sa charge de travail lui cause même des difficultés à dormir.

Les journées de travail sont énormes, je fais des 10-12h par jour, tous les jours. Et pas de pause de diner et tout ça! Ça fait en sorte que c'est un peu rushant, mais comme le fait de commencer à 8h et finir à 18h, ou 9h à 19h, ça fait que j'ai vraiment pas beaucoup de temps pour faire du sport ou d'autres activités. Surtout quand là, les événements recommencent, je finis ma journée de travail sauf que ça recommence, les spectacles le soir, les événements de l'industrie... Donc au final, les semaines passent tellement vite! Je me dis « une chance que j'ai pas d'enfants » pour être honnête, je pourrais pas faire ça! Sinon, le point qui est le plus difficile au niveau de la conciliation, c'est la charge de travail et le fait d'avoir tout le temps, tout le temps, tout le temps des trucs *on going* et que t'en viens pas à bout. C'est que ça m'empêche de dormir. Donc c'est beaucoup d'insomnie. (Directrice 10)

Une directrice d'une salle de spectacle, cumulant plusieurs expériences dans d'autres secteurs, remarque que la charge de travail importante fait en sorte qu'elle ne se voit pas occuper ce métier-là à long terme. « En culture, c'est absurde et épuisant. J'étais loin de penser que c'était autant demandant et j'ai beaucoup travaillé dans ma vie, ce n'est pas ça qui me fait peur. [...] Je ne pense pas que je serais capable de faire vingt ans dans ce métier-là » (Directrice 1).

La grande charge de travail influence même la propension des directrices à prendre des engagements dans l'industrie, même si elles aimeraient bien pouvoir siéger sur des conseils d'administration d'organismes qui pourraient leur permettre de contribuer au développement de son secteur. Trop prises par leurs tâches quotidiennes, elles se retrouvent à ne pas avoir de temps à consacrer aux implications qu'elles aimeraient avoir :

On réagit aux problèmes du quotidien et on est un peu en monde survie, action-réaction, faut trouver des solutions, que finalement, on a pas beaucoup de temps pour prendre un *step back* et se demander ça va être quoi dans 10 ans et comment on fait? [...] Moi, je serais super intéressée à participer à ça, mais comme tout le monde, je suis dans le même problème où j'ai aucun temps. (Directrice 10)

Une directrice d'une maison de disques remarque qu'il y a peut-être une explication plausible au fait que les femmes et les minorités visibles doivent travailler plus fort que leurs pairs pour se démarquer. Selon elle, ce facteur socioculturel influencerait peut-être la charge de travail des femmes dans les postes de direction actuellement, qui, consciemment ou non, prendrait plus de tâches et de responsabilités pour prouver qu'elles sont à leur place.

Je pense que ça peut être un trait de personnalité, pas nécessairement femme ou homme, mais je pense que c'est quelque chose qu'on est capables d'observer, que les filles faut qu'elles travaillent plus fort et que les minorités visibles faut qu'elles travaillent 4x plus fort que les personnes blanches et ça, je pense que ça se voit super bien dans un environnement au bureau. (Directrice 8)

Les directrices ont toutes mentionné l'ampleur de la charge qu'amène un poste de direction dans l'industrie de la musique, que ce soit en lien avec le poste lui-même, avec la nature de l'industrie ou du travail à effectuer. Pour certaines, cette charge de travail a des conséquences sur leur capacité à concilier le travail et la vie personnelle, sur la façon dont elle envisage la durée de leur carrière, sur leur propension à s'engager dans différents organismes, notamment.

5.3.1.2 Fatigue et épuisement

En plus d'avoir toutes mentionné leur importante charge de travail, beaucoup de répondantes ont partagé qu'elles ressentaient une fatigue, voire un épuisement dans certains cas. Les causes de cette fatigue identifiées par les directrices proviennent de plusieurs sources. On nomme entre autres la pandémie de COVID-19 et sa gestion, qui ont amené une surcharge de travail pour la majorité des répondantes, la pression et la responsabilité associées au fait d'être à la tête d'une organisation et le fait d'être une femme dans un poste de direction, qui vient parfois avec le sentiment de devoir faire ses preuves ou de se démarquer.

5.3.1.2.1 La pandémie de la COVID-19

Dans la section précédente, il était question de l'importante charge de travail des directrices interrogées, et ce, avant même l'arrivée de la pandémie de COVID-19, en mars 2020. Dès les premiers signes de l'arrivée de la pandémie au Québec, plusieurs mesures sanitaires ont été mises en place. Parmi celles-ci, mentionnons le confinement général de la population sauf pour les travailleurs essentiels, l'implantation du télétravail obligatoire dans toutes les organisations qui le pouvaient et donc, l'annulation des spectacles, tournées, festivals pour une durée indéterminée. Ces annonces ont donc mené les personnes à la tête des

organisations à devoir trouver des solutions et à s'adapter à ce contexte en constant changement. Les directrices ont d'ailleurs exprimée qu'une grande partie de leur travail à ce moment consistait à rassurer les artistes et les employés, face à l'incertitude qui pesait sur l'industrie.

Une directrice générale et artistique d'une salle de spectacle de région exprime bien la charge de travail qui était déjà grande à son arrivée en poste et qui s'est alourdie avec la pandémie. Elle constate que toute l'industrie a été lourdement touchée et que les acteurs de l'industrie sont particulièrement fatigués :

Je suis arrivée ici et on va se le dire : le défi était triple. Prendre le mandat que j'avais ici, et je suis arrivée avec les travaux de la salle, qui était un travail d'un an, un projet de 6,5 millions qui est fait par la Ville, mais à l'interne, il fallait vivre et composer avec pis ça a été vraiment quelque chose de très fatiguant et la COVID! Y'est arrivé ça aussi. Donc sincèrement, je pense que si y'avait pas eu un front de bœuf comme moi ici, je pense pas que la personne aurait résisté, sincèrement. Ça a été très éprouvant pour tout le monde et quand tu vas jaser avec les diffuseurs ou d'autres diffuseurs, tu vas tous nous trouver très épuisés. On est dans un courant où les gens sont à plat. Très fatigués. (Directrice 1)

Une directrice générale d'une maison de disques a été nommée à la tête de son organisation au tout début de la pandémie. Elle dit s'être retrouvée dans une situation où elle sentait qu'elle devait avoir réponse à tout, alors qu'elle se trouvait à gérer une entreprise pour la première fois dans un contexte que personne n'avait jamais vu auparavant. L'accumulation de ces circonstances a fait en sorte qu'elle s'est retrouvée en situation d'épuisement professionnel.

J'ai passé un an et demi à constamment être en *brainstorm* avec moi-même pis avec mon équipe. À trouver des actions, des activités, des façons de faire démarquer le projet avec aucune plateforme ou presque. On l'a vu au début de la pandémie, combien de médias ont fermé, combien de gens se sont réinventés à d'autres niveaux, donc on a perdu des plateformes de visibilité qui étaient super importantes pour nous. Alors pendant cette année-là, oui, j'étais disponible *non-stop* parce que je me suis dit « tout le monde est insécure et j'ai besoin de rassurer ces gens-là ». Ça fait que, fin mai, j'ai fait un *burn-out* et je suis partie en arrêt de travail. J'étais plus capable de mettre la limite. (Directrice 4)

5.3.1.2.2 La pression d'être à la tête d'une organisation

Une directrice d'un organisme à but non lucratif remarque qu'il y a une pression qui est associée aux fonctions de la « direction générale ». Selon elle, cette pression est exacerbée dans les OBNL puisqu'il y a plusieurs parties prenantes qui ont des intérêts envers la gestion de l'organisation les OBNL sont redevables envers leurs membres et leur conseil d'administration. Pour elle, il s'agit d'un phénomène

répandu dans les organisations à but non lucratif qu'elle côtoie et elle en a elle-même fait l'expérience dans un emploi précédent :

[...] quand on est à la tête d'une organisation comme ça [un OBNL], tu es tributaire de tellement de choses et imputable de beaucoup de gens, il y a une pression qui est importante et qui est très peu parlée ou discutée. Il y a un non-dit ou une censure par rapport aux directions générales. J'ai déjà entendu des directions générales me demander, c'est tu normal que j'ai peur de pleurer devant mes employés et que je sois exténuée? Je leur dis d'être vulnérables, « c'est pas grave, tu es pas moins bonne ». J'ai déjà explosé devant un employé parce que j'étais brûlée et à bout de souffle. [...] Je trouve qu'il y a beaucoup d'enjeux sur le titre de directeur dans un OSBL et je trouve qu'il y a très peu de ressources si quelqu'un a besoin d'appui.[...]. Je suis capable d'en parler librement parce que j'ai eu une grosse rétrospective quand j'ai quitté [nom de l'organisme pour lequel elle travaillait précédemment]. Parce que moi, avant qu'il soit trop tard, il fallait que je quitte. (Directrice 6)

Elle remarque qu'à l'heure actuelle, très peu de ressources sont offertes pour les directions générales qui auraient besoin d'appui. Pourtant, elle n'est pas la seule à ressentir et remarquer cette fatigue associée aux fonctions de direction générale.

5.3.1.2.3 Le sentiment de devoir faire ses preuves

Il y a également une fatigue associée au fait d'être une femme dans un milieu d'hommes. Pour certaines, elles ont l'impression de devoir constamment faire leurs preuves puisque leur crédibilité est souvent remise en question.

Une directrice remarque qu'il y a une crédibilité à établir quand on est une femme dans le milieu de la musique au Québec. Bien qu'elle observe que ce phénomène est plus présent dans des contextes de spectacles et d'événements qu'en entreprise, certains défis demeurent. Au fil du temps, elle a constaté avoir plus de difficultés à faire respecter l'ordre hiérarchique dans l'entreprise avec les hommes qui composait son équipe. En effet, ces derniers avaient l'habitude de se tourner directement vers le président de l'entreprise – et donc de sauter un échelon hiérarchique – au lieu de se tourner vers elle :

[...] Avec les hommes de l'équipe, les quelques hommes qu'il y a eu au fil des années, ça a toujours été plus difficile que l'ordre hiérarchique soit clair. Il fallait constamment rappeler le fait que j'étais en haut. Les hommes avaient tendance à aller directement au président plutôt que d'aller vers moi. [...] Mais je te dirais que les difficultés inhérentes au fait que je suis une femme sont arrivées beaucoup plus quand je faisais de la coordination de spectacle, dans le milieu, vraiment sur le terrain, c'était beaucoup plus difficile. En entreprise, dans un contexte plus administratif, je me heurte un peu moins à la différence sexuelle que quand j'étais sur le

terrain. Sur le terrain, c'était beaucoup plus difficile. Avec les techniciens et tout ça, fallait constamment que je prouve mes connaissances. C'est beaucoup moins le cas maintenant. (Directrice 5)

Pour une autre directrice, toute personne qui occupe un poste de direction, peu importe qu'elle soit un homme ou une femme, doit établir sa crédibilité aux yeux des autres. Cette crédibilité doit être fondée sur les compétences de la personne. Malgré tout, elle croit toutefois que la société accorde plus facilement une crédibilité aux hommes qu'aux femmes : « J'ai toujours eu des postes de direction et j'ai toujours eu à confronter la perception et à bâtir une crédibilité. [...] Que tu sois homme ou femme, je crois qu'il y a une plus grande tolérance chez l'homme à être compétent que chez la femme » (Directrice 1).

Il y a également une certaine fatigue qui accompagne le fait de devoir constamment faire ses preuves pour établir sa crédibilité auprès des autres. Cette directrice raconte qu'elle a toujours aimé savoir de quoi elle parle et aimait avoir des réponses lorsque ses collègues lui posaient des questions. Elle s'est donc démarquée des autres en devenant un « point de référence », et ce, même à l'extérieur de la compagnie. Toutefois, elle s'est aperçue que cette qualité est devenue un problème lorsque ses collègues se fiaient systématiquement sur elle au lieu de faire des efforts eux-mêmes pour avoir la réponse. Au fil du temps, elle a senti que le fait « d'être la référence » lui nuisait plus que ça ne lui apportait du positif. Elle décrit le sentiment d'épuisement qui a accompagné cette situation :

Je pense que je suis devenue vite, au sein de la compagnie, la personne à laquelle les gens posaient des questions : « Hey, tel album? » ou « Hey, telle affaire? ». Et même avec des gens qui étaient là depuis 12 ans! Moi, j'étais là depuis 2 ans et moi je savais toute de quoi ils parlaient. [...] Et des fois, c'était même pas censé être moi et ça, ça a été à mon détriment, au courant de ma carrière. J'ai eu une grosse conversation de ça avec mon boss, parce que j'étais quasiment en *burn-o...* pas en *burn-out*, mais vraiment, très lourd, parce que les gérants se fiaient tellement sur moi, qu'ils me posaient n'importe quelle question parce qu'ils savaient qu'ils allaient avoir une réponse rapidement. Mais à moment donné, ma job, c'est pas juste de répondre aux questions de tout le monde. (Directrice 8)

Dans un autre cas, une répondante qui travaille pour un festival depuis plusieurs années a choisi d'être travailleuse autonome pour pouvoir choisir les contrats qu'elle accepte. Étant directrice technique, elle explique qu'elle doit établir sa crédibilité en tant que directrice technique à chaque fois qu'elle travaille sur des projets avec de nouvelles personnes. Selon ce qu'elle a observé, elle croit que le fait d'être une femme occupant un poste non traditionnellement féminin fait en sorte qu'elle est amenée à devoir plus « faire ses preuves » qu'un homme qui occupe le même poste. Pour elle, le fait de devoir constamment

prouver sa compétence apporte une fatigue importante. C'est pourquoi elle priorise des projets où elle connaît les personnes avec qui elle est amenée à collaborer et où sa compétence est reconnue.

[...] Je sais que quand j'arrive dans un événement ou une place que les gens savent pas je suis qui, faut que je refasse mes preuves, que j'étale mon CV quasiment. C'est peut-être là la distinction entre un gars qui arrive avec le même *background*. Je sens et je sais que j'ai plus de preuves à faire. [...] C'est fatigant, pour être honnête. Et des fois, y'a des projets que ça me tente pas juste à cause de ça [...], parce que j'ai envie d'être dans un *safe space* et des fois, j'ai pas le goût... je fais pas cette job-là pour briser des portes, je sais que je le fais, mais des fois ça me tente pu. (Directrice 12)

Il y a donc plusieurs causes qui nourrissent la fatigue des directrices dans l'industrie de la musique au Québec, que ce soit une fatigue associée à la surcharge de travail qu'a entraîné la gestion de la pandémie de la COVID-19, à la nature même des postes de direction dans le secteur ou encore, le fait d'avoir le sentiment de devoir faire ses preuves par rapport à ses pairs masculins.

5.3.1.3 Maternité

La grande charge de travail des directrices, dont il était question à la section 5.3.1.1, influence aussi le rapport à la maternité des répondantes. Pour certaines, il est difficile d'envisager d'avoir des enfants tout en occupant un poste de directrice dans cette industrie. Pour d'autres, le fait d'être mère change leur façon d'envisager leur carrière.

Une directrice raconte qu'elle souhaite avoir des enfants, mais ne croit pas que ce souhait soit compatible avec sa carrière de directrice générale dans l'industrie de la musique. Pour elle, la charge de travail importante et le type de tâches à accomplir dans le cadre de son emploi font qu'il est difficile d'envisager de quitter son emploi pendant une aussi longue période de temps lors d'un éventuel congé de maternité. De plus, elle sent une certaine pression venant de la part du président de la maison de disques qu'elle dirige, qui a déjà blagué à ce propos :

Moi j'ai pas d'enfants encore, pis je sais pas si je vais en avoir – j'aimerais ça en avoir, mais je sais pas si ça va arriver – mais ça a toujours été une question, le fait que je sois dans un poste de direction pis que je sois une femme dans le milieu de la musique, en plus, je me disais : « si je tombe enceinte, je fais quoi? » pis tsé, en blague, c'est déjà arrivé que mon patron me dise « ben là, tu peux-tu atteindre à l'année prochaine parce que là, c'est pas le bon moment! » et tsé, c'est tellement une petite équipe! Là on est rendus une douzaine, mais je veux dire, si je manque un an, je manque vraiment beaucoup de choses. [...] c'est une crainte quand même

que j'ai toujours eu, à différentes étapes de ma carrière. Je me suis toujours demandée.
(Directrice 5)

Si elle devait quitter pour un congé de maternité, elle croit que quelqu'un devrait la remplacer vue l'importance de la charge de travail et elle craint de ne pas retrouver son poste à son retour. Elle croit également que si elle travaillait dans un milieu moins précaire et s'il y avait une meilleure sécurité d'emploi, comme par la présence d'un syndicat, ses craintes par rapport à la maternité seraient atténuées.

Selon les répondantes, la culture de l'industrie n'est donc pas propice à encourager la maternité pour les directrices. En effet, il a été mentionné précédemment que l'industrie de la musique avait une culture « workaholique », où le fait de trop travailler est valorisé plutôt que critiqué. Dans ce contexte, une directrice trouve qu'il est difficile d'envisager d'avoir des enfants, même si elle le souhaite. Selon les observations de cette directrice, l'importante charge de travail et le manque de ressources dans l'industrie ont aussi un impact sur la décision des femmes dans l'industrie de devenir mère ou non. Elle remarque aussi que dans plusieurs cas, celles qui décident de devenir mères ne restent pas dans l'industrie, ce qui renforce cette vision où occuper un poste de direction et être mère sont deux éléments « inconciliables ».

[...] moi j'ai pas d'enfants, mais j'aimerais ça en avoir et je vois d'autres personnes de mon entourage qui ont des enfants et ce que ça fait, cette éthique-là, ce genre d'esprit là dans l'industrie, c'est qu'il y a beaucoup de femmes que lorsqu'elles arrivent au moment où elles ont des enfants, elles changent de domaine, tsé! Elles quittent l'industrie, elles s'en vont ailleurs. Autant pour la question familiale que pour la question financière. (Directrice 10)

Cette conciliation occupe également les pensées d'une directrice générale d'un festival qui est aussi mère. Pour sa part, elle dit être capable de tout concilier parce que ses enfants étaient plus vieux au moment où elle a été recrutée pour ce poste. Elle dit que maintenant, même si son travail occupe une grande place dans sa vie personnelle, ses enfants sont capables de comprendre la réalité de son travail. Par contre, elle dit qu'elle ne croit pas qu'elle aurait pu être directrice générale d'une telle organisation au moment où ses enfants étaient plus jeunes :

Mes enfants sont plus vieux... mais les années où ils étaient jeunes, moi j'aurais pas été DG. J'aurais pas été capable. Je me serais sentie que je faisais la job « correcte » partout et encore là, je suis pas sûre sûre! [...] Dans ma vie privée, le travail a ben trop pris de place! Je pense pas que ce soit si malsain que ça, dans la mesure où [...] j'essaie pas de jouer à *superwoman*. [...] Mais j'ai toujours été très présente quand même le soir. [...] J'ai jamais manqué de pratiques ou de réunions de sport, ou de réunions de parents. Je me suis jamais sentie comme

si... tsé, ça prend ben trop de place, mais c'est plus moi, mon temps à moi qui va payer plutôt que mes enfants. (Directrice 9)

Une directrice, maintenant maman, dit que devenir mère a changé la façon de voir sa carrière. Toutefois, elle se dit toujours aussi « carriériste », dans le sens où elle ne voulait pas avoir à mettre sa carrière de côté et que c'est important pour elle d'avoir une carrière qui la rend fière. Par contre, devenir mère l'a amenée à considérer davantage la stabilité et la sécurité d'emploi. Même si elle dit réfléchir parfois à changer d'emploi pour relever de nouveaux défis, elle sait qu'en atteignant un poste de direction, elle a des conditions de travail et une sécurité d'emploi qu'elle ne voudrait pas perdre en allant dans une autre organisation ou dans un autre type de poste.

En plus, j'ai beaucoup de flexibilité et en plus, maintenant avec un bébé, c'est vraiment apprécié et je pense pas que si je commençais un nouveau travail, je mettrais sûrement beaucoup de pression et ce serait sûrement pas la même affaire. [...] Mais je pense que ça a rapport dans ton travail, mais c'est un truc aussi d'être mère. C'est sûr que ça change peut-être un peu la façon de voir sa carrière. Mais je reste vraiment pareil au travail, je suis pas en train de dire « ah je suis vraiment moins carriériste depuis que j'ai un enfant » ça a aucunement changé ma personnalité, je veux juste le préciser. Mais c'est plus par rapport à : « je suis tellement confortable dans mon travail, je le sais que je suis bonne à ma job, j'apprécie mes collègues, mon boss me fait totalement confiance ». Donc c'est sûr que c'est dur d'envisager quitter ce genre de sécurité d'emploi là, mettons et de se sentir vraiment en contrôle de ces tâches. (Directrice 8)

Dans l'industrie de la musique, être mère ou envisager d'être mère amène des défis supplémentaires pour les femmes, et particulièrement celles qui occupent des postes de direction. La responsabilité et la charge de travail sont des éléments qui ajoutent de la pression au niveau d'être en mesure d'envisager de s'absenter de leur organisation pendant leur congé de maternité. La sécurité d'emploi et les conditions de travail deviennent des facteurs prédominants dans le choix des directrices de quitter ou non leur emploi, une fois qu'elles deviennent mères. La maternité est donc encore perçue comme étant difficilement conciliable avec un poste de direction, pour une majorité de répondantes.

5.3.1.4 Satisfaction au travail

Malgré la grande charge de travail et la fatigue qu'elles peuvent ressentir, la majorité des directrices se disent satisfaites par leur travail. Elles sont nombreuses à mentionner que l'industrie de la musique est une industrie créative et passionnante et qu'elles sont fières d'en faire partie. Pour certaines, occuper un poste de direction est l'aboutissement d'un long parcours dans l'industrie de la musique. Pour d'autres, l'obtention de ce poste s'est faite naturellement : elles ont suivi les opportunités qui se sont présentées à

elles et elles les ont saisies, tout en gravissant les échelons. Une directrice parle même d'un parcours « harmonieux » et « sans embûche ». Dans tous les cas, être parvenue à obtenir un poste de direction dans cette industrie est un élément de grande satisfaction. Pour cette directrice ayant occupé plusieurs postes différents dans l'industrie, en montant tranquillement les échelons d'une entreprise à l'autre, être directrice générale d'une maison de disques est un accomplissement important:

Je pense que je suis où je veux être dans la vie et je suis chanceuse de dire ça à 36 ans. Et j'ai comme l'impression... je serais vraiment surprise que je ne sois pas gestionnaire pour le restant de mes jours. Je pense que j'ai vraiment trouvé ce que j'aimais faire et je pense que j'ai trouvé où je suis la meilleure. (Directrice 2)

Une directrice dit avoir atteint ses buts qu'elle se fixait depuis l'adolescence et se dit maintenant « à sa place ». Elle raconte que, pour la première fois, elle ne vise pas plus haut et qu'elle est satisfaite de ce qu'elle fait :

J'ai toujours été très très ambitieuse dans la vie et j'ai atteint un niveau qui me plaît, que je visais depuis l'adolescence. Moi, à 15 ans, j'ai dit à mon orienteur que je voulais travailler pour une boîte qui faisait la promotion de l'émergence francophone. Y'a pogné un 2 minutes quand j'ai dit ça à 15 ans! (rires) (Directrice 4)

Ainsi, malgré les difficultés et les défis liés à leurs postes, les directrices sont généralement satisfaites de leur carrière comme directrice dans l'industrie de la musique. Pour plusieurs répondantes, il s'agit d'une réalisation importante et même, de l'accomplissement d'un rêve d'adolescence.

5.3.1.5 Style de leadership

Dans l'exercice de leurs fonctions de directrice, les répondantes sont amenées à faire preuve de leadership. Elles ont développé un style bien à elles, en fonction de leur expérience et de leurs valeurs. La majorité des directrices parlent d'un leadership « positif » ou d'un leadership « humain » pour décrire leur style de direction. Elles prônent des valeurs comme la collaboration, l'écoute, la transparence et l'empathie et souhaitent encourager l'apprentissage et le développement de chacun. Par contre, pour certaines, un style de leadership « humain » amène parfois des écueils, comme la difficulté d'être prises au sérieux à certaines occasions ou d'être « coincées » dans ce rôle. Certaines directrices associent ce style de gestion plus collaboratif et humain à un leadership « alternatif », voire même typiquement féminin. D'autres remarquent qu'il peut être difficile d'adopter un style de leadership plus « autoritaire ».

5.3.1.5.1 Un style de leadership humain

Ainsi, elles sont une majorité de répondantes à avoir mentionné avoir un style de leadership qu'elles qualifient comme étant « humain ». En adoptant ce style, elles disent mettre les humains de leurs organisations, leurs préoccupations et leur bien-être au centre de leur priorité de gestion. Une directrice dit adopter ce style de leadership tant avec ses employés qu'avec les artistes qui font affaire avec la maison de disques qu'elle dirige.

Mon type de gestion est très humain, je suis vraiment tournée vers l'être humain et les artistes l'ont toujours senti [...]. Ils sentent vraiment que j'ai à cœur leur bien-être et que les décisions qu'on prend en lien avec leur carrière et leurs projets sont en accord avec leurs principes, avec ce qu'ils veulent être et la représentation qu'on donne de ce qu'ils sont comme artistes, mais comme personnes aussi. Ça va dans ce sens-là aussi ma façon de gérer mon équipe, c'est très centré vers l'humain. (Directrice 5)

Une autre directrice mentionne également que l'humain joue un rôle fondamental dans son travail de directrice, tant avec ses employés qu'avec les artistes. Elle explique que, dans le milieu culturel, le fait qu'il y a beaucoup d'émotions dans le travail que son équipe accomplit fait en sorte qu'elle-même est particulièrement sensible aux états d'âme et façons de travailler des différentes personnes qui composent son équipe, de près ou de loin. Pour elle, le fait d'être disponible et accessible pour son équipe apporte un avantage important, puisqu'elle sent qu'elle a une « confiance absolue » de la part de son équipe.

[...] t'as beau être gestionnaire d'une entreprise culturelle avec des employés, mais à la base de tout ça, y'a des artistes, avec des émotions, des tempéraments, des façons de travailler, donc tu dois t'ajuster à chaque humain avec qui tu veux travailler. [...] Et à ce jour, je ne vois que des retombées positives de cette façon de gérer là, parce que je sens une confiance absolue de la part de mes employés, des artistes, je reste toujours hyper disponible. Pour moi, c'est mon *go-to*, je reste disponible s'il y a des questions, on n'hésite pas, on appelle, on m'écrit et je veux pas... c'est trop facile quand tu deviens directrice générale d'une compagnie de couper, de devenir trop occupée pour ta gang. (Directrice 4)

Pour une autre directrice, son leadership « humain » se traduit par son côté rassembleur. Elle prône la bonne entente, l'honnêteté et la communication, mais surtout, le fait de rassembler tous les humains qui composent son équipe et de les mobiliser vers le but à atteindre. De nature timide, elle croit que c'est sa réputation dans le milieu d'être une personne vraie et authentique qui caractérise principalement son style de leadership. Selon elle, les conditions difficiles du milieu fait en sorte que la solidarité est de mise entre les membres d'une équipe pour réussir à atteindre les objectifs.

On est une équipe et on le dit souvent, on s'en va à la guerre! Parce que c'est *rough* comme métier, c'est des horaires de fous, des conditions souvent pas faciles donc faut y aller en gang parce que sinon on n'y va pas. Donc c'est vraiment ça en fait, faut réussir à rassembler tout le monde et que tout le monde aille le même but, même si souvent, c'est des personnalités qui n'ont pas rapport ensemble. (Directrice 12)

Pour une répondante, qui dirige une maison de disques depuis plus de 5 ans, elle dit qu'elle ne se voit pas comme une « boss » et qu'elle tente de réduire les écarts hiérarchiques avec son équipe. Elle se voit plus comme une « coach », puisqu'elle a plus d'expérience dans l'industrie. Elle souhaite donc que les membres de son équipe la voient comme une référence en cas de besoin plutôt que comme une patronne qui donne des ordres. Pour ce faire, elle a donc adopté un style de gestion participatif et collaboratif.

Je ne suis pas une personne hiérarchique dans la vie, je suis une personne de collaboration, de coopérer ensemble et de la façon que ça se traduit avec mes employés, c'est que je ne me vois pas nécessairement comme une boss, mais plus comme « on est une équipe et on travaille ensemble ». Je me vois plus comme étant là pour les aider, les supporter quand ça va pas bien et aussi les conseiller, donner des conseils et aussi, les *coacher*. [...]. Et aussi, je valorise quand même vraiment l'ouverture, donc tout le monde est le bienvenu à donner des idées et à s'exprimer et pour moi, c'est super important qu'on se sente tous égalitaire dans une équipe et qu'il y aille pas quelqu'un au-dessus qui dicte quoi faire. (Directrice 10)

À travers cette gestion plus collaborative, il y a aussi un désir de prendre une distance par rapport à la gestion « traditionnelle », où on considère les personnes qui occupent des postes de direction comme des patrons ou des patronnes, qui donnent des ordres et qui s'attendent à ce que leurs employés les exécutent. Pour cette répondante, en adoptant une position de « guide » plutôt que comme une « patronne », elle croit avoir une approche qui permet aux employés d'être bien et de s'épanouir au travail.

Je suis plus collégiale, collaborative, je me vois plus comme un guide qu'une patronne, et un guide pour que l'entreprise et chacun de nos projets avancent, de la façon la plus fluide possible, en respectant les échéanciers, la planif, les ressources financières. Aussi, je prône beaucoup beaucoup l'apprentissage personnel, que chacun, dans le cadre de son travail acquiert beaucoup d'expérience, parce que je pense que c'est ce qui fait que les gens restent dans une équipe et qui font qu'ils sont heureux au travail, c'est quand on construit des choses et on évolue avec l'entreprise (Directrice 3)

Ce style de leadership où les employés participent davantage aux décisions de l'entreprise ne se limite pas nécessairement à des pratiques individuelles des directrices. Parfois, un leadership plus participatif résulte aussi d'une volonté de la direction des organisations pour mobiliser les employés, comme c'est le cas pour

cette organisation : « [...] je pense que la volonté de [nom de l'organisation], dans son ensemble, c'est que ce soit plus participatif et démocratique » (Directrice 2). Pour elle, puisque l'organisation vient de traverser une crise majeure de gestion et de relations publiques, il est important d'être à l'écoute des employés et de leurs idées. Ce style de leadership permet donc de se rapprocher des employés et semble être bénéfique tant pour les employés que pour les directrices qui décident de l'adopter.

C'est d'ailleurs ce constat que fait cette directrice, cumulant plus de 20 ans d'expérience au sein de la maison de disques qu'elle dirige. Elle raconte se sentir beaucoup mieux depuis qu'elle a adopté un style de leadership plus collaboratif, par rapport au style plus « autoritaire » qu'elle avait lorsqu'elle a obtenu son premier poste de directrice dans cette organisation :

Au début, j'étais très insécure, j'étais très dure, catégorique... et je me suis rendu compte avec le temps que c'était vraiment pas la bonne approche à avoir, au contraire! Il fallait avoir une approche plus collaborative et c'est là qu'on s'épanouit dans l'entreprise et qu'on a du plaisir à travailler ensemble et que ça se reproduit sur le résultat final, nos produits, nos artistes, etc. (Directrice 3)

5.3.1.5.2 Les défis d'un style de gestion humain

Un autre constat qui est fait par les directrices qui disent avoir un style de leadership qu'elle qualifie d'humain et collaboratif est que ce style peut toutefois amener des difficultés supplémentaires. Une première directrice parle du fait qu'il est parfois difficile de rester humaine et compréhensive dans des situations plus difficiles :

Faut faire attention parce que des fois, y'a des choses pas le fun à dire à des collègues quand le travail est pas bien fait ou que y'a de mauvaises décisions qui sont prises. Encore là, je vais privilégier une approche humaine, c'est-à-dire de trouver la bonne façon de dire les choses pour que le message passe et que le travail se fasse quand même! [...] Les employés, comme ils sont habitués, je peux pas du jour au lendemain changer mon approche. Donc si je me rends compte qu'il y a un problème, faut vraiment que je trouve une façon de l'amener dans le même état d'esprit, dans la même approche. (Directrice 5)

Une autre directrice se rend compte qu'un leadership participatif demande aussi d'imposer ses limites. Pour elle, son rôle de directrice lui impose aussi d'avoir une vue d'ensemble et de penser à l'entreprise

dans sa globalité. Il est donc plus difficile d'être à l'écoute et de répondre aux demandes de chaque employé individuellement :

J'ai l'impression d'être vraiment à l'écoute, mais en même temps, je pense qu'il y a certaines limites aussi, parce que souvent, y'a des employés qui vont essayer d'aller chercher des choses qui vont combler un besoin qui est trop individuel, pas assez collectif et faut que je pense à l'entreprise aussi. (Directrice 2)

Pour une autre directrice, un leadership humain et participatif amène parfois des difficultés au niveau de la crédibilité, tant au niveau des membres de son équipe qu'avec des partenaires externes. Elle raconte qu'elle a souvent l'impression que certaines personnes ont tendance à la percevoir comme étant « trop gentille » et qu'on tente quelquefois d'en profiter. Elle ressent donc parfois un besoin de justifier sa crédibilité face à ces personnes afin qu'elles ne méprennent pas sa gentillesse pour de la faiblesse : « Faut constamment que je réaffirme ça, que je prouve que je suis pas bonasse, ou que c'est pas parce que je suis gentille que tu peux me passer un sapin, mais y'a des gens qui pensent que c'est ça, mais c'est pas ça » (Directrice 5). Par contre, cette même directrice mentionne que ce style de leadership, malgré ses difficultés, lui amène plus de bienfaits que d'inconvénients. Elle remarque que les gens qu'elle traite avec respect et dignité font de même avec elle en retour. Elle observe aussi que puisqu'elle se fâche rarement, lorsqu'elle le fait, elle est prise au sérieux par ses employés et que lorsqu'elle demande une faveur, les gens qui l'entourent vont faire des efforts supplémentaires pour pouvoir la réaliser.

5.3.1.5.3 Un leadership à redéfinir

Pour quelques répondantes, la question du leadership les confronte à certaines insécurités par rapport à leur rôle de directrices. Pour une directrice générale d'une maison de disques qui a obtenu un poste de directrice après avoir occupé d'autres postes au sein de l'entreprise avant d'accéder à la direction générale, il a fallu un certain temps avant qu'elle assume son rôle face à ces anciens collègues.

[...] j'assumais pas ce rôle à 100%. Pas que je faisais pas les tâches, mais c'est juste que j'assumais timidement la direction. Bon, c'est surtout face à d'anciens collègues, qui sont restés, donc tout d'un coup, je devenais leur patronne, la directrice de l'entreprise, et tout ça, donc comme je disais, comme c'était dans un contexte de changement, je sentais que c'était difficile pour moi de tout d'un coup, changer mes façons de faire et tout ça. (Directrice 2)

Cette directrice fait partie d'une cohorte d'accompagnement pour gestionnaires d'organisations culturelles et c'est l'experte responsable de sa cohorte qui lui a fait prendre conscience de ce phénomène, ce qui lui a permis par la suite d'assumer de plus en plus son rôle.

Une autre directrice générale d'une maison de disques qui s'est fait nommer à la direction générale de son entreprise parce qu'elle assumait tellement de tâches que le président et fondateur de la compagnie ne savait plus comment nommer son poste s'est également retrouvée dans une situation semblable. Puisque le président est toujours présent dans l'organisation et qu'il est l'unique actionnaire, elle se sentait redevable envers lui et n'était pas forcément à l'aise de prendre les décisions seule, même en obtenant le poste de directrice générale. « Ça reste qu'il a comme un droit de veto et que ça a pris un certain temps avant que moi j'assume pleinement mon rôle de directrice générale. J'avais l'impression que j'avais plus les responsabilités que le pouvoir décisionnel que la reconnaissance qui allait avec le titre. » (Directrice 5)

Le titre de « Directrice générale » en lui-même suscite une certaine méfiance auprès de certaines répondantes, particulièrement dans le secteur des OBNL. Une directrice générale d'un OBNL raconte que pour elle, le titre « directrice générale » lui était imposant et qu'elle ne se retrouvait pas dans la définition « traditionnelle » d'une direction générale. Selon elle, cette vision traditionnelle de la direction générale sous-entend que les profits ont souvent préséance sur le bien-être des humains dans les organisations.

C'est encore un problème de confiance en mes capacités, c'est un gros titre, là. Tsé, le titre « direction générale » on l'a mis parce que y'a beaucoup de volets ici, on voulait que ce soit un peu imposant. [...] Je suis quelqu'un d'équipe, je mise beaucoup sur les ressources humaines parce que c'est le premier atout que tu dois avoir. Donc mes budgets vont sacrer le camp sur l'achat de matériaux si y faut que tout le monde soit bien payé et tsé je sais pas... la conception de « PDG », « direction » je trouve ça gros. (Directrice 7)

C'est également le cas de la fondatrice d'un festival et de quelques OBNL dans le secteur culturel. De son côté, elle a même décidé de ne plus utiliser son titre de « Directrice générale » du tout et a enlevé cette mention de sa signature courriel. Pour elle, ce n'était pas parce qu'elle n'assumait pas son titre ou ses responsabilités. C'était plutôt une façon de tenter de se rapprocher de son équipe en essayant de réduire le lien hiérarchique qui s'est créé entre elle et son équipe.

Je m'identifie pas comme une directrice générale, je m'identifie comme une gestionnaire qui apporte son talent à la contribution d'une mission commune. [...] Quand j'ai fait du coaching d'affaires, longtemps je me prétendais coordonnatrice, je voulais pas m'appeler directrice. À un moment donné, le coach m'a dit « Tu sais [Directrice 6], tu es directrice, pourquoi tu ne

l'assume pas? ». Je l'assume, mais j'ai pas ce besoin-là de le montrer ou d'en parler.
(Directrice 6)

En n'utilisant pas son titre de « Directrice générale », cette répondante tente de se distancer d'un modèle de gestion plus traditionnel et hiérarchique. Elle n'est pas la seule à observer cette tendance. Une directrice générale d'une maison de disques remarque que son style de leadership est plutôt alternatif, dans le sens où elle ne s'identifie pas à la définition traditionnelle du leadership. Lorsque je lui ai demandé comment elle décrirait son style de leadership lors de l'entrevue, elle m'a répondu qu'« elle ne savait pas si elle était une leader » lorsqu'elle compare son style de leadership avec celui du président et fondateur de la maison de disques qu'elle dirige désormais :

Lui, il a comme une personnalité super forte et il est du genre qui peut vendre n'importe quoi à n'importe qui. Il est passionné, il est capable d'embarquer les gens dans son affaire et il rallie les troupes. Moi je pense que je suis moins comme ça. Je suis vraiment plus dans le concret, je suis plus terre-à-terre. Je suis moins rêveuse et dans les grandes idées, je suis plus *groundée*. Ça fait en sorte que c'est différent. J'ai une personnalité qui est plus discrète, qui est plus terre-à-terre, on va dire. [...] je suis pas le genre de personne à prendre parole en public ou à défendre de grandes idées, je suis vraiment plus comme derrière le rideau.
(Directrice 10)

Elle remarque donc des différences entre son style de leadership et celui du président de l'entreprise, qui était son prédécesseur à la direction générale de la maison de disques. Bien qu'elle s'identifie moins au leadership dans le sens traditionnel de sa définition, elle remarque qu'elles sont plusieurs femmes à adopter un style de direction basé sur l'écoute, la collaboration, l'inclusion et sur des pratiques de gestion plus saines et humaines. C'est d'ailleurs le cas d'une autre répondante, qui parle de son leadership comme étant basé principalement sur les émotions et sur l'instinct.

Je pense que la gestion faite par une femme c'est nettement plus axée sur les émotions, les sentiments, le cœur. Je pense qu'on est toute plus sensibles à la santé mentale, à l'équilibre travail-famille, ces trucs-là, donc c'est une autre approche et c'est vraiment quelque chose que je tente d'implanter au sein de [nom de l'organisation]. L'équilibre, pour moi c'est extrêmement important. (Directrice 4)

5.3.1.5.4 Le leadership comme phénomène genré

Cette même directrice remarque également que le fait que certaines caractéristiques telles que l'écoute, la collaboration et la participation soient associées à un style de leadership « féminin » peut toutefois amener certaines difficultés pour les femmes qui adoptent un style plus autoritaire :

Je pense que le comparatif entre un gestionnaire masculin versus une gestionnaire féminine, c'est assez flagrant, l'approche... J'ai vu beaucoup de gestionnaires femmes qui ont des approches très masculines et dures, dans leur façon de faire. Ce qui fait en sorte que maintenant, elles sont des réputations de « tu veux pas travailler avec ces personnes-là » (Directrice 4)

C'est d'ailleurs le cas pour une répondante qui se qualifie comme étant « une personne très directive ». Cette directrice générale d'expérience reconnaît que son assurance est souvent perçue négativement par son équipe : « Eux pourraient dire que je suis autoritaire. Moi, je me connais bien et je sais que je suis en confiance. Pour moi autoritaire, ça peut aussi être dans l'accompagnement et de dire parfois les choses. Je fais quand même attention » (Directrice 1). Étant consciente qu'elle travaille dans un secteur artistique et créatif, elle reconnaît qu'elle travaille avec des gens plus sensibles et qu'il y a parfois un « clash » avec certains types de personnalités et la sienne. C'est pourquoi elle dit qu'elle porte une attention particulière dans ces situations, afin d'essayer de ne pas trop froisser les gens qu'elle côtoie.

Pour une autre répondante, il s'agit d'un équilibre à trouver entre la familiarité et la rigueur. Elle souhaite s'assurer d'être présente et accessible pour son équipe, surtout constituée de jeunes, mais de garder une certaine autorité pour s'assurer que ses décisions soient respectées.

Je suis plutôt accessible à mon équipe. Tout le monde me tutoie et ma porte de bureau est ouverte. Mon courriel est là, je réponds. J'ai une bonne relation, mais en même temps il faut garder une relation d'autorité, ne pas être trop familière pour que quand je dis non que je puisse le justifier et que ce soit écouté. Avoir de la rigueur, beaucoup de rigueur. En même temps, il faut être relax. (Directrice 11)

Ainsi, la majorité des répondantes disent avoir un style de leadership humain, participatif, axé sur la collaboration et l'écoute, ce qui est plus proche de leurs valeurs personnelles qu'un style plus « traditionnel » et autoritaire. Certaines directrices mettent en lumière les difficultés inhérentes à ce style de leadership, comme le fait d'être toujours cohérente avec l'approche même lorsque la situation pourrait être réglée plus rapidement en étant plus directive, le fait de devoir mettre des limites malgré tout pour s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation ou encore, le fait de devoir établir sa crédibilité en tant que dirigeante. De plus, plusieurs directrices ne se reconnaissent pas dans la définition actuelle du leadership et prennent leur distance par rapport à la gestion « traditionnelle », que ce soit en s'éloignant de leur titre de « directrice générale » pour se rapprocher de leur équipe ou en tentant d'établir leur propre définition du leadership, en passant par un style de gestion alternatif, différent de ce que les hommes avant elles ont fait. Ensuite, bien que le style de leadership plus humain et collaboratif semble

être naturellement associé aux femmes, les directrices remarquent que celles qui choisissent d'avoir une approche plus « dure » et « masculine » sont parfois perçues négativement par les membres de leur équipe et se créent même parfois de mauvaises réputations dans l'industrie.

5.3.2 Situation souhaitée

En lien avec les différents défis vécus par les femmes dans les postes de direction au Québec sur le plan individuel, certains souhaits sont formulés par les directrices pour le futur. Puisque leur style de leadership diffère de celui des hommes de leur entourage et qu'elles sont souvent moins visibles que les hommes qui exercent les mêmes fonctions qu'elles, elles souhaitent obtenir une reconnaissance de leurs pairs dans l'industrie. Elles aimeraient également pouvoir être encouragées à adopter un style de leadership qui est cohérent avec leurs valeurs. De plus, compte tenu des différents défis auxquels elles ont eu à faire face dans l'exercice de leurs fonctions et dans leur parcours, elles souhaitent pouvoir quitter l'industrie avec le sentiment du devoir accompli.

5.3.2.1 Obtenir une reconnaissance de ses pairs

Sur le plan individuel, une directrice a mentionné précédemment qu'elle remarquait que les femmes de l'industrie avaient souvent moins de visibilité que les hommes. Sur le plan personnel, une directrice générale à la tête de son organisation depuis quelques années déjà souhaite pouvoir être une directrice reconnue dans l'industrie et « faire sa place ». Cette reconnaissance de ses pairs lui permettrait de s'accomplir personnellement dans le cadre de son travail. Ce souhait personnel s'étend également aux femmes qui occupent les mêmes fonctions qu'elles et qui se retrouvent dans une situation semblable :

Pour ma carrière à moi, ce serait une satisfaction d'avoir une reconnaissance de mes pairs aussi, en dehors de la maison de disques pour laquelle je travaille, mais dans l'industrie en général. Parce qu'il y a pleins de monde qui me connaissent, y savent je suis qui, on s'est parlé au téléphone plein de fois, ils ont vu mes courriels, tout le monde sait que je travaille fort : « [D5] elle travaille fort », mais je suis jamais là dans toutes les occasions que j'aurais de faire ma place. Pour mon industrie, pis pour les autres femmes aussi, qui font le métier que je fais. (Directrice 5)

Elle remarque que les hommes de son milieu ont plus tendance à saisir les occasions qui leur permettent d'obtenir cette reconnaissance de leurs pairs, comme en s'exprimant dans les médias et dans des événements qui regroupent plusieurs acteurs de l'industrie ou encore, en siégeant sur des conseils d'administration. Elle souhaite que les femmes de son industrie développent davantage le réflexe de se

mettre de l'avant : « J'aimerais ça qu'il y ait plus de femmes et moi y compris qui lèvent la main pour dire « ben moi, ce dossier-là, je le connais vraiment bien et j'aimerais ça en parler devant tout le monde » ou ben « moi je suis la personne qu'il vous faut pour votre panel de discussion » (Directrice 5).

Une autre directrice, qui dirige son organisation depuis moins de deux ans, souhaite aussi s'impliquer davantage et siéger sur des conseils d'administration d'organismes importants dans l'industrie. Toutefois, elle souhaite établir sa crédibilité comme dirigeante avant de s'impliquer officiellement dans l'industrie. Elle remarque que même si elle possède plusieurs années d'expérience dans l'industrie et que les gens la connaissent un peu, ils ne la connaissent pas « comme dirigeante » et c'est cette crédibilité qu'elle souhaite établir :

[...] je pense que j'ai comme envie de continuer à m'impliquer dans diverses tables de discussions, tables de négociation, comité de travail et peut-être augmenter ma présence dans l'industrie pour comme, justement, solidifier ma place comme dirigeante et démontrer ma capacité à diriger une entreprise aussi. Je pense que les gens regardent un peu [nom de l'entreprise qu'elle dirige] comme « bon, on avait une base solide, comment est-ce qu'ils vont faire ça ou qu'ils vont faire ça ». (Directrice 2)

Il y a donc un souhait d'être reconnues en tant que dirigeante de la part de leurs pairs dans l'industrie. C'est cette reconnaissance qui leur permettra ensuite de s'impliquer davantage à de plus hauts niveaux de l'industrie et qui donnera une visibilité des femmes de l'industrie pour le futur.

5.3.2.2 Pouvoir adopter un style de gestion qui colle à ses valeurs

Pour plusieurs directrices, le fait de pouvoir adopter un style de gestion plus collaboratif et plus humain leur permet d'avoir un leadership qui se rapproche de leurs valeurs personnelles. Par contre, elles sont conscientes que ça n'a pas toujours été possible pour la génération de directrices précédente.

C'est le cas d'une répondante qui, au début de sa carrière de directrice, a adopté un style très strict, dur et directif. Il a fallu un événement difficile avec un employé pour qu'elle se rende compte que ce n'était pas le style de direction qu'elle souhaitait mettre de l'avant. Elle explique qu'en commençant dans ce poste, elle s'imaginait la direction d'une façon beaucoup plus autoritaire, puisque ce sont les modèles qu'elle avait eus auparavant.

J'en avais plus ou moins conscience. Moi c'était comme un rôle que je jouais, pour me donner une certaine prestance, mais je me suis rendue compte que ça atteignait vraiment l'employé!

[...] C'est parce qu'on sait pas trop ce qu'on fait au début! [...] La seule façon que je m'étais imaginée qu'on pouvait diriger une équipe, c'est en donnant des directives strictes. Parce que, j'avais été un peu dirigée de cette façon-là aussi. [...] Je pense que c'est un manque de confiance. Tu réfléchis pas trop et tu veux que les gens te suivent pis la façon que tu trouves, comme instinctivement, c'est de donner des ordres. (Directrice 3)

Une directrice remarque que l'aspect générationnel joue un rôle important dans le style de leadership des femmes. Elle observe que la génération de femmes à avoir occupé des postes de direction avant elle avait souvent une approche plus dure et plus « masculine », ainsi qu'une attitude plus « intransigeante », mais qu'elles étaient souvent entourées d'hommes. Elle remarque donc que c'est grâce à la génération de directrices qui l'a précédée qu'elle peut aujourd'hui avoir une approche de gestion qui colle plus à ses valeurs.

[...] je me questionne : est-ce que c'est parce que ces personnes-là ont fait le choix de faire ce type de gestion là, ou elles n'ont pas eu le choix parce qu'elles allaient se faire piler sur la tête par ses pairs? [...] Et je me suis dit, c'est parce que t'as des hommes qui te marchent sur la tête, qui prennent des décisions à ta place, qui te mettent des bâtons dans les roues, donc en tant que femme, tu dois faire tes preuves, tu dois démontrer que t'es un peu insensible, que tu ne seras pas atteinte par les bâtons qu'on te met dans les roues, les décisions qu'on prend sans te consulter. J'ai l'impression qu'il y a une grosse génération de femmes qui ont atteint un niveau de gestion assez puissant dans les entreprises, mais comme les CEO, présidents, actionnaires étaient des hommes, je pense que ça l'a beaucoup teinté leurs façons d'être. (Directrice 4)

Ces propos sont corroborés par une directrice d'un grand festival qui dit ne pas avoir eu d'embûches ou d'obstacles pour obtenir son poste de direction dû au fait qu'elle était une femme. Toutefois, elle raconte qu'en discutant avec une ancienne collègue, qui est devenue une mentore et une amie, elle s'est aperçue que la génération de femmes à avoir occuper des postes de direction avant elle avait une vision différente de la direction, en raison des défis qu'elles ont dû relever :

[...] elle me disait : « je suis une femme qui a toujours été DG » elle a 72-73 ans, une coupe de maîtrises, pas d'enfants. Une belle carrière, vraiment. Elle dit « j'ai trop eu à me battre pour que ça soit facile. Toi, t'as pas eu de grosses épreuves, comme femme. T'as pas eu à te méfier autant que j'ai eu à me méfier. Je suis restée avec des stigmates, qui fait que pour moi, c'est un peu l'ennemi, le CA. » Elle me dit « Je suis trop sur mes gardes, ça a pas rapport, mais toi, ça va bien aller [...] toi c'est pas pareil, t'as pas le même tempérament que moi. Ça va tellement bien aller » pis j'étais comme « ok? ». Et finalement, c'est peut-être vraiment ça qui est arrivé! (Directrice 9)

Plusieurs répondantes remarquent donc l'apport des directrices qui les ont précédées. Grâce à celles-ci, la génération actuelle de directrices peut se permettre d'adopter un style de direction qui leur ressemble plus et qui leur permet d'être plus authentiques en tant qu'individus et dirigeantes.

5.3.2.3 Avoir le sentiment du devoir accompli

Un autre souhait qui est formulé par plus d'une directrice est celui de pouvoir quitter l'organisation avec le sentiment du devoir accompli. Il s'agit surtout de directrices qui voient s'approcher leur retraite. Elles souhaitent ainsi que leur carrière se termine sur une note de fierté. Alors qu'elles sont plusieurs à s'être fait confier un poste de direction dans un contexte inédit et parfois même, un peu chaotique, ces directrices souhaitent quitter leur organisation sereinement, en sachant qu'elles ont accompli leur mission et qu'elles laissent leur organisation en meilleur état qu'elles ne l'ont trouvée. C'est le cas de cette directrice, qui s'est fait offrir le poste justement pour « remettre de l'ordre » dans l'organisation, alors que la salle de spectacle qu'elle dirigeait était aux prises avec un « triple défi », soit des défis d'ordre financiers, de ressources humaines et bien sûr, les défis supplémentaires amenés par la COVID-19. Après son mandat, elle souhaite prendre sa retraite en sachant qu'elle a aidé l'organisation à se remettre sur le droit chemin :

Quand je vais quitter, je vais avoir le sentiment du devoir accompli, car je vais avoir fait le ménage qui s'impose. Je vais avoir installé l'énergie. [...] Je m'étais donné un certain nombre d'années et oui, ça s'arrête. Je veux avoir du plaisir à la retraite. Je veux avoir du temps de qualité. C'était couru d'avance, je le savais. L'enjeu n'est pas là. C'est de faire du bien à une organisation et révéler qu'il y a plein de possibilités, se donner les moyens d'agir et d'offrir des choses qui sortent du nouveau. Je me sens souvent en mode de réparation. (Directrice 1)

Les directrices ont également mentionné précédemment l'immense charge de travail qui est associée à un poste de direction dans l'industrie de la musique. Elles envisagent donc la retraite sous l'angle d'un certain « retour à l'équilibre », alors qu'elles ont souvent consacré beaucoup de temps à leur travail, parfois au détriment de leur vie personnelle. C'est le cas de cette directrice qui envisage la retraite comme la prochaine étape, à la fin de son mandat en cours, dans 8 ans. Elle travaille actuellement à « se rendre inutile » dans l'organisation en s'assurant d'avoir mis en place les bonnes structures et d'avoir accompagné ses employés pour que ces derniers puissent reprendre les rênes à son départ.

J'aimerais me rendre jusqu'à un point où je me dis que le mode d'emploi est pas mal fait. J'ai mis ça propre, beau, *clean*. Me rendre un peu inutile. Là, présentement, je suis trop utile pour pouvoir penser à la prochaine étape. [...] Après ça, moi j'aimerais que ce soit ma dernière grosse job. [...] Je suis en train de préparer la prochaine étape qui est, quand je vais devenir grand-maman. Je ne vois pas comment je pourrais travailler autant. Parce que l'attrait de

vivre avec mes petits-enfants des moments privilégiés, il va être énorme, énorme, énorme, énorme. Ça c'est pas mal l'affaire que j'ai le plus hâte dans ma vie! Mais je pense que c'est ça. C'est l'équilibre que j'ai entre l'amour que j'ai pour ma famille, mon conjoint, mais j'aime vraiment beaucoup ma job! (Directrice 9)

Les directrices qui commencent à envisager la retraite comme « prochaine étape » souhaitent donc quitter leur organisation sereinement, en sachant qu'elles l'ont laissé en bon état aux personnes qui les remplaceront. Elles souhaitent ensuite que l'étape suivante leur permette de passer du temps de qualité et leur permettent de retrouver un équilibre entre leur vie personnelle et le travail, qui prend beaucoup de place dans leur vie actuellement.

Pour les directrices pour qui la retraite n'est pas encore envisagée, le « retour à l'équilibre », c'est-à-dire une charge de travail moins élevé, ne semble pas vraiment envisageable à moins de quitter l'industrie ou de ne pas un emploi qui est aussi demandant qu'un poste de direction. Certaines directrices mentionnent qu'il faudrait des changements importants dans l'industrie, mais que leur charge de travail ne leur permet pas de s'impliquer pour mettre en place ces améliorations, ce qu'elles identifient comme étant un cercle vicieux. Elles essaient donc de trouver des trucs pour « tracer la ligne » (ou non) entre le travail et la vie personnelle, mais n'envisagent pas la possibilité d'une baisse de la charge de travail dans leurs fonctions actuelles.

5.3.3 Les indices qui témoignent de l'entre

L'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée au niveau individuel par les directrices est parfois difficile à définir. Toutefois, certains propos des répondantes permettent de déceler des indices qui indiquent un mouvement entre les deux situations ou plutôt, le passage d'une situation à l'autre.

Un premier indice de cet « entre » est le mouvement entre deux générations aux façons de penser et d'agir différentes. En donnant l'exemple des vagues de dénonciation de juillet 2020 et plus particulièrement du cas hautement médiatisé de Bravo Musique, une directrice remarque que des changements de mentalité sont en train de se produire dans l'industrie. En effet, ces événements ont poussé certaines personnes qui œuvraient dans l'industrie depuis longtemps et qui auraient eu des comportements déplacés à devoir céder leur place. Pour cette directrice, ces départs permettent des changements dans les mentalités et ouvrent des postes de direction à de nouvelles personnes, dont des femmes, comme c'est le cas pour l'entreprise Bravo musique, citée en exemple par cette répondante. Pour elle, elle observe ces

changements en se considérant comme étant « entre » ces deux générations, entre la « vieille garde » et la nouvelle génération de gestionnaire qui sera amenée à prendre de plus en plus de place :

Dans l'historique, il y a des choses qui se tassent, il y a une génération qui est évacuée et il y a une école de pensée qui change. Je pense que tu le vois arriver au niveau de la chanson et de la musique. [...] Je suis à mi-chemin entre les deux [...]. (Directrice 1)

Une autre directrice remarque également des changements dans les mentalités des membres de son équipe. Or, dans son cas, elle attribue ces changements au fait qu'elle occupe désormais un poste « administratif » et qu'elle a plus d'expérience en tant que directrice. Elle remarque aussi que le fait qu'il y ait plus de femmes dans son organisation l'aide à être plus confortable dans son poste de direction. Un peu plus tôt, cette directrice racontait avoir eu des difficultés à établir sa crédibilité avec les hommes de son équipe, qui ne reconnaissaient pas son autorité et qui se tournaient directement vers le président. Le fait que de plus en plus de femmes composent son équipe aide donc à faire changer les mentalités dans l'organisation à ce niveau, étant plus sensibles aux enjeux qui peuvent toucher les femmes dans les postes de direction.

En entreprise, dans un contexte plus administratif, je me heurte un peu moins à la différence sexuelle que quand j'étais sur le terrain. Sur le terrain, c'était beaucoup plus difficile. Avec les techniciens et tout ça, fallait constamment que je prouve mes connaissances. C'est beaucoup moins le cas maintenant. Et c'est plus facile aussi parce que je suis plus vieille. Je suis rendue à 40 ans et on dirait que juste le fait que je suis la plus vieille de l'équipe, je me fais prendre au sérieux juste parce que j'ai 40 ans. Mais avoir un poste de direction, en tant que femme, v'là 10 ans, j'aurais sûrement eu beaucoup moins d'assurance pour l'assumer. [...] C'était plus difficile, mais c'est en train de changer, du fait qu'on est majoritairement des femmes dans l'équipe. Donc, inévitablement, ça fait changer les choses. (Directrice 5)

Pour cette directrice, le fait d'avoir plus d'expérience l'amène donc à s'assumer davantage en tant que directrice. Pour plusieurs répondantes, trouver cette assurance et adopter un style de leadership qui était propre à leurs valeurs a demandé un moment d'adaptation. Lors des entretiens, une répondante était actuellement en train de définir qu'elle genre de directrice elle veut être, pour être en mesure de « s'affirmer en tant gestionnaire » tout en ayant un leadership « humain ». Elle nomme ce phénomène comme étant un « leadership en mouvement », afin de trouver l'équilibre qu'elle désire atteindre entre ses responsabilités de directrice générales et le bien-être des humains qui compose son équipe.

Et c'est un peu ça que je veux appliquer dans mon leadership aussi, un leadership vraiment centré sur les qualités humaines, les qualités humaines des gens avec qui je travaille, mais

aussi moi, faut que je m'affirme. Parce qu'il y a un volet où on veut être appréciée. C'est la limite d'être appréciée, versus « faut que je mette des limites parce que j'ai des comptes à rendre et des responsabilités ». Moi je suis en train de développer mon leadership, de m'affirmer en tant que « gestionnaire ». Je déteste ce terme, parfois, parce qu'il est un peu péjoratif, de dire le « lucratif au profit de l'humain ». Mais veut, veut pas, si tout le monde veut être bien payé, pis qu'on rentre dans notre mission, y'a un côté de gestion, de mettre ses limites et de pas se sentir mal si on dit non. Y'a ça aussi que je suis en train de développer. [...] J'appelle ça un leadership en mouvement, mais j'apprends à mettre mes limites, parce que j'ai des responsabilités, ce que je ne faisais pas avant. (Directrice 7)

Ce mouvement entre le côté plus « rationnel » du métier de gestionnaire et la passion pour son métier qui anime cette répondante fait également partie de ses préoccupations. Alors qu'elle se considère comme étant avant tout « une fille de cœur », elle raconte que c'est la « réalité des chiffres » qui lui a sauté au visage lorsqu'elle est entrée en poste. Elle tente de réconcilier ces deux réalités aux apparences opposées :

Même avec [nom du président], mon président, c'est quelque chose de quoi on discute régulièrement parce que moi je suis une fille de cœur, je suis une fille de « ok, on va en faire des choses! » et lui c'est le gars des chiffres! Donc je suis comme « ok! Faut que j'apprenne à *dealer* avec des paramètres budgétaires, financiers » et ça c'est un apprentissage à tous les jours. Je te dirais que ça, c'est le plus gros *chunk* de ma vie de gestionnaire, c'est d'apprendre à paramétrer nos activités selon nos enveloppes budgétaires. (Directrice 4)

Pour résumer, plusieurs mouvements sont en train de s'opérer entre la situation initialement vécue par les directrices et la situation qui est souhaitée. Ces mouvements sont révélateurs d'un « entre ». Quelques directrices ont observé ces dynamiques, porteuses de changements et qui sont susceptibles d'avoir des répercussions au niveau individuel pour les directrices. Parmi les phénomènes observés, on remarque entre autres un changement de mentalité dans l'industrie, encouragé par le départ d'une génération de gestionnaires et l'arrivée d'une autre. Le fait que de plus en plus de femmes occupent des postes dans l'industrie aide également à changer les mentalités et à réduire les difficultés pour les femmes dans les postes de direction. Ensuite, certaines directrices naviguent entre différents éléments (le cœur et les chiffres, les responsabilités de directrice et le bien-être des humains, etc.) pour trouver un style de leadership qui leur ressemble et qui les rend confortables.

5.3.4 Les pratiques associées

Au niveau individuel, comme le démontre la section sur la situation actuelle, les défis sont nombreux pour les directrices de l'industrie musicale au Québec. Les répondantes ont toutefois mentionné des pratiques qui les aident à faire face à ces défis. Ces pratiques ont été regroupées selon les catégories suivantes : les

pratiques qui leur permettent de mieux gérer la charge de travail élevée, de faire leur place, de gagner la confiance de leurs pairs et de revoir les manières actuelles de penser la gestion.

5.3.4.1 Gérer la charge de travail élevée

Pour faire face à la charge de travail élevée inhérente à un poste de direction dans l'industrie de la musique, plusieurs pratiques sont mises en place par les directrices. Certaines tentent de faire une coupure claire entre le travail et leur vie personnelle. Une directrice générale d'une maison de disques se « déconnecte » littéralement à la fin de sa journée de travail. Elle reste toutefois disponible par téléphone pour les urgences :

C'est vraiment pas facile. Mais je pense que je le fais quand même bien, mieux que d'autres personnes, dans le sens où quand j'ai fini ma journée de travail ou quand c'est le week-end, je veux dire, je regarde pas mes emails, j'ai pas de *pop-up* sur mon téléphone. Quand mon ordinateur est fermé, y'est fermé et s'il y a une urgence, je me dis que les gens vont m'appeler! [...] Donc à ce niveau-là, je suis capable de bien gérer ça, je ferme mon ordinateur de travail de soir et les week-end. (Directrice 10)

Une directrice d'un organisme à but non lucratif croit aussi qu'il est important de « tracer la ligne » entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Toutefois, elle reconnaît qu'il s'agit d'un exercice assez difficile dû à la nature de son travail qui lui demande de respecter des délais serrés et qui exige aussi un certain « laisser-aller » :

C'est intense! Il faut être capable d'avoir ce recul-là de dire « C'est assez ». J'essaie de ne pas amener le travail à la maison, mais c'est difficile parce que ça fait tellement partie de toi, tu en parles à ton conjoint, tes amis. Il y a une coupure qui doit se faire et c'est avec l'expérience que ça se fait. On travaille tout le temps avec des *deadlines*, sous pression, mais à un moment donné il faut se dire qu'on s'en est toujours sorti, ça va bien aller. Il y a des choses qui ne seront pas parfaites, mais il faut assumer ça aussi. Il faut accepter que ça ne peut pas toujours être au top du top. C'est peut-être aussi d'en faire moins, de ne pas s'éparpiller, faire des choix intelligents, de ne pas déposer sur toutes les demandes de subventions que tu vois passer. Il y a des choix à faire. (Directrice 6)

Dans le même ordre d'idées, même s'il est important de « tracer la ligne » entre la vie professionnelle et la vie privée, cette directrice reconnaît que dans l'industrie de la musique, cette ligne est souvent mince. Il est donc facile pour les individus de cette industrie, tant pour les dirigeants que pour leurs employés, de se laisser prendre au jeu et de s'épuiser face à la charge de travail importante.

Quand je suis arrivée en poste, ça a été très clair que pour moi, c'était important que les employés connaissent la limite entre leur vie professionnelle et personnelle, parce que c'est un milieu qui est très facile de se laisser emporter par les spectacles, lesancements, le *party*! La ligne est tellement mince entre les deux! Et c'est parce que souvent, on est tous des passionnés dans cette industrie, veut veut pas, les relations interpersonnelles, souvent, ça devient des amis, donc à moment donné, tu croises ces amis-là la fin de semaine, tu finis par parler de job alors c'est juste important pour moi. Je leur ai toujours dit à 5h30/6h, c'est fini la journée! Que j'en voie pas un travailler jusqu'à 8h30 le soir! C'est important de prendre de bonnes habitudes, saines, parce que j'ai vu beaucoup trop de gens se brûler au travail – incluant moi, qui reviens d'un arrêt de travail de 6 semaines – donc c'est facile de se laisser emporter par ce milieu-là. C'est quelque chose que j'insiste beaucoup, de savoir quand s'arrêter et de prendre des breaks (Directrice 4)

Plutôt que de faire une coupure entre le travail et la vie personnelle, une répondante a choisi de faire face à la grande charge de travail en assumant qu'il n'y avait pas de distinction entre son travail et sa vie professionnelle. Elle raconte qu'après une rupture amoureuse, elle s'est aperçue que c'était un soulagement de pouvoir se concentrer sur ses projets professionnels en dehors du travail, si elle le désirait. Elle a aussi réalisé la place que son travail prenait dans sa vie, en mentionnant qu'il ne s'agit pas seulement d'un emploi qu'elle occupe de 8h à 17h, mais aussi d'une grande source de fierté et d'accomplissements personnels.

[...] pour être capable d'être heureuse dans mon travail et pour enlever un espèce de stress, j'ai décidé d'assumer le fait que ma vie personnelle et ma vie professionnelle c'était la même chose. J'ai décidé ça. [...] C'est plus que ça pour moi, c'est ma vie et je me donne pour ça! Et ça fait partie de moi, c'est un choix [...]. Le métier que je fais, je le fais parce qu'à la base, j'aime les artistes et la musique et que je me suis juré que j'étais capable de faire la différence pour que leur musique, leurs créations soient entendues. Et là, aujourd'hui, à 40 ans, j'arrive à vivre de ça et à payer mon loyer avec ça! [...] Mais c'est un choix que j'ai fait, je l'assume pleinement et j'ai décidé d'arrêter de combattre ça. (Directrice 5)

Plusieurs directrices reconnaissent le rôle de la nature de l'industrie dans leur charge de travail et dans leur engagement par rapport à leur travail. Elles sont nombreuses à mentionner qu'il s'agit d'une industrie de gens passionnés, ce qui fait en sorte qu'il est facile de travailler trop et de s'épuiser. Face à cet épuisement, elles sont plusieurs à songer à changer d'industrie, pour occuper des postes qui demandent un investissement personnel moins important.

Mais je te dirais que des fois, quand je suis vraiment fatiguée, je me dis : « si je pouvais changer d'industrie » pour être moins engagée, moins engagée personnellement. Parce que c'est tellement profond, ça te suit jour et nuit. Si je change d'industrie, c'est parce que je suis épuisée et que je veux une job où je veux moins m'investir! Mais ce sera pas le cas pour les prochaines années, ça c'est sur! (rires) (Directrice 3)

Cette charge de travail, parfois intense, peut amener certaines directrices à remettre en question leur choix de carrière. Pour une directrice technique ayant le statut de travailleuse autonome, la charge de travail est particulièrement irrégulière, puisqu'elle travaille sur plusieurs projets différents et que chacun d'entre eux lui demande beaucoup d'énergie pour s'assurer que les échéanciers, souvent serrés, soient respectés. Ce mode d'organisation du travail « par projets » amène donc des périodes plus intenses, où il y a beaucoup de tâches à réaliser en peu de temps. Cette directrice raconte que la fatigue qui s'installe à chaque fois qu'elle termine un projet fait en sorte qu'elle se demande parfois si elle ne devrait pas tout arrêter :

Mais des fois, je te cacherais pas que je me dis ; « eille, je lâche-tu toute pis je m'en vais en campagne faire pousser des légumes? » [...] Mais j'adore ce que je fais et je ne pourrais pas « ne plus faire ça », mais je pourrais en faire moins. [...] C'est énormément de pression et faut quand même que je gère des millions de dollars! Donc ça, une fois que ça tombe, ça tombe raide. Y'a tout le temps un petit moment, le temps que je *recover* de ma fatigue, après ça, ça va! (Directrice 12)

Pour cette répondante qui dirige un organisme à but non lucratif qu'elle a fondé, la pandémie de la COVID-19 a provoqué une réflexion plus profonde sur le fait de rester ou non dans l'industrie. Pour elle, les mesures sanitaires qui ont été mises en place pour gérer la pandémie de la COVID-19 ont eu comme effet de démontrer à quel point la culture était importante dans la société, particulièrement pendant le confinement. Or, de manière contradictoire, le secteur culturel a été durement touché par les différentes mesures mises en place et a souvent été « oublié » par les gouvernements au détriment d'autres secteurs d'activités. Ces éléments ont entraîné une remise en question sur la valeur qu'accorde la société à la culture, ce qui entraîne une remise en question pour la directrice, à savoir si elle décide de rester dans l'industrie ou non.

Je t'avoue que je suis dans une grande réflexion professionnelle. [...] Le fait de mon scepticisme et la COVID m'ont remis en question sur l'importance de notre industrie dans des moments comme ça. On le sait, les gens étaient rivés sur leur télé, avaient besoin d'un livre! Je ne mets pas en question qu'on soit un apport ou une valeur ajoutée dans une société. Moi en tant que gestionnaire, je me posais la question si je pouvais contribuer à quelque chose d'encore plus grand comme industrie ou dans d'autre domaine comme le communautaire ou éducationnel. Pour mettre mon talent de gestionnaire à profit ailleurs. [...] C'est tellement usant. Des fois, je me dis que je pourrais appliquer dans un poste plus tranquille. Je suis allée dans une Ville et j'ai trouvé ça tellement plate... Je pense que je dois accepter que je peux m'ennuyer si je suis pas dans quelque chose de motivant. (Directrice 6)

Dans certains cas, en plus de la fatigue associée à la charge de travail, il y a un certain découragement par rapport à l'industrie culturelle au Québec qui alimente les remises en question des directrices. Comme mentionné plus tôt, certaines directrices dénoncent le mode de fonctionnement actuel de l'industrie, où les organisations sont grandement dépendantes du financement public et que ce sont souvent des multinationales qui ramassent les profits, alors que les artistes et les organisations de l'industrie au Québec se retrouvent avec quelques miettes. Une directrice d'une maison de disques souhaite effectivement voir des changements dans le fonctionnement de l'industrie, notamment en matière de financement. Toutefois, elle remarque que tout le monde dans l'industrie, elle y comprise, est trop occupé pour réfléchir à des solutions à long terme. Ce constat l'amène ainsi à réfléchir à quitter l'industrie pour aller mettre ses énergies ailleurs.

Souvent, je dis en joke : « tant qu'à utiliser mes compétences et mon talent pis mettre autant d'énergie pour alimenter cette grosse machine-là, peut-être que je devrais juste aller défendre l'environnement et me retourner vers une autre cause ». Ça fait partie des réflexions. Mais je pense qu'à la base, tant que je vais travailler avec le noyau de gens qui m'entoure en ce moment, pis ces projets-là, ça va me garder dans l'industrie. Mais si j'arrive à un stade où j'ai plus cet attachement-là, humain, avec les gens qui m'entourent, je vais peut-être juste décider d'aller faire autre chose. Un peu comme beaucoup de monde finisse par faire, finalement. (Directrice 10)

Une autre directrice remarque à quel point les défis de l'industrie peuvent jouer un grand rôle sur la fatigue et la charge de travail des personnes à la tête des entreprises. Cette répondante tient à mentionner que ce n'est pas un phénomène seulement vécu par les femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique, mais partagé par tous : « Pis ça, peu importe que tu sois homme, femme, vieux, jeune, c'est dur » (Directrice 3). Face au découragement qui s'installe, cette directrice a comme pratique d'échanger avec ses pairs qui dirigent d'autres entreprises en culture afin de partager leurs expériences communes.

Personnellement, des fois, ça me décourage, vraiment. Mais en même temps, quand tu réussis à faire quelque chose avec toute ton équipe, t'as des résultats extraordinaires, ça te donne une poussée pour continuer! Mais c'est vrai que c'est décourageant. Décourageant de faire des demandes de subventions et de ne pas les avoir, pis de devoir annuler des projets. C'est décourageant d'avoir des employés qui quittent quand ça fait un an que tu travailles – ça c'est une affaire qui me décourage à chaque fois. [...] Mais entre nous on se le dit, hein! [...] Récemment, j'ai rencontré mes collègues [...] de d'autres entreprises en culture et y'en a qui sont vraiment découragés. (Directrice 3)

Pour gérer l'imposante charge de travail et aux responsabilités qui viennent avec un poste de directrice générale, une répondante dit qu'une pratique qu'elle a appris à « s'affirmer davantage » et surtout, à dire

non. Alors qu'à ses débuts dans son poste de directrice générale, elle était plus insécure et ne voulait pas déplaire aux gens, elle prend de plus en plus d'assurance et de confiance à mesure qu'elle exerce ses fonctions. Désormais, elle prend des décisions plus assumées :

Asteure, je dis non. Je dis non. Je dis plus non. J'aide les gens à dire non et je me suis forgé une carapace pour faire des *pitchs* à des gens que je ne connais pas. [...] Faut que je le fasse, faut que je m'affirme, parce que j'ai des responsabilités. Pis ça, quand j'ai des responsabilités, je mets mon orgueil et mes émotions de côté et je vais au batte. (Directrice 7)

Il y a donc plusieurs réactions et pratiques mises en place par les directrices pour gérer l'importante charge de travail inhérente à leur rôle de directrice dans l'industrie de la musique au Québec. Alors que pour certaines, il s'agit de faire une coupure entre le travail et la vie personnelle, pour d'autres, il s'agit d'assumer qu'il n'y a pas de frontières entre les deux. Face à la fatigue et au découragement causé par cette charge de travail, certaines directrices songent à quitter l'industrie pour occuper des postes où elles seraient moins impliquées personnellement, alors que d'autres partagent leurs expériences communes avec leurs pairs pour sentir qu'elles ne sont pas seules à vivre ce découragement. Une autre façon de gérer la charge de travail et l'engagement émotionnel que requiert un poste de direction a été d'apprendre à dire non et de se forger une carapace pour imposer ses limites.

5.3.4.2 Faire sa place

En réponse aux enjeux de crédibilité des femmes dans les postes de direction, plusieurs directrices ont nommé avoir dû « faire leur place ». Que ce soit en prenant des postes avec de plus en plus de responsabilités, en construisant un réseau de contacts ou en s'impliquant à différentes échelles dans l'industrie, les répondantes ont eu recours à plusieurs pratiques afin d'établir ou de renforcer leur crédibilité.

Comme mentionné précédemment, les répondantes ont obtenu leur poste de direction de plusieurs façons et un bon nombre d'entre elles l'ont fait en montant les échelons d'une entreprise à l'autre. Pour cette directrice générale, c'est donc en montant les échelons qu'elle a fait sa place, car c'était une façon plus rapide de se démarquer et de cumuler l'expérience pertinente dans le milieu.

Je crois qu'une fois que t'es rentrée dans une structure qui te plaît, là commence le challenge pour te démarquer et montrer que t'es capable d'en prendre, de monter les échelons et que quand quelqu'un va partir, tu vas être capable de te faufiler. Y'a ce volet-là et y'a aussi un gros volet de ping-pong. Tu te promènes entre les labels pour monter. Moi c'est ça que j'ai

fait [...] parce que c'était pas possible de monter en ligne droite dans une compagnie.
(Directrice 4)

C'est aussi le cas d'une répondante qui cumule plusieurs expériences de direction avant d'être devenue directrice générale d'une salle de spectacle. Elle raconte que pour gravir les échelons jusqu'à obtenir son premier poste de direction, elle a toujours fait preuve d'un grand sens des responsabilités. Elle souhaitait prendre sa place en prouvant à ses supérieurs qu'elle était digne de confiance et en prenait toujours un peu plus sur ses épaules, jusqu'à ce qu'elle se fasse confier un poste de direction. « J'ai toujours pris ma place. J'ai été tellement responsable que je faisais attention à tout, tout le temps. Donc j'étais tout le temps là au bon moment, à la bonne place pour les personnes » (Directrice 1).

La crédibilité de ses dirigeantes s'est donc établie puisqu'elles ont fait leurs preuves petit à petit et se sont montrées dignes de confiance au fur et à mesure qu'elles gravissaient les échelons. Il s'agit aussi d'une question de réputation, puisqu'elles se sont ainsi « fait un nom » dans le milieu. Pour cette répondante, le réseau de contacts qu'elle a construit en cumulant les expériences dans l'industrie l'a grandement aidée à obtenir le poste de directrice générale d'une maison de disques, surtout considérant qu'elle n'a pas fait d'études.

Ce qui a été difficile pour moi, dans mon avancement, ça a été le fait que j'aie pas fait d'études. Là, mon CV s'est engraisé un peu, mais, dans les dernières années, ça me pesait lourd. J'avais l'impression que ça pouvait jouer contre moi, mais j'ai été quand même chanceuse, parce qu'au final, j'ai quand même eu des jobs où j'ai toujours connu quelqu'un qui me connaissait. [...] j'avais toujours une porte d'entrée et ça, c'est le fait d'avoir bâti un certain réseau au fil des années et de connaître des gens un peu partout. Je pense que ça, ça m'a aidé, le fait de baigner là-dedans depuis longtemps. (Directrice 2)

Pour une autre répondante, sa crédibilité lui est non seulement venue de son expérience et de la réputation qu'elle a acquise au fil des années, mais également de son implication dans l'industrie. Pour elle, siéger sur des comités et participer à des conférences nationales et internationales lui permettent de se tenir à jour, tout en lui donnant une visibilité et une notoriété auprès de ses pairs dans l'industrie :

Je pense que ça vient aussi d'une expérience et d'avoir travaillé avec tellement d'artistes différents, avec tellement de gérants différents, avec tellement d'équipes, d'être sortie beaucoup, de connaître l'industrie à Montréal, au Québec. Je me suis quand même pas impliquée – dès que je pouvais m'impliquer, je me suis impliquée. [...] J'aime ça me tenir au courant, j'aime ça être le plus au courant possible pour partager ces connaissances-là et s'assurer qu'on fait les meilleures pratiques de l'industrie en ce moment, à la hauteur de nos moyens. (Directrice 8)

Ces différentes pratiques ont donc permis aux directrices de faire et prendre leur place pour obtenir un poste de direction dans l'industrie de la musique au Québec. En s'assurant d'aller chercher de l'expérience dans plusieurs organisations tout en obtenant de plus en plus de responsabilités, en construisant un réseau de contacts et en s'impliquant dans l'industrie, ces directrices sentent qu'elles ont solidifié leur crédibilité et leur légitimité par rapport à leurs pairs dans l'industrie.

5.3.4.3 Gagner la confiance

Face aux enjeux de crédibilité et de reconnaissance, les directrices ont eu recours à différentes pratiques qui leur ont permis de gagner la confiance des gens qui les entourent, tant au niveau de leurs employés que de leurs pairs dans l'industrie. Pour ce faire, elles ont utilisé différentes stratégies, comme de rencontrer tous les employés de l'organisation dès leur arrivée en poste. Ce faisant, ces rencontres ont permis aux répondantes ayant adopté cette pratique d'établir un diagnostic de l'organisation et de poser des petites actions rapides pour supprimer des irritants dans l'entreprise. En plus de rendre le climat de travail meilleur, régler rapidement des problèmes a permis de gagner la confiance de leurs équipes de travail. Dans un autre ordre d'idées, une directrice a mentionné que pour gagner la confiance de ses pairs dans l'industrie, qui sont majoritairement des hommes, elle a parfois dû adopter une approche « masculine » pour se faire accepter. En adoptant certains comportements jugés « plus masculins » (ex : faire preuve de rationalité, prendre une distance avec ses émotions, être plus dure et autoritaire, etc.), elle s'est fait accepter par ses pairs, ce qui lui a permis de gravir les échelons rapidement et d'obtenir le poste de direction qu'elle a toujours souhaité.

Ainsi, une directrice raconte que dès son arrivée en poste, elle a pris le temps de rencontrer tous ses employés pour apprendre à mieux les connaître. Cette pratique a eu comme effet d'instaurer un climat de confiance entre elle et son équipe, en brisant les barrières hiérarchiques qui peuvent s'installer entre une direction générale et les employés d'une organisation.

Quand je suis arrivée en poste, j'ai rencontré les 60 employés dans les deux premières semaines. J'ai ouvert mon agenda, pis tout le monde pouvait se mettre où il voulait, il y avait pas d'ordre, il n'y avait pas de « je rencontre ton patron avant toi » ou quoi que ce soit. J'ai rencontré tout le monde, je ne parlais pas de moi du tout – parce qu'ils en avaient déjà assez entendu dans les médias, et je leur disais « t'es qui? Tu viens d'où? Comment t'es arrivé ici et qu'est-ce que tu penses que je devrais faire, la première affaire? » Et ça, c'était magique!
(Directrice 9)

À l'issue de ces rencontres, cette répondante a été en mesure de mieux connaître son équipe et aussi, de dresser une liste de « *quick wins* », c'est-à-dire, des petites actions qu'elle pouvait faire rapidement et facilement pour régler des problèmes dans l'organisation. En réglant plusieurs petits problèmes, elle a donc pu gagner la confiance de ses employés, ce qui faisait en sorte que ceux-ci étaient plus enclins à la suivre dans ses projets et dans sa vision de l'organisation par la suite.

Je m'étais fait une liste de *quick wins*. [...] Je mettais un climat favorable! Je veux dire, quelqu'un qui est en crise, tu peux pas l'amener à chanter une berceuse, donc j'ai remis le climat un petit peu plus favorable et après ça, j'ai commencé à enlever des irritants, mais c'est tout un jeu d'échecs, tout ça. (Directrice 9)

Une directrice générale d'une salle de spectacle qui a obtenu son poste alors que l'organisation était aux prises avec plusieurs défis a adopté une pratique semblable. Dans son cas, en plus de gagner la confiance de son équipe de travail, le fait de rencontrer chaque employé et de régler les problèmes qui lui étaient confiés a été un élément de motivation pour son équipe, car certains employés étaient désengagés parce que l'ancienne direction générale n'était pas assez présente et à l'écoute de leurs demandes.

Quand je suis arrivée, j'ai élaboré sur certains paramètres, mais j'ai pris la peine de rencontrer chaque personne, leur demander qu'est-ce qui allait bien, qu'est-ce qui allait pas bien et j'ai été à l'écoute de tout ça. En l'espace de 2 mois, j'ai probablement réparé 90% de leur demande. Tout le monde était un peu à terre parce que tout le monde était comme « ça faisait 8 ans que je demandais ça » ou « ça faisait 7 ans que je demandais ça » ou « ça faisait 5 ans » donc je suis une personne qui est très directive, oui, mais ça fonctionne assez bien. Je ne laisse pas trainer les choses. (Directrice 1)

Ensuite, une directrice raconte que pour gagner la confiance de ses pairs, en majorité des hommes, elle a dû « jouer la *game* », c'est-à-dire adopter une approche un peu plus « masculine » pour se faire accepter par ces derniers. Pour elle, une approche « masculine » veut entre autres dire de prendre une distance avec ses émotions. En étant « one of the boys » et en se mêlant à la culture masculine du milieu, elle a donc pu gagner la confiance des hommes autour d'elle et faire en sorte que son talent soit remarqué par les personnes qui avaient le pouvoir d'octroyer des postes de direction.

Mais personnellement, au fil de mes années de travail, j'ai toujours été une bonne joueuse. J'ai toujours été très *one of the boys*. À moment donné, t'as comme pas le choix d'essayer de jouer cette *game*-là et d'être un petit peu moins émotionnelle dans tes approches. De te garder un peu une distance. Y'en a qui dise que c'est peut-être pas la bonne façon de faire parce que t'essaies de te mêler un peu plus à la culture masculine. Après ça, moi je me dis que ça m'a permis de gagner la confiance de mes pairs, pis mes pairs, ben c'est toute eux les

boss. À moment donné, ça fait en sorte que mes qualités d'employés sont appréciées, ça me permet d'avancer, mais je décris énormément la place des femmes en ce moment. (Directrice 4)

Elle croit également qu'avec l'augmentation du nombre de femmes qui sont propriétaires et par conséquent, présidentes d'entreprise, les valeurs plus « féminines » de ces dernières permettront à un plus grand nombre de femmes d'être authentiques dans leurs comportements au travail.

Pour gagner la confiance de leurs employés, des directrices ont pris le temps de rencontrer les membres de leurs organisations, de noter des problèmes et de régler rapidement ce qu'elles pouvaient régler, et ce, dès leur arrivée en poste. Pour gagner la confiance de ses pairs et monter les échelons dans l'industrie, une directrice dit avoir adopté une approche un peu plus « masculine » pour que ces qualités d'employés soient remarquées.

5.3.4.4 Accompagner, encourager et former

En cohérence avec le style de leadership positif, humain et collaboratif que la majorité des directrices disent avoir adopté, les directrices ont mis plusieurs pratiques en place pour accompagner, encourager et former leurs employés. Elles sont nombreuses à mettre l'accent sur l'importance du processus d'apprentissage dans leurs organisations, sur la communication et la rétroaction. Elles soulignent également l'importance du développement des employés et de s'assurer que les membres de leur équipe atteignent leur plein potentiel. C'est d'ailleurs ce que signifie avoir un « leadership positif » pour cette directrice, qui souhaite que l'expérience que les membres de son équipe acquièrent puisse leur servir d'outils pour le futur :

Je veux pas pousser les gens, je veux que les gens [...] puissent avoir l'impression de contribuer, mais aussi de grandir un peu dans nos affaires, d'apprendre un peu en même temps et donner les outils aux gens de s'épanouir. Moi si dans 6 ans, y'a quelqu'un qui a envie d'ouvrir sa propre compagnie et qui a appris ici, *go!* Tu le feras! Pour que les gens puissent s'épanouir, pour que les gens puissent avoir une belle qualité de vie. En culture, les gens ont tendance à vraiment beaucoup se donner. Moi aussi, je veux mettre des limites aux gens, parce que des fois on peut se perdre, pour l'avoir vécu. (Directrice 7)

Toujours dans le but d'encourager ses employés à s'épanouir dans son organisation et à se dépasser, une directrice a remarqué que dans les postes de direction et dans son organisation plus particulièrement, il est rare qu'on reçoive du renforcement positif. En faisant ce constat, elle s'est mise à faire plus de renforcement positif avec son équipe, en soulignant leurs bons coups et leurs accomplissements. Elle

observe que cette pratique a eu comme effet d'encourager le président de la compagnie à faire de même, avec les employés et avec elle.

Et dans mon milieu, en général, on manque souvent de renforcement positif. On se fait pas dire souvent que notre travail est bien fait. Pis c'est pas dans la culture de notre entreprise. Et les femmes ont plus tendance à donner des renforcements positifs aux membres de leur équipe et c'est vraiment quelque chose que j'ai essayé vraiment de développer pis qui a changé, tranquillement, au fil des années. Mon patron fait plus d'efforts pour donner des renforcements positifs parce que moi j'ai mis l'accent là-dessus. Pis clairement, mes collègues féminines se sont retournées souvent vers moi pour avoir de la rétroaction sur leur travail, pour valider qu'elles avaient de quoi être fière de ce qu'elles accomplissaient, parce que venant du patron, elles avaient souvent des commentaires quand c'était pas bien fait, mais quand c'était bien fait, il y avait rien! Mais c'est en train de changer, ça. Tranquillement! Lentement, mais surement. (Directrice 5)

Pour cette directrice d'expérience, le développement et l'épanouissement de ses employés sont essentiels. Sachant que la retraite approche pour elle, elle sait remarquer qui sont les joueurs clés de son équipe et souhaite que ceux-ci puissent développer leur plein potentiel en les accompagnant, leur transmettant ses savoirs et en leur offrant des formations.

Quand je suis arrivée, c'était à rebâtir, mais je n'ai pas connu l'avant. J'ai connu ce qui était en train de s'installer. Donc moi je suis là pour encourager ça, pour mettre en place des formations, pour stabiliser les ressources et ça va vraiment bien! [...] [Nom d'une collègue] tout comme [nom d'un autre collègue], ils travaillent énormément, mais ils n'ont jamais été accompagnés ou coachés. (Directrice 1)

Une directrice générale cumulant plus de 20 ans à la tête de son organisation insiste également sur l'importance de se former. Elle observe qu'il s'agit d'une chance qu'il existe des programmes spécifiquement sur la gestion des arts, créés dans les dernières années. Elle remarque aussi que le fait que les directeurs de son équipe qui suivent des formations en gestion, et ce peu importe le département qu'ils gèrent, ont une meilleure vue d'ensemble sur l'organisation puisqu'ils sont capables d'en savoir davantage sur ce que leurs collègues font.

J'ai appris sur le tas, c'était ma génération. Il n'y avait pas de cours, c'était comme ça. On pouvait faire un MBA, mais ça nous enseignait très peu. Maintenant il y a la gestion des arts, il y a certains principes de base qui ressemblent à la gestion générale, mais il y a beaucoup de particularités et de spécificités à notre secteur. Je dirais aux gens de se former. J'inscris mes directeurs aux essentiels de MBA aux HEC. Je fais beaucoup former mon équipe actuelle. (Directrice 11)

En plus de faire former son équipe, cette directrice conseille aux jeunes qui aspirent à obtenir des postes de direction dans le secteur artistique de suivre une formation dans le domaine. Alors qu'elle n'a pas eu cette chance à son entrée en poste, elle croit qu'il s'agit d'une opportunité pour les aspirants dirigeants de s'outiller pour diriger une entreprise dans le secteur et de pouvoir gravir les échelons plus rapidement.

Les directrices mettent ainsi en place plusieurs pratiques pour encourager les employés à développer leur potentiel dans les organisations qu'elles dirigent. Alors que certaines optent pour le renforcement positif et l'accompagnement, d'autres offrent plus concrètement des opportunités de se former et d'acquérir des compétences à leurs employés.

5.3.4.5 Repenser la gestion

Alors que la plupart des répondantes souhaitent prendre une certaine distance avec les aspects plus traditionnels de la gestion pour adopter un style qui correspond davantage à leurs valeurs, nous pouvons percevoir un souhait plus large des femmes de repenser la gestion. En effet, la majorité des directrices ont mentionné l'importance pour elles d'avoir un style de leadership « positif » et sain, axé sur l'écoute, la collaboration et sur les humains qui composent leurs équipes. Certaines sont allées jusqu'à parler d'un style de gestion « alternatif », dans la mesure où leurs approches veulent se distancer des modèles de gestion « traditionnels », où les structures hiérarchiques sont rigides et où la rentabilité est mise en avant des besoins des humains qui travaillent dans l'organisation.

Pour ce faire, certaines répondantes ont décidé de se distancer du titre de « directrices générales » et de ce que ce titre représente pour les employés. Consciente qu'elle gère une petite organisation, cette directrice générale voit l'utilité de réduire les liens hiérarchiques entre elle et son équipe. Par contre, dans les situations plus difficiles, elle remarque qu'elle a plutôt tendance à adopter une approche plus autoritaire : « Dans les très petites places comme ici, je les appelle mes collaborateurs, je ne veux pas avoir un statut de direction. Quand ça ne va pas bien, ça se réinstalle » (Directrice 1).

Une répondante, quant à elle, a décidé de ne plus utiliser son titre de « directrice générale ». À la tête d'un organisme à but non lucratif, elle préfère plutôt le titre « coordonnatrice », vu la connotation négative que peut avoir le terme « direction générale » auprès des membres et des autres organisations à but non lucratif. Toutefois, cette décision fait en sorte que certains partenaires externes ont l'impression qu'elle n'assume pas son rôle de direction générale. Pour elle, il s'agit plutôt d'une manière de se rapprocher de

son équipe de travail et de réduire la distance hiérarchique qui se crée naturellement entre une direction générale et ses employés.

Même si je le dis, il y a encore un rapport de force entre les directions et les employés. Maintenant, même dans ma signature de courriel, il n'y a plus mon titre. Je suis une personne, je suis dans une organisation et si quelqu'un a vraiment besoin de savoir ce que je fais et bien je vais l'inscrire sur le formulaire. C'est pas là-dessus que je m'identifie. Je m'identifie pas comme une « directrice générale », je m'identifie comme une gestionnaire qui apporte son talent à la contribution d'une mission commune. [...] (Directrice 6)

Toujours dans l'optique de faire les choses autrement, une directrice nomme l'importance pour elle d'être à l'affût des nouvelles tendances en matière de gestion. Dans son cas, la santé mentale est un élément important et elle a choisi d'accorder des congés à ses employés pour leur permettre de se reposer dans des situations qui ne sont pas couvertes par les congés « maladies » traditionnels. Elle donne également congé à ses employés les vendredis après-midi pendant l'été pour que toute l'équipe puisse en profiter. Elle songe également à instaurer la semaine de travail de 4 jours, une nouvelle pratique qui a pour but d'augmenter le bien-être des employés en encourageant une meilleure conciliation travail-vie personnelle.

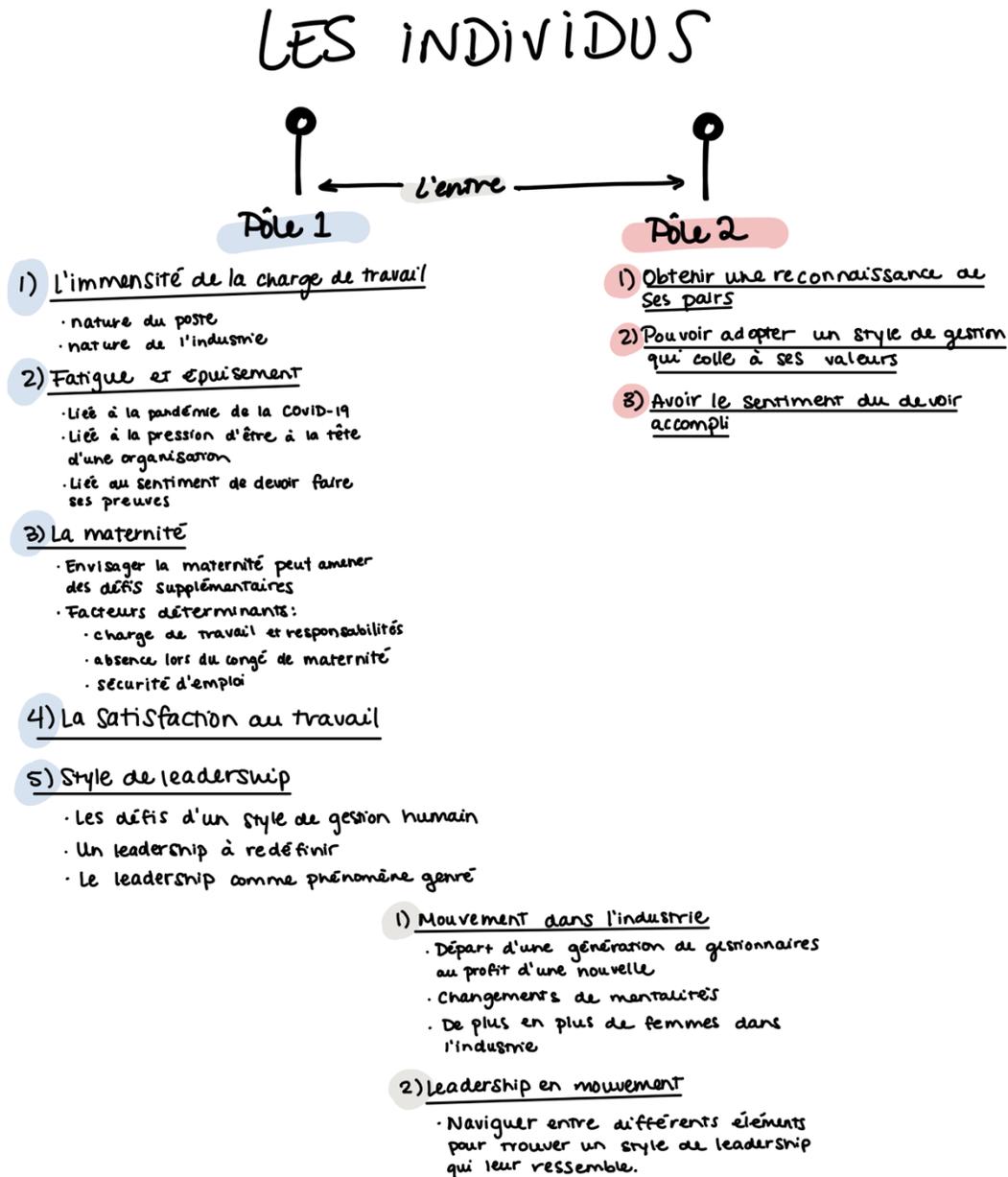
C'est quelque chose que j'insiste beaucoup, de savoir quand s'arrêter et de prendre des breaks. Je leur dis souvent, parce que dans le passé pour moi, ça a été, pas des problématiques, mais des situations stressantes, t'es au travail et tu te réveilles le matin et tu te dis « eille, je feel vraiment pas ». J'ai pas un rhume, mais je feel juste pas, ça va pas. Comment expliquer ça à un employeur qui est pas connecté sur ces principes-là, la santé mentale et tout? Et là je me dis, maintenant, on est en train de rendre de plus en plus le sujet de la santé mentale pu tabou au sein des entreprises. Pis moi ça a été clair, si vous vous levez le matin et que vous *feelez* pas, si vous vous êtes pognés avec votre chum la veille, c'est correct. Juste me le mentionner que votre prenez votre avant-midi pis je m'en sacre. J'aime mieux savoir que mes employés sont en poste et qu'ils sont là, et qu'ils travaillent, plus que sentir qu'ils ruminent quelque chose et qu'ils sont vraiment pas « on » sur leur truc. C'est quelque chose, une approche que j'aurais aimé connaître dans mes autres emplois. (Directrice 4)

Cet appel à repenser la gestion provient du souhait de voir de nouveaux modèles émerger, tant des modèles de gestion différents de ce qui a été fait auparavant, de mettre en valeur des modèles de gestionnaire et d'organisations qui font les choses autrement et de rendre l'industrie plus saine et humaine pour les gens qui y travaillent. Certaines directrices ont mis en place des pratiques pour atteindre ce souhait, soit de ne pas utiliser leur titre de directrice générale ou de s'en distancer pour tenter de se rapprocher de leur équipe. Une autre directrice a décidé de mettre en place des pratiques de gestion qui

tiennent compte non seulement de la santé physique des employés, mais aussi de la santé mentale des personnes qui composent son équipe.

La figure suivante reprend les thèmes mentionnés précédemment, au niveau individuel.

Figure 5.3 Synthèse du niveau individuel



5.4 Synthèse des pratiques

Les sections précédentes ont présenté les pratiques des répondantes, afin de passer de la situation actuelle à la situation souhaitée. Tel que mentionné dans le cadre conceptuel (voir Chapitre 4), les pratiques permettent aux femmes qui dirigent des organisations dans l'industrie de la musique au Québec de naviguer dans l'écart qui se crée entre la situation, telle qu'elle est actuellement et la situation idéale, souhaitée par les directrices.

Les pratiques nommées dans les résultats seront reprises et présentées sous forme de tableau synthèse. Ce tableau synthèse sera organisé de la même façon que les résultats, c'est-à-dire selon le niveau industriel, le niveau organisationnel et le niveau individuel.

Tableau 5.1 Synthèse des pratiques permettant de passer de la situation actuelle à la situation souhaitée

	Pratiques associées
Niveau industriel	S'impliquer dans des conseils d'administration et des comités de l'industrie. Changer les pratiques des organisations de l'industrie afin de les rendre plus inclusives.
Niveau organisationnel	Se former : <ul style="list-style-type: none">- Par le biais de formation universitaires;- Par le biais d'ateliers donné par des organismes;- Par le biais de cohorte d'accompagnement;- Par le biais de mentors.
Niveau individuel	Gérer la charge de travail élevée : <ul style="list-style-type: none">- Faire une coupure entre le travail et la vie personnelle en se déconnectant lorsque la journée de travail est terminée

	<ul style="list-style-type: none"> - En assumant qu'il n'y a pas de distinction entre la vie personnelle et professionnelle; - En songeant à changer d'industrie où la charge de travail et l'engagement personnel sont moins élevés; - En remettant en question si une directrice souhaite rester dans l'industrie ou non, face au manque de valorisation de la culture dans la société; - En échangeant avec ses pairs face au découragement partagé par plusieurs dans l'industrie; - En s'affirmant davantage et en disant « non ». <p>Faire sa place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En prenant des postes avec de plus en plus de responsabilités; - En construisant un réseau de contacts; - En s'impliquant à différentes échelles dans l'industrie. <p>Gagner la confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En rencontrant tous les employés individuellement dès son entrée en poste et régler des problèmes rapidement; - En adoptant une approche « masculine », pour se faire accepter par ses pairs, qui sont souvent des hommes. <p>Accompagner, encourager et former les autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En adoptant un style de leadership « positif », axé sur la communication, la rétroaction et le développement des personnes; - En faisant du renforcement positif, c'est-à-dire en soulignant les bons coups et les accomplissements des membres de son équipe;
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- En transmettant les connaissances et en préparant une transition avec une personne susceptible de prendre la relève lors d'un départ à la retraite;- En offrant à son équipe des formations spécialisées en management des organismes culturels. <p>Repenser la gestion :</p> <ul style="list-style-type: none">- En mettant en place un leadership positif et différent de ce qui a été fait auparavant;- En s'inspirant de modèles de gestion alternatifs;- En prenant une distance avec son titre de directrice générale pour tenter de se rapprocher de son équipe;- En étant à l'affût des nouvelles tendances en gestion qui favorisent le bien-être des employés et en les implantant dans l'organisation (ex. : semaine de 4 jours et congés personnels)
--	--

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Ce chapitre a comme objectif de mettre en valeur certains grands thèmes de mes résultats par rapport à ce qui a été mentionné précédemment dans la littérature. De cette façon, je mettrai en évidence de quelle façon mes résultats contribuent à la littérature existante sur les femmes dans les postes de direction. Premièrement, mes résultats dialoguent avec plusieurs facettes de l'accès à des postes de direction. En effet, ceux-ci permettent de mettre en valeur une taxonomie des différents modes d'accès à des postes de direction. Ils permettent d'offrir une perspective différente sur le phénomène du plafond de verre et confirment la présence d'une falaise de verre, dans certains cas. Mes résultats permettent aussi de déceler une étape supplémentaire à l'obtention d'un poste de direction dans l'industrie de la musique, qui est, en quelque sorte, une période d'essai, où les femmes ont les responsabilités associées au poste et occupent toutes les fonctions y étant reliées, sans avoir le poste de manière officielle. Mes résultats permettent aussi d'exprimer le point de vue des dirigeantes sur l'informalité des industries culturelles et créatives, ainsi que des effets que cette informalité peut avoir sur les décisions de certaines dirigeantes. Deuxièmement, j'aborderai la question du leadership, du point de vue des dirigeantes interrogées dans ce projet de mémoire. Effectivement, les dirigeantes souhaitent incarner une diversité de style de leadership qui se distingue du modèle dominant, pour permettre aux dirigeantes actuelles et futures de choisir un style qui leur ressemble et qui surpasse les notions de leadership « féminin » et « masculin ». Troisièmement, j'aborderai le thème de la charge de travail des directrices dans l'industrie de la musique, ainsi que des défis que cette charge de travail pose au niveau de la conciliation travail et vie personnelle. Pour chaque thème choisi, je présente d'abord brièvement la contribution que celui-ci peut apporter à la littérature existante. Ensuite, j'énonce les éléments qui sont déjà connus dans la littérature par rapport à ce thème. Pour terminer, je démontre ce que mes résultats permettent d'amener comme complément d'information par rapport à ce qui a déjà été fait.

6.1 L'accès à des postes de direction

Comme cela a été développé dans la section 2, la littérature sur les femmes dans les postes de direction fait état de la difficulté pour ces dernières d'accéder aux plus hauts échelons de l'organisation, que ce soit pour des raisons culturelles ou structurelles. Cette situation s'applique de façon généralisée à l'ensemble

des secteurs d'activités, comme le démontre les études *Women in the Workplace* (McKinsey et LeanIn.Org et LeanIn.Org, 2019 ; McKinsey et LeanIn.Org et LeanIn.Org, 2020 ; McKinsey et LeanIn.Org et LeanIn.Org, 2021 ; McKinsey et LeanIn.Org, 2022). Ces études ont été mises en place pour vérifier si les volontés d'inclure davantage de femmes dans les postes de direction des organisations se traduisaient par des changements concrets dans les organisations américaines. Bien que le nombre de femmes qui occupent des postes de direction tend à augmenter, elles demeurent aujourd'hui sous-représentées par rapport aux hommes à ce jour (McKinsey et LeanIn.Org 2022).

Cette difficulté d'accès aux postes de direction est illustrée depuis plusieurs années par le phénomène du plafond de verre. Celui-ci suppose l'existence de barrières invisibles qui empêchent les femmes d'atteindre les échelons supérieurs des organisations, ce qui peut permettre d'expliquer cette sous-représentation (Cotter *et al.*, 2001; Cook et Glass, 2014). Les résultats obtenus par ma collecte de données permettent toutefois d'apporter de nouveaux éléments par rapport à la notion d'accès à des postes de direction. D'abord, mes données permettent d'établir les différents modes d'accès à un poste de direction. Ensuite, mes résultats offrent une perspective différente sur le plafond de verre. De plus, les contextes de nomination des répondantes peuvent amener des réflexions intéressantes par rapport à la métaphore de la falaise de verre, une métaphore qui découle du plafond de verre. Pour terminer, toujours dans les contextes de nomination des répondantes, j'ai observé que plusieurs d'entre elles ont occupé les fonctions de la direction générale de façon informelle avant d'occuper le poste officiellement. Cette « période d'essai » est intéressante, dans la mesure où elle révèle que les femmes qui parviennent à obtenir des postes de direction sont parfois sur des sièges éjectables et doivent faire leurs preuves avant que le poste leur soit officiellement accordé.

6.1.1 Une taxonomie des différentes modes d'accès à un poste de direction

Comme mentionné précédemment, la difficulté d'accès à des postes de direction est un phénomène qui a largement été documenté par le passé, et ce, tous secteurs confondus. La plupart des études font état du phénomène et des difficultés, mais aucune des études que j'ai consultées ne s'attarde aux façons concrètes dont certaines femmes accèdent effectivement à des postes de direction, et ainsi, brisent le plafond de verre. Mes résultats permettent d'établir les façons concrètes qui ont permis aux directrices que j'ai interrogées d'obtenir leur poste de direction dans l'industrie de la musique au Québec et ainsi, de proposer une taxonomie de ces différents modes d'accès à ces postes.

Selon l'édition 2022 du rapport *Women in the Workplace* de la firme McKinsey et de l'organisme LeanIn.Org, les femmes changent d'emploi plus rapidement que jamais. Ce constat pourrait être simplement l'effet de la pénurie de main-d'œuvre, qui pourrait encourager les mouvements de main-d'œuvre qualifiée d'une organisation à l'autre en raison de conditions salariales plus avantageuses, par exemple. Or, les femmes changent d'emploi plus rapidement que les hommes qui occupent des positions semblables dans les organisations. En se penchant sur les causes de ce mouvement de personnel plus marqué chez les femmes, *Women in the Workplace* a identifié que les femmes ambitieuses quittent davantage les organisations lorsqu'elles ressentent que les postes de directions sont inaccessibles ou que des difficultés supplémentaires vont freiner leur ascension à ces postes (McKinsey et LeanIn.Org, 2022). Il serait intéressant d'approfondir afin de voir de quelle manière ces mouvements de personnel se produisent. Les femmes quittent-elles afin d'obtenir des postes de direction dans une entreprise concurrente? Dans certaines industries où les postes de direction sont limités, quittent-elles ces industries? Ou au contraire, lorsque les obstacles sont trop grands ou que le poste convoité apparaît inaccessible, abandonnent-elles complètement l'idée d'occuper un poste de direction?

Bien qu'une étude supplémentaire (et d'envergure!) serait nécessaire pour répondre à toutes ces interrogations, les données collectées lors de ce projet de recherche permettent de mettre en lumière ces différents mouvements à l'intérieur de la musique au Québec, mes résultats permettent de situer le phénomène des mouvements de personnel comme étant plus marqué chez les femmes, dans l'ensemble des façons qu'elles trouvent d'accéder à des postes de direction. Ainsi, ces mouvements de personnel ne sont pas à prendre de manière isolée, mais représentent plutôt les différentes façons d'accéder à des postes de direction, parmi les cinq façons mentionnées dans la taxonomie proposée. Toutefois, il faut mentionner que mon projet de recherche permet d'illustrer seulement les mouvements effectués par les directrices qui sont restées dans l'industrie, et non les mouvements de celles qui ont choisi de la quitter. Il faut noter que, aux yeux des répondantes, l'industrie de la musique au Québec est un milieu où les postes de direction sont limités. De plus, elles décrivent cette industrie comme « un milieu d'hommes », puisque les grandes entreprises, qui existent depuis un certain temps, ont été créées par des hommes et sont encore aujourd'hui, plus généralement gérées et possédées par des hommes. Cette recherche permet donc de mettre en lumière les différents parcours des directrices qui sont parvenues à accéder à un poste de direction dans l'industrie de la musique. En regroupant les différents modes d'accès des postes de direction, je peux contribuer à la littérature existante en proposant une taxonomie. Il est important de noter que, parce qu'elle est tirée d'une description riche offerte par mon bassin de répondantes, cette

taxonomie pourrait être transférable à d'autres industries : elle n'est pas spécifique aux femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique.

Dans l'industrie de la musique, les répondantes sont parvenues à occuper un poste de direction de cinq façons principales. Le premier cas de figure, le plus fréquent, est celui où une directrice monte les échelons en passant d'une entreprise à l'autre. En voyant que le poste convoité n'était pas atteignable ou accessible, elles ont choisi de changer d'organisation dans le but d'accélérer leur ascension. Le deuxième cas de figure est celui où les répondantes occupent plusieurs postes dans son organisation, cumulant de plus en plus de responsabilités à chaque fois, avant de se faire confier un poste de direction. Le troisième cas de figure est celui où une directrice se fait recruter, soit par un chasseur de têtes ou par un comité chargé du recrutement, pour ses talents de directrice, alors qu'elle n'évoluait pas forcément dans l'industrie de la musique avant de se faire offrir le poste. Le quatrième cas de figure est celui où, pour accéder à un poste de direction, une répondante a choisi de créer sa propre organisation. Bien que le but de cette étude ne fût pas d'interroger des entrepreneures, les répondantes ont été nombreuses à citer des exemples de femmes dirigeantes qui ont créé leur propre entreprise pour pouvoir diriger selon leurs termes et leurs valeurs. Le dernier cas de figure est celui où une directrice choisit d'être travailleuse autonome pour atteindre les postes de direction dans certaines grandes organisations à titre de contractuelle plutôt que de salariée. Ce mode d'accès à un poste de direction permet donc de choisir les projets, les mandats et les personnes avec qui la directrice sera amenée à travailler, réduisant ainsi les obstacles possibles à l'accès à un poste de direction. Ce mode d'accès permet également de travailler sur plusieurs projets qui lui permettent de se faire connaître par plus de personnes et de gagner en notoriété plus rapidement qu'en restant attachée à une seule organisation.

Tableau 6.1 Taxonomie des modes d'accès à un poste de direction

Mode d'accès à un poste de direction	Description
En montant les échelons d'une organisation à l'autre	Cas où une directrice occupe des postes cumulant de plus en plus de responsabilités, passant d'une organisation à l'autre.

En montant les échelons au sein d'une même organisation	Cas où une directrice occupe plusieurs postes dans son organisation, cumulant de plus en plus de responsabilités à chaque fois.
En se faisant recruter	Cas où une directrice se fait offrir le poste, soit par un chasseur de têtes ou par un comité responsable du recrutement.
En créant sa propre organisation	Cas où une personne choisit l'entrepreneuriat pour avoir le plein contrôle sur les décisions qui seront prises dans l'organisation.
En choisissant d'être travailleuse autonome	Cas où une directrice choisit un mode de travail autonome pour travailler sur différents projets à titre de directrice.

En bref, il existe plusieurs façons énoncées par les directrices pour accéder à un poste de direction. Alors que certaines sont parvenues à gravir les échelons au sein de la même organisation, la plupart des directrices ont trouvé qu'il serait trop long et fastidieux d'attendre qu'un poste se libère. Elles ont choisi de monter les échelons dans les organisations où les opportunités d'avancement étaient disponibles. La durée envisagée pour obtenir un poste de direction ainsi que les obstacles que les directrices sont susceptibles de rencontrer en tentant de gravir les échelons peut avoir une influence importante sur le parcours des répondantes.

6.1.2 Une autre perspective sur le plafond de verre

La littérature sur le plafond de verre s'intéresse généralement aux obstacles qui freinent l'ascension des femmes vers les postes de direction. Les résultats de ma recherche permettent de mettre en lumière le point de vue de directrices qui ont surpassé ces obstacles pour se rendre aux échelons supérieurs des organisations, ce qui offre une perspective différente sur le phénomène.

La métaphore du plafond de verre a d'abord vu le jour dans les médias populaires et a ensuite été reprise dans les travaux de recherches en management (Hymowitz et Schellhardt, 1986, dans Powell, 2015). Dans la littérature, cette métaphore est souvent utilisée d'un point de vue externe à l'organisation, pour

expliquer la sous-représentation des femmes dans les plus hauts échelons des organisations. Ainsi, lorsqu'une organisation a peu de femmes à ses échelons supérieurs, l'organisation peut s'interroger sur la présence de facteurs qui pourraient ralentir leur ascension ou carrément, les empêcher d'atteindre ces postes de décisions. Ces facteurs sont considérés comme étant des barrières invisibles, qui, réunies, forment un plafond de verre. Ce plafond représente le niveau le plus élevé où les femmes sont admises dans l'organisation, avant de se heurter à cette barrière invisible.

Les travaux de Cotter *et al.* (2001) sur le plafond de verre ont permis d'identifier une corrélation entre le genre et les possibilités d'avancement chez les travailleurs de 25 à 59 ans visés par cette étude. Cette étude confirme la présence d'un plafond de verre chez les femmes, dont l'avancement dans l'organisation semble stagner et qui les empêche ainsi d'atteindre les postes de direction, contrairement aux hommes qui eux, les atteignent. Il s'agit d'une étude parmi tant d'autres qui observe ce phénomène de façon extérieure à l'organisation.

Dans le cadre de mon projet de recherche, la majorité des répondantes interrogées ont affirmé qu'elles n'ont pas eu à faire face à des obstacles pour obtenir le poste de direction qu'elles convoitaient lorsque je leur ai posé la question. Pour la plupart, il s'agissait bien souvent de l'aboutissement d'un parcours harmonieux ou encore, de quelque chose qui s'est fait naturellement. Toutefois, lorsqu'elles se remémorent leur ascension vers leur poste, elles se souviennent que les difficultés, les obstacles, sont survenues plus tôt dans leur carrière, alors qu'elles étaient « sur le terrain », c'est-à-dire lorsqu'elles travaillaient directement avec les artistes, lors d'événements et de festivals, entre autres, et qu'elles n'avaient pas un rôle de décideuse. Ces difficultés peuvent prendre la forme de commentaires sexistes, ou un sentiment de ne pas être prises au sérieux par leurs pairs masculins, entre autres. Toutefois, une fois qu'elles ont atteint le poste de direction, l'exercice de leurs fonctions se déroule bien.

Ainsi, selon les directrices interrogées, il y a effectivement des difficultés et des barrières à surmonter pour obtenir un poste de direction dans l'industrie de la musique. Pour surmonter ces barrières, les femmes doivent trouver une façon d'avancer malgré la présence d'obstacles qui surviennent au début de leur carrière. Ces obstacles supplémentaires auxquels sont confrontées les femmes dans l'industrie de la musique sont ainsi multidimensionnels (ex : présences d'obstacles supplémentaires pour les femmes « sur le terrain », défis pour atteindre les postes de direction, de nombreuses exigences à concilier lorsqu'elles occupent un poste de direction comme la conciliation travail et vie personnelle, etc.) et peuvent survenir

à n'importe quel moment de leur carrière. Par contre, plus les directrices montent les échelons, plus elles s'éloignent du terrain et se trouvent en quelque sorte « protégées » contre ces difficultés, puisque leur crédibilité est acquise et qu'elles ont réussi à faire leurs preuves. La métaphore du plafond de verre est intéressante ici, puisque cette barrière invisible semble désormais les protéger contre les commentaires et préjugés qui sont encore présents dans le milieu de la musique.

La perspective sur le plafond de verre qu'ont les dirigeantes de l'industrie de la musique est nouvelle, dans la mesure où ce phénomène est généralement regardé d'un point de vue externe à l'organisation. Dans le cadre de ce projet de recherche, toutes les répondantes ont franchi ce présumé plafond de verre puisqu'elles occupent un poste de direction dans les plus hauts échelons de leur organisation. Le fait qu'elles révèlent l'existence de défis supplémentaires et multidimensionnels pour les femmes dans les échelons inférieurs des organisations peut donc confirmer l'existence d'un plafond de verre. Toutefois, dans leur cas, puisqu'elles ont franchi ces obstacles, elles ont un regard différent sur cette barrière invisible, qui devient pour elles une barrière de protection.

6.1.3 Les femmes à la rescousse

En m'intéressant au contexte dans lequel les femmes ont obtenu leur poste de direction, j'ai observé que plusieurs d'entre elles se sont fait offrir le poste de direction alors que l'organisation était dans une situation difficile. Certaines organisations faisaient alors face à des difficultés financières, à des crises de relations publiques ou encore, à des difficultés liées à la gestion de la crise sanitaire de la COVID-19. Ces résultats font écho au phénomène de la falaise de verre (traduction libre : *glass cliff*), un penchant de la métaphore du plafond de verre.

Le phénomène de la falaise de verre a été découvert par Michelle K. Ryan et S. Alexander Haslam (2005; 2007) lorsque leur étude a révélé que les femmes, bien que sous-représentées dans les postes de direction de manière générale, étaient surreprésentées dans les postes de direction d'entreprises en difficulté ou en crise.

Dans leurs travaux, Michelle K. Ryan et S. Alexander Haslam identifient plusieurs causes potentielles à ce phénomène. Avant tout, ce phénomène peut s'expliquer par l'association, consciente ou non, qui semble se faire automatiquement entre la gestion et les hommes (*think manager – think man*) et l'association entre la gestion de crises et les femmes (*think crisis – think woman*) (Ryan et Haslam, 2007), ce qui renforce

l'idée que les hommes sont, encore aujourd'hui, perçus comme de meilleurs gestionnaires (Eagly et Karau, 2002, Heilman *et al.*, 1995, Schein, 1973; 2001 dans Cook et Glass, 2014, p. 92). Toutefois, les théories du leadership basées sur le contexte (ex. : le modèle de la contingence de Fielder) amènent une nuance importante : il n'existe pas qu'un seul style de leadership idéal. Le leadership efficace est celui qui est le mieux adapté au contexte, ce qui peut justifier qu'en situation de crise, un changement s'impose en termes de style de leadership (Ryan et Haslam, 2007). Parmi les causes menant à la probabilité plus grande qu'une femme soit nommée à un poste de direction dans une entreprise qui vit des difficultés, Michelle K. Ryan et S. Alexander Haslam (2007) identifient quatre causes potentielles. La première est la présence de sexisme hostile au sein de l'organisation :

Such an analysis would suggest that women are appointed to precarious leadership positions simply because sexist men, or women who reproduce or conform to the norms of a sexist male culture (Cooper, 1997; Ellemers, 2001; Ellemers, van den Heuvel, De Gilder, Maass, et Bonvini, 2004), strive actively to disadvantage women and have a desire to see them fail. (Ryan et Haslam, 2007, p. 558)

Il s'agirait de la façon la plus directe d'expliquer ce phénomène. Toutefois, la théorie du nouveau sexisme de Rosalind Gill (2014) énonce que le sexisme prend désormais des formes plutôt indirectes, subtiles et pernicieuses. Comme mentionné par les répondantes, dans le cadre de leur poste de direction, elles disent ne pas avoir fait face à des obstacles directs. Si elles ont été confrontées à du sexisme direct, elles soulignent que c'est plutôt au début de leur carrière, sur le terrain, que cette forme de sexisme était présente.

Une autre raison qui pourrait expliquer la nomination d'une femme à un poste de direction d'une entreprise en difficulté est les dynamiques du groupe d'appartenance et le favoritisme à l'intérieur de celui-ci. Ces dynamiques amènent à favoriser les membres qui font partie de ce groupe, au détriment de ceux qui n'en font pas partie (Ryan et Haslam, 2007). Ainsi, les positions favorables et désirables sont réservées aux membres qui appartiennent au groupe (ex. : hommes blancs) et les mandats plus risqués, plus incertains, peuvent être confiés aux membres externes au groupe (ex. : les femmes). Cette cause fait écho à la notion d'homophilie, qui est la tendance - souvent inconsciente - à préférer interagir avec des personnes qui ont des attributs (race, sexe, classe sociale, etc.) semblables aux nôtres (Clare, 2012, dans Gill, 2014). Les femmes qui sont placées dans ces positions difficiles par les hommes qui les ont précédées - de manière consciente ou non - devront faire face à des difficultés supplémentaires, puisqu'elles n'auront pas accès aux réseaux de soutien, aux infrastructures et aux ressources qui sont accessibles aux hommes :

« *they lack the "homosociable" (Ramsay & Parker, 1992) support networks, infrastructure, and resources that are provided to males both as they ascend the corporate ladder and once they assume the mantle of leadership (Higgins & Kram, 2001; Ibarra, 1993; Ragins, Cotton, & Miller, 2000; Tharenou, Latimer, & Conroy, 1994)* » (Ryan et Haslam, 2007, p. 559). Considérant que les répondantes ont nommé à plusieurs reprises que l'industrie de la musique est un milieu d'hommes, il n'est pas impossible que ce cas de figure puisse expliquer pourquoi elles ont été nommées dans un contexte de crise.

Un autre facteur qui pourrait expliquer pourquoi les femmes sont surreprésentées à la direction d'entreprises qui vivent des difficultés ou qui traversent des crises est simplement le désir de changement. Selon Ryan et Haslam (2007), les femmes pourraient se retrouver à la tête d'organisations qui performant moins bien justement parce que ces organisations éprouvent des difficultés. La présence de ces dernières pourrait être le signe qu'un changement d'approche est nécessaire au niveau de la direction de l'entreprise : « *If a company or organizational unit is performing poorly, this failure may indicate that the (default) think manager-think male approach to management is not working and, hence, that a change from the traditional, proto typically male, leader is in order* » (Ryan et Haslam, 2007, p. 560). De cette façon, le réflexe d'une entreprise qui souhaiterait changer complètement ses pratiques de gestion issues d'une approche de gestion traditionnelle (et masculine) à la suite de la mauvaise performance de l'entreprise serait de nommer une femme à la tête de celle-ci, en espérant y voir des changements. De manière moins cynique, les travaux de Michelle K. Ryan et de S. Alexander Haslam (2007) évoquent que ce phénomène pourrait être la résultante de la volonté de l'entreprise de faire sa part pour l'égalité des genres, en nommant une femme au prochain poste de direction disponible. Il y a une possibilité que ces postes de direction soient plus disponibles dans les entreprises en difficulté que dans les entreprises qui fonctionnent bien. Mes résultats permettent de corroborer cette surreprésentation des femmes dans les entreprises en difficulté.

Dans le cas des directrices interrogées, deux d'entre elles ont clairement identifié les raisons pour lesquelles elles ont été nommées à la tête d'entreprises en difficulté. L'une a été nommée directrice alors que l'organisation traversait une crise de relations publiques, suite au départ de l'ancien dirigeant pour des allégations d'inconduites sexuelles. Cette directrice raconte que le défi de gestion « a été quadruplé par le contexte » et qu'il fallait rétablir la confiance des employés qui sont restés dans l'organisation, en plus de celle du public. De nombreuses décisions en ce sens ont été prises par le conseil d'administration de l'organisation. La directrice, quant à elle, avoue faire preuve d'un style de leadership où elle priorise le

bien-être des personnes, au lendemain de cette crise. Elle croit qu'en temps normal, elle ferait preuve d'un meilleur équilibre entre les tâches à accomplir et le bien-être des personnes qui forment son équipe de travail. Dans ce cas, il est évident que l'entreprise avait besoin d'un changement à la direction, ainsi que d'une personne qui saurait accompagner et soutenir les employés à travers les remous qu'a créés la crise à laquelle ils ont été confrontés.

L'autre a été recrutée spécialement pour redresser la situation difficile que traversait l'organisation, sur les plans financiers et sur le plan des ressources humaines, notamment. Il est possible que le conseil d'administration, qui a procédé à son recrutement, ait voulu changer le style de direction du tout au tout en procédant à l'embauche de cette directrice. Il est intéressant de nommer que cette organisation avait été historiquement dirigée par des hommes, depuis plusieurs années. En procédant à son embauche, les décideurs étaient également conscients qu'elle n'avait pas d'expérience préalable dans le domaine des arts de la scène et ils l'ont justement choisie pour son côté « gestionnaire », en lui confiant le mandat de redonner une santé à son organisation. J'ajouterais aussi que cette directrice se décrit comme ayant une approche « dure », « autoritaire » et axée sur les résultats, ce qui est plus cohérent avec le style de gestion « traditionnel » et l'« éthique masculine » de travail à laquelle fait référence Kanter (1977, p. 22, dans Due Billing et Alvesson, 2002, p. 145). Dans ce cas-ci, le désir de changement de l'organisation s'est manifesté par le souhait d'avoir une personne qui saurait redresser la situation et qui devait diriger l'organisation d'une main de fer, pour veiller à sa survie. Ainsi, bien que cette directrice ait été nommée dans une situation difficile, le souhait d'un changement d'approche n'était peut-être pas la seule motivation derrière cette décision. Il serait toutefois intéressant de voir le profil des autres personnes qui ont soumis leur candidature pour ce poste, afin de savoir si le poste a été proposé à d'autres auparavant.

Il est également intéressant de noter que quelques directrices ont été nommées peu après que la pandémie de la COVID-19 ait déferlé sur le monde, forçant l'arrêt de la grande majorité des activités de l'industrie musicale et amenant l'interdiction de se rassembler. Ce secteur a été frappé de plein fouet par ces mesures sanitaires, qui ont forcé l'annulation de plusieurs spectacles, festivals et tournées, entre autres. Les directrices qui ont été nommées dans ces contextes ont dû rassurer les artistes et les employés des organisations face à l'incertitude qui pesait à cette époque.

Bien que les facteurs qui sous-tendent la nomination des femmes à des postes de direction d'entreprises en difficulté soient d'ordre hypothétique et que le phénomène de la falaise de verre soit critiqué

(Bechtoldt *et al.*, 2019), il est possible d'observer que plusieurs femmes ont été nommées dans des contextes difficiles. Puisque cette recherche se concentre seulement sur les femmes dans les postes de direction, il n'est pas possible d'établir de généralisation à cet égard. Toutefois, une étude supplémentaire sur les hommes dans les postes de direction dans l'industrie de la musique pourrait s'avérer pertinente afin d'observer si les contextes de nomination et les défis sont semblables chez les directeurs d'entreprises également.

6.1.4 Une période d'essai

Toujours par rapport aux contextes de nomination des répondantes à leur poste, un autre constat émerge : les répondantes sont plusieurs à avoir occupé les tâches du poste de direction pendant un certain temps avant de recevoir officiellement le titre de directrice. Cette « période d'essai » pourrait représenter une étape supplémentaire qu'ont à franchir les femmes qui souhaitent obtenir un poste de direction et ainsi, freiner ou ralentir l'obtention de ces postes.

La littérature sur le plafond de verre et la sous-représentation dans les postes de direction a contribué à identifier des facteurs qui freinent l'ascension des femmes dans les postes de direction. Parmi ces facteurs, on y retrouve la discrimination, les biais implicites, le tokénisme, le manque de mentorat de qualité et l'exclusion des réseaux sociaux et informels (Cook et Glass, 2014). Ces freins peuvent aussi prendre la forme de micro-agressions, c'est-à-dire d'actions ou de paroles qui peuvent être blessantes ou offensantes et qui ont comme effet de discréditer les femmes dans les postes de direction, comme faire remettre constamment ses décisions en question, se faire prendre pour quelqu'un qui occupe un poste à un échelon hiérarchique inférieur, entre autres (McKinsey et LeanIn.Org, 2022).

Dans *Men and Women of the Corporation* (1977), Rosabeth Moss Kanter s'est intéressée à la représentation des femmes par rapport aux hommes dans les organisations et expose sa théorie du tokénisme. Dans ses travaux, elle utilise la typologie majorité-minorité, où la majorité représente le groupe et la culture qui domine dans les organisations. Le groupe en minorité est alors un « jeton » (traduction : *token*), où l'identité des membres est limitée à être des représentants de cette minorité. Selon Rosabeth Moss Kanter (1977, dans Lewis et Simpson, 2011), les personnes « jetons » sont susceptibles de rencontrer trois défis additionnels dans les organisations. Premièrement, cette position minoritaire a comme effet d'augmenter leur visibilité dans l'organisation. Cette visibilité accrue amène soit une pression de performance supplémentaire, soit un désir de se soustraire à cette attention non désirée. Ce défi

supplémentaire fait écho aux paradoxes de la visibilité/invisibilité auxquels les femmes dans les postes de direction peuvent être confrontées (Putnam et Ashcraft, 2017), comme abordé précédemment dans la revue de littérature (voir Chapitre 2). Deuxièmement, cette position de « jeton » amène les personnes issues du groupe minoritaire à être isolées, puisque les ressemblances entre les membres de la majorité sont mises de l'avant, renforçant par le fait même les différences des personnes en situation minoritaire. Troisièmement, cette position renforce les stéréotypes envers les personnes minoritaires, ce qui limite par la suite les rôles qui sont confiés à ces personnes dans les organisations. Selon Rosabeth Moss Kanter (1977), le rôle de jeton pourrait être détenu de la même façon par un homme que par une femme, si celui-ci était en position minoritaire. Or, des recherches subséquentes ont démontré que cette affirmation néglige le biais de genre présent dans les organisations, où les hommes sont avantagés par leur héritage culturel dans les organisations et dans le management Alvesson et Due Billing, 1992; Childs et Krook 2008; Collinson et Hearn 1995; Gustafson 2008; Heikes 1991; Kerfoo et Knights 1993, 1998; Yoder 1991, 2002; Zimmer, 1988 dans Lewis et Simpson, 2011, p. 144).

Ainsi, pour réussir à briser le plafond de verre et ainsi atteindre les plus hauts échelons des organisations, les femmes doivent faire des efforts supplémentaires. Ceci renforce l'idée que celles qui y parviennent sont « des femmes exceptionnelles » (Cook et Glass, 2014 ; Conor *et al.*, 2015), c'est-à-dire qu'elles doivent en faire davantage que leurs pairs masculins, que ce soit sur le plan de leurs compétences, leurs qualifications ou leur capital culturel atypique pour parvenir à occuper un poste de direction.

Dans ce sens, mes résultats révèlent l'existence d'une étape supplémentaire à franchir pour certaines directrices dans l'industrie de la musique. Plusieurs d'entre elles ont révélé avoir occupé les fonctions du poste de direction qu'elles occupent actuellement pendant un certain temps, avant d'obtenir le poste de façon officielle plus tard. Elles se sont d'abord vu confier les responsabilités du poste, sans nécessairement avoir la rémunération, le pouvoir décisionnel ou la reconnaissance qui y étaient attachés. Il s'agit en quelque sorte d'une période d'essai, où l'organisation profite du talent et de l'expertise de la répondante, sans toutefois assumer les « risques » de lui confier le poste directement. Cette période d'essai n'était pas verbalisée et définie comme telle par les directrices, mais il s'agit tout de même d'une tendance que j'ai observée chez plus d'une répondante.

Bien que dans certains cas, l'ajout de responsabilités s'est fait de façon organique, jusqu'à ce que le patron ou le dirigeant ne sache plus comment nommer le poste occupé par la répondante, il a toutefois quand

même fallu que la répondante fasse ses preuves et démontre qu'elle était capable d'assumer les responsabilités liées à un poste de direction, *avant même* que ce celui-ci lui soit confié. Elles ont dû faire leurs preuves auprès du conseil d'administration ou du propriétaire de l'entreprise, selon le cas, pour ainsi gagner sa confiance. Cette étape qui s'ajoute avant l'obtention d'un poste de direction a comme effet de renforcer le plafond de verre en rallongeant le parcours, déjà rempli d'obstacles, des femmes dans les postes de direction. Bien sûr, les directrices qui ont participé à cette recherche ont obtenu le poste qu'elles ont occupé informellement. Par contre, cette recherche ne permet pas de documenter les cas où des femmes auraient occupé les fonctions du poste de façon informelle, sans obtenir le poste par la suite.

De plus, cette période d'essai renforce le fait que les femmes qui parviennent à obtenir des postes doivent avoir des caractéristiques extraordinaires, puisqu'il y a un écrémage supplémentaire qui se fait avant d'arriver à obtenir un poste de direction. Les femmes n'ayant pas des caractéristiques extraordinaires, qui ne sont pas parvenues à se démarquer ou qui ne parviennent pas à gagner la confiance de leurs pairs ou des décideurs, ne franchiraient vraisemblablement pas cette dernière étape avant d'obtenir officiellement le poste de direction.

Il serait intéressant d'approfondir les dynamiques qui entourent cette pratique. Les personnes en position de pouvoir sont-elles conscientes de cet obstacle supplémentaire? Les hommes sont-ils soumis aussi à ce genre de période d'essai avant d'obtenir un poste? Les attentes envers les femmes dans les postes de direction sont-elles plus élevées qu'envers les hommes? Quoi qu'il en soit, mes résultats révèlent que les biais – conscients ou non – qui peuvent survenir lors du recrutement, de la promotion ou de l'évaluation constituant encore aujourd'hui des défis supplémentaires auxquels sont confrontées les femmes qui aspirent à obtenir des postes de direction dans l'industrie de la musique.

6.1.5 L'informalité des industries culturelles comme facteur accentuant les difficultés d'accès aux postes de direction

Les industries culturelles et créatives, auxquelles l'industrie de la musique appartient, sont réputées pour être des industries typiquement informelles (Antcliff *et al.*, 2007; Blair, 2001; Menger, 2006; Wittel, 2001) dans Alacovska, 2018, p. 1564). La littérature fait état des caractéristiques informelles de ces industries, comme la gestion de projets à projets, qui amène peu de sécurité d'emploi et le recrutement qui se fait souvent via les réseaux sociaux informels (Blair, 2001; Menger, 2006 dans Alacovska, 2018, p. 1564).

Comme mentionné précédemment dans la revue de littérature (voir Chapitre 2), ces caractéristiques informelles peuvent être porteuses d'injustices.

Dans ces industries où la gouvernance est informelle, l'absence d'outils formels de gestion fait en sorte que les pratiques informelles vont tendre à renforcer les systèmes déjà en place, particulièrement lorsqu'il est question de recrutement (Baumann, 2002; Blair, 2001; Grugulis and Stoyanova, 2012 dans Alacovska, 2017). En l'absence de règles, de procédures ou d'organismes réglementant la gestion dans ce secteur d'activité, les biais de sélection sont plus susceptibles de désavantager les femmes pour des postes qui ont traditionnellement été occupés par des hommes, comme c'est le cas pour les postes de direction. Ainsi, le système en place dans les industries culturelles et créatives est enclin à reproduire des contextes et des modèles déjà en place, même si ceux-ci sont porteurs d'inégalités.

Mes résultats amènent une perspective intéressante sur ces inégalités présumées. En effet, pour se libérer de ces inégalités, deux directrices ont fait le choix d'être travailleuse autonome, dans un cas, et d'être entrepreneure, dans l'autre, plutôt que d'être salariées. Normalement, être salariée offre une plus grande sécurité d'emploi et plus de formalités qu'un mode de travail autonome ou que de lancer son entreprise, ce qui devrait normalement être synonyme de moins d'injustices. Toutefois, pour ces répondantes, choisir de ne pas être salariées semble être une façon de moins ressentir les effets négatifs de ces injustices.

Dans un premier cas, une directrice technique a choisi d'être travailleuse autonome afin de pouvoir choisir les projets sur lesquelles elle travaille, et surtout, les gens avec qui elle travaille. Elle juge que les difficultés auxquelles elle fait face en termes de crédibilité seraient beaucoup plus grandes si elle n'avait pas l'opportunité de choisir les projets sur lesquels elle veut travailler. Par contre, elle reconnaît que le modèle « de projets à projets » inhérent au travail autonome est épuisant à plusieurs égards. Bien qu'au début, il y avait une certaine insécurité au niveau des revenus, elle dit que ce n'est plus un aussi gros facteur de stress qu'autrefois, puisqu'elle s'est fait un nom dans le milieu et ne croit pas manquer de travail. Sa fatigue provient du fait de devoir refaire ses preuves à chaque fois qu'elle travaille avec de nouvelles équipes, afin de rebâtir une crédibilité à chaque fois. Elle dit aussi que les projets sur lesquels elle travaille demandent des efforts intenses pendant un intervalle défini, ce qui rend sa charge de travail assez intense par moments.

C'est le cas aussi de la directrice générale d'un OBNL qui a décidé de démarrer sa propre organisation, car elle se disait qu'attendre qu'un poste de direction se libère serait trop long. L'entrepreneuriat semblait

être un raccourci vers l'atteinte de ses objectifs professionnels. Ainsi, au lieu de passer par les nombreuses étapes requises pour monter les échelons et se rendre au plus haut niveau, cette directrice a choisi de créer sa propre organisation, s'évitant ainsi les différents obstacles en cours de route.

Il est intéressant de noter que dans ces cas-ci, un moyen employé par ces répondantes pour tenter d'éviter de subir les injustices générées par une gestion informelle est l'entrepreneuriat, ce qui correspond, en apparence, à encore plus d'informalité. Ce paradoxe fait écho aux théories de la justice sociale, notamment celle de Nancy Fraser, analysée par Jean-Paul Lapointe, qui affirme que « [l]es injustices sont indissociablement liées aux inégalités sociales qui en sont à la fois le symptôme et la cause. » (Lapointe, 2020, p. 20) Ainsi, il serait pertinent de creuser davantage la question de l'entrepreneuriat féminin comme vecteur de justice sociale.

Pour résumer, mes résultats permettent de mettre en lumière certaines contributions au niveau des connaissances existantes sur l'accès des femmes aux postes de direction, à partir de l'expérience de femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec. D'abord, à partir des parcours des répondantes, je propose une taxonomie des différents modes d'accès à des postes de direction. Ensuite, mes résultats offrent une perspective différente sur le plafond de verre, en mettant en valeur la perspective de celles qui l'ont brisé pour atteindre les postes de direction et qui bénéficient de sa protection, dans une industrie réputée comme étant masculine et où les femmes sont victimes de préjugés et d'injustices. De plus, les contextes difficiles ou de crises dans lesquels les femmes ont été nommées sont cohérents avec le phénomène de la falaise de verre, qui indique que les femmes sont surreprésentées à la tête d'organisations en difficulté. Pour poursuivre dans les contextes de nomination, mes résultats révèlent que plusieurs répondantes ont occupé toutes les fonctions du poste de direction convoité, avant d'obtenir officiellement ce poste. Ce constat présuppose l'existence d'un palier supplémentaire à franchir pour les femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec. Dernièrement, mes résultats apportent une nouvelle perspective sur les pratiques de gestion informelles qui caractérisent les industries culturelles et créatives. Alors que ces pratiques sont réputées être porteuses d'injustices, certaines répondantes ont choisi l'entrepreneuriat et le travail autonome pour tenter d'atténuer les effets négatifs de ces injustices.

6.2 Au-delà du leadership traditionnel : Gérer autrement

Mes résultats viennent confirmer certains points de ces théories, notamment la place que peuvent prendre les stéréotypes de genre dans l'attribution des rôles dans les organisations ainsi que l'importance du contexte dans un leadership efficace. Toutefois, mes résultats amènent aussi une autre perspective sur ces théories, puisque les dirigeantes souhaitent prendre une certaine distance avec certains éléments plus « traditionnels » de la gestion, souvent présents dans les théories du leadership, qu'elles expriment par leur désir de gérer autrement. Les directrices souhaitent aussi faire reconnaître des styles de gestion alternatifs et ainsi, diversifier la vision de la gestion. De cette manière, elles souhaitent déconstruire les étiquettes associées au leadership masculin et féminin.

Les différentes théories du leadership permettent de démontrer à quel point le leadership est un phénomène ancré dans son contexte social. Les travaux sur le management de Richard Déry reposent sur la prémisse que le management a un ancrage sociohistorique important, qu'il ne faut pas négliger :

[...] le management est à la fois le fruit de son époque et la semence qui en permet l'éclosion. Il en est le fruit, car tout en prétendant l'universalité, le management trouve sa pertinence et sa véritable légitimité qu'en étant une réponse appropriée aux problèmes particuliers de son temps. C'est donc de dire que le management est toujours plongé dans une société donnée à un moment très précis de son histoire. (Déry, 2009, p. 8)

Sa vision du management comprend plusieurs couches sédimentaires et historiques, qui influencent encore les gestionnaires d'aujourd'hui. La première est le management traditionnel. Il définit le management traditionnel comme étant un « monde organisé paternaliste qui prend la forme d'une communauté où chacun doit impérativement se soumettre à la tradition » (Déry, 2009, p. 17). La deuxième est le management moderne, caractérisée par les approches du management technique et du management social. Richard Déry (2009) associe le management technique au progrès et à l'efficacité et le management social, comme une réponse aux excès engendrés par le management technique. La troisième est le management hypermoderne. Ce type de management est caractérisé par les nombreux défis politiques, techniques et économiques qui accompagnent l'époque de grands et profonds changements que nous vivons actuellement et il est en quelque sorte la somme des approches qui l'ont précédé. À cette époque de changements, les gestionnaires doivent s'adapter aux défis en trouvant le juste équilibre entre le management social et technique, en n'oubliant pas les traces profondes qu'a laissées le management traditionnel. Ainsi, les frontières entre ces couches de management ne sont pas aussi bien définies que pourrait laisser croire cette catégorisation. En effet, chacune de ces catégories vient

avec une vision différente du management que celle de la couche précédente, tout en étant à la fois fortement influencée par toutes les autres couches qui l'ont précédée.

Ainsi, comme mentionné dans la revue de littérature (voir Chapitre 2), le contexte social et historique dans lequel l'entreprise évolue aura forcément un impact sur le gestionnaire de cette entreprise et son style de gestion. C'est également l'argument soutenu par la théorie de la contingence de Fiedler (McShane *et al.*, 2013), qui soutient qu'un style de leadership n'est qu'efficace seulement que s'il est adapté au contexte. Autrement dit, il n'existe pas un seul style de leadership idéal et universel, qui s'applique à toutes les situations. Il s'agit plutôt de trouver le bon style de gestion qui convient le plus fidèlement possible à la situation vécue par l'organisation.

Alors que les premières écoles de pensées se sont intéressées à la dualité entre l'intérêt porté à la tâche et l'intérêt porté aux personnes d'un leader, tel que mentionné précédemment dans la revue de littérature (voir Chapitre 2), Bernard M. Bass (1990) s'est intéressé aux aspects transactionnels et transformationnels du leadership. Pour lui, certains leaders voient le leadership comme une transaction, un échange, alors que d'autres s'intéressent à la transformation que peut amener une personne sur les autres, par son charisme, sa vision, la considération qu'elle porte aux autres et aux défis qu'elle est en mesure de proposer pour stimuler les membres de son équipe. Alors que le leadership transformationnel correspond à ce que Bernard M. Bass considère à l'époque comme le « nouveau paradigme » du leadership, Bernard M. Bass et collègues (1996) ont mené une nouvelle étude pour évaluer la performance du leadership des femmes par rapport à cette nouvelle approche du leadership.

Conscient des différents stéréotypes envers les femmes dans les postes de direction, Bernard M. Bass et collègues (1996) ont tenté d'observer les différences entre le leadership des hommes et des femmes par le biais des approches transactionnelle et transformationnelle. Les résultats de cette étude sont que, lorsqu'on prend en considération les éléments du leadership transformationnel, les femmes ne démontrent pas moins d'aptitudes que les hommes qui exercent ce même style. Au contraire, elles performeraient peut-être même légèrement davantage que leurs pairs dans ce style de leadership, mais cette différence n'est pas notable. Cette étude est intéressante, puisqu'elle permet d'étudier le leadership et le genre, au-delà des stéréotypes. Ainsi, dans un style de leadership donné, qui diffère de la logique traditionnelle de l'approche transactionnelle, les femmes performant aussi bien que les hommes, sinon mieux.

Pourtant, il est difficile d'ignorer ces stéréotypes de genre et l'impact qu'ils ont sur le leadership, considérant que ces derniers teintent encore les attentes envers les rôles des hommes et les femmes dans l'organisation. Rappelons que certains traits généralement associés aux hommes, comme la rationalité, l'analyse, la prise de décision et la résolution de problèmes, ont longtemps été considérés comme étant les caractéristiques des gestionnaires efficaces par plusieurs auteurs sur le leadership (Bem, 1970; Brenner et Bromer, 1981; Hansen, 1974; Kruse et Wintermantel, 1986; Miner, 1965; Pfeffer et Shapiro, 1978; Powell, 1988, dans Bass *et al.*, 1996, p. 8). De cette façon, les femmes qui parvenaient à accéder à des postes de direction devaient ainsi faire preuve de cette « éthique masculine » de travail, mentionnée plus tôt, afin d'être reconnue par leurs pairs (Due Billing et Alvesson, 2002 ; Larwood & Blackmore, 1978, dans Bass *et al.*, 1996). De plus, les traits considérés comme non-masculins, comme les émotions et l'importance accordée à la famille par exemple, sont généralement exprimés à l'extérieur des organisations, ce qui a eu pour effet de renforcer l'association entre la masculinité et la gestion des organisations (Due Billing et Alvesson, 2002).

De fil en aiguille, le style de leadership basé sur les relations humaines et sur la participation aux décisions a été associé aux femmes, donnant ainsi lieu à ce qu'on qualifie de « leadership féminin » : « *Rosener (1990) concluded that women were different as leaders from their male counterparts and that there was a woman's way of leading, which differed from the "traditional" masculine approaches.* » (Bass *et al.*, 1996) Toutefois, Due Billing et Alvesson (2002) mettent en garde contre cette généralisation. Il ne s'agit pas réellement d'un style de leadership « féminin », mais plutôt d'un style de gestion alternatif, qui s'oppose au style de gestion dominant, qui valorise des traits stéréotypiquement masculins, tel que mentionné plus tôt.

Mes résultats permettent de démontrer que les directrices mettent en place des pratiques dans le but de prendre une certaine distance avec les définitions traditionnelles du leadership. Par exemple, une directrice a choisi de ne pas utiliser son titre de directrice générale dans le but d'être plus proche de son équipe de travail. Pour elle, le titre « directrice générale » instaure automatiquement une distance hiérarchique entre ses employés et elle. Désirant une gestion plus horizontale et participative, elle a préféré ne plus utiliser son titre. Cette pratique résonne avec la connotation négative associée au terme « Directrice générale », particulièrement dans les organismes à but non lucratif. Dans le cas d'une répondante, utiliser le titre « Directrice générale » plutôt que « Coordinatrice » lui confère plus de crédibilité auprès des membres de son conseil d'administration, n'étant pas issue du milieu du

communautaire, mais plutôt du milieu des affaires. Toutefois, elle associe quand même « directrice générale » à une gestion axée sur les tâches à accomplir, sur les chiffres et la rentabilité, au détriment des personnes dans son organisation.

Ces préoccupations rejoignent aussi celles d'autres directrices, qui œuvrent au sein d'entreprises privées, mais qui souhaitent que les particularités de l'industrie de la musique par rapport aux autres secteurs d'activité soient reconnues et intégrées dans leur style de leadership. Comme mentionné dans la revue de littérature (voir Chapitre 2), les industries culturelles et créatives, dont fait partie l'industrie de la musique, échappent à certaines lois économiques et possèdent des particularités, vu la nature du travail créatif. Pour les répondantes ayant exprimé ces souhaits, elles espèrent une meilleure reconnaissance du fait que le travail effectué par les organisations culturelles ne relève pas du capitalisme. Ainsi, les modèles qui fonctionnent dans d'autres industries ne fonctionneront pas forcément dans la leur. Cette reconnaissance des caractéristiques fondamentales de leur travail a un impact sur leur style de leadership et sur leur façon de gérer leur organisation. Par exemple, le fait de faire du travail créatif, de travailler avec des artistes exige une sensibilité et une écoute de la part des gestionnaires d'entreprises. Ces qualités, davantage associées aux femmes, sont au cœur du style de leadership de plusieurs répondantes, qui choisissent d'adopter un style de gestion « plus humain », participatif et collaboratif, comme le démontrent les résultats.

Conséquemment, les résultats de ma recherche permettent de démontrer que des stéréotypes de genre sont toujours présents dans la gestion des organisations. Par contre, au-delà des stéréotypes, les directrices permettent de démontrer qu'il est possible de gérer autrement. Dans plusieurs cas, on y présente souvent le président ou l'ancien directeur comme le « gars de chiffre », la vedette, celui qui est sous les projecteurs et qui s'occupe de faire de la représentation, alors que la majorité des directrices se décrivent comme « la fille de cœur », celle qui s'occupe des employés et de l'entreprise, qui travaille dans l'ombre qui s'assure que tout le monde va bien (employés et artistes compris). Bien que d'associer ces caractéristiques de manière générale aux hommes et aux femmes contribue à perpétuer ces stéréotypes, c'est une tendance qui est observée dans le milieu par plusieurs répondantes. Toutefois, de plus en plus de femmes qui démontrent des traits semblables ont accès à des postes de direction, ce qui permet de mettre en valeur d'autres façons de gérer une organisation que celles qui ont été portées jusqu'à présent par les hommes de l'industrie. Le fait d'avoir plusieurs modèles de dirigeants pourra sans doute permettre aux dirigeants des générations futures de choisir un style de gestion avec lequel ils se sentent confortables.

C'est le cas d'une directrice d'expérience qui raconte avoir eu une approche très dure et autoritaire avec ses employés au départ, car c'est de la seule façon qu'elle pensait qu'il était possible de gérer au départ. Elle révèle aussi que c'était par insécurité qu'elle gérait ainsi, jusqu'à ce qu'elle prenne conscience qu'elle pouvait gérer autrement et qu'elle et ses employés allaient se sentir mieux par la suite.

Pour une répondante, un leadership alternatif (et pas nécessairement féminin, même si on l'associe inconsciemment davantage aux femmes, comme elle l'a elle-même précisé) est de mise. Pour elle, cette approche alternative se doit d'être une réponse aux modèles de leadership traditionnels dominants. Selon elle, cette approche passe par une inclusion réelle afin d'atteindre la parité et de mettre en valeur la diversité des idées, ainsi que la justice, le respect et l'ouverture. Elle croit aussi que les gestionnaires de l'industrie de la musique devraient miser sur des pratiques de gestion saines, qui s'appuient sur le bien-être des employés et sur leur droit à la déconnexion, en réponse à la culture du surtravail présent dans l'industrie. Elle souhaite que ce leadership alternatif encourage la collaboration, plutôt que la compétition et mise sur le droit à l'erreur, un élément essentiel à l'apprentissage. De plus, elle ajoute que le paternalisme, qu'elle définit comme une posture de gestionnaire axée sur le contrôle et la domination, n'a plus sa place. Notons d'ailleurs que le paternalisme est un élément fondamental du management traditionnel, tel qu'énoncé par Richard Déry (2009, p. 38). Selon cette directrice, l'arrivée de plus de femmes dans les postes de direction qui auront leur propre style de direction et qui ne feront pas que reproduire le style de gestion « masculin » permettra une industrie plus saine, sécuritaire et agréable pour les personnes qui y œuvrent.

Il est intéressant d'observer qu'une plus grande diversité de style de leadership permet à plus de personnes d'accéder à des postes de direction, en adoptant un style avec lequel elles sont à l'aise. Au-delà des stéréotypes, les styles de gestion axés sur l'humain, sur la participation, permettent à des femmes d'accéder à des postes de direction qu'ils offrent des modèles différents de ce qui a été déjà fait auparavant. Des directrices ont révélé que la direction au sens traditionnel (ex. : être sous les projecteurs, faire de la représentation, etc.) ne les aurait pas nécessairement intéressées. Donc le fait d'être ouvertes à d'autres styles de leadership permet à des femmes (et peut-être à d'autres personnes) d'obtenir des postes de direction et d'adopter un style de gestion avec lequel elles sont confortables.

6.3 Travailler dans l'industrie de la musique

Les caractéristiques propres aux industries culturelles et créatives amènent des défis particuliers pour les personnes qui œuvrent dans ces secteurs d'activité. La littérature s'est intéressée au travail dans les industries culturelles et créatives, principalement du point de vue des artistes et des producteurs de biens culturels. Mes résultats permettent d'offrir la perspective des directrices sur ces enjeux et plus particulièrement, comment ceux-ci sont vécus dans le contexte propre à l'industrie musicale au Québec.

Comme mentionné dans la revue de littérature (voir Chapitre 2), les industries culturelles et créatives se distinguent des autres secteurs d'activités sur plusieurs plans. Les biens culturels ne répondent pas de la même façon aux lois de l'offre et la demande que les biens industrialisés. En effet, il est difficile de prévoir la demande pour les biens culturels, ce qui amène une incertitude par rapport aux revenus associés à ces biens. Cette incertitude pour les producteurs de biens culturels ne se fait pas uniquement sentir par rapport aux revenus, mais engendre aussi une incertitude face au travail à réaliser (Conor *et al.*, 2015). Cette incertitude, combinée au mode de travail de « projets à projets » dans ces industries (Alacovska, 2017), amène une certaine pression pour le producteur de biens culturels. Dans la mesure où le travail est incertain et les revenus y étant associés aussi, il peut être difficile de refuser un contrat (Conor *et al.*, 2015) puisqu'il n'y a pas de garantie qu'il y aura encore du travail qui sera offert par la suite. Cette instabilité dans le travail et les revenus, ainsi que le fait de ne pas vouloir (ou pouvoir) dire non à un contrat amène une charge de travail considérable pour les producteurs de biens culturels.

Les producteurs de biens culturels doivent fréquemment faire du travail bénévole pour réseauter, et ainsi, se faire connaître et offrir des contrats (Conor *et al.*, 2015). De plus, le travail créatif est souvent perçu, de façon stéréotypée, comme du travail positif et amusant, ce qui peut amener les travailleurs culturels à accepter des salaires déraisonnables ou à ne pas être payés du tout, puisque « ce n'est pas vraiment du travail » (Conor *et al.*, 2015). Ce travail bénévole s'ajoute donc à la charge de travail des producteurs de biens culturels. Toutefois, pour les femmes, considérées comme des « travailleuses marginalisées » dans ces industries, le travail créatif suscite un intérêt vu que ces milieux sont associés à davantage de flexibilité et sont perçus comme étant plus inclusifs que la plupart des milieux « conventionnels » (McRobbie, 1998, dans Taylor, 2011). Par contre, cette flexibilité est associée aux pratiques de gestion informelles des industries culturelles et créatives, qui, ironiquement, sont souvent porteuses d'injustices pour les femmes, comme mentionné plus tôt (voir section 6.1.5).

Une autre caractéristique du travail culturel est qu'il dépasse plusieurs frontières, dont celles du travail rémunéré et celles du travail bénévole, mais aussi les frontières de la maison et du travail, puisque le travail culturel peut s'effectuer en tout lieu. De plus, les longues heures à travailler avec d'autres travailleurs culturels sur des projets peuvent aussi amener des frontières floues entre les amis et les collègues, ce qui a pour effet de brouiller davantage les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Conor *et al.*, 2015). Pour les femmes qui travaillent dans cette industrie, ces frontières floues se manifestent aussi au niveau de la conciliation de leurs vies personnelle et professionnelle, ainsi que de leurs responsabilités familiales (Conor *et al.*, 2015). Dans l'industrie de la musique canadienne francophone, la charge de travail, caractérisée par une disponibilité constante pour leur emploi, de longues heures de travail et le caractère atypique des horaires, est le facteur qui influence le plus la décision de devenir mère des femmes dans cette industrie (Bissonnette, 2022, p. 79).

Alors que la littérature met en évidence les facteurs qui caractérisent le travail dans les industries culturelles et créatives, tout en relevant les considérations supplémentaires pour les femmes, mes résultats permettent d'y apporter la perspective des femmes dans les postes de direction, dans le contexte de l'industrie de la musique au Québec en approfondissant ce que l'on sait déjà à ce sujet.

D'abord, l'expérience des directrices confirme que la charge de travail est élevée pour les femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec. Une directrice observe que cette charge de travail semble être présente dans toute l'industrie, alors qu'elle affirme que « tout le monde est débordé ». Pour les répondantes, cette importante charge de travail est évidemment inhérente à la nature du poste qu'elles occupent. Cependant, au-delà des responsabilités et de la pression associées à un poste de direction, certains facteurs propres à l'industrie musicale au Québec amènent des considérations supplémentaires, ce qui peut contribuer à la fatigue et l'épuisement ressentis par les directrices.

La plupart des organisations œuvrant dans l'industrie de la musique au Québec sont de plus en plus dépendantes du financement public, vu la tendance à la baisse des revenus autonomes (qui est généralement associée à la baisse des ventes de disques, au profit des services de plateforme d'écoute en continu). Ainsi, les ressources financières à la disposition de l'organisation dépendront des subventions obtenues. Les répondantes ont témoigné que le travail à faire pour obtenir ces subventions est immense, alors que le résultat obtenu est souvent faible. C'est le cas d'une directrice ayant une grande expérience de gestion dans plusieurs autres secteurs, avant d'obtenir un poste de directrice générale d'une salle de

spectacle. Elle raconte avoir fait plusieurs demandes de financement dans les autres secteurs où elle œuvrait, où le travail à faire était beaucoup moins grand et exigeant, alors qu'elle pouvait obtenir des sommes beaucoup plus importantes. Cette directrice a d'ailleurs qualifié la charge de travail dans l'industrie de la musique, ce qui englobe la charge de travail associée aux demandes de subvention, comme étant « absurde et épuisante », et qu'elle ne se voyait pas faire ce travail, à ce rythme-là pendant 20 ans encore, malgré le fait qu'elle n'a jamais eu peur de travailler et de faire des efforts auparavant. Dans le même ordre d'idées, une directrice raconte que le modèle actuel de financement de l'industrie « ne fonctionne pas » et que même si la plupart des acteurs de l'industrie sont au courant du problème, le temps manque pour s'impliquer et changer les choses.

De plus, le modèle actuel de financement dans l'industrie de la musique au Québec fait en sorte que les ressources financières obtenues sont souvent insuffisantes pour embaucher toutes les personnes nécessaires pour réaliser tout le travail à faire. Le recrutement de main-d'œuvre spécialisée est difficile, puisqu'il est difficile d'offrir des conditions intéressantes et que les postes offerts demandent souvent une compétence spécifique (ex. : marketing, ressources humaines, comptabilité, etc.), ainsi que des connaissances de l'industrie de la musique, dans certains cas. Lorsqu'il n'y a pas suffisamment de main-d'œuvre pour pourvoir tous les postes dans l'organisation, les directrices racontent que c'est souvent à elles que revient le travail à faire, afin de s'assurer que l'organisation puisse continuer ses opérations. Face à cette charge de travail, les directrices sont plusieurs à ressentir de l'épuisement et du découragement. En effet, la charge de travail importante ne leur permet pas toujours de consacrer des heures supplémentaires pour s'impliquer dans l'industrie et changer les choses, même si elles sont plusieurs à avoir la volonté de le faire.

Des directrices nomment aussi que le fait de travailler avec des amis, dans un milieu qui les passionne, peut faire en sorte qu'il est difficile de décrocher et de tracer la ligne entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Quelques répondantes soulignent aussi la culture du surtravail qui est présente dans l'industrie. Elles dénoncent que le fait de « trop travailler » est encouragé, puisque c'est généralement synonyme que l'entreprise a des contrats et que les affaires vont bien. Vu que c'est une industrie d'extrêmes et d'incertitudes (Grefe, 2010), avec un fonctionnement de projets à projets (Alacovska, 2017), il n'y a pas de garantie que le travail sera toujours au rendez-vous. Il est donc difficile de refuser des contrats, et ce, non seulement pour les producteurs de biens culturels, mais aussi pour les personnes à la tête des entreprises qui ne veulent pas placer leur organisation dans une situation financière précaire.

De manière générale, la littérature suggère que les femmes qui occupent des postes de direction sont moins susceptibles d'être mariées ou d'avoir des enfants (Alessio et Andrzejewski, 2000; Ferree et Risman, 1995, dans Cook et Glass, 2014). Une récente étude sur l'industrie de la musique au Canada francophone fait également mention que la charge de travail importante dans l'industrie affecte la décision des femmes qui œuvrent dans l'industrie de devenir mères (Bissonnette, 2022, p. 71). Cette préoccupation est aussi présente dans mes résultats. Les directrices qui souhaitent devenir mères se demandent comment il est possible de concilier le travail et la famille, dans un secteur où la charge de travail est aussi exigeante et où la vie professionnelle empiète autant sur la vie personnelle. De plus, les femmes occupant des postes de direction dans l'industrie de la musique doivent également concilier les exigences supplémentaires relatives aux responsabilités inhérentes à leur poste de direction, qui s'ajoute à une conciliation travail-famille déjà difficilement envisageable.

En réaction à cette charge de travail importante et parfois envahissante, mes résultats permettent d'observer un phénomène intéressant. Pour les femmes dans les postes de direction, même si des stratégies sont mises en place dans les organisations pour encourager un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle, il ne semble pas y avoir de façons de réellement retrouver un équilibre, autre que de quitter l'industrie. Pour certaines, il apparaît impossible d'avoir des enfants tout en occupant un poste de direction dans l'industrie de la musique. Une directrice mentionne qu'elle a observé que les femmes qui désirent avoir des enfants quittent l'industrie, afin d'avoir de meilleures conditions pour concilier les exigences du travail et de leur rôle de mère. Pour d'autres répondantes, ayant plus d'expérience, la retraite semble être le moment où elles envisagent de pouvoir enfin se reposer. Parmi mon échantillon, peu de directrices ont effectivement eu des enfants. Une directrice mentionne qu'elle est heureuse que ses enfants soient plus vieux, puisqu'elle n'imagine pas comment elle aurait pu concilier une charge de travail aussi exigeante avec les exigences liées à prendre soin d'un enfant en bas âge. Une autre répondante, jeune maman, a exprimé le fait d'être contente d'avoir un poste de direction dans une organisation aussi établie et solide que la sienne depuis qu'elle est maman. Même si elle songe parfois à quitter son organisation, le fait d'être mère a changé sa tolérance à l'incertitude. Ainsi, si elle décide de quitter ses fonctions actuelles, elle mentionne que ce sera pour une organisation où la sécurité d'emploi est encore plus grande, comme pour un organisme gouvernemental, par exemple.

En bref, travailler dans l'industrie de la musique, et plus particulièrement, y travailler à titre de dirigeante d'une organisation, amène des considérations supplémentaires pour les femmes qui occupent de tels

postes. La charge de travail, déjà importante vu la nature du poste qu'elles occupent, est augmentée par la lourde structure de financement public au Québec. De plus, comme les revenus et le travail sont considérés comme incertains, une culture de la valorisation du surtravail est présente dans l'industrie, puisque travailler beaucoup est synonyme que les choses vont bien. Ainsi, en raison de la charge de travail élevée et aussi, vu le caractère amical et passionnant qui règne dans l'industrie de la musique, les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle sont souvent minces, voire inexistantes. La conciliation entre le travail et la vie personnelle peut donc s'avérer plus difficile pour les femmes dans les postes de direction et peut avoir un impact sur la décision d'une femme qui occupe un tel poste de devenir mère ou non. En effet, les exigences élevées liées à un poste de direction, combinées à la grande charge de travail présente dans l'industrie, sont jugées comme étant incompatibles avec la maternité par certaines. Pour de futures recherches, il serait intéressant d'observer si la charge de travail est vécue de la même façon par les hommes à la tête d'organisations dans l'industrie que par les femmes.

Pour conclure cette section, les données récoltées permettent de mettre en valeur des contributions à la littérature existante. Dans un premier temps, mes résultats confirment la présence d'obstacles à l'obtention de postes de directions pour les femmes dans l'industrie de la musique. De ce thème principal découlent plusieurs sous thèmes. Effectivement, cette recherche me permet de proposer une taxonomie des différentes façons dont les directrices s'y sont prises pour accéder à un poste de direction. Mes résultats permettent aussi d'offrir une autre perspective sur le plafond de verre, en considérant le point de vue des répondantes, qui sont parvenues à le briser. L'analyse de mes données confirme la présence d'une surreprésentation des femmes à la tête d'organisations qui connaissent des difficultés, connue sous le nom du phénomène de la falaise de verre. Les entretiens réalisés permettent aussi de déceler un palier supplémentaire à franchir pour accéder à un poste de direction, qui prend la forme d'une période tampon où les femmes exercent les fonctions de la direction générale, sans toutefois avoir le poste officiellement. Cette recherche illustre comment l'aspect informel des industries culturelles et créatives affecte non seulement les travailleurs de ces industries, mais aussi les dirigeantes. Dans un deuxième temps, mes résultats soulignent l'importance pour les répondantes d'avoir des pratiques de gestion et un style de leadership qui diffère du style de leadership qui a dominé pendant longtemps dans l'industrie. Dans un troisième temps, ce mémoire permet de faire la lumière sur la charge de travail propre à un poste de direction dans l'industrie de la musique au Québec, ainsi que sur les considérations supplémentaires au niveau de la conciliation travail et vie personnelle pour les femmes qui occupent ces postes.

CONCLUSION

Cette recherche s'est intéressée aux femmes dans les postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec. Plus précisément, elle répondait à la question de recherche suivante : quel est le vécu des femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec et quelles pratiques mettent-elles en place pour naviguer à travers les différentes exigences qui se présentent à elles dans l'exercice de leurs fonctions? L'importance de ce sujet est née de plusieurs considérations. D'une part, puisque l'industrie de la musique est un sous-secteur des industries culturelles et créatives, les organisations qui œuvrent au sein de ces industries sont marquées par un paradoxe fondamental, soit les logiques contradictoires opposant les impératifs du commerce et la créativité (DeFillipi *et al.*, 2007). Or, dans les organisations du secteur culturel et créatif, ces exigences sont interreliées, puisqu'elles sont essentielles à la survie de l'entreprise. Cette réalité rend la gestion dans les industries culturelles et créatives plus complexes pour les gestionnaires, confrontées à ces exigences paradoxales. D'autre part, les femmes qui occupent des postes de direction peuvent être soumises à des tensions entre les différents rôles qu'elles occupent et les exigences genrées liées à ces rôles. De ce fait, la gestion a longtemps été reconnue pour ses caractéristiques stéréotypiquement masculines, ce qui peut entrer en conflit avec l'identité de genre et les attentes sociales conférées à l'endroit des femmes et créer plusieurs types de situations paradoxales pour les femmes qui se retrouvent dans ces situations (Putnam et Aschraft, 2017). Ainsi, les femmes qui ont pris part à ce projet de recherche sont au croisement de ces deux grands paradoxes, qui peuvent générer des inconforts pour les personnes qui se retrouvent dans ces positions (Lewis, 2000). À cette position, au croisement de plusieurs exigences, s'ajoute le contexte socioculturel de l'industrie de la musique au Québec. Dans les dernières années, cette industrie a été dépeinte dans les médias comme étant un milieu où de nombreuses injustices sont perpétuées à l'égard des femmes. De plus, ce secteur est au cœur de nombreux bouleversements, dont l'arrivée des plateformes numériques de diffusion en continu qui est venue chambouler le modèle d'affaires de plusieurs organisations, rendant ces dernières de plus en plus dépendantes au financement public. En ayant pour objectifs de comprendre le vécu des femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec et d'identifier des pratiques qu'elles mettent en place pour naviguer à travers les exigences multiples qui se présentent à elles, je me suis interrogée sur le vécu de ces femmes et leurs pratiques à cet égard.

En se basant sur le vécu des femmes dans les postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec, ce mémoire permet de contribuer à la littérature sur les femmes dans les postes de direction de manière plus large. D'abord, mes résultats permettent de déceler une taxonomie des différentes façons d'accéder à ces postes de direction. Puisque la littérature présuppose des difficultés d'accès à des postes de direction pour expliquer la sous-représentation des femmes à ces positions, il est intéressant de noter comment les femmes s'y sont effectivement prises pour atteindre ce poste et ainsi, briser le plafond de verre. Parmi ces façons d'atteindre des postes de direction, un grand nombre de répondantes ont dû gravir les échelons au sein d'entreprises différentes puisque les possibilités d'avancement ne leur semblaient pas assez accessibles, ou qu'une opportunité de gravir les échelons était accessible plus rapidement dans une autre organisation, donc elles l'ont saisi. D'autres ont pu saisir ces opportunités au sein d'une même organisation. Certaines se sont fait recruter pour leur grande expérience de gestion dans des milieux différents que celui de la musique. Et finalement, deux répondantes ont choisi de passer par d'autres canaux moins conventionnels pour obtenir un poste de direction. L'une a choisi l'entrepreneuriat, puisqu'elle jugeait qu'attendre d'obtenir un poste semblable dans une entreprise existante serait trop long et laborieux, tandis qu'une autre répondante s'est tournée vers le travail autonome, pour travailler directement sur les projets qui l'intéressent, dans le domaine qui l'intéresse.

Les données collectées permettent aussi de confirmer la surreprésentation des femmes dans des organisations éprouvant des difficultés, ce qui fait référence au phénomène de la falaise de verre. Dans le contexte de nomination des répondantes, quelques-unes ont mentionné avoir obtenu le poste parce que l'entreprise vivait des difficultés à l'époque et que les personnes qui les ont recrutées espéraient voir un changement. De manière indirecte, plusieurs répondantes ont accédé à un poste de direction pendant la pandémie de la COVID-19, ce qui est aussi un contexte de crise. Bien que la littérature suggère des facteurs qui peuvent causer cette surreprésentation de femmes dans les organisations en difficulté, mes résultats ne permettent pas d'identifier les causes de façon précise dans l'industrie musicale québécoise. Toutefois, du point de vue des répondantes, aucune d'entre elles n'a laissé transparaître que ce phénomène était lié à la mauvaise foi des personnes qui l'ont sélectionnée. Il est possible de croire que les raisons qui expliquent cette nomination dans un contexte difficile soient, soit un désir de changement, soit des biais inconscients de la part des personnes en position de pouvoir, ou bien encore, une coïncidence. Ces possibilités mériteraient d'être approfondies dans une recherche future.

Cette étude permet aussi de mettre en lumière l'existence d'une barrière supplémentaire pour les femmes qui occupent des postes de direction, dans des organisations au contexte semblable à celles des répondantes. En effet, certaines répondantes ont du passer par une sorte de « période d'essai », où elles occupaient les fonctions de la direction générale de façon informelle. Ainsi, elles ont assumé les tâches et les responsabilités liées au poste de directrice générale, sans toutefois avoir le titre officiel ainsi que les avantages que celui-ci confère dans les organisations (ex. : salaire, pouvoir d'autorité). Après un moment à occuper les fonctions de façons informelles, elles ont finalement eu le poste de manière officielle, qu'elles occupent depuis. Elles doivent donc prouver qu'elles sont capables d'occuper ces fonctions avant de le faire officiellement. Cette tendance confirme le sentiment des directrices de devoir se prouver davantage que leurs pairs masculins. Il serait intéressant d'approfondir la question afin de vérifier si cette tendance est observable dans d'autres industries que celle de la musique.

Mes résultats permettent aussi de démontrer que l'industrie de la musique au Québec, qui est un sous-secteur des industries culturelles et créatives, est effectivement une industrie caractérisée par de nombreuses pratiques informelles et qui a le potentiel d'être porteuse d'injustices. La littérature se focalise principalement sur les travailleuses et travailleurs de ces industries en expliquant comment des pratiques de gestion et de recrutement informelles, combinées à une approche de projets à projets sont susceptibles de reproduire des inégalités pour les travailleurs marginalisés, dont les femmes font partie. Mon projet de recherche permet de donner la perspective des femmes dans les postes de direction sur ces questions, tout en ouvrant la porte sur des pratiques et des modèles alternatifs d'organisation du travail qui se veulent porteurs d'une plus grande justice. Les résultats de ce projet de recherche permettent aussi de mettre en valeur le travail autonome et l'entrepreneuriat comme des réponses des directrices face aux injustices vécues, en leur permettant de choisir ou créer des environnements de travail sains.

Au niveau empirique, les résultats permettent également une contribution managériale pour les femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec. Concrètement, ce mémoire permet de rendre visibles et évidentes certaines tensions latentes pour les femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique. En effet, les femmes qui exercent des fonctions de direction dans les industries culturelles et créatives sont soumises à plusieurs exigences, qui peuvent prendre la forme de tensions paradoxales. Être à l'interstice de ces tensions et contradictions peut parfois amener des inconforts pour les personnes qui se retrouvent dans ces positions (Lewis, 2000). Ainsi, en

brossant un portrait des défis vécus par les femmes en postes de direction de cette industrie, cette recherche a le potentiel de leur permettre de mieux comprendre leur position par rapport à certaines questions et ainsi, calmer des inconforts. Dans le même ordre d'idée, ce mémoire permet d'illustrer les préoccupations communes des directrices et de recenser les enjeux partagés par des personnes étant dans une situation semblable à la leur. De plus, les résultats de cette recherche permettent de mettre en valeur le désir de changement des femmes dans les postes de direction. Elles sont nombreuses à souhaiter voir des changements au niveau du fonctionnement de l'industrie de la musique au Québec et espèrent notamment une réforme au niveau des modèles de financement, qui ne sont plus adaptés aux réalités des entreprises actuelles. Ce mémoire permet aussi de mettre l'accent sur la charge de travail importante des femmes dans les postes de direction de l'industrie de la musique au Québec, ainsi que sur les difficultés que cette charge peut entraîner au niveau de la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Alors que quelques stratégies des directrices sont énoncées dans les résultats, ce thème mériterait d'être approfondi dans le futur. Dernièrement, les résultats de cette recherche permettent de confirmer la volonté pour les dirigeantes d'établir un style de gestion qui colle à leurs valeurs par le biais d'un style de leadership « alternatif », et non spécifiquement féminin. Ainsi, à partir de l'analyse en profondeur du parcours et des vécus des répondantes, ce mémoire propose une diversité de façons de gérer dans les industries culturelles et créatives, parmi lesquelles les directrices actuelles et futures pourront s'inspirer pour définir leur propre style de gestion.

Rappelons que cette recherche comporte toutefois des limites, qui ont été soulevées à plusieurs reprises au cours de ce mémoire. Premièrement, cette recherche s'intéresse seulement aux femmes qui sont parvenues à obtenir des postes de direction et non à celles qui ont tenté de les atteindre, sans succès. Deuxièmement, elle ne vise pas non plus les femmes entrepreneures, c'est-à-dire celles qui ont créé leur propre entreprise puisque cette recherche vise à mettre en lumière comment les directrices s'y prennent pour atteindre les plus hauts échelons de l'organisation. Troisièmement, cette étude ne se veut pas une comparaison de l'expérience des femmes par rapport à celle des hommes, elle vise plutôt à approfondir le point de vue des femmes sur la gestion dans l'industrie de la musique. L'accent a été mis sur leurs perceptions et sur la façon dont elles vivent l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, il est possible que les thèmes ayant émergé de cette recherche ne soient pas vécus uniquement par les femmes de l'industrie musicale. Quatrièmement, le but de cette étude n'est pas de tirer des généralisations applicables à l'ensemble de l'industrie, mais plutôt de brosser un portrait de l'état actuel des défis qui peuvent survenir

dans le parcours des femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec, compte tenu du contexte de changements dans lequel ces directrices évoluent.

Pour de futurs travaux de recherche, certaines avenues sont à envisager afin de répondre aux limites de cette présente étude. Premièrement, il serait intéressant de mener une étude qualitative qui aurait comme échantillon les femmes qui souhaitent ou ont souhaité atteindre des postes de direction, mais qui n'y sont pas parvenues. Une étude de la sorte pourrait amener un point de vue complémentaire sur l'accès à des postes de direction et les obstacles qui se sont dressés à elles. Deuxièmement, il pourrait être pertinent d'interroger les femmes entrepreneures à propos de leur vécu dans l'industrie de la musique et sur ce qui les a menés vers l'entrepreneuriat. À plusieurs reprises, les répondantes ont nommé des femmes entrepreneures comme étant des modèles qui les ont inspirés. Elles ont aussi mentionné qu'elles perçoivent le fait d'être propriétaire de l'entreprise et d'être la personne qui prend les décisions finales comme étant porteur d'encore plus de liberté au niveau des changements et des pratiques à mettre en place pour améliorer l'industrie. Il serait intéressant d'aller creuser cette piste auprès des femmes entrepreneures de l'industrie de la musique. Troisièmement, il serait pertinent de mener une étude comparative pour observer comment l'expérience des hommes et des femmes de l'industrie de la musique diffère sur certains thèmes, comme la charge de travail et le fait que le modèle de l'industrie ne fonctionne plus, notamment. Alors que la grande majorité des répondantes déplore l'immense charge de travail qu'implique un poste de direction dans l'industrie de la musique, qu'en est-il pour les hommes à la tête de ces organisations? Perçoivent-ils leur charge de travail et le fonctionnement de l'industrie de la même façon? Il serait donc intéressant d'approfondir leur vécu à eux aussi. Quatrièmement, il serait possible de mener une étude longitudinale, qui s'intéresserait à l'évolution de la situation des femmes dans les postes de direction sur une plus longue période de temps, afin de voir comment les pratiques mises en place par les directrices portent fruit et qui permettrait également de documenter l'évolution du nombre de femmes dans les postes de direction. De plus, une étude qui serait menée dans 10 ans, par exemple, permettrait de voir quel est le vécu des directrices, hors du contexte pandémique et de voir comment l'évolution de l'industrie et de la société influence le vécu des femmes dans les postes de direction.

Pour conclure ce mémoire, le sujet des femmes dans les postes de direction des industries culturelles et créatives, plus particulièrement de l'industrie de la musique, est un sujet qui demeure très peu exploré jusqu'à présent. Bien que des recherches se sont effectivement penchées sur le sujet de la gestion dans l'industrie de la musique et que d'autres se sont penchées sur les femmes dans les postes de direction,

très peu ont regroupé ces deux sujets en un seul mémoire. Pourtant, de manière indépendante, ces deux thèmes ont un potentiel de créer des paradoxes pour les personnes qui se situent au croisement des exigences parfois contradictoires que peuvent amener la gestion dans les industries culturelles et l'identité de gestionnaire ainsi que l'identité de genre. Ce mémoire a donc but de brosser un portrait de la réalité vécue par les femmes dans les postes de direction, qui se situent aux croisements de ces différentes exigences, pour ainsi mettre en lumière les différents défis ou préoccupations façonnent leur expérience.

Malgré la sous-représentation toujours présente des femmes dans les postes de direction, les directrices remarquent une augmentation de ce nombre. Elles attribuent cette amélioration au fait que d'autres femmes avant elles se sont battues pour tracer le chemin et leur permettre de croire qu'elles aussi, peuvent être des gestionnaires. Ainsi, elles croient que plus il y aura de modèles mis de l'avant, plus il y aura de femmes qui voudront occuper des postes de direction et plus il y aura de changements mis en place dans l'industrie, rendant beaucoup plus facile pour une femme d'occuper un poste de direction dans une industrie réputée comme étant un milieu d'hommes. Ainsi, en remettant en question des pratiques et des façons de penser ancrées depuis plusieurs années dans l'industrie, les femmes dans les postes de direction réclament et mettent en place des changements qui ont le potentiel d'amener des retombées positives pour l'ensemble de l'industrie afin de la rendre plus inclusive et plus sécuritaire, pour toutes et tous.

ANNEXE A
Guide d'entretien

Début de l'entretien

Présentations et informations générales sur le projet

Explication du déroulement et rappel des normes éthiques contenues dans le formulaire de consentement (confidentialité, anonymat, consentement libre et éclairé, pouvant être retiré en tout temps, droit de ne pas répondre à une question qui pourrait rendre mal à l'aise etc.)

Thème 1 : Parcours

1. Pour débiter, racontez-moi brièvement votre parcours, qu'est-ce qui vous a menée vers le poste que vous occupez aujourd'hui?

Relances :

- a. Comment avez-vous obtenu le poste que vous occupez aujourd'hui?
- b. Depuis combien de temps l'occupez-vous?
- c. Quels sont les autres postes que vous avez occupés avant d'obtenir ce poste-ci?

2. Lors de votre parcours, quels défis avez-vous rencontrés?

Relances :

- a. Quels obstacles sont survenus?
- b. Comment les avez-vous surmontés?
- c. Quels éléments ont facilité votre cheminement?
- d. Quels accomplissements avez-vous réalisés qui vous rendent particulièrement fière?

Thème 2 : Tâches et exercice des fonctions

3. Pour continuer j'aimerais qu'on parle de vos tâches. Votre organisation se spécialise dans [...], concrètement, en quoi consiste vos tâches en tant que directrice?

Relances :

- a. Quelles sont vos principales responsabilités?
- b. À quoi ressemble une journée typique pour vous?
- c. Sur quels volets de l'entreprise êtes-vous portée à agir dans le cadre de vos fonctions?

4. Dans l'exercice de vos tâches, [reprendre les tâches nommées plus haut], comment se déroule l'exercice de votre leadership?

Relances :

- a. Comment qualifieriez-vous votre style de leadership? (axé vers la tâche, vers les personnes, coopératif, autoritaire, démocratique)
- b. De quelle manière vous percevez-vous dans l'exercice de votre rôle de dirigeante?
- c. Comment décririez vous les relations que vous entretenez avec vos collègues, subalternes, CA?
- d. De quelle manière exercez-vous votre pouvoir décisionnel? (influence, autorité, etc.)
- e. Quelles sont les principales sources de tensions et conflits auxquels vous avez été confrontées
- f. Comment vivez-vous le fait d'être une femme dans un poste de direction? (si pas déjà abordé dans d'autres points)

Thème 3 : L'avenir

5. De votre côté, comment envisagez-vous l'avenir?

6. À partir de votre expérience, quels conseils formuleriez-vous aux femmes qui veulent accéder à des postes de direction ?

7. Selon votre expérience, quels sont les éléments qui pourraient expliquer la sous-représentation des femmes dans les postes de direction dans l'industrie musicale au Québec?

Relances :

- a. Quels sont les éléments qui peuvent restreindre l'accès à des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec ?
- b. Quels sont les éléments qui pourraient faciliter l'accès à des postes de direction dans l'industrie de la musique au Québec ?
- c. Qu'est-ce qui a changé dans les dernières années ?
 - i. Quels sont les enjeux en 2021 pour les femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie de la musique?
 - ii. Quels éléments présents en 2021 permettent d'envisager un meilleur accès à un poste de direction ?

Conclusion de l'entretien

8. Avant de terminer, y a-t-il d'autres éléments sur lesquels je ne vous ai pas questionnée et qui selon vous, méritent d'être abordés?

9. Connaissez-vous d'autres femmes au parcours inspirant dans des postes de direction dans l'industrie musicale au Québec qui pourraient être intéressées à participer à cette recherche?

10. Finalement, à quelles questions additionnelles aimeriez-vous que la recherche apporte des pistes de réponses?

Conclusion : remerciements et suite de la recherche

ANNEXE B

Certification éthique

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet: Étude des défis et vécus de femmes dans les postes de direction de l'industrie musicale au Québec
Nom de l'étudiant: Myriam SAUCIER
Programme d'études: Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche: Joëlle BISSONNETTE

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE C

Invitation à participer à la recherche

Objet : Invitation à participer à une recherche sur les femmes dans les postes de direction dans l'industrie musicale

Bonjour *[Madame]*,

Je me présente : je m'appelle Myriam Saucier et je suis étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion, spécialisation management, à l'ESG UQAM.

Dans le cadre de mon projet de mémoire de maîtrise, je m'intéresse au vécu des femmes qui occupent des postes de direction dans l'industrie musicale au Québec. Ce projet a pour objectif de comprendre de quelle manière les femmes réussissent à obtenir des postes de direction et plus concrètement, d'identifier des pistes de solutions concrètes pour faire en sorte que ces postes soient plus accessibles pour les générations à venir.

En effectuant quelques recherches dans l'actualité et sur le web, votre parcours m'a semblé très inspirant. *[Ajouter une mention personnalisée sur son parcours]*. J'aimerais donc savoir si vous êtes intéressée à prendre part à ce projet de recherche en m'accordant une entrevue. Cet entretien nécessitera environ 60 minutes de votre temps et nous aborderons entre autres les thèmes suivants: votre organisation, votre expérience dans votre poste et dans l'industrie musicale québécoise, les dynamiques relationnelles au sein de ce poste, les défis auxquels vous avez été confrontée, vos accomplissements ainsi que votre perception de l'accès des femmes à des postes de direction dans l'industrie musicale.

Si vous acceptez de participer, pourriez-vous m'indiquer des moments possibles pour réaliser cet entretien entre *[dates]*? Nous pourrions ensuite convenir d'un rendez-vous (par Zoom, ou en personne, dans le respect des mesures sanitaires, à l'endroit et à l'heure de votre choix, en fonction de ce qui vous convient le mieux, je suis très flexible!). À ce moment, je vous ferai alors parvenir un formulaire de consentement.

Je demeure disponible pour répondre à toutes questions concernant mon projet de recherche. En cas de besoin, vous pouvez également contacter ma directrice aux coordonnées suivantes :

Joëlle Bissonnette, Ph.D.

Professeure

Département de management

(514) 987-3000, poste 1714

bissonnette.joelle@uqam.ca

Je vous remercie à l'avance et j'espère avoir la chance de discuter de votre parcours inspirant sous peu!

Cordialement,

Myriam Saucier

Candidate à la maîtrise ès sciences de la gestion, spécialisation management

ESG UQAM

Courriel : saucier.myriam@courrier.uqam.ca

Cell : (418) 965-2478

BIBLIOGRAPHIE

- Alacovska, Ana. (2017). The gendering power of genres: How female Scandinavian crime fiction writers experience professional authorship. *Organization*, 24(3), 377-396.
- Alacovska, Ana. (2018). Informal creative labour practices: A relational work perspective. *Human Relations*, 71(12), 1563-1589.
- Allaire, Yvan et Firsirotu, Mihaela. E. (2004). *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leaderships stratégique* (2e éd). Chenelière/McGraw-Hill.
- Allard-Poési, Florence et Maréchal, Christine-Garance. (2003) . Dans Thiétart Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management* (2e éd., p. 34 – 56). Dunod.
- Alvesson, Mats et Willmott, Hugh. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644. Alvesson et Willmott, 2002.
- Ariffin, Kartini K., et Ibrahim, Faridah. (2022). Women leadership in Malaysian creative industry. *International Journal of Infrastructure Research and Management*. 10 (1), 54-71.
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-5)
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J. et Atwater, Leanne. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*, 45(1), 5-34.
- BDC. (2023) Leadership. Dans *Glossaire*. Récupéré de : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/leadership#:~:text=D%C3%A9finition%20de%20leadership,de%20gestion%20C3%A0%20leur%20C3%A9quipe>.
- Bechtoldt, Myriam N., Bannier, Christina E. et Rock, Björn. (2019). The glass cliff myth?—Evidence from Germany and the UK. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297.
- Bissonnette, Joëlle (2022). *Les femmes dans l'industrie musicale canadienne francophone*. Rapport d'étude réalisé pour et avec la collaboration de la Fondation Musicaction, grâce à l'appui du Gouvernement du Canada [Rapport] <https://musicaction.ca/rapport-les-femmes-dans-lindustrie-musicale-canadienne-francophone-article/>
- Castilla, Emilio J. et Benard, Stephen. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676.
- Caves, Richard E. (2003). Contracts between art and commerce. *Journal of economic Perspectives*, 17(2), 73-83.

- Conor, Bridget, Gill, Rosalind, et Taylor, Stephanie. (2015). Gender and Creative Labour. *The Sociological Review*, 63(1_suppl), 1–22. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.12237>
- Cook, Alison, et Glass, Christie. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.
- Côté, Émilie. (2018, 20 décembre). Catherine Simard dit au revoir à Spectra. *La Presse+*. Récupéré de : https://plus.lapresse.ca/screens/4e159399-5e79-4d5f-9bf4-d2f7e313a7be_7C_0.html
- Côté, Émilie. (2020, 11 juillet). Dénonciations dans l'industrie musicale : la tempête ne s'essouffle pas. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2020-07-11/denonciations-dans-l-industrie-musicale-la-tempete-ne-s-essouffle-pas.php>
- Côté, Émilie. (2020a, 17 octobre). Pour une gérance saine des artistes. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2020-10-17/hotel-particulier/pour-une-gerance-saine-des-artistes.php>
- Côté, Émilie. (2021, 8 mars). Trop peu d'artistes féminines sur les ondes FM. *La Presse+*. Récupéré de : https://plus.lapresse.ca/screens/058a5991-0095-4bea-8a8d-cfddf714047f_7C_0.html?utm_content=facebook&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share
- Cotter, David A., Hermsen, Joan M., Ovadia, S., et Vanneman, Reeve. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Daguzan Bernier, Myriam (2019, 11 juillet). Sexisme en musique: des trucs pour s'assurer une programmation paritaire et inclusive – partie. *Gazette des femmes*. Récupéré de : <https://gazettedesfemmes.ca/15005/sexisme-en-musique-des-trucs-pour-sassurer-une-programmation-paritaire-et-inclusive-partie-1/>
- DeFillippi, Robert, Grabher, Gernot, et Jones, Candace. (2007). *Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 511-521
- Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J., & Koopman, Paul L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Department for Digital, Culture, Media and Sport. (2022, 8 décembre). Guidance : DCMS Sector Economic Estimates Methodology. UK Government. <https://www.gov.uk/government/publications/dcms-sectors-economic-estimates-methodology/dcms-sector-economic-estimates-methodology#:~:text=DCMS%20has%20proposed%20a%20definition,the%20centre%20of%20the%20industry>
- Déry, Richard. (2009) *Le management*. JFD Éditions.

- Dodd, Fiona (2012). Women leaders in the creative industries: a baseline study. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(2), 153-178.
- Dubé, Isabelle. (2021, 8 mars). Sept fautes inconscientes des hommes au pouvoir. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/affaires/2021-03-08/femmes-a-la-haute-direction/sept-fautes-inconscientes-des-hommes-au-pouvoir.php>
- Due Billing, Yvonne et Alvesson, Mats. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144–157. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00103>
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Fortin, Marie-Fabienne. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche (2e éd.). *Montréal: Chenelière Éducation*.
- Gill, Rosalind. (2014). Unspeakable inequalities: Post feminism, entrepreneurial subjectivity, and the repudiation of sexism among cultural workers. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 21(4), 509-528.
- Grefre, Xavier. (2010). Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière ?. *Revue d'économie politique*, 120, 1-34. <https://doi.org/10.3917/redp.201.0001>
- Groupe en éthique de la recherche. (2019, 23 septembre). Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC). Gouvernement du Canada. https://ethics.gc.ca/fra/tcps2-eptc2_2018_chapter1-chapitre1.html
- Hill, Walter. (1969). The validation and extension of Fiedler's theory of leadership effectiveness. *Academy of Management Journal*, 12(1), 33-47.
- Jones, Candace, Svejenova, Silviya, Pedersen, Jesper Strandgaard, et Townley, Barbara. (2016). Misfits, mavericks and mainstreams: Drivers of innovation in the creative industries. *Organization Studies*, 37(6), 751-768.
- Jullien, François. (2012). *Entrer dans une pensée suivi de L'écart et l'entre*. Folio Essais.
- L'Aparté. (2021). *L'Aparté*. Récupéré de : <https://www.aparte.ca/l-aparté>
- Lampel, Joseph, Lant, Theresa, et Shamsie, Jamal. (2000). Balancing act: learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263–269.
- Langley, Ann. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management international*, 2(1), 37-50.
- Lapointe, Josée (2019, 14 décembre). Conciliation travail-famille : mères en tournée. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2019-12-14/conciliation-travail-famille-meres-en-tournee>

- Lapointe, Josée. (2020, 4 mai). Québecor lance un Spotify québécois. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2020-05-04/quebecor-lance-un-spotify-quebecois.php>
- Lapointe, Josée. (2021, 22 février). Dare to Care devient Bravo Musique. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2021-02-22/dare-to-care-devient-bravo-musique.php>
- Lapointe, Paul-André. (2020). La théorie critique de Nancy Fraser. *Les Cahiers du CRISES, Québec*.
- Larousse. (s. d.). Désutilité. Dans *Dictionnaire de la Langue Française*. Récupéré le 19 novembre 2022 de : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/désutilité/24732>
- Lauzon, Véronique. (2017, 2 juin). Des musiciennes unies contre le sexisme. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/musique/201706/02/01-5103720-des-musiciennes-unies-contre-le-sexisme.php>
- Les rencontres ADISQ. (2021, mars). *Un an après*. Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo. [Conférence en ligne]. <https://www.adisq.com/evenements/rencontres/>
- Lewis, Marianne W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, Patricia et Simpson, Ruth. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in) visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141-158.
- Lhermitte, Marc, Perrin, Bruno, et Blanc, Solenne. (2015, décembre). *Cultural Times : The First Global Map of Cultural and Creative Industries* [Rapport]. EY. [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural times. the first global map of cultural and creative industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural%20times.%20the%20first%20global%20map%20of%20cultural%20and%20creative%20industries.pdf)
- Lincoln, Yvonna S. et Guba, Egon G. (1985). Establishing trustworthiness. Dans Y.S. Lincoln et E.G. Guba (dir.) *Naturalistic inquiry* (p. 289–331). Sage Publications.
- Mairesse, François et Rochelandet, Fabrice. (2015). Chapitre 1 - Les biens culturels : définition et délimitation. Dans : F. Mairesse & F. Rochelandet (Dir), *Economie des arts et de la culture* (pp. 29-40). Paris: Armand Colin. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.ugam.ca/10.3917/arco.maire.2015.01.0029>
- Martin, Léa. (2020, 10 juillet). Une puissante vague de dénonciations en ligne. *Le Soleil*. Récupéré de : <https://www.lesoleil.com/actualite/une-puissante-vague-de-denonciations-en-ligne-116682615321ac5bb21632769dfc2a7f>
- McKinsey & Company et LeanIn.Org (2019). Women In The Workplace 2019. [Rapport]. Récupéré de : https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf
- McKinsey & Company et LeanIn.Org (2020). Women In The Workplace 2020. [Rapport]. Récupéré de : <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2020/introduction>

- McKinsey & Company et LeanIn.Org (2021). *Women In The Workplace 2021*. [Rapport]. Récupéré de : <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf>
- McKinsey & Company et LeanIn.Org (2022). *Women In The Workplace 2022*. [Rapport]. Récupéré de : <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>
- McShane, Steven L., Steen, Sandra L., Benabou, Charles. (2013). *Comportement organisationnel* (2e éd.). Chenelière McGraw-Hill.
- Ménard, Marc. (2004, 20 novembre). Perspectives – Sur la relation entre économie et culture. Le Devoir. Récupéré de : <https://www.ledevoir.com/culture/68923/perspectives-sur-la-relation-entre-economie-et-culture>
- Miles, Matthew B., Huberman, Michael A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd, Ser. Méthodes en sciences humaines). De Boeck Université.
- Miller, Toby. (2009). From creative to cultural industries. *Cultural Studies*, 23(1), 88–99. <https://doi.org/10.1080/09502380802326660>
- Mintzberg, 2014. *Gérer dans l'action : La version condensée du best-seller Gérer tout simplement à l'intention des patrons pressés*. Les Éditions Transcontinental.
- Nicolini, Davide. (2012). *Practice theory, work, and organization : an introduction*. Oxford University Press.
- Papineau, Philippe. (2019, 16 avril). Le Festival d'été de Québec nomme Anne Hudon comme directrice générale. *Le Devoir*. Récupéré de : <https://www.ledevoir.com/culture/musique/552210/le-feg-nomme-anne-hudon-comme-d-g>
- Powell, Gary N. et Butterfield, D. Anthony. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2(4), 306-326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Putnam, Linda L. et Ashcraft, Karen L. (2017). Gender and organizational paradox. Dans Smith, W. K. Jarzabkowski, P., Lewis, M. W. et Langley, A. (dir.). *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press.
- Québecor. (2020, 4 mai). *Québecor lance QUB musique*. [Communiqué] <https://www.quebecor.com/fr/-/quebecor-lance-qub-musique>
- Québecor. (2023). La société. <https://www.quebecor.com/fr/la-societe>
- Radio-Canada. (2021, 18 janvier). Rachat de Dare to Care par Coeur de pirate : un symbole pour les femmes en musique. *Radio-Canada*. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1764110/coeur-pirate-dare-care-catherine-simard>

- Raelin, Joseph A. (2017). Leadership-as-practice: theory and application—an editor’s reflection. *Leadership*, 13(2), 215–221. <https://doi.org/10.1177/1742715017702273>
- Rességuier, Vincent. (2021, 26 février). Les musiciens québécois ne voient pas la lumière au bout du tunnel. *Radio-Canada*. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1773330/musiciens-sondage-gilde-musiciennes-quebec-difficultes-spectacles>
- Rezzonico, Philippe. (2021, 28 janvier). La pandémie fait plonger encore davantage les ventes de disques. *Radio-Canada*. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1766492/chute-ventes-disques-quebec-adisq-covid>
- Roberge, Jonathan, Rousseau, Andréane et Bonneau, Martin. (2020). L’adaption des politiques culturelles aux défis du numérique : l’exemple québécois de la musique. Dans Guévremont V. et Saint-Pierre, D. (dir.). *Les 10 ans de la convention sur la diversité des expressions culturelles (UNESCO 2005-2015) : Réflexions et témoignages* (p. 129 – 161). TeseoPress.
- Romelaer, Pierre. (2005). L’entretien de recherche. Dans Roussel, P. et Wacheux F.. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (Ser. Méthodes & recherches). De Boeck.
- Ryan, Michelle. K., et Haslam, S. Alexander. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, Michelle. K., et Haslam, S. Alexander. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of management review*, 32(2), 549-572.
- Savoie-Zajc, Lorraine. (2008). L’entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier, Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données. (5e éd., p.337-360). Presses de l’Université du Québec.
- Simsa, Ruth. (2020). Leadership. Dans Anheier, H. K. et S. Toepler (dir.), *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (chapitre 11, pp. 152–164). Londres : Routledge.
- Skaggs, Sheryl, Stainback, Kevin, et Duncan, Phyllis. (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women’s managerial representation. *Social Science Research*, 41(4), 936-948.
- Smith, Wendy K. et Lewis, Marianne W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Taylor, Stephanie. (2011). Negotiating oppositions and uncertainties: gendered conflicts in creative identity work. *Feminism & Psychology*, 21(3), 354–371. <https://doi.org/10.1177/0959353510386095>
- Turgeon, Bernard et Lamaute, Dominique. (2016). *Le Management : à l’ère des technologies de l’information* (4e éd.). Chenelière.
- UNESCO. (2009). Bien culturel. *Dans Cadre de l’UNESCO pour les statistiques culturelles 2009*. <https://uis.unesco.org/fr/glossary-term/biens-culturels>

Université de Sherbrooke. (2023). Micro-agression. Dans Usito, un dictionnaire conçu au Québec pour tous les francophones et francophiles intéressés par une description ouverte du français. Récupéré de : <https://usito.usherbrooke.ca/d%C3%A9finitions/micro-agression>

Vigneault, Alexandre. (2020, 28 octobre). Les défis de l'industrie de la musique. *La Presse*. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2020-10-28/les-defis-de-l-industrie-de-la-musique.php#>

Voir. (2017, 1^{er} juin). Les musiciennes québécoises dénoncent le sexisme. *Voir*. Récupéré de : <https://voir.ca/nouvelles/actualite-societe/2017/06/01/les-musiciennes-quebecoises-denoncent-le-sexisme/>

Wall Communications Inc. (2021, 2 juin). *Étude de 2021 concernant l'incidence économique de la diffusion de musique en continu sur l'industrie de la musique au Canada* [Étude]. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/transparence/gouvernement-ouvert/incidence-economique-diffusion-musique.html>