

Thèse de maîtrise en communication organisationnelle

**Progression ou régression dans les hautes sphères de la direction :
Qu'en est-il de la perception des femmes cadres des organisations publiques?**

Par
Christine Bastien

Concepts : Femmes cadres, Obstacles et facteurs de réussite dans la progression de
carrière, relations intergroupe
Méthode : Analyse quantitative et qualitative
Terrain d'observation : Fonction publique du Canada, La RessourSe et Le centre de santé
et de services sociaux (région Gatineau)

Université d'Ottawa
Faculté des Arts, Département de communication

9 mars 2011

© Christine Bastien, Ottawa, Canada, 2011

Table des matières

1. Liste des tableaux et des figures	p.4
2. Résumé	p.5
3. Remerciements	p.6
4. Introduction	p.7
5. Recension de la littérature	p.10
5.1 La présence des femmes dans les postes de gestion dans les années 1980.....	p.10
5.2 La présence des femmes dans les postes de gestion dans les années 2000.....	p.16
5.3 Un choix : L'entreprise publique, secteur des communications.....	p.18
5.4 Notre objectif de recherche.....	p.20
6. Cadre théorique	p.21
6.1 Première partie – Les théories.....	p.22
6.1.1 La théorie de l'identité sociale.....	p.22
6.1.2 La théorie de l'identité sociale et le cas des femmes cadres.....	p.24
6.1.3 La théorie de l'identité sociale appliquée aux hommes gestionnaires.....	p.25
6.1.4 La théorie du changement.....	p.26
6.2 Deuxième partie	
– Les obstacles et les facteurs facilitant la progression des femmes cadres.....	p.29
6.2.1 Les obstacles à la progression des femmes cadres.....	p.29
6.2.2 Les facteurs de réussite à la progression des femmes cadres.....	p.37
7. Les questions de recherche	p.40
8. Méthodologie	p.41
8.1 Description du terrain et recrutement des participantes.....	p.41
8.2 Profil des participants.....	p.42
8.3 Procédure et outils méthodologiques.....	p.42
8.3.1 Le questionnaire papier.....	p.43
8.3.2 L'entrevue semi-dirigée.....	p.47
9. Résultats	p.48
9.1 Résultats quantitatifs du questionnaire papier.....	p.48
9.2 Résultats qualitatifs des entrevues semi-dirigées.....	p.49
9.2.1 Obstacles.....	p.50
9.2.2 Facteurs de réussite.....	p.51
9.2.3 Ambiguïté.....	p.52

10. Discussion	p.53
10.1 Les obstacles à la progression de carrière.....	p.55
10.2 Les facteurs de réussite pour la progression de carrière.....	p.68
10.3 Ambiguïté.....	p.78
10.4 Comparaison de nos résultats et ceux des études faites dans les années 1980.....	p.79
11. Conclusion	p.83
12. Annexes	
12.1 Annexe I - Women's Earnings and Income.....	p.86
12.2 Annexe II - 2009 Catalyst Census - Financial Post 500 Women Board Directors.....	p.87
12.3 Annexe III - Canadian Women in Business.....	p.88
12.4 Annexe IV - Women in Management in Canada.....	p.89
12.5 Annexe V - Résultats qualitatifs des entrevues semi-dirigées.....	p.92
12.6 Annexe VI - Questionnaire papier et lettre d'information	p.93
13. Bibliographie	p.105

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1. Résultats qualitatifs des entrevues semi-dirigéesp.42

Annexes

Annexe I – Women’s Earnings and Income.....p.78

Annexe II - 2009 Catalyst Census - Financial Post 500 Women Board Directors.....p.79

Annexe III - Canadian Women in Business.....p.80

Annexe IV - Women in Management in Canada.....p.81

Résumé

Pour cette thèse de recherche, nous nous sommes intéressées à la perception des femmes gestionnaires des entreprises publiques dans le secteur des communications, quant à leurs conditions de travail, notamment les obstacles et les facteurs de réussite rencontrés au cours de leur progression de carrière. Au Québec et ailleurs en occident, les mouvements féministes ont lutté pour que les femmes soient reconnues au même titre que les hommes et aient les mêmes droits face à l'État. Ainsi les femmes ont eu accès, entre autres, à la contraception et aux études supérieures. Ces pionnières sont donc entrées dans des milieux traditionnellement masculins, un changement qui provoqua plusieurs réactions négatives de la part des partisans et partisanses du statu quo. Ces femmes se retrouvaient en minorité, notamment dans les hautes sphères de la gestion, niveau cadre.

Aujourd'hui, les femmes cadres sont toujours en minorité, une bonne vingtaine d'années après que les premières femmes soient entrées à ces niveaux. Dans ce contexte, il est plausible de penser, avec les théories de l'identité sociale et du changement, que les femmes cadres font face à différents obstacles lors de leur progression de carrière, de même que certains facteurs favorisant leur réussite dans l'ascension de la hiérarchie. Ainsi, cette thèse aborde un sujet dans la continuité des recherches féministes qui semblent de plus en plus oubliées, alors que l'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas atteinte. Les résultats obtenus entendent garder vivant le sujet des femmes comme groupe minoritaire, pour ne pas oublier que les obstacles qu'elles rencontrent sont bien réels mais plus sournois qu'auparavant. Quant aux facteurs de réussite, les résultats obtenus sont encourageants et apportent de l'espoir, toujours pour la quête de l'égalité entre les hommes et les femmes, ici, en milieu de travail.

Remerciements

Ces trois années passées au niveau de la maîtrise ont été longues et ardues. Je n'aurais jamais été capable de passer au travers sans l'aide et le support des professeures Martine Lagacé et Lise Boily.

Merci aussi au professeur Luc Bonneville pour qui j'ai été assistante et avec qui j'ai développé mon esprit de synthèse et mon sens des responsabilités. C'est aussi avec M. Bonneville que j'ai appris à diriger des entrevues, ce qui m'a été d'une grande utilité pour mon propre terrain de recherche.

Un énorme merci à mes parents, Claude et Mireille, pour leur support et leurs encouragements. Merci de m'avoir enseigné que la persévérance porte fruit et de m'avoir donné la chance d'étudier autant que je le voulais.

Merci à mon amour Olivier, pour ta présence, ton amour et ta patience. Tu es toujours présent dans les moments difficiles et je l'apprécie plus que tout au monde.

Introduction

De nombreuses études soulignent que les femmes n'ont pas les mêmes opportunités que les hommes en termes d'accessibilité à différents postes tout autant qu'en termes de salaire (Paquerot, 1984; Cannings, 1988; Weyer, 2007; Giscombe et Jenner, 2009; Catalyst, 2010c; Prime, Agin et Foust-Cummings, 2010). À titre d'exemple, Catalyst (2010a) (Annexe I – Women's Earnings and Income) souligne qu'au Canada en 2007, une femme gagnait 65,7% du salaire d'un homme. Dans les couples où les deux partenaires ont un travail rémunéré, c'est très souvent (dans 82% des situations) l'homme qui gagne un salaire plus élevé (Catalyst, 2010a). En outre, dans la plupart des pays industrialisés, l'histoire montre que la vaste majorité des postes supérieurs de direction ont été occupés par des hommes plutôt que par des femmes (Stelter, 2002). Martin, Harrison et Dinitto (1983) soutiennent que ce sont les courants idéologiques et la justification de ces courants supportant le statu quo qui expliquent en partie la quasi absence des femmes dans des postes de gestionnaires. Si les femmes ont progressé sur le marché du travail canadien depuis les quarante dernières années (Statistique Canada, 2010b), ce n'est que depuis une vingtaine d'années qu'elles accèdent, en plus grand nombre, à des postes de gestion. En effet, l'insertion effective des femmes dans la profession de gestion s'est surtout faite entre les années 1981 et 1984 (Andrew, Coderre & Denis, 1988, citées par Andrew, Coderre, Daviau & Denis, 1988). Inglehart et Norris (2003, cités par Eagly et Sczesny, 2009) soulignent que l'entrée de femmes, dans des emplois en grande majorité occupés par des hommes, ne s'est faite que graduellement et

difficilement, cela à la suite d'une augmentation considérable des femmes sur l'ensemble du marché du travail au 20^e siècle.

Cette progression résulte en partie de la lutte féministe menée durant le milieu des années 1960 aux années 1980. De cette période jusqu'à aujourd'hui, quatre grandes générations de luttes féministes s'entrecoupent et se complètent. Dans les années 1960-1970, les injustices furent radicalement dénoncées pour qu'en 1970-1980 des lois soient mises en place. Suivent les années 1980 où des actions et des gestes concrets ont alors été exigés de la part du gouvernement par les féministes : il s'agissait notamment d'offrir aux femmes un meilleur accès à l'emploi et l'équité salariale. La quatrième génération du féminisme des années 1990-2000 se caractérise par une prise en charge, une autonomie des femmes suite à l'application des lois. Particulièrement, la lutte pour séparer la sexualité de la procréation (la légalisation de la contraception) servit de base, voire de tremplin, pour le mouvement de libération des femmes en Occident (Coeytaux & Pillsbury, 2001). Plusieurs autres batailles ont aussi été menées par les féministes de l'époque en matière de lutte contre la violence faite aux femmes, pour l'avortement légal, contre la répression sexuelle, pour que le viol soit considéré comme un crime majeur. Bref, ces féministes ont lutté pour que les femmes aient le droit de développer toutes leurs potentialités. Cependant, malgré ces luttes, ces multiples pressions politiques aboutissant à la mise en place de lois visant une meilleure représentation des sexes et la cinquantaine d'années qui se sont écoulées depuis une prise de conscience radicale des inégalités, l'ampleur de l'avancée des femmes demeure nébuleuse et difficile à

circonscrire de manière précise (Barreto, Ryan et Schmitt, 2009). Précisément, comme le souligne Michel (2007),

« Si la guerre économique et la conquête de nouveaux marchés par les puissantes multinationales et les États remplacent aujourd’hui l’expansion territoriale, les valeurs dominantes et les pratiques d’agressivité restent encore les mêmes à l’égard des grandes vaincues du Néolithique moyen : les femmes. C’est pourquoi les femmes d’aujourd’hui sont encore immergées dans le système patriarcal et en subissent les conséquences désastreuses. »

De manière générale, les études antérieures sur la progression des femmes cadres font état d’une légère progression, principalement marquée par la récente entrée en poste cadre des femmes (Harel Giasson & Robichaud, 1988). Tel que souligné plus haut, cet enjeu de la présence des femmes dans des postes de gestion a fait l’objet de plusieurs études durant les années 1980, les femmes commençant à rentrer en plus grand nombre (quoique toujours faible) dans les hautes sphères de la direction. Dans ce qui suit, nous présentons un portrait général de la situation des femmes cadres dans les années 1980, en s’appuyant sur les résultats du colloque *Tout savoir sur les femmes cadres d’ici* (Harel Giasson & Robichaud, 1988), lequel a réuni de nombreux chercheurs sur la question. Nous y recensons près d’une dizaine d’études sur le sujet (Andrew, Coderre, Daviau & Denis; Abbondanza; Lamoureux & Cardinal; Guay; Goyer; Toulouse & LaTour; Cannings; Paquerot; Poirier; Martel, Harel Giasson & Marchis Mouren).

Recension de la littérature

La présence des femmes dans les postes de gestion dans les années 1980

Globalement, ces études suggèrent que les femmes étaient pratiquement absentes ou à tout le moins représentaient une très faible proportion du personnel de gestion (Andrew et al.; Poirier, 1988; Paquerot, 1988). Par exemple, l'étude de Paquerot (1988) intitulée *Les femmes cadres dans la fonction publique du Québec* montre que les écarts de salaire entre les hommes et les femmes étaient notables, malgré que les femmes fussent plus scolarisées que les hommes dans certains domaines, traditionnellement féminins certes, tels que les sciences humaines et les lettres. Précisément, il en ressort que les femmes tardaient à atteindre les postes de cadres : la présence des femmes dans des emplois de haute gestion n'augmentait que de 1% par année (Paquerot, 1988), malgré que leur profil de compétences était pourtant semblable aux hommes; elles devaient « inévitablement » suivre un parcours de carrière type, déjà tracé par les hommes, c'est-à-dire évoluer dans la hiérarchie d'une entreprise sans détours et sans pauses, notamment pour retourner aux études ou encore pour élever des enfants.

Dans le cadre de leur étude, *Femmes cadres et estime de soi*, Lamoureux et Cardinal (1988) expliquent cette lenteur des femmes à obtenir des postes cadres au fait que ces dernières nourrissaient un sentiment de compétence inférieur à celui des hommes. Elles expliquent ce sentiment en relevant deux facteurs potentiels: premièrement, parce que leur salaire était inférieur à celui des hommes et deuxièmement, parce qu'elles ne se

sentaient pas en mesure de répondre aux attentes d'autrui avec la même efficacité qu'elles *percevaient* chez les hommes. Il est alors plausible de penser, selon les résultats de cette étude, que les variables qui contribuent au sentiment de compétence (estime de soi positive) sont le salaire et le style de gestion préconisé, c'est-à-dire un style véhiculé dans une idéologie dominante. Ainsi, selon les auteurs, une femme gagnant un salaire inférieur à celui d'un homme et qui, en outre, n'incarne pas le style de gestion valorisé et en vogue, pourrait voir son estime personnelle s'assombrir. Précisons que les résultats de Lamoureux et Cardinal (1988) ne suggèrent pas que les femmes sont moins compétentes que les hommes, mais réfèrent plutôt à la *perception* par certaines femmes, d'un sentiment d'incompétence par rapport aux hommes. Lamoureux et Cardinal (1988) précisent en outre qu'il n'y aurait pas de différence entre les femmes et les hommes quant à la philosophie de gestion, au style de gestion et à la satisfaction des subordonnés. Elles suggèrent ainsi que les résultats pourraient en partie s'expliquer par le fait que les femmes seraient trop exigeantes envers elles-mêmes. Dans la même veine, Poirier (1988) fait émerger, quant à elle, une autre raison expliquant la lenteur des femmes à accéder aux postes cadres. Il appert que celles-ci s'inscriraient hors des réseaux informels, lesquels sont d'excellentes voies pour bénéficier de l'aide de mentors très expérimentés.

Par ailleurs, dans son étude, Abbondanza (1988) soutient que les femmes cadres s'identifiaient et se comparaient à la fois aux hommes et aux femmes de statut semblable ou supérieur. L'auteure émet l'hypothèse selon laquelle en s'identifiant aux hommes (de statut semblable ou supérieur), ces femmes amenuisaient leur estime de soi, prenant conscience des disparités les plaçant dans une situation désavantageuse par rapport à ces

derniers. Cette même auteure suggère que le mécontentement qui résulte de cette prise de conscience quant aux inégalités salariales, aux inégalités de chances de promotion et aux faibles responsabilités confiées à la majorité des femmes, incitaient les femmes cadres à adopter des comportements de solidarité féminine. Ainsi, pour la majorité de l'échantillon ciblé, celles-ci effectuaient des interventions d'appui et de soutien, jouaient le rôle de mentor, diffusaient de l'information (postes, promotions), exprimaient de l'insatisfaction au supérieur immédiat et tentaient d'agir sur les structures et les politiques (Abbondanza, 1988).

Un autre facteur qui ressort des études de ce colloque quant à la lente percée des femmes dans des postes cadres a trait au précaire équilibre travail – famille. Cannings (1988) s'est intéressée à cette problématique avec son étude menée à la fin de 1983, laquelle portait sur l'impact de l'engagement familial et la réussite professionnelle quant à la rémunération des hommes et femmes cadres. Ses résultats suggèrent que l'engagement familial, de pair avec une carrière, avait un impact sur les femmes et ce, à deux niveaux. En premier lieu parce que les femmes assumaient la plus grande partie des tâches domestiques et devaient donc y consacrer plus d'heures, ce qui menaçait leur équilibre travail – famille. Et en deuxième lieu parce que l'employeur, qui avait tendance à présumer que les femmes auraient nécessairement des obligations familiales, faisait preuve de discrimination statistique¹. Ce faisant, l'entreprise limitait l'accès des femmes aux postes cadres. En outre, Cannings (1988) soutient que l'engagement familial avait un

¹ Discrimination statistique : rejeter un individu à raison de défauts qu'on lui prête parce que les membres de son groupe d'appartenance sont supposés avoir souvent ces défauts. Il s'agit de rejeter l'individu parce qu'il ne satisfait *probablement* pas aux critères exigés.

impact négatif sur les revenus des cadres, particulièrement celui des femmes. Sur la base d'un échantillon de 684 cadres intermédiaires de grandes entreprises au Canada dont 37% étaient des femmes, Cannings (1988) conclut que les femmes cadres gagnaient 90% du salaire des hommes cadres. Même en tenant compte de l'impact potentiel de diverses variables (loyauté à la firme, réseaux informels, responsabilité hiérarchique), aucune de ces dernières ne pouvait expliquer la différence de 10% de salaire au détriment des femmes. L'auteur soutient que cet écart pourrait être relié au fait que les hommes débutent plus tôt leur carrière, qu'ils l'interrompent moins souvent et donc que l'intensité avec laquelle ils ont édifié leur carrière, par unité de temps, les placent sur un terrain plus favorable que celui des femmes (Cannings, 1988).

Pour sa part, l'étude d'Andrew et al. (1988) avait pour but de déterminer les éléments facilitateurs tout autant que les contraintes rencontrées par les femmes cadres des grandes entreprises et organismes gouvernementaux du Québec et de l'Ontario. Les auteures notent qu'« Au début des années 1980, l'irruption de ces femmes dans ce type d'emploi s'accompagne d'un train de lois encourageant leur recrutement » (p.21) Mais les mêmes constats demeurent : dans les postes les plus prestigieux se retrouvaient le moins de femmes, celles-ci avaient une maternité tardive, ou même n'avaient pas d'enfants, la majorité conciliaient le travail et la famille, elles étaient les principales responsables des tâches de la maison, elles devaient interrompre leur carrière plus souvent que les hommes pour effectuer un retour aux études ou pour bénéficier d'un congé de maternité et enfin, ces femmes faisaient preuve de solidarité avec les autres femmes. Qui plus est, les auteurs soulignent que seulement 6% des participantes de

l'échantillon estimaient que c'était le conjoint qui mettait davantage d'heures aux tâches domestiques qu'elles ne le faisaient elles-mêmes.

L'étude menée par Guay (1988) portait sur le mitan de la vie des femmes cadres dans la Fonction publique québécoise. Son échantillon était composé de vingt femmes cadres âgées entre 35 et 55 ans. Plus précisément, 30% des femmes cadres de l'échantillon possédaient un diplôme de premier cycle et 65%, un diplôme de deuxième cycle. Guay (1988) soutient que contrairement à la dimension de *crise* que plusieurs études associent au mitan de la vie, ces femmes (justement au mitan de leur vie) auraient appris à être davantage en contact avec leurs émotions, à mieux comprendre leurs besoins tout autant que ceux des autres, à prendre des risques et à résoudre les aspects contradictoires de leur personnalité. Sur la base de ces observations, l'auteure en conclut que le mitan de la vie constituait pour les femmes le meilleur moment pour occuper un poste cadre, d'autant plus qu'elles seraient plus confiantes grâce à leur bagage d'expériences. Sur la même piste de réflexion, Guay (1988), observe que les femmes de l'échantillon, au mitan de leur vie, semblaient plus aptes à saisir les enjeux politiques et administratifs de leur environnement.

Un constat ressort clairement des études précédentes : la route était longue et difficile dans l'atteinte d'un poste cadre pour les femmes durant les années 1980 et certaines d'entre elles, devant la complexité du parcours ont peut être décidé de baisser les bras... Goyer (1988) s'est précisément penché sur les raisons qui incitaient les femmes à ne plus envisager une carrière de cadre. L'auteure soulève plusieurs facteurs au niveau

de la perception des femmes: un sentiment de plafonner (effet du *plafond de verre*), un débordement du travail dans la vie privée, un conflit majeur avec le supérieur immédiat et des difficultés d'adaptation face aux valeurs de l'organisation. Cependant, ces facteurs potentiels d'abandon sont, grosso modo, les mêmes que pour les hommes, de pair avec les conditions de succès; c'est-à-dire que ce qui pousse les hommes à abandonner un poste de cadre dans une entreprise, tout comme les facteurs de réussite, semblent être les mêmes que pour les femmes (Goyer, 1988). Toutefois, cette même étude fait ressortir que ce qui était propre à la situation des femmes en termes de facteurs d'abandon est en lien avec la perception d'un sentiment d' *incapacité*, voire d'une impossibilité à performer « parfaitement » dans toutes les sphères de la vie : la carrière, la maison, la famille, le manque de visibilité (parce que les femmes cadres sont peu nombreuses cela les place sous un projecteur où le moindre geste est évalué) ; à cet effet, l'auteur souligne aussi la dualité des attentes des subordonnés qui requièrent l'autorité du cadre tout en exigeant plus de compréhension et d'humanisme de la part d'une femme. L'ensemble de ces facteurs, pourrait donc expliquer, selon Goyer (1988), le freinage dans la progression de carrière des femmes et ultimement, le fait que certaines d'entre elles, une fois dans un poste cadre, opteraient de s'en retirer.

En résumé, les études recensées à partir du colloque *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*, suggèrent que les femmes ont tardé à atteindre les postes de cadres dans les entreprises au cours des années 1980 et lorsqu'elles y ont eu accès, c'est souvent beaucoup plus tard dans leur carrière que les hommes. Ces études suggèrent que pour monter dans la hiérarchie d'une entreprise, les femmes devaient procéder de façon

stratégique (Andrew et al. 1988). Dans le même ordre d'idées, Poirier (1988), soulignent qu'elles misaient sur leurs compétences et sur une performance supérieure, tout en accordant une place importante à la solidarité entre collègues. Particulièrement, une solidarité avec les collègues féminines (Abbondanza, 1988).

La présence des femmes dans les postes de gestion dans les années 2000

Ce résumé du colloque *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (1988) a donc permis de tracer un portrait global sur la condition des femmes cadres au Québec dans les années 1980. À l'heure actuelle, au début de ce 21^e siècle, dans une société occidentale où les droits de la personne sont au centre des discussions sociales et où se transforment progressivement les traditions de vie des femmes et des groupes minoritaires, une tendance politique conservatrice soulèvent certaines questions (voire certains doutes) quant à la réelle progression des conditions des femmes cadres. Ainsi, Lamoureux (2007), soutient que « la conjoncture actuelle d'un (néo)libéralisme [...] renoue avec le conservatisme social » (p.5), lorsque la population nord-américaine ne voit plus, par exemple, la discrimination faite à l'égard des femmes et pense que les « seules femmes qui resteraient à libérer seraient les « femmes du tiers-monde » » (p.1). Lamoureux (2007), rappelle aussi que cette tendance politique conservatrice traduit les menaces qui pèsent sur la liberté de décision face à l'avortement, la violence faite aux femmes tant au travail qu'à la maison, les inégalités salariales, etc.

À l'heure actuelle, les femmes cadres sont toujours peu présentes au sein de toutes les entreprises au Canada : ainsi, en 2009, 44,9% des entreprises publiques n'avaient aucune femme cadre en poste (Catalyst², 2010b) (Annexe II – 2009 Catalyst Census : Financial Post 500 Women Board Directors) et seulement 24% de la totalité des cadres étaient des femmes (Statistique Canada, 2010a). De plus, parmi les 500 entreprises ayant les plus hauts revenus au Canada (FP500), un maigre 3,8% est dirigée par une femme (Catalyst, 2010c) (Annexe III – Canadian Women in Business). En 2009, on comptait seulement 14% de femmes occupant les sièges des conseils d'administration de ces mêmes 500 entreprises (Catalyst, 2010d) (Annexe IV – Women in Management in Canada). Korabik (1977, citée par Fortier et Harel-Giasson, 2007) soutient qu'une masse critique de 35% (en termes de présence de femmes cadres dans le monde du travail) serait nécessaire pour amorcer la déconstruction des préjugés et des stéréotypes sur la base du sexe et ainsi permettre au groupe minoritaire de véritablement jouer sur les rapports de force. Les faibles taux de représentations des femmes dans les différentes sphères de la gestion sont d'autant plus aberrants puisque les femmes représentent désormais, près de la moitié de la population active au Canada, avec 47,3% en 2009 (Catalyst, 2010e).

² Catalyst est la principale organisation (avec des bureaux aux États-Unis, au Canada et en Europe) à but non lucratif, constituée de membres, qui a comme mission le développement des opportunités pour les femmes et les entreprises. Leur travail a comme source première la recherche (Catalyst, 2010e).

Un choix : l'entreprise publique, secteur des communications

Ces chiffres inquiétants quant à la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères de la gestion, imposent une réflexion sur la place des femmes ainsi que sur leur progression dans les organisations. Dans le cadre de cette réflexion, l'organisation publique semble tout à fait indiquée : « De manière générale, l'entreprise publique a un objectif collectif et un impact sur la société » (Pelletier, 2009, p.87). Puisque la présence des femmes dans les hauts postes de gestion fait état d'un changement social profond, les entreprises publiques semblent en effet toutes désignées pour notre terrain d'étude. « Au Canada, le développement du pays est la principale justification de la création des entreprises publiques » (Pelletier, 2009, p.20). Toujours selon Pelletier (2009), l'entreprise publique joue un rôle de premier ordre dans la société puisqu'elle remplit une mission essentielle aux citoyens. Bien que les modèles de discrimination dans la société soient reproduits dans les organisations (Miller, Lincoln & Olson, 1981), l'opposé est aussi plausible, c'est-à-dire que les pratiques d'inclusion et d'acceptation mises de l'avant dans les entreprises publiques se répercuteront dans la société au sens large et deviendront en outre, des exemples de bonnes pratiques pour les autres organisations. Les entreprises publiques sont directement régies par les politiques et les lois gouvernementales et sont donc un lieu de prédilection pour observer et étudier la progression des femmes sur le marché du travail, notamment des femmes cadres.

Malgré le discours officiel de ces entreprises publiques selon lequel les femmes auraient progressé sur le marché du travail (Commission de la fonction publique, 2009),

il est plausible de se questionner sur l'expérience réelle des femmes, des femmes cadres en particulier. Soulignons que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (sanctionné en 1995) a pour objet de « réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul se voit refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes (...) conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagement adaptés aux différences » (Ministère de la Justice, 2010). Dans ce contexte, réaliser l'égalité ne veut pas dire « tendre vers » ou encore « favoriser », mais bien faire en sorte que l'égalité existe, qu'elle soit. L'écart toujours présent entre les salaires des hommes et des femmes et l'écart quant aux possibilités d'avancement de carrière pour ces dernières (effet du plafond de verre) semblent traduire un décalage entre le discours officiel des entreprises publiques et l'expérience réelle des femmes.

Ainsi, dans le cadre du présent travail, nous centrerons notre réflexion sur les entreprises publiques et les femmes cadres qui œuvrent dans les secteurs de la communication au sein de ces entreprises, en ce que celles-ci constituent des catalyseurs du changement (Boily, 1993). L'auteure suggère ainsi d'étudier ces entreprises sous l'angle de ceux et celles qui les dirigent car ils et elles sont la source du statu quo ou du changement par leur discours sur et pour la société.

Notre objectif de recherche

Dans la présente étude, nous donnons ainsi la parole aux femmes cadres d'entreprises publiques qui œuvrent dans le secteur de la communication, dans l'objectif de circonscrire leurs perceptions, leurs perspectives d'une réelle ou fictive progression sur le marché du travail et ce, depuis les deux dernières décennies. Nous tenterons par cette démarche, de circonscrire les facteurs qui ont facilité cette progression tout autant que les obstacles qui l'ont freinée. La problématique de la progression des femmes cadres sur le marché du travail ayant été explorée par le biais de nombreuses études effectuées au cours des années 1980 nous nous appuyerons en outre, sur les résultats de ces dernières (recensées dans les pages précédentes) afin de déterminer dans quelle mesure la condition des femmes cadre a évolué. En d'autres termes, l'objectif de notre étude est de déterminer jusqu'à quel point la lente (et certainement difficile) progression des femmes cadres dans les années 1980 s'est poursuivie, a stagné ou a plutôt régressé dans les entreprises de communication publiques au tournant du XXI^e siècle.

Cadre théorique

Le concept même de « progression » (et de son corollaire, la « régression ») des femmes cadres au travail sous-tend l'idée de *changement* mais aussi du pouvoir d'agir et des *relations intergroupes*. Ce faisant, dans les pages qui suivent, nous référons et explicitons, dans un premier temps, deux théories : la **théorie de l'identité sociale** (Tajfel, 1982; Deschamps, Morales, Paez & Worchel, 1999) et la **théorie du changement** (Kanter, 1987; Hall, 1990; Kanter, Stein & Jick, 1992) afin de mieux comprendre les forces et logiques à l'œuvre dans le cas des femmes cadres. Ces deux théories sont en effet des plus pertinentes pour mieux comprendre les enjeux en lien avec les femmes cadres, celles-ci constituant toujours un groupe minoritaire dans l'environnement professionnel et sous-tendent de ce fait, des dimensions intergroupes très particulières. Ces dimensions sont au cœur de la théorie de l'identité sociale. Quant à la théorie du changement, elle apparaît comme un incontournable, puisque la présence des femmes au niveau de la gestion apporte un profond changement, certes, dans la pratique quotidienne, mais aussi en tant que bouleversement intense des mentalités et des perceptions. Dans un deuxième temps, s'appuyant toujours sur une recension des écrits, nous présenterons un tour d'horizon des obstacles que rencontrent les femmes dans leur ascension de carrière ainsi que des facteurs facilitant leur accès à des postes de gestion.

Première partie – Les théories

La théorie de l'identité sociale

Dans l'actuel contexte social, tel que mentionné plus haut, les inégalités qui subsistent entre les individus et entre les groupes d'individus sont reproduites dans les organisations, puisqu'elles fonctionnent elles-mêmes telles des microsociétés (Miller et al., 1981). Pour comprendre la dynamique des interactions de groupes, référons-nous à la théorie de l'identité sociale, développée par Henri Tajfel dans les années 1970 (Tajfel, 1982). Deschamps et al. (1999, p.25) résument ainsi la logique qui soutient cette théorie :

« La théorie [...] repose sur l'hypothèse selon laquelle nous avons tous besoin d'une identité personnelle favorable et que le statut des groupes auxquels nous appartenons nous aide à atteindre une telle identité personnelle positive. [...] de telles évaluations positives sont faites sur la base de comparaison – nous préservons ou augmentons notre identité personnelle positive lorsque notre groupe fait mieux qu'un autre groupe (Tajfel, 1978, 1981, 1982 ; Turner, 1981 ; Tajfel et Turner, 1979, 1986). »

Ainsi, l'identité sociale d'un individu : a) se forme à travers son appartenance à divers groupes et cette appartenance définit la place qu'il occupe dans la société et b) l'individu étant à la quête d'une identité sociale positive, les caractéristiques de son groupe d'appartenance doivent pouvoir être comparées favorablement à celles d'autres groupes (Deschamps, Morales, Paez et Worchel, 1999).

Deschamps et ses collègues soulignent également que les relations de groupe sont très différentes des relations qui peuvent exister entre des individus : « (...) la relation entre deux personnes est moins compétitive que celle qui s'établit entre deux sujets caractérisés comme appartenant à deux groupes différents » (Deschamps et al., p.20). Entre individus, si deux personnes s'entendent bien, c'est qu'elles ont une opinion favorable l'un envers l'autre et inversement (opinion défavorable) lorsque ces deux personnes sont en compétition. Les rapports interpersonnels et intergroupes que nous entretenons dépendent donc en partie de nos opinions et perceptions. Donc, selon Deschamps et al. (1999), la compétition (voir la différence d'opinion) entre deux groupes sera plus forte qu'entre deux individus de ces mêmes groupes. Pour expliquer comment les opinions de groupe sont plus définies et focalisées que les opinions individuelles, Deschamps et al. (1999) réfèrent au concept de polarisation. « La polarisation de groupe désigne la tendance des interactions dans un groupe à rapprocher la moyenne des réponses des membres du groupe de l'extrême d'une position qui en constitue déjà une inclinaison » (p.112). En d'autres mots, l'opinion commune qui rassemble des individus en un groupe tend à se renforcer davantage que l'opinion personnelle des individus. C'est le concept de croyance de groupe qui permet la formation et l'existence du groupe (Deschamps et al., 1999). Les croyances de groupe (normes, valeurs, buts, idéologie) servent aux individus membres à nourrir des éléments de solidarité, à définir les frontières de ce groupe et à en fournir des critères de différenciation par rapport aux autres groupes (Deschamps et al., 1999).

La théorie de l'identité sociale et le cas des femmes cadres

Les femmes gestionnaires peuvent percevoir une atteinte négative à leur identité personnelle, puisqu'en comparant leur groupe à celui des hommes, elles constatent les écarts de salaires et les inégalités de chances, amenuisant ainsi la réussite de ce même groupe. Ellemers, Haslam, Platow & van Knippenberg (2003) soutiennent que devant le constat d'une situation désavantageuse pour son groupe d'appartenance, un individu peut tenter de se distancer de son groupe et même changer de groupe, ce qu'ils nomment la « mobilité individuelle » (*individual mobility*, Ellemers, Spears et Doosje, 1997 cités par Ellemers et al., 2003). En appliquant le concept de mobilité individuelle à notre sujet d'étude, soit les femmes gestionnaires, il est clair que cette dernière option est difficilement envisageable puisque dans leur cas, être gestionnaire est beaucoup plus qu'un gagne-pain, un emploi, c'est une carrière qui s'inscrit comme élément central d'un parcours de vie. En outre, étant membre d'un groupe minoritaire faisant quotidiennement face à des préjugés (Earnshaw, 1993) et dont le passé, le présent (et le futur) sont le fruit de luttes acharnées pour l'égalité des sexes, les femmes gestionnaires ne peuvent pas faire usage des mêmes stratégies que les hommes pour renforcer positivement leur identité sociale. Quelles stratégies peuvent-elles alors utiliser? Elles peuvent se comparer aux femmes en général et en retirer une satisfaction et une identité sociale renforcée, puisque la majorité des femmes ne sont pas cadres. C'est la stratégie consistant à modifier le groupe de comparaison (Spears et Manstead, 1989, cités par Ellemers et al., 2003). Une autre stratégie serait d'améliorer leur réputation à travers la « compétition sociale » (*social competition*, Ellemers, van Knippenberg et Wilkie, 1990 cités par Ellemers et al., 2003), laquelle a pour objectif, le changement social. La stratégie *social competition*

réfère également au concept du *ingroup bias* (Turner, 1999) que nous traduirons par « biais de groupe d'appartenance ». De manière concrète, il s'agit d'une préférence biaisée à l'égard des membres de son propre groupe; en milieu de travail, cela peut signifier que les femmes ayant connaissance, par exemples d'informations quand des promotions, des affichages de postes et d'autres avantages, ne divulgueraient ces informations qu'aux membres de leur propre groupe, dans le but de le fortifier, de contrer les stéréotypes (changement social).

La théorie de l'identité sociale et le cas des hommes gestionnaires

Au départ, un homme gestionnaire peut appartenir à deux principaux groupes : celui des hommes et celui des gestionnaires. Puisque la majorité des gestionnaires sont des hommes, le groupe des hommes *et* le groupe des gestionnaires sont implicitement associés; ils ne forment qu'un. Il en résulte une perception dominante et acceptée qui soutient que le gestionnaire est la plupart du temps, un homme (Schuler, 1979). Ainsi, au travail, l'homme gestionnaire est perçu comme faisant partie d'un seul groupe. À l'opposé, on confère aux femmes gestionnaires, un double statut : en effet, leur groupe d'appartenance peut être celui des femmes ou celui des gestionnaires (ce qui représente 15% de la totalité des cadres), mais rarement ces deux statuts seront-ils fusionnés en un seul. En d'autres termes, dans la mentalité dominante : femme \neq gestionnaire (Martin, Harisson et Dinitto, 1983). Conséquemment, une femme gestionnaire (contrairement aux hommes gestionnaires) doit jongler avec ce double statut minoritaire de « femme » (un statut défavorable) et de « gestionnaire » (un statut minoritaire en nombre).

Il serait logique de croire, lorsqu'en appliquant la théorie de l'identité sociale à la réalité des relations intergroupes en milieu de travail que si les hommes nourrissent des préjugés négatifs face aux femmes gestionnaires c'est qu'ils perçoivent une menace à leur identité d'homme gestionnaire. Pour conforter leur identité désormais menacée (et restaurer une identité sociale positive), ces hommes ne considéreront pas les femmes gestionnaires dans le large groupe des gestionnaires (soit comme des alliés), mais plutôt comme appartenant au groupe des femmes (à l' « autre » groupe). Une certaine compétition peut alors s'installer puisque l'homme gestionnaire considérera la femme gestionnaire comme faisant partie d'un autre groupe que le sien et ce faisant, ne souhaite surtout pas que les caractéristiques qu'il associe aux femmes gestionnaires lui soient dorénavant accolées.

La théorie du changement

Une seconde théorie tout à fait pertinente pour notre étude sur les femmes gestionnaires est celle du changement (Kanter, 1987; Hall, 1990; Kanter et al., 1992) compte tenu que la présence de ces mêmes femmes dans le milieu de travail impose une transformation, dans le sens d'un changement des mentalités. Depuis la Grèce ancienne, l'humain a tenté de conceptualiser le changement. Ainsi, Héraclite d'Éphèse, 500 ans av. J.-C., réfléchit sur le changement et en vint à la conclusion que le changement est permanent et perpétuel; que nous sommes des êtres éternellement en devenir. Rien n'est fixe, tout se transforme, chaque instant est un univers en soi. C'est avec la métaphore du fleuve que le concept du changement est le mieux compris : « (...) on ne peut mettre le

pied deux fois dans le même fleuve, car l'eau n'arrête pas de couler » (Morgan, 1997, p.243).

Ce perpétuel changement, apporté par le temps peut aussi être modelé par les humains, puisque certaines personnes l'induisent et le guident. Kanter (1987) soutient avec sa théorie du « Change Masters » que certaines personnes, certaines entreprises, etc. sont toujours à l'affût des nouvelles tendances et induisent les changements par leur leadership. Les nouvelles idées apportées sont souvent perçues comme avant-gardistes et farfelues, même carrément ridicules, mais peuvent se révéler être de véritables filons d'or, c'est-à-dire d'excellentes idées. Lorsque la théorie du « Change Masters » (Kanter, 1987) est appliquée à la réalité des femmes cadres en entreprises, on comprend que leur arrivée dans les postes de gestion a provoqué son lot de changements. Il fut un temps où l'idée que les femmes accèdent à ces postes était en effet, une idée farfelue et ridicule. Car si les femmes semblent être les seules privilégiées par ces acquis, il n'en est rien. Les hommes aussi bénéficient d'un environnement de travail où les personnes doivent être considérées pour leurs compétences et leurs qualités, peu importe leur âge, race, handicap, sexe. C'est ensemble que nous pouvons changer, car c'est ainsi que notre identité se construit (Deschamps et al., 1999; Goffman, 1977). Les transformations que subissent les idéologies sont des processus collectifs et non individuels (Hall, 1990). Kanter, Stein et Jick (1992) mentionnent que le changement apporté par des efforts isolés échouera probablement à cause des effets du contexte du système. Pour faire en sorte que ces changements s'implantent de façon durable, les femmes doivent donc s'associer à toutes les personnes concernées, tant les femmes que les hommes et les impliquer dans le

processus. Un changement sans les personnes impliquées est un changement contre elles
(Kanter et al., 1992).

Deuxième partie

Les obstacles et les facteurs facilitant la progression des femmes cadres

Les obstacles à la progression des femmes cadres

S'appuyant sur notre recension des écrits (Berger, 1966; Goffman, 1977; Schuler, 1979; Harel Giasson & Robichaud, 1988; Deschamps et al., 1999; Eagly & Karau, 2002; Kellerman & Rhode, 2007; Rustmeyer & Fischer, 2007; Wood, 2008; Eagly & Sczesny, 2009), l'obstacle le plus colossal quant à la progression des femmes cadres en milieu de travail semble relever des stéréotypes et des préjugés sur la base du sexe. À cet obstacle central, s'ajoutent les suivants : 2. La présence d'un plafond de verre; 3. La préférence pour le statu quo et la résistance au changement dans la culture organisationnelle; 4. La difficulté du maintien d'un équilibre travail-famille et finalement; 5. Un discours médiatique amenuisant aussi cette progression. Dans ce qui suit, nous passons en revue chacun de ces cinq obstacles recensés.

1. Les préjugés et les stéréotypes sur la base du sexe

C'est une perception très répandue de penser que les femmes dirigent et gèrent de façon différente (voire moins efficacement) que les hommes (Kellerman & Rhode, 2007). Selon Kellerman et Rhode (2007), les femmes qui s'aventurent dans les postes de gestion, travaillent plus fort et doivent négocier avec un parcours plus sinueux que les hommes pour arriver à leur but. Mais, en se concentrant sur les différences, Eagly et Karau (2002) constatent que cette approche perpétue, plutôt qu'elle défie, le statu quo

dans l'organisation. Les préjugés et les stéréotypes ont pour but d'accentuer à la fois les différences intergroupes et les ressemblances intragroupes (Deschamps et al., 1999). Selon Eagly et Karau (2002), les femmes font face à deux principaux préjugés : (a) une perception moins favorable pour les femmes que les hommes comme les occupants potentiels des postes de direction et (b) l'évaluation moins favorable des actions entreprises en tant que leader, lorsque le poste est occupé par une femme.

Pourtant, la science d'aujourd'hui est incapable de définir clairement les différences (autre que physiologiques) entre les hommes et les femmes (Kellerman & Rhode, 2007). Ainsi, se concentrer uniquement sur les différences entre les hommes et les femmes pour caractériser les styles de leadership est certes une approche réductionniste de la problématique. Et cette problématique persiste selon Wood (2008), puisque les hommes comme les femmes qui occupent des postes de direction ne s'attendent pas à ce qu'un changement de perception important s'opère bientôt; la majorité croit que plus de dix ans seront nécessaires pour que les femmes occupent 50% des postes de gestionnaires.

Maccoby (1998, cité par Rustemeyer & Fischer, 2007) soutient que c'est avec les stéréotypes de genre que les enfants amorcent la construction de leur identité sociale (sur la base du genre). Il faut donc rompre avec une vision biologique des différences de comportement entre les sexes, étant donné que les différences naturelles deviennent un facteur minime et socialement peu significatif pour l'étude des genres (Goffman, 1977).

Malgré cela, chaque geste, chaque situation, chaque mot peut représenter l'affirmation de ces différences biologiques comme étant à la base du comportement social.

« Dès le début, les personnes classées dans le groupe mâle et celles qui le sont dans l'autre groupe se voient attribuer un traitement différent, acquièrent une expérience différente, vont bénéficier ou souffrir d'attentes différentes »

(Goffman, 1977, p.46-47).

Certains idéaux sont associés à la féminité et d'autres à la masculinité et cette « identité de genre » (Goffman, 1977) est propre aux différentes sociétés. L'identité de genre peut même changer au cours de la vie d'un individu. Les stéréotypes, les identités (idéologies) de genre facilitent la compréhension du monde qui nous entoure, mais sont des pièges à l'émancipation des personnes puisqu'en polarisant les sexes on favorise l'exclusion, la fausse représentation et on modèle de façon rigide les caractéristiques propres à chaque genre (Kellerman & Rhode, 2007). De parler de « l'autre sexe », de « sexe opposé » ou de « deuxième sexe » (de Beauvoir, 1949) s'intègre dans les stéréotypes et les propage; la dichotomie du sexe biologique associée au genre efface toute nuance, toute possibilité d'interprétation. Ce que l'œil perçoit, devient la raison et la base pour une construction identitaire reposant sur la différence des sexes que l'on voit à la naissance. Il est important de noter que l'individu et la société sont des entités inextricablement amalgamées (Berger, 1966). Berger (1966), continue en disant que la relation entre l'individu et la société est dialectique, car l'individu, un fois formé, a le pouvoir d'agir à son tour sur la société qui l'a façonné. Donc, les femmes à qui la société

appose une étiquette comme quoi elles ne sont pas aptes à occuper des postes de gestion, ont le pouvoir d'agir pour changer la société, si elles le désirent.

Goffman (1977), définit le comportement de genre comme la « [...] pratique comportementale individuelle liée à une classe sexuelle » (p.53). Ces comportements s'appliquent dans le milieu organisationnel et se nomment, toujours selon Goffman (1977), « comportement institutionnel » de genre. La société est organisée selon certains « *arrangements* », comme dit Goffman (1977) qui différencient nettement les rôles sociaux des hommes et des femmes. Ces arrangements seraient présents, selon Goffman (1977), parce que c'est plus simple. Mais c'est précisément ces arrangements et cette structure sociale, qui contribuent à la création et la stabilité des différences et des préjugés, voire des désavantages auxquels les femmes font face quant aux opportunités de carrières, qui passent par les postes obtenus.

Le double statut des femmes gestionnaires vient du fait qu'elles sont des femmes et en même temps des « leaders ». Une incongruité surgit dans l'esprit des gens lorsque « femmes » et « leaders » sont mis en lien (Eagly & Sczesny, 2009). Ce double statut est le résultat de préjugés qui associent davantage les caractéristiques d'un leader à celles perçues comme étant le lot des hommes (autoritaire, intransigeant, qui ne laisse pas entrevoir ses sentiments, etc.) plutôt à qu'à celles qu'une femme possède (ou posséderait) (douce, bonne communicatrice, compréhensive, etc.) (Schuler, 1979). Dans un tel contexte, il est plausible de présumer que les femmes doivent jongler avec un exercice

d'équilibre entre caractéristiques féminines et caractéristiques masculines pour faire valoir leur compétence et leur expertise comme cadre.

2. La présence du plafond de verre

Le *plafond de verre* est une des métaphores les plus familière et évocatrice qui a émergé au 20^e siècle (Barreto, Ryan & Schmitt, 2009). Ces derniers auteurs soulignent que depuis, plusieurs chercheurs et employeurs se sont penchés sur la problématique du plafond de verre, une des multiples formes de discrimination qui conduisent à une sous représentation des femmes dans les échelons supérieurs des organisations. Selon Barreto et al. (2009) ainsi que Davidson et Burke (2004), le plafond de verre existe toujours :

« Le mot plafond signifie que les femmes rencontrent une limite dans l'escalade des échelons supérieurs de la hiérarchie de l'entreprise et verre réfère à la relative subtilité et transparence de la barrière, qui n'est pas toujours apparente à l'observateur externe » [Barreto et al., 2009, p.5 (notre traduction)].

Les auteurs poursuivent en soulignant : « However, it is clear that the notion of the glass ceiling is still reflected in the experiences of many women. » (p.6) Le plafond de verre est un obstacle de plus à franchir pour les femmes qui désirent monter dans la hiérarchie d'une entreprise. Les statistiques indiquent qu'un faible 24% des cadres supérieurs en gestion sont des femmes (Statistiques Canada, 2010a).

3. La préférence pour le statu quo et la résistance au changement dans la culture organisationnelle

Le changement est un phénomène déstabilisant, car il apporte souvent plus de questions que de réponses (Kanter, Stein & Jick, 1992), à tout le moins, au stade initial. Le changement embrouille la vision du futur. Le fait que les femmes accèdent à des postes autrefois strictement réservés aux hommes bouscule les perceptions qu'ont les hommes de leur identité sociale. Être constant avec soi-même, afin de ne pas créer de dissonance cognitive, est à la base du maintien de la stabilité du soi (Rustemeyer & Fischer, 2007). Selon Epstein (1983, 1990 cité par Rustemeyer & Fischer, 2007) la stabilité du soi représente un enjeu central chez l'individu, puisque tout changement important dans la conception du soi génère la peur et l'angoisse chez l'individu; c'est donc dans un environnement stable que l'individu donne un sens à ce qui l'entoure. De constater la présence des femmes dans des postes jusque là strictement masculins a modifié les idéologies de genre et déstabilisé les perceptions de soi des hommes en place, provoquant ainsi de la peur et par voie de conséquence, une certaine résistance face à cette nouvelle réalité. Le statu quo, aussi appelé *silence organisationnel* (Metz & Simon, 2008), se traduit par une crainte, chez les hommes, d'appuyer, d'être favorable à la présence des femmes et aux changements que cette présence suscite. Par exemple, les hommes hésitent à dénoncer les longues heures de travail en tant qu'obstacle à la conciliation « travail-famille », car ils considèrent ces enjeux comme étant encore et toujours ceux des femmes (Metz & Simon, 2008). Pourtant, ces mêmes auteurs constatent également que malgré que les hommes hésitent à exprimer de telles préoccupations, ceux-ci accepteraient volontiers un changement de culture

organisationnelle. Selon Hitt et al. (2007, cités par Metz & Simon, 2008), la culture organisationnelle est un ensemble, un système appris de suppositions, de valeurs et de comportements qui ont été acceptés comme ayant suffisamment de succès dans l'organisation pour être légués aux nouveaux venus. Selon Goffman (1979), les manifestations de la résistance au changement les plus tenaces se retrouvent dans les *détails de la vie quotidienne*, tels que les blagues sexistes, les remarques ironiques, le manque de confiance, etc. de la part des collègues, bref dans le non-dit et les pratiques informelles de l'organisation. Lawn-Day et Ballard (1996) reflètent bien cette hypothèse en soutenant que : « Professional women clearly indicated that discrimination is more likely to be subtle than overt » (p.51). Autrement dit, c'est dans une journée typique de travail qu'une femme gestionnaire rencontre les obstacles à son intégration, à la légitimité de sa présence et de sa compétence.

Symons (1990) a observé que nombre d'organisations développent un style cognitif précis qui s'appuie sur la procédure et contribue à négliger la dimension de la personne en tant qu'être humain. Elle soutient en fait que cette façon de faire constitue un instrument d'oppression et de domination sociale, où le pouvoir réside dans la division méticuleuse des tâches à accomplir et la fragmentation des niveaux hiérarchiques. Sur la résistance au changement :

« Une telle rigidité trouverait son explication dans deux séries de principes : les principes organisationnels, tels que la centralisation des décisions et l'impersonnalité des règles de l'action, et des principes de fonctionnement de l'ensemble social que constitue l'administration,

tels que la stratification et l'existence de pouvoir parallèles d'influence et d'information » (Giraud, 1987, p.16).

Cet auteur explique que l'action (les « jeux ») se manifeste autour de la règle, « (...) dans lequel les comportements de retrait, le ritualisme et la routine sont « rationnels » » (p.16).

4. La difficulté du maintien d'un équilibre travail-famille

L'équilibre travail-famille ou l'équilibre entre le travail et la vie extérieure est un enjeu qui concerne toutes les personnes au sein d'une organisation. Chacun doit concilier le temps passé au travail et le temps consacré aux activités à l'extérieur du lieu de travail. Pour les personnes qui ont des enfants, la tâche de conciliation est plus lourde. Selon Metz et Simon (2008), les hommes et les femmes s'entendent, entre autres, sur le fait que la culture organisationnelle ne laisse pas ou très peu de place à l'équilibre travail/famille. Soulignons que si les hommes et les femmes ont une opinion semblable sur le sujet, l'équilibre travail-famille est davantage un obstacle à la progression de carrière des femmes. Plus une personne occupe un poste élevé dans la hiérarchie d'une organisation, plus son travail lui demandera du temps. Dans un tel contexte, une famille peut devenir un fardeau ou même un obstacle dans l'atteinte de certains postes puisque la personne n'aura pas assez d'heures dans une journée pour concilier les eux.

5. Un discours médiatique amenuisant la progression de carrière des femmes

Les idéologies de genre sont largement influencées par les médias de masse qui proposent une vision de ce que *devrait* être un homme et de ce que *devrait* être une femme. Les médias influencent nos rites d'interaction mais ils exposent bien souvent une fausse représentation des interactions entre hommes et femmes (Goffman, 1979). Ces représentations sont accentuées de sorte à faire ressortir ce que l'ont *croit*, ce que l'on *veut croire que sont les vraies, voire souhaitables* interactions de genre. Ce qui est ironique selon les observations de Goffman (1979), c'est que nous acceptons ces représentations comme si elles étaient vraies et réelles et surtout souhaitées. Par exemples, pour la plupart, les publicités et produits des médias de masse dépeignent les hommes comme naturellement dominants et les femmes comme naturellement soumises (Goffman, 1979).

Les facteurs de réussite à la progression des femmes cadres

Bien qu'il existe de nombreux obstacles à l'avancement des femmes dans les postes intermédiaires et supérieurs de gestion, il existe aussi des facteurs de réussite qui ont permis aux femmes d'accéder à ces postes. Parmi ces facteurs nous en retenons trois : les lois sur l'égalité, la perte de pertinence de la dichotomie homme/femme et la bureaucratie (Kanter, Stein & Jick, 1992; Davidson & Burke, 2004; Kellerman & Rhode, 2007; Rustemeyer & Fischer, 2007; Barreto, Ryan & Schmitt, 2009).

1. Les lois sur l'égalité

Les lois sur l'égalité des salaires et sur l'égalité dans le travail ont été, pour un certain nombre de pays, à la source d'un intérêt marqué quant à l'action positive et aux programmes de discrimination positive (Davidson & Burke, 2004). Mentionnons toutefois que malgré les pressions politiques, la réforme législative et les quelques cinquante années qui se sont écoulées depuis la prise de conscience féministe entourant le mouvement social et politique, l'étendue du progrès des femmes est difficile à lire (Barreto et al., 2009). Davidson et Burke (2004) mentionnent aussi que « En l'absence de pressions ou de sanctions suffisantes, les lois sur l'égalité des sexes, à elles seules, peuvent difficilement modifier le statu quo. » (p.139)

2. Perte de pertinence de la dichotomie homme versus femme

De plus en plus, la dichotomie féminité/masculinité tend à se compléter, à se fondre, plutôt que de s'opposer (Rustemeyer & Fischer, 2007). Il s'agit alors de caractéristiques androgynes. Ainsi, certains styles de gestion sont humains sans pour autant être associées directement à un genre en particulier, par exemple un style de gestion incorporant habilement (selon le contexte) des caractéristiques traditionnellement masculines et féminines. Kellerman et Rhode (2007) soutiennent que la science d'aujourd'hui est toujours incapable de définir clairement les différences entre les hommes et les femmes. Conséquemment, de se concentrer uniquement sur cette présumée dichotomie pour caractériser les styles de leadership est une approche réductionniste de la problématique. Alors qu'on constate que de moins en moins d'importance est accordée au sexe de la personne, il serait plausible de croire que plus de

place est accordée à l'évaluation des compétences comme critère de sélection. Kellerman et Rhodes (2007) perçoivent dans l'émergence de ce profil androgyne un changement important qui met l'accent sur les compétences réelles d'une personne, plutôt que sur son sexe et les préjugés qui y sont associés.

3. La bureaucratie

Dans le contexte organisationnel, la bureaucratie donne le pouvoir aux acteurs impliqués de prendre action, c'est-à-dire d'apporter, voire de provoquer des changements (Kanter, Stein & Jick, 1992). Tel que vu plus haut avec Giraud (1987), la situation spécifique du milieu bureaucratique, teintée de ritualisme et de routine, fait oublier que le fonctionnaire (le travailleur, la personne) a le pouvoir d'agir sur sa propre organisation et d'engendrer des changements. Les femmes gestionnaires ont donc un pouvoir d'action en ce qui concerne la façon dont les femmes sont perçues et traitées. La vision d'une personne quant à l'orientation que devrait prendre l'organisation, suivant son pouvoir d'action, rencontre plusieurs autres visions des choses, qui se complémentent ou se confrontent. Tel que le mentionnent Kanter et al. (1992), il n'est certes pas facile ni de constater ni de provoquer le changement. Certains facteurs déterminants peuvent être cachés de notre compréhension immédiate de la situation. Puisque le plus grand défi est d'induire le changement, la vision à court terme a souvent priorité sur la vision à long terme. Plus l'échelle de temps est longue, plus le changement sera ancré solidement dans la culture organisationnelle (Kanter et al., 1992). Mais le faible droit à l'erreur et les limites intrinsèques à leur niveau de poste d'autorité poussent les gestionnaires à penser et agir à court terme. Tel que mentionné plus tôt, le contexte organisationnel joue un rôle

important et donc les leaders doivent gérer le contexte en même temps que le contenu, c'est-à-dire les actions concrètes.

Les questions de recherche

Cette taxonomie des obstacles ainsi que des facteurs ayant facilité la progression des femmes cadres nous incitent à soulever la question de la perception, par les femmes cadres elles-mêmes, d'une réelle progression dans le monde organisationnel contemporain, par rapport à celui des années '80. Précisément, nous soulevons les deux questions de recherche suivantes :

1. La progression numérique que les femmes cadres ont réussi à réaliser au cours des dernières décennies converge-t-elle avec la perception par ces mêmes femmes, d'un véritable progrès de leurs conditions de travail?
2. Quels sont les facteurs de réussite et les obstacles à la progression de carrière identifiés par ces femmes cadres?

Dans les pages qui suivent, nous établissons une méthodologie de recherche claire afin de répondre à ces questions.

Méthodologie

Description du terrain et recrutement des participants

Après avoir obtenu le certificat d’approbation éthique du Comité d’éthique de la recherche (CÉR) en Sciences sociales et Humanités de l’Université d’Ottawa (Annexe VI), notre terrain d’étude s’est déroulé dans trois organisations publiques : *L’Alliance de la Fonction publique du Canada*, le centre de réadaptation régional *La RessourSe* et *Le Centre de santé et de services sociaux* (région de Gatineau). Les organisations auxquelles nous avons eu accès comportent toutes des secteurs reliés aux communications et toutes nos participantes œuvraient dans ces secteurs. Notre échantillon a été constitué selon la méthode « boule de neige », c’est-à-dire d’abord à partir de connaissances personnelles qui nous ont ensuite transmis les coordonnées de participantes potentielles dans leur propre réseau. Il va sans dire que ce plan d’échantillonnage non probabiliste circonscrit notre démarche de recherche dans une logique exploratoire et que, conséquemment, les résultats ne peuvent être généralisés (Bonneville, Grosjean & Lagacé, 2007). Le plan d’échantillonnage « boule de neige » s’est avéré efficace pour nous en ce que nous ne disposions, au préalable, d’aucune liste d’employées. Précisément, les participantes étaient d’abord recrutées par courriel (un suivi téléphonique s’est quelques fois avéré nécessaire afin d’expliquer plus en détails les objectifs de l’étude) Une date de rencontre était ensuite fixée avec la participante. Les entrevues se sont déroulées soit dans le bureau même des participantes ou à proximité,

dans un endroit calme et privé. Un total de dix femmes cadres des trois entreprises mentionnées ci haut ont accepté de participer à l'étude.

Profil des participantes

Sur ces dix femmes cadres, sept d'entre-elles occupent des postes de direction en communication dans leur organisation. Les trois autres occupent aussi des postes en communication, et gèrent également des employés sans pour autant détenir un titre officiel de cadre ou de direction.

En termes de profil démographique, six femmes sur dix étaient âgées de 30 à 46 ans et quatre femmes sur dix sont âgées de 47 à 61 ans. La très grande majorité est mariée. La moitié des participantes a atteint le niveau académique de formation universitaire de premier cycle (baccalauréat) et l'autre moitié des participantes, le niveau académique de formation universitaire de deuxième cycle (maîtrise ou doctorat). La majorité des participantes utilise le français comme langue maternelle et les autres utilisent l'anglais au quotidien, tout en fonctionnant très bien en français (langue utilisée pour cette étude). La majorité (60%) des participantes occupe leur poste depuis un an à trois ans; deux participantes occupent leur poste respectivement depuis quatre ans et sept ans.

Procédures et outils méthodologique

Afin de recueillir les perceptions des femmes gestionnaires relativement à la progression des femmes dans le milieu des organisations ciblées, nous avons opté pour le

questionnaire papier ainsi que l'entrevue semi dirigée, comme outils de collectes de données. Dans ce qui suit, nous décrivons le contenu de ces outils.

Le questionnaire papier

Le questionnaire était divisé en sept sections, incluant une section sociodémographique, une section de questions ouvertes et cinq sections de questions fermées, chacune permettant de mesurer les concepts à l'étude, soit la perception en lien avec : « La satisfaction au travail », « La progression des femmes gestionnaires en tant que groupe », « La progression personnelle de la femme gestionnaire », « L'engagement », « Les sentiments au travail ». Chacun des concepts a été mesuré à l'aide de huit énoncés (à l'exception du concept « Les sentiments au travail »), accompagnés d'une échelle de type Likert en sept points : une valeur de 1 indiquant « Pas du tout en accord », et une valeur de 7, « Tout à fait en accord ». Dans ce qui suit, nous décrivons en détails la façon dont ces concepts ont été mesurés :

1. La satisfaction au travail

Cette section servait à mesurer la satisfaction au travail des participantes quant à leurs relations interpersonnelles avec leurs collègues, leurs supérieurs et leurs subalternes. Nous leur avons donc demandé si elles étaient satisfaites de leurs relations avec ces derniers. Au total, huit énoncés ont été construits sur la base des travaux de Fischer (2010), en voici quelques exemples: « Je suis satisfaite de mon poste actuel au sein de l'organisation », « Je suis satisfaite des relations que j'entretiens avec mes collègues masculins de même niveau que moi », ou encore, « Globalement, je suis satisfaite de ma

situation en tant que femme gestionnaire ». Un score global élevé sur cette échelle correspond à un niveau de satisfaction élevé par rapport aux relations interpersonnelles en milieu de travail. Les indicateurs du concept affichent un niveau de fidélité plus qu'acceptable (Cronbach : 0,93).

2. La progression des femmes gestionnaires en tant que groupe

Cette section servait à mesurer la perception qu'ont les femmes gestionnaires de leur progression en tant que groupe, c'est-à-dire ce qu'elles perçoivent en tant que cheminement des femmes gestionnaires en général, à savoir les gains, les obstacles et les facteurs facilitant l'intégration et la carrière. Nous nous sommes inspirés de l'échelle de mesure de privation relative personnelle utilisée dans le cadre de l'étude de Lagacé et Tougas (2006). La privation relative, comme concept, renvoie à un sentiment de mécontentement déclenché par une comparaison sociale désavantageuse (Crosby, 1976 ; Dubé & Guimond, 1986 ; Runciman, 1966, cités par Lagacé & Tougas, 2006), d'où la comparaison entre les conditions de travail présentes et passées à titre d'indice de progression. Nous avons utilisé huit énoncés, tous précédés de l'énoncé « Par rapport aux femmes gestionnaires d'il y a 20 ans... » Par exemple : « J'ai l'impression que les femmes gestionnaires sont beaucoup plus respectées », « Les possibilités de carrière se sont grandement multipliées pour les femmes », ou encore, « Les femmes gestionnaires peuvent facilement conjuguer une vie familiale et une carrière, sans avoir peur de perdre leur emploi ». Afin de maximiser la cohérence interne de cette section, un énoncé a été retiré (« Les femmes gestionnaires âgées de cinquante ans et plus font davantage face à des obstacles quant à leur progression de carrière que les femmes de même âge, il y a

vingt ans »). Un score élevé sur cette échelle correspond à un niveau élevé de perception de progression des femmes gestionnaires. La cohérence interne de l'échelle est acceptable ($\alpha = 0,69$).

3. La progression personnelle de la femme gestionnaire

Cette section s'inscrit dans la continuité de la précédente, en faisant référence à la progression de la femme gestionnaire, mais cette fois à la progression personnelle et non en tant que groupe. Nous avons donc adapté les énoncés de la section précédente de façon à ce qu'ils se rapportent à la situation personnelle de la participante. L'ensemble des énoncés étaient précédés de « Quand je songe à ma carrière de femme gestionnaire... ». Voici quelques exemples d'énoncés que nous avons utilisés : « Je suis plus respectée maintenant qu'au début de ma carrière », « L'accès à des postes de gestion m'est désormais plus facile » et « Je peux prendre des congés pour m'occuper de ma famille sans avoir peur de perdre mon emploi ». Un score élevé correspond à un niveau élevé de perception de progression par rapport à sa situation personnelle. La fidélité interne de la mesure est acceptable ($\alpha = 0,61$).

4. Le désengagement

Dans cette section, il s'agissait de déterminer jusqu'à quel point une participante se désengage de son milieu de travail en discréditant les évaluations de ces collègues. La réaction de désengagement au travail s'inscrit à la suite d'une insatisfaction par rapport à ce même travail tout autant qu'à la perception que son groupe social est défavorisé par rapport à un autre (Lagacé, Tougas, Laplante & Neveu, 2008). Nous nous sommes

inspirées de l'échelle de mesure du discrédit de l'étude de Lagacé et Tougas (2006) pour les énoncés. Dans ce qui suit, des exemples de ces énoncés : « Les attitudes de mes supérieurs à mon égard reflètent une image positive de moi-même », « Les attitudes de mes collègues à mon égard sont biaisées et discriminatoires », et « En général, les évaluations de mon rendement au travail reflètent de façon juste mes compétences ». Un score global élevé sur cette échelle correspond un niveau élevé de désengagement. La valeur du coefficient de Cronbach indique que l'échelle est fiable ($\alpha = 0,74$).

5. Les sentiments au travail

Le concept « Les sentiments au travail » évoque douze sentiments (tels la colère, le bonheur, la tristesse, la honte, etc.) éprouvés par le travailleur à l'égard de son milieu de travail. Cette section était précédée de l'énoncé « Dans cette section, nous vous demandons de choisir la fréquence selon laquelle vous avez éprouvé ces sentiments en milieu de travail. Vous devez répondre selon vos expériences en tant que femme gestionnaire » et chaque énoncé était accompagné du continuum : 1 : Jamais, 2 : Rarement, 3 : Parfois, 4 : Souvent, 5 : Toujours. Cette dernière échelle est inspirée des travaux de Erickson et Ritter (2001). Un score élevé correspond à un niveau global de sentiments positifs au travail. La valeur du coefficient de Cronbach indique une mesure fiable ($\alpha = 0,85$).

6. Questions ouvertes

La dernière section du questionnaire proposait des questions ouvertes par rapport aux préjugés sexistes; il s'agissait d'évaluer si la participante avait l'impression que les individus de son entourage ont recours à de tels préjugés; dans l'affirmative, qui les utilise (?), de quelle nature sont-ils (?), et pourquoi sont-ils utilisés (?). Cette dernière section comportait une page et les participantes pouvaient écrire de deux à cinq phrases, environ, pour répondre aux questions.

L'entrevue semi dirigée

Pour procéder à l'entrevue en face à face, nous nous sommes basées sur un canevas de questions qui reprend globalement les concepts ciblés dans le questionnaire écrit afin de les approfondir et de mieux saisir les nuances dans les réponses des participantes à ce même questionnaire. Au total, cinq grandes thématiques ont été ciblées : (1) La satisfaction au travail, (2) La perception de leur rôle en tant que femme, (3) Les obstacles à la progression, (4) Les changements perçus depuis une vingtaine d'années et (5) La possibilité de devenir femme gestionnaire dans le contexte contemporain. Les entrevues étaient d'une durée d'environ trente minutes et enregistrées sur support audio MP3, puis transcrites en traitement de texte.

Résultats

Résultats quantitatifs du questionnaire papier

Des analyses statistiques descriptives ont été effectuées sur les données obtenues quant aux questions fermées du questionnaire papier. Ainsi, à l'aide du logiciel SPSS (version 17.0), nous avons procédé au calcul des tendances centrales, des mesures de dispersion ainsi que de la normalité des données sur chacun des concepts à l'étude (satisfaction au travail, perception de la progression des femmes gestionnaires en tant que groupe, perception de la progression au niveau personnel, désengagement et sentiments au travail). Le tableau qui suit présente l'essentiel des résultats de ces analyses.

Tableau 1. Résumé des analyses des données quantitatives

	Satisfaction au travail	Progression de groupe	Progression personnelle	Discrédit	Sentiments au travail
Moyenne	6,28	5,50	5,53	2,07	3,55
Écart-type	,63	,74	,79	,69	,51
Asymétrie	-,08	-,22	-,28	,30	,05
Aplatissement	-1,49	2,9	-1,07	-1,41	-1,48

Ainsi, pour la section portant sur la satisfaction au travail, nous avons obtenu une moyenne de 6,3 sur 7, traduisant ainsi un degré élevé de satisfaction au travail et ce, pour la plupart des participantes. Nous avons obtenu une moyenne de 5,5 sur 7 pour la section portant sur la perception de la progression de groupe, ce qui suggère que l'ensemble des participantes perçoivent une progression pour le groupe des femmes gestionnaires sur le

marché du travail. Pour la section portant sur la perception de la progression personnelle, nous avons obtenu une moyenne de 5,5 sur 7, ce qui suggère que les participantes perçoivent qu'en tant que femme gestionnaire elles ont progressé. Dans la section portant sur le discrédit, nous avons obtenu une moyenne de 2,1 sur 7, ce qui suggère que les participantes ont relativement peu recours au discrédit comme mécanisme de désengagement en milieu de travail. Nous avons obtenu une moyenne de 3,6 sur 7 pour la section portant sur les sentiments au travail, ce qui suggère que les participantes sont plutôt neutres ou ressentent des sentiments négatifs au travail.

Résultats qualitatifs des entrevues semi-dirigées

Suivant la transcription des verbatim des entrevues semi-dirigées en face à face, le contenu de ces derniers a été analysé et ce, en s'appuyant sur l'approche d'analyse de contenu interprétative (Berg, 2004). Cette approche sous-tend une procédure de codage exploratoire à travers laquelle le chercheur tente de circonscrire les thèmes émergents, en l'occurrence les facteurs de progression et les obstacles quant à la situation des femmes cadres. Pour chacune des entrevues, nous avons calculé la fréquence d'apparition des facteurs de réussite et des obstacles : par exemple, chaque mention de « préjugés sur la base du sexe » en tant qu'obstacle à la progression de carrière (pour soi-même ou pour les femmes cadres en général) était cumulé. En outre, à l'intérieur d'une même entrevue, le nombre de mentions « préjugés sur la base du sexe » a été cumulé; enfin, le nombre total de mentions « préjugés sur la base du sexe » a été additionné pour la totalité des dix entrevues. Dans le cas où un facteur était décrit à la fois comme un obstacle et un facteur

de réussite, nous l'avons inscrit dans la catégorie « ambiguïté ». Les résultats d'analyses de contenus sont présentés sous forme de tableau (Annexe V – Résultats qualitatifs des entrevues semi-dirigées). Dans ce qui suit, nous en discutons de manière plus détaillée.

Obstacles (Total : 11)

De manière générale, les obstacles dégagés depuis les verbatim d'entrevues convergent avec ceux recensés dans les études empiriques effectuées durant les années 1980. À titre d'exemple, les préjugés sur la base du sexe constituent l'obstacle le plus central quant à la progression de carrière des femmes. Cet obstacle a fait l'objet de 25 mentions au total. Une nuance importante à souligner est que ces préjugés semblent se manifester de manière plus subtile qu'au cours des décennies antérieures. Bien que les préjugés sur la base du sexe arrivent en tête de liste dans la totalité des mentions pour l'ensemble des entrevues, l'obstacle le plus souvent mentionné à l'intérieur même des entrevues concerne la difficulté à atteindre un équilibre entre le temps passé à travailler et le temps passé pour s'occuper des obligations familiales. En effet, si cet obstacle est présent dans huit entrevues contre neuf pour les préjugés sur la base du sexe, il a toutefois été mentionné plus souvent à l'intérieur même des entrevues.

En somme, les préjugés sur la base du sexe ainsi que l'atteinte de l'équilibre travail-famille constituent les deux plus grands obstacles auxquels les femmes font face sur le marché du travail; loin derrière, arrivent les obstacles suivants : la résistance au changement, la culture organisationnelle, le plafond de verre, les limites imposées par soi-même, le contenu des médias de masse et la société, la compétition entre collègues, la

discrimination sur la base du sexe, la fibre maternelle et, finalement, les sentiments en milieu de travail.

Facteurs de réussite (Total : 15)

Parmi les facteurs de réussite que nous avons dégagés, c'est-à-dire les facteurs favorisant la progression de carrière des femmes, la moindre importance accordée au sexe de la personne est bon premier, puisqu'il s'est retrouvé dans toutes les entrevues pour un grand total de 33 fois. Les lois suivent, mentionnées au cours de sept entrevues sur dix. Cela indique donc que les femmes perçoivent de moins en moins que leur sexe influence négativement leur progression et que ce sont les compétences qui sont importantes. Les lois demeurent tout de même un incontournable, puisque sans elles, les femmes n'aurait jamais pu aspirer à gravir les échelons d'une carrière professionnelle.

Les facteurs de réussite suivants ont été mentionnés au moins dans la moitié des entrevues : les conditions de travail, plus de femmes que d'hommes et le mentorat. Suivent ensuite, présents dans moins que la moitié des entrevues : les femmes en postes et servant d'exemple, le mouvement féministe, l'équilibre travail-famille et pour terminer, les rencontres informelles. Certains facteurs de réussite ont été mentionnés chacun dans une seule entrevue: l'intérêt et la motivation, l'égalité homme-femme, la mentalité de la famille, le changement, plus d'opportunités, pas de tolérance pour la discrimination et finalement, la créativité.

Ambiguïté (Total : 2)

Nous avons classé *l'âge et l'expérience* dans la catégorie « ambiguïté », compte tenu que pour certaines participantes, ces facteurs constituaient parfois un obstacle et à d'autres moments, un facilitateur. Ainsi, pour une participante, l'âge et l'expérience constituaient des obstacles étant donné que sa collègue plus âgée qu'elle possédait davantage d'expérience et se voyait ainsi attribuer plus de responsabilités. En revanche, cette collègue plus âgée percevait son âge et son expérience précisément comme des facteurs de progression. C'est le cas aussi pour *l'équilibre travail-famille* qui est en grande majorité perçu par les participantes comme un obstacle, dû à la difficulté de conjuguer les heures de travail et les obligations familiales. C'est pourquoi nous lui consacrons une section entière comme obstacle à la progression de carrière dans la discussion. Seule une participante perçoit l'équilibre travail-famille comme un facteur de réussite, en ce sens que, selon elle, l'organisation offre des possibilités d'accommodement pour les obligations familiales.

Discussion

La présente thèse de maîtrise visait à comprendre et à circonscrire les perceptions des femmes gestionnaires en ce qui a trait à leurs conditions et à leur progression de travail, précisément en ce qui concerne les obstacles et les facteurs de réussite et ce, dans une perspective temporelle. Afin d'évaluer jusqu'à quel point la situation des femmes cadres a régressé ou progressé, nous avons notamment procédé à une analyse comparative des résultats obtenus à partir du questionnaire ainsi que des entrevues en face à face effectuées auprès des dix femmes cadres avec ceux des études recensées au cours des années 1980. De manière générale, les résultats indiquent une légère progression quant à la condition des femmes cadres, cela sur la base de leurs perceptions. En effet, les résultats des questionnaires papier démontrent que les femmes cadres perçoivent une certaine progression et une amélioration des conditions de travail. Fait étonnant cependant, on remarque une certaine divergence entre les propos révélés sur le questionnaire papier et ceux au cours des entrevues en face à face. Ainsi, les propos en entrevus étaient beaucoup plus nuancés, en ce sens que les femmes ont souligné la présence de plusieurs obstacles toujours très présents dans le quotidien des femmes cadres. Un biais méthodologique s'est possiblement infiltré dans de tels propos en ce que les questionnaires auto-administrés sous-tendent le risque de « désirabilité sociale » (Bonneville et al.,2007). Il s'agit sans contredit d'une des limites de la présente étude.

Dans une perspective temporelle, on remarque que les obstacles identifiés dans les études effectuées durant les années 1980 semblent toujours présents : les plus colossaux

étant les préjugés sur la base du sexe et la difficulté de conjuguer travail et famille (soulignés par la presque totalité des femmes cadres de notre échantillon). En revanche, parmi les facteurs de progression émergeant en priorité, on note : la diminution de l'importance accordée au fait qu'une personne soit un homme ou une femme, c'est-à-dire que les compétences d'une personne passent avant son sexe.

Le fait que les préjugés sur la base du sexe semblent être encore très présents et que le facteur de réussite le plus déterminant soit la moindre importance accordée au sexe de la personne, peut sembler, à première vue, contradictoire. Il est important de souligner quant aux préjugés, que les participantes les considèrent comme étant la principale difficulté à surmonter dans une carrière. C'est pour cette raison qu'elles soutiennent, à l'opposé, que ce qui permet aux femmes de poursuivre une carrière est de côtoyer un supérieur qui n'accorde pas d'importance au sexe, c'est-à-dire qui n'a pas de préjugés sur la base du sexe en milieu de travail mais qui se centre plutôt sur l'aspect « compétences ». En d'autres termes, les préjugés sur la base du sexe constituent le principal obstacle à la progression de carrière et c'est l'absence de ces préjugés qui, en corollaire, constitue un facteur de réussite.

Dans la section qui suit, nous analyserons plus en détails la signification pratique et théorique des résultats obtenus. Pour ce faire, nous procéderons en deux temps, en ciblant d'abord les obstacles à la progression de carrière et par la suite, les facteurs de réussite. Nous comparerons ensuite les résultats obtenus avec ceux des études faites sur les femmes cadres dans les années 1980 (Andrew, Coderre, Daviau & Denis;

Abbondanza; Lamoureux & Cardinal; Guay; Goyer; Toulouse & LaTour; Cannings; Paquerot; Poirier; Martel, Harel Giasson & Marchis Mouren).

1. Les obstacles à la progression de carrière

À partir des entrevues, nous avons dégagé onze obstacles à la progression de carrière des femmes cadres que nous rappelons, en ordre d'importance : 1. Les préjugés sur la base du sexe; 2. L'équilibre travail-famille; 3. La résistance au changement; 4. La culture organisationnelle; 5. Le plafond de verre; 6. Les limites imposées par soi-même; 7. Les messages des médias de masse et les normes sociales prescriptives; 8. La compétition entre collègues; 9. La discrimination sur la base du sexe; 10. La fibre maternelle; 11. Les sentiments en milieu de travail. Nous approfondirons le sens de chacun de ces obstacles, à l'aide d'exemples et de témoignages donnés par les femmes cadres interviewées.

1. Les préjugés sur la base du sexe

Dans le cadre de notre recension des écrits, les préjugés sur la base du sexe avaient été relevés comme étant l'obstacle le plus colossal à surmonter pour les femmes désirant poursuivre une carrière dans la haute gestion. Il est intéressant, voire pertinent, de circonscrire le sens d'un tel obstacle, à la lumière de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982; Deschamps et al., 1999). Ainsi, selon cette théorie, les membres d'un groupe s'efforceront de maintenir, selon certaines stratégies, une image positive de leur groupe dans le but de conserver une bonne estime de soi, puisque les deux sont directement reliés. Par exemple, les hommes gestionnaires (groupe majoritaire) ont

développé certains préjugés envers les femmes gestionnaires (les membres du groupe en minorité) parce qu'ils percevaient ces membres comme différents et non compatibles avec leur image et leurs croyances, en tant que groupe. De ce fait, le groupe majoritaire perçoit ces différences comme une menace à leur identité. Nous considérons que les préjugés envers les femmes cadres en milieu de travail sont une des stratégies utilisées par le groupe majoritaire envers le groupe minoritaire pour tenter de préserver intacte leur image de groupe.

Il est également intéressant de noter que bien que depuis l'instauration de lois quant à l'équité des sexes en milieu de travail, les préjugés et la discrimination qui, bien souvent s'en suit, prennent une forme beaucoup plus nuancée, subtile et sournoise (Lawn-Day & Ballard, 1996). Les témoignages des femmes traduisent cette dimension implicite des préjugés sur la base du sexe. Au total, ces femmes relèvent quinze préjugés : 1. Il existe un « modèle masculin » et un « modèle féminin » de gestion; 2. Les femmes sont perfectionnistes; 3. Les femmes sont plus sensibles que les hommes; 4. Les femmes veulent tout prendre sur leurs épaules; 5. C'est dans la nature des femmes de prendre plus souvent congé qu'un homme; 6. Les femmes sont trop gentilles et n'aiment pas la confrontation; 7. Les femmes qui occupent un poste de direction, l'ont obtenu grâce à leur apparence; 8. Les femmes sont moins compétentes que les hommes; 9. Les jeunes femmes n'ont pas assez d'expérience; 10. Les femmes gestionnaires sont « très fermes » et rigides; 11. Les femmes ne peuvent pas occuper des postes clés dans l'organisation; 12. Les femmes ne sont pas à prendre au sérieux; 13. Les femmes ne peuvent pas être les

amis des hommes; 14. Les femmes sont moins fermes et moins agressives que les hommes; 15. Les femmes gestionnaires sont toujours bien habillées.

Pour la plupart, les participantes que nous avons interviewées s'entendent pour dire que des préjugés sur la base du sexe existent dans leur environnement de travail et qu'ils sont un obstacle à la progression des femmes gestionnaires. En outre, phénomène surprenant, certaines femmes interviewées ont souligné que non seulement l'entourage nourrit des préjugés sur la base du sexe, mais les femmes en font tout autant. Dans ce qui suit, nous explorons plus en détails ces préjugés, émanant tout autant de l'entourage que des femmes cadres elles-mêmes.

Préjugés issus de l'entourage

Des participantes ont souligné la présence de préjugés sur la base du sexe de la part de leurs subordonnées, collègues et supérieurs; ainsi, une participante perçoit que certains de ses collègues masculins croient qu'elle a obtenu le poste seulement grâce à son apparence, autrement dit à sa beauté. Elle souligne que comme femme, elle ressent le « fardeau de devoir se prouver », comme quoi il serait plus difficile de faire valoir à juste titre ses compétences en tant que femme. Dans ce même ordre d'idées, une autre participante indique faire preuve de prudence quant à son comportement, son style de gestion devant des subordonnés masculins plus âgés : dans ce cas, selon cette même participante, la combinaison des préjugés sur la base du sexe avec ceux de l'âge (inexpérience) générerait une situation plutôt périlleuse pour elle. Elle ajoute que le milieu de travail majoritairement masculin favorise très peu l'accession à des postes-clé

pour les femmes. Une autre participante se demande si les collègues masculins prennent véritablement au sérieux les collègues féminines en milieu de travail, percevant que ces dernières sont minimisées et ignorées des décisions importantes : « il est difficile pour les femmes d'entrer dans le milieu masculin ».

Préjugés nourris par les femmes gestionnaires

Crandall et Stangor (2005) soutiennent qu'une fine ligne existe entre la conformité à des normes sociales et la souscription à des préjugés, en ce que tous deux agiraient comme prescriptions à des lignes de conduite. Ainsi, selon ces auteurs, nous sommes élevés et conditionnés durant toute la vie à suivre règles et normes sociales afin d'être fonctionnels en société. Et en cela, se conformer aux préjugés qui planent sur notre groupe d'appartenance ne serait pas plus difficile que de se conformer aux règles dictant la « bonne » conduite en société (Crandall et Stangor, 2005). Plus de trente ans auparavant, la même hypothèse avait déjà été soulevée : Allport (1979) soutenait que la conformité était une déviance pour éviter tout esclandre : plus facile de suivre les autres que de questionner et d'être un casse-pied.

Dans la continuité de ces hypothèses, nous avons constaté que certaines participantes se conforment aux stéréotypes et préjugés qui pèsent sur elles. De fait, ces femmes ne perçoivent pas ces préjugés comme des obstacles à leur progression, mais plutôt comme des états de fait difficilement modifiables, certaines évoquant même des « évidences du genre féminin ».

Enfin, soulignons qu'il a semblé parfois difficile pour les participantes de préciser, à l'aide d'exemples concrets quels préjugés viennent freiner leur progression; elles persistent à dire cependant que ces préjugés existent bel et bien mais qu'ils se traduisent désormais de manière beaucoup plus implicite. Ce constat converge avec l'hypothèse de Lawn-Day et Ballard (1996) selon laquelle les préjugés sur la base du sexe sont désormais plus subtils, sournois qu'auparavant. Les participantes ont ainsi souligné qu'en milieu de travail, elles « modifient leur approche » avec les hommes, particulièrement avec leurs subordonnés, sans toutefois pouvoir expliquer précisément les raisons de tels comportements. Une participante a ainsi souligné faire preuve de « plus de réserve avec tous les hommes » afin que ses relations ne soient pas interprétées comme des « exercices de séduction». Une autre encore a ajouté : « On n'est pas à un point où tout le monde accepte une femme patronne au plus haut niveau. » Par ailleurs, la totalité des participantes s'entendent pour dire que malgré que les préjugés explicites sur la base du sexe soient moins présents qu'il y a vingt ou trente ans, ceux-ci constituent tout de même l'obstacle majeur rencontré dans leur parcours de carrière.

2. L'équilibre travail-famille

Cet obstacle traduit toute la difficulté pour les femmes gestionnaires de jongler de manière équitable le temps passé à s'occuper de leur famille et le temps passé à travailler. Le défi de l'équilibre travail-famille comme obstacle est ressorti plus souvent dans chacune des entrevues (prises individuellement) que l'obstacle précédent. Les obligations familiales incluent celles de s'occuper des enfants mais aussi de s'occuper des parents vieillissants ainsi que de toutes les tâches reliées à la maison et à la famille.

D'emblée, ce qui ressort comme constat des réponses des participantes est que ce sont les femmes qui s'occupent davantage que les hommes des tâches et obligations familiales. Qu'il s'agisse de l'enfant malade qui doit s'absenter de l'école, d'aller chercher les enfants à la garderie ou d'accompagner un parent vieillissant à un rendez-vous chez le médecin, les femmes perçoivent qu'elles sont les premières « responsables » de ces tâches. « Il y a quand même une attente, au niveau de la société, de la famille et au niveau de nous-mêmes que s'il y a quelque chose qui va mal dans la famille, c'est nous qui devons rester à la maison. » Lorsque nous avons demandé à une participante « Selon vous est-ce que la responsabilité de la famille repose davantage sur les épaules des femmes que sur celles des hommes? », celle-ci a répondu : « Absolument, clair et net. » Et une autre d'ajouter : « ...normalement, ce sont les femmes qui s'occupent des enfants, même si elles ont une carrière. » Certaines participantes ont ajouté cependant que certains changements au niveau des politiques sociales font en sorte que désormais, les hommes se sentent plus interpellés qu'auparavant à partager avec les femmes les responsabilités familiales. L'exemple le plus concret étant l'introduction du congé de paternité en milieu de travail, notamment pour les entreprises publiques (Commission des normes du travail, 2010). L'accès à un tel congé pour les hommes en milieu de travail sous-tend cependant un changement profond des mentalités. Et comme le soulignent Kanter et al., (1992), il faut du temps avant que l'humain ne s'adapte à un changement, certains l'appréhendant de manière positive, d'autres attendent de voir comment les autres réagiront, alors qu'enfin certains le refusent passivement ou le combattent activement. De ce point de vue, il est clair que les mentalités ont besoin de temps pour

changer. La révolution industrielle a forcé les hommes à quitter la maison pour travailler à l'extérieur et les femmes y sont demeurées pour s'occuper des enfants. C'est donc une mentalité acquise que les femmes sont celles qui devraient s'occuper des enfants et cette mentalité, selon les participantes, mettra du temps à bousculer, malgré l'introduction de nouvelles politiques visant à intégrer davantage les hommes à relever le défi « équilibre travail-famille ».

Malgré que les participantes perçoivent qu'il n'est pas facile de gérer à la fois la famille et le travail, elles soulignent tout de même que leurs conditions de travail leur laissent la possibilité d'avoir des enfants, compte tenu des congés de maternité et d'obligations familiales. Précisément, elles soulignent le privilège de travailler au sein d'une organisation publique que privé, percevant cette dernière comme moins favorable au maintien de l'équilibre famille et travail : « ...nos conditions de travail nous permettent, par exemple de prendre des congés... » souligne ainsi une participante. Pour autant, dans leur réalité de tous les jours, les femmes rencontrées se sentent déchirées entre le travail et la famille : « Rare sont celles qui ont un conjoint, enfants et une vie équilibrée. (...) C'est un choix difficile à faire, on dirait qu'il faut choisir la famille ou la carrière. » ... « Généralement, il faut mettre une croix sur l'équilibre travail-famille. » Enfin, certaines femmes craignent de s'absenter pour un congé de maternité, craignant que des opportunités de carrière puissent alors leur échapper...

Plusieurs des femmes interviewées soulignent cette grande difficulté de concilier le travail avec la famille et pour plusieurs d'entre elles, c'est la famille qui a été placée

seconde en ordre de priorité : « Je remarque de plus en plus que certaines femmes ont pris des décisions parce qu'elles ont voulu progresser dans leur carrière, c'est venu au lieu de la famille. » Graver les échelons sous-tend, pour plusieurs d'entre elles, un sacrifice au niveau de la vie personnelle : « Avec les promotions vient cette exigence (les longues heures de travail) qui est de plus en plus aigue et qui est très réelle; un cercle vicieux s'installe alors. Ce n'est pas un choix qu'on a fait mais le train a quitté la gare et on ne peut plus en débarquer. « Il y a beaucoup de gens qui font un « burn out ». Ce n'est pas évident. On peut toujours demander d'être rétrogradé, mais je connais peu de gens qui ont fait ce choix là. » Ce dernier témoignage illustre bien la difficulté de concilier le travail et la famille. Les femmes gestionnaires veulent performer et progresser au sein de l'organisation mais pour cela, il faut travailler toujours plus. À cet effet, une participante souligne qu'elle est heureuse que son fils soit maintenant un adolescent parce qu'elle n'a pas à s'occuper de lui autant qu'elle devrait le faire s'il était enfant : « une collègue qui aurait une jeune famille et qui devrait aller chercher son enfant à la garderie ne pourrait pas arriver. »

Selon certaines participantes, il est possible de maintenir un certain équilibre, ou du moins y tendre, en imposant ses exigences à son employeur. « Je me permets de plus en plus, lors des réunions, de dire que je dois quitter à 17h00 parce qu'il faut que j'aille chercher mes enfants. » ... «... I found that I had no trouble managing that, no trouble to say I'm going home, I'll have dinner with my kids, I'll work at home or I'll come back. » S'appuyant sur certains auteurs, on peut conclure, sur la base de ces témoignages, que ces femmes optent pour une forme *d'empowerment* (Kellerman & Rhodes, 2007; Kanter et

al., 1992), de pouvoir d'agir, en ce qu'elles misent sur une carrière tout en ne sacrifiant pas la vie personnelle. Ces femmes semblaient d'ailleurs très satisfaites de leur vie, à la fois très fières d'avoir réussi à concilier les obligations professionnelles tout autant que familiales.

En sommes, les préjugés sur la base du sexe et la difficulté de concilier les exigences professionnelles et personnelles constituent les obstacles les plus centraux quant à la progression de carrière des femmes interviewées, ayant été souligné dans la très grande majorité des entrevues. Dans ce qui suit, nous discutons des obstacles mentionnés subséquemment par les femmes mais dans une moindre mesure.

3. La résistance au changement

La résistance au changement organisationnel pourrait être conceptualisée comme une force intangible, freinant toutes modifications et transformations (Kanter et al., 1992). L'arrivée des femmes dans les postes cadres constitue un puissant changement, lequel ne se réalise pas sans heurts ni sans résistance. Il exige en fait un radical changement des mentalités, auxquels plusieurs résistent. Au total, quatre participantes sur dix ont fait référence à ce type de résistance au changement dans leurs témoignages. Ainsi, selon l'une d'elles, le nombre de plus en plus élevé de femmes dans des postes cadres impose, force le changement des mentalités. Mais jusqu'à quel point ce changement se cristallise-t-il bel et bien? Trop peu croit cette même participante : « des bras doivent être tordus », ajoute-t-elle.

Selon une autre participante, cette résistance au changement se traduit également par le fait que bien peu de moyens sont mis en place pour faciliter l'équilibre travail-famille et de manière générale, pour soutenir la progression de carrière des femmes. Incidemment, cette participante souligne qu'encore trop de domaines demeurent quasi inaccessibles aux femmes, restent des chasses-gardées de l'univers masculin.

Cette résistance au changement émergerait également des collègues eux-mêmes, traduisant la combinaison de préjugés sur la base du sexe comme sur la base de l'âge. Ainsi, une participante fait remarquer que les hommes plus âgés, souscrivent strictement à des modèles de gestion « traditionnels »; ce faisant, ils ont du mal à accepter qu'une femme plus jeune qu'eux occupe un poste d'autorité.

Comme souligné plus haut, la résistance au changement est bien souvent un obstacle abstrait, intangible et invisible mais qui semble teinter le parcours des femmes gestionnaires. Bousculer les mentalités est un processus qui exige temps et volonté. À cet effet, Kanter (1987), avec sa théorie des « Change masters », souligne que c'est avec un événement déclencheur et une vision avant-gardiste que le changement se produit véritablement. Il évoque l'idée de chefs de file qui puissent tenir le flambeau et qui seraient donc des leaders dans la génération du changement. La présence même des femmes gestionnaires en milieu de travail tout autant que les politiques visant l'équité en milieu de travail constituent des exemples d'événements déclencheurs qui cristalliseront, souhaitons-le, un changement à long terme des mentalités.

4. La culture organisationnelle

La culture organisationnelle peut constituer un obstacle à la progression des femmes et de ce fait, un exemple concret de résistance au changement. Plusieurs interviewées ont souligné un parcours de « piétinement » découlant précisément d'une culture organisationnelle figée dans des croyances traditionnelles. Ainsi, l'une perçoit que son pouvoir décisionnel est mis à l'échec, une autre dénonce les quatre années passées dans son poste toujours qualifié de « par intérim »... Une autre encore perçoit que « l'aspect humain » est pratiquement absent du milieu organisationnel au profit d'une productivité déshumanisante.

Pour les femmes de notre échantillon œuvrant au sein de la Fonction publique du Canada, celles-ci évoquent une culture organisationnelle figée dans une bureaucratie rigide et lourde. Chaque action exige de multiples niveaux d'approbation et cette approbation semble, selon elles, plus difficile à obtenir pour les femmes, réduisant du coup, leur pouvoir décisionnel.

5. Le plafond de verre

« Seulement quatre femmes sur un total de treize directeurs », souligne une participante, pour traduire l'obstacle du plafond de verre, cette limite invisible qui se traduit par une très faible présence dans les hauts échelons d'une hiérarchie (Barreto et al., 2009). Une autre participante soutient que bien qu'il y ait davantage de femmes dans des postes de gestion qu'il y a vingt ans, les opportunités demeurent inégales et surtout, les postes de direction attribués aux femmes bien qu'ils soient importants, ne sont pas

d'une importance « cruciale » (la participante donne ainsi l'exemple de madame la Ministre du patrimoine vs monsieur le Ministre des finances). Enfin, une participante souligne que le plafonnement est bien « concret » pour les femmes : les statistiques révèlent ainsi une augmentation de la présence des femmes mais qui reste faible, toute proportion gardée.

6. Les limites imposées par soi-même

Cet obstacle est intimement relié à celui de l'équilibre travail-famille. Les participantes qui l'évoquent (deux sur dix) le font en lien avec le défi d'équilibrer la vie familiale et le travail, considérant avoir fait, elles-mêmes, le choix de donner leur temps à leur famille. Ce qui est étonnant dans leur propos c'est qu'elles ne perçoivent pas de discrimination sur la base du sexe au travail mais attribuent plutôt leur situation exigeante (voir désavantageuse par rapport à celle des hommes) à leur statut de mère, lequel impose, au départ (selon elles toujours), certaines restrictions. Elles ont donc délibérément fait le choix de restreindre leur appétit professionnel afin de s'investir davantage dans la vie familiale.

7. Les messages des médias de masse et les normes sociales prescriptives

Le discours public, notamment le discours médiatique, véhiculent sans contredit des normes, des modèles normatifs voire prescriptifs sur les genres, lesquels se transposent sans contredit dans les microcosmes organisationnels (Goffman, 1979; Miller et al. 1981). Certaines participantes ont souligné ce phénomène, le traduisant comme un obstacle important à leur progression de carrière. Ainsi, une participante souligne que si

les femmes s'occupent encore en majorité des obligations familiales, c'est en raison d'un discours social reflétant « une mentalité dominante qui a bien peu de chances de changer ». Ainsi, selon cette même participante, bien qu'un employeur mette en place divers moyens pour équilibrer les tâches familiales avec le travail, les femmes « en prendront toujours plus sur leurs épaules à cause de la société ». Enfin, une autre participante souligne le pouvoir de l'humour, notamment stéréotypé par rapport aux femmes. Les blagues sexistes sont, selon elle, largement et encore tolérées, reflétant ainsi, à petite échelle, le discours dominant véhiculé dans les médias et la société en général.

8. La compétition entre collègues; 9. Fibre maternelle; 10. Sentiments

Une seule participante a mentionné la compétition comme étant un obstacle puisque selon sa perspective, les femmes gestionnaires, se livrent, entre elles-mêmes, à une féroce compétition, comparativement aux hommes. Cette participante souligne cependant ne pas comprendre les causes, la provenance d'un tel phénomène. La compétition peut freiner la carrière puisqu'elle peut émerger parfois en catimini, ce qui risque d'entraîner un épuisement mental, le phénomène nécessitant beaucoup d'énergie. Rappelons qu'à cet effet, Goyer (1988) souligne que cet aspect compétitif risque parfois d'amoindrir la motivation à poursuivre une carrière.

La fibre maternelle est un obstacle perçu par une participante qui mentionne qu'il est directement en lien avec celui des « limites imposées par soi-même »; ainsi, pour cette participante, une femme qui choisit d'avoir des enfants serait plus encline que l'homme à

s'occuper des enfants en raison de la *fibres maternelle*. Il est important de mentionner que cette même participante ne perçoit pas la fibre maternelle comme un obstacle en soi mais comme un choix de carrière lequel, conséquemment, ralentit la progression de cette dernière.

Une des femmes cadres a évoqué la question des sentiments comme étant un obstacle à sa carrière, ceux-ci prenant parfois le dessus et l'empêchant de « livrer la marchandise ». Elle mentionne qu'il est important de trouver l'équilibre entre le travail et les sentiments. En tant que gestionnaire responsable d'une équipe, c'est un atout d'être en symbiose avec ses propres sentiments afin d'être réceptif à ceux de ses employés. Mais comme le mentionne cette participante, ce n'est pas suffisant, il faut aussi être capable de les mettre de côtés pour s'attaquer au travail de façon professionnelle.

2. Les facteurs de réussite pour la progression de carrière

Au total, quinze facteurs de réussite ont été relevés dans les entrevues, en ce qui a trait à la progression de carrière. En ordre décroissant, ils sont les suivants : 1. Moins d'importance accordée à la dichotomie homme / femme; 2. Les lois; 3. Les conditions de travail; 4. Plus de femmes que d'hommes (beaucoup de femmes); 5. Le mentorat; 6. Les femmes en poste, qui servent d'exemple; 7. Le mouvement féministe; 8. Les rencontres informelles, la solidarité; 9. L'intérêt, la motivation; 10. L'égalité homme / femme; 11. La mentalité de la famille; 12. Le changement; 13. Plus d'opportunités; 14. Pas de tolérance pour la discrimination; 15. La créativité.

Dans ce qui suit, nous réviserons chacun de ces facteurs de réussite en les expliquant et en donnant des exemples de témoignages qui soutiennent leur présence.

1. Moins d'importance accordée à la dichotomie homme / femme

Ce que les participantes ont mentionné le plus souvent comme ayant favorisé leur progression de carrière, est le fait qu'en milieu de travail, elles perçoivent que de moins en moins d'importance est accordée au genre de la personne et en revanche, de plus en plus d'attention est portée aux compétences. Ainsi, à l'affichage d'un poste, les femmes se disent confiantes de l'obtenir et ce, tout autant que les hommes. Elles estiment avoir confiance que le processus de sélection favorisera la compétence au-delà du sexe. Il est intéressant de noter que toutes les participantes ont mentionné ce facteur de réussite au cours des entrevues. Ainsi : « Je pense que les gens qui sont en poste devraient être là pour leurs qualifications, parce qu'ils sont qualifiés pour faire ce travail là, ils ont les compétences, les habiletés. Que tu sois un homme ou une femme, si t'es « fit » pour le poste, je ne vois pas de problème ».

Le style de leadership en gestion a longtemps été perçu comme étant directement relié au genre (Stelter, 2002). Une participante évoque que son style de leadership est plutôt basé sur l'équilibre des différentes caractéristiques associées aux leaders hommes et femmes. Ainsi, elle mentionne qu'elle adopte avec ses employés une approche d'ouverture et de compréhension, tout en mettant l'accent sur le but et le rôle de l'organisation. Elle se dit sérieuse et flexible à la fois et conclut de la façon suivante : « Ce n'est pas pertinent, au travail, la question des hommes et des femmes ».

Dans ce même ordre d'idées, une participante souligne qu'elle perçoit son rôle et ses responsabilités dans l'organisation d'abord et avant tout comme celui d'un *humain* au-delà du facteur *genre*. Les obstacles qu'elle rencontre ne sont pas en lien avec le fait qu'elle est une femme, soutient-elle. En outre, deux autres participantes énoncent des propos similaires en soutenant qu'il s'agit d'abord et avant tout d'une question d'approche et non une question de genre. « En termes du niveau de la gestion, j'ai vraiment ressenti que j'avais autant d'opportunités que mes collègues masculins et que c'était vraiment le travail et la démonstration d'enthousiasme et de mon rendement qui était important. Ce n'était pas le sexe, c'était la personne. C'était l'initiative et la contribution au milieu de travail qui a fait progresser », corrobore une autre participante. Enfin, une participante souligne qu'elle ne ressent pas le besoin de s'associer aux autres femmes pour faire progresser sa carrière. Cogner à la porte d'un homme ou d'une femme sous-tend les mêmes chances, selon elle : « (...) je ne crois pas que j'ai plus de chances si je vais cogner chez une femme, parce que c'est une femme; je pense que je vais être évaluée selon mes compétences et mes références ».

En fait, toutes les femmes ont mentionné ne pas avoir fait face à un « ralentissement » majeur dans leur progression de carrière, en raison du fait qu'elles sont des femmes. De tels propos sont particulièrement intéressants, voire même curieux, lorsque placés dans le contexte de l'obstacle central au parcours de carrière énoncé plus haut, soit les préjugés sur la base du sexe. Ainsi, bien que les préjugés existent toujours, ces participantes ne perçoivent pas être traitées de façon différente par rapport aux

hommes. Elles soutiennent qu'elles ont les mêmes perspectives d'avancement et qu'elles sont embauchées et appréciées pour leurs compétences et leur expertise. On peut se référer à la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982) pour expliquer en partie cette étrange tendance : la relation qui s'établit entre deux groupes rivaux est plus compétitive que la relation entre deux individus appartenant à ces mêmes groupe (Deschamps et al., 1999). Suivant cette logique, les femmes que nous avons rencontrées cernent la présence de préjugés pour le *groupe* des femmes cadres (et des femmes en général), mais ne considèrent pas que ces préjugés ont influencé négativement leur progression de carrière. Ainsi, les participantes adoptent une opinion de leur situation en tant que groupe plus défavorable que pour leur situation personnelle.

2. Lois

Selon sept participantes, les lois et les règlements visant une plus grande équité entre hommes et femmes au travail ont soutenu ces dernières dans leur progression de carrière. Elles évoquent particulièrement les lois sur les droits de la personne condamnant toutes formes de discrimination. En outre, ces mêmes participantes mentionnent également l'accès aux congés de maternité et de paternité permettant de mieux équilibrer les responsabilités familiales avec le travail. Malgré cela, les femmes nourrissent la crainte d'être oubliées durant leur absence pour congé de maternité. L'étude de Lamoureux et Cardinal (1988) rapportait que les femmes cadres se *percevaient* comme moins compétentes que les hommes parce qu'elles seraient trop exigeantes envers elles-mêmes. Nous pouvons interpréter que cette « crainte d'être oubliée » lors du congé de maternité, en suivant les propos de Lamoureux et Cardinal

(1988), serait reliée à la pression d'être à la même hauteur que les hommes, c'est-à-dire ne pas s'absenter longtemps (un an) pour le congé de maternité. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Ministère de la Justice, 2010) favorise les femmes à progresser dans leur carrière, selon certaines participantes. Ainsi, l'une d'entre elles mentionne que ce n'est pas seulement un changement d'attitudes envers les femmes, mais plutôt un changement dans les lois et règlements qui assure une base solide pour la lutte à l'égalité des sexes.

Dans ce qui suit, nous présentons d'autres facteurs de réussite (**conditions de travail; plus de femmes que d'hommes; mentorat**). Pour la moitié des entrevues, les participantes ont fait référence à ces trois facteurs de réussite. Les **conditions de travail** dans les organisations publiques favorisent la progression de carrière des femmes gestionnaires, mentionnent les participantes. Lorsque nous avons demandé « quelles limites à votre progression de carrière percevez-vous dans votre lieu de travail », cette participante a répondu qu'elle n'en voyait pas, non seulement en tant que femme, mais aussi en tant que mère. Elle soutient que la compréhension et l'acceptation envers les femmes et les obligations familiales est plus grande dans les organisations publiques que dans les organisations privées. Une autre participante remarque, en se comparant à une amie travaillant dans le secteur privé, à quel point elle bénéficie d'avantages exceptionnels quant à ses opportunités de progression de carrière et d'apprentissage. En tant que gestionnaire au niveau *EX* dans la Fonction publique de Canada, une participante perçoit que, selon son expérience, les supérieurs sont réceptifs et enclins à offrir une

certaine marge de manœuvre pour accommoder les obligations familiales; cependant que les heures de travail restent longues, les tâches nombreuses à effectuer l'exigeant.

Les participantes qui ont fait référence, à titre de facteur de réussite, aux conditions de travail, l'attribue en grande partie, voire en totalité, au fait qu'elles travaillent au sein d'une entreprise publique.

Un autre facteur ayant favorisé la progression de carrière de certaines participantes découle du fait qu'elles perçoivent côtoyer **plus de femmes que d'hommes** dans leur milieu de travail. C'est d'ailleurs une réalité connue dans le domaine des communications et des ressources humaines qu'une forte proportion des travailleurs est composée de femmes (Earnshaw, 1993). Une participante souligne qu'au début de sa carrière dans les communications, sa perception de la composition des échelons supérieurs était biaisée parce qu'une majorité de femmes s'y retrouvaient. Elle croyait alors qu'elle avait autant de chances qu'un homme d'y arriver et a toujours travaillé en ce sens. Selon la théorie de l'identité sociale, c'est le groupe minoritaire qui subira les foudres du groupe majoritaire lorsqu'il y a conflit. Suivant cette logique, si les participantes considèrent que les femmes forment une bonne proportion de l'effectif des travailleurs dans le domaine des communications, il serait plausible de croire que les préjugés et la discrimination en milieu de travail seraient moins présents. De plus, Korabik (1977, citée par Fortier et Harel-Giasson, 2007) mentionne qu'une masse de 35% doit être présente pour commencer à défaire les préjugés et à changer les mentalités. Ainsi,

selon les participantes, le domaine des communications est un domaine où les préjugés et les mentalités face aux femmes cadres sont certainement modifiés.

Finalement, le **mentorat** est le troisième facteur de réussite à apparaître dans la moitié des dix entrevues. Le mentorat en milieu de travail est un processus selon lequel un travailleur d'expérience transmet son expertise et son savoir à un autre travailleur dans le but de faciliter son parcours de carrière (Houde, 1996). Ainsi, pour les femmes, le mentorat est un facteur de réussite important dans l'atteinte de l'égalité et permet d'entrevoir une présence plus accrue dans les hauts niveaux de la hiérarchie. Un travailleur d'expérience peut offrir de judicieux conseils qui guident et rassurent la personne qui en possède moins en plus de l'orienter vers des postes clés et stratégiques (Kanter et al., 1992; Kellerman & Rhode, 2007). Les participantes que nous avons rencontrées, à titre de cadres, jouent à leur tour le rôle de mentor et ce, particulièrement en ce qui a trait à l'équilibre travail-famille. Il s'agit pour elles de transmettre des façons de faire, explicites comme implicites, au niveau du savoir faire comme du savoir être et de guider dans le choix d'un poste où carrière et famille seront aisément compatibles. Une participante remarque qu'en tant que femme, il est plus naturel d'être un leader pour ses employés féminins que masculins : « ... qu'en tant que femme, c'est une opportunité d'être une modèle, un mentor, pour les femmes dans mon équipe ». Une autre soutient qu'elle « coach » ses employées à ne pas se sentir coupable : « coupable de ne pas être assez présente à la maison et à la fois coupable de ne pas passer assez de temps au travail ». Ces propos rejoignent ceux de Lamoureux et Cardinal (1988) qui soutenaient que les femmes seraient trop exigeantes envers elles-mêmes, générant du coup une faible

estime de soi lorsque les buts fixés (parfois irréels) ne sont pas atteints. Les femmes qui mentionnent avoir été guidées par un mentor au début de leur carrière reprennent aujourd'hui ce rôle en tant que gestionnaire. Celles qui ont eu un mentor perçoivent qu'elles ont été avantagées et très chanceuses puisqu'elles se sont senties soutenues et guidées. Cet appui augmente la confiance en soi et favorise une diminution du stress (Poirier, 1988).

Dans les prochains paragraphes, nous passerons en revue tous les autres facteurs de réussite mentionnés lors des entrevues en face à face. Ces facteurs de réussite étaient présents dans moins de la moitié des entrevues (c'est la raison pour laquelle nous les présentons de façon plus sommaire). Tout d'abord, nous faisons référence aux femmes qui occupent des postes de niveau très élevé dans la hiérarchie (par exemple : ministre) et qui, par leur présence, sont un exemple de réussite pour les femmes. Au total, quatre participantes sur dix ont mentionné **les femmes en poste, en exemple** comme facteur de réussite. Ces quelques exemples de femmes qui sont aux commandes des organisations prouvent, selon les participantes, qu'il est possible de concilier efficacement le travail et la famille. Elles apportent de l'espoir et du courage parce qu'elles ont tracé un profil de carrière atypique et sont des pionnières dans le changement des mentalités (Kanter, 1987). Par leur présence, ces femmes construisent de nouvelles réalités, inconnues jusqu'alors dans ces milieux de travail; des réalités qui favorisent une plus grande tolérance et acceptation envers, entre autres, le défi de la conciliation travail-famille. Une participante corrobore : « Je pense que ce qui a fait la différence dans notre milieu de

travail, ça a été une première femme qui a été élue à la présidence, qui a donné la voix à d'autres femmes ».

Les prochains facteurs de réussite ont été mentionnés dans deux entrevues ou moins. Deux participantes évoquent le **mouvement féministe** comme facteur de réussite dans la progression de carrière des femmes gestionnaires. Une des participantes explique que ce qui a favorisé la montée des femmes dans les organisations est le fait qu'elles ont mis, dans l'histoire, les efforts nécessaires: « I believe that we owe all of the women that came before us, who advocated for us when it was difficult to advocate (...) ». Enfin, une autre participante explique : « Tout ça nous vient entre autre du mouvement féministe et de la réclamation des droits égaux pour les femmes et les hommes ».

Les rencontres informelles et la solidarité entre femmes sont un facteur de réussite que deux participantes mentionnent soutenir comme moyens d'atteindre l'égalité entre les sexes. Une participante et ses collègues prennent part à des rencontres informelles pour discuter et s'amuser. Un geste politique, qu'elle souligne faire à des moments clés de l'année, par exemple le 8 mars, Journée internationale de la femme. Son objectif : rendre le milieu de travail plus « inclusif pour la progression des femmes (...) ».

Une seule participante mentionne réfère à des facteurs de personnalité pour expliquer sa progression de carrière : en d'autres termes, c'est parce qu'elle est **motivée** et **intéressée** que sa carrière a progressé. Le temps consacré aux obligations familiales

peut faire ombrage à la démonstration de la motivation qui passe souvent par les nombreuses heures de travail. Ainsi les demandes pour concilier travail et famille peuvent être vues comme un manque de motivation et freiner la progression.

Une participante précise que « (...) l'égalité est là. Je suis convaincue de ça, on a tous les mêmes chances égales ». Selon cette participante, **l'égalité entre les hommes et les femmes** qu'elle perçoit, a favorisé sa progression de carrière.

Une participante a souligné qu'elle a été élevée toute son enfance avec la mentalité qu'elle pouvait choisir de faire tout ce qu'elle voulait comme métier ou comme carrière. La **mentalité de sa famille** s'est reflétée dans ses agissements, son attitude et elle croit que cela l'a aidée dans sa carrière.

Selon une participante, **le changement** est un facteur de réussite pour les femmes, puisque le changement est perpétuel et donc les avancées pour les femmes continueront toujours de se produire : « It's forever, it's always going to be. Society changes, our expectations change ». Il demeure que la résistance au changement est le troisième plus grand obstacle à franchir pour les femmes, selon nos résultats.

Le fait qu'il y ait **plus d'opportunités**, c'est-à-dire plus de postes ouverts aux femmes est, selon une participante un facteur de réussite. Ce facteur de réussite pourrait se conjuguer avec « Moins d'importance accordée à la dichotomie homme / femme »

puisque si plus d'opportunités sont offertes, c'est que de moins en moins d'importance est accordée au sexe de la personne.

Enfin, selon une participante toute **discrimination est maintenant non tolérée** et cela serait une notion acquise chez les travailleurs. Selon elle, c'est la génération précédente qui a dû se battre pour rendre la discrimination inadmissible avec l'introduction de lois à cet effet. Selon elle, il ne s'agit plus de faire respecter la loi, mais de travailler de façon respectueuse. Pour terminer, la **créativité** se retrouve comme facteur de réussite, puisque selon une participante, la créativité permet de jongler habilement avec la famille et le travail de sorte que la carrière n'est pas affectée.

3. Ambiguïté

L'âge et l'expérience sont des facteurs qui sont perçus à la fois comme des éléments facilitateurs tout autant que des obstacles à la carrière. Ainsi, une participante le perçoit comme un obstacle puisque le fait qu'elle détienne moins d'années d'expérience la prive de responsabilités qui sont par ailleurs, octroyées à sa collègue plus âgée et avec plus d'expérience. Par ailleurs, **l'équilibre travail-famille** se retrouve beaucoup plus souvent en tant qu'obstacle qu'à titre de facteur de réussite bien que deux participantes le décrivent comme un élément facilitateur. Elles perçoivent que leur travail leur offre la possibilité d'équilibrer justement les heures de travail et les obligations familiales, cela en comparaison avec un emploi antérieur ou avec le secteur privé. Cependant, l'équilibre travail-famille demeure davantage un obstacle qu'un facteur de réussite dans notre étude; rappelons à cet effet que le secteur public a une longueur d'avance sur la question de

l'équilibre travail-famille et que les résultats auraient fort probablement été différents dans le secteur privé.

Comparaison entre nos résultats et ceux des études faites dans les années 1980

Afin de déterminer si les conditions de travail des femmes cadres dans le secteur des communications en entreprises publiques ont progressé, régressé ou si elles sont demeuré semblables, nous comparerons nos résultats avec ceux des études résumées dans le cadre du colloque *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*.

Tout d'abord, les femmes sont aujourd'hui plus présentes en nombre dans les postes de gestion qu'il y a une vingtaine d'années (Andrew, Coderre & Denis, 1988, citées par Andrew, Coderre, Daviau & Denis, 1988). Cette augmentation en nombre se traduit en certaines améliorations des conditions de travail. Par exemple, l'écart de salaires entre les hommes et les femmes qu'avait noté Paquerot (1988) chez les cadres de la Fonction publique du Québec, n'existent plus en raison de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, sanctionnée en 1995. Mais encore aujourd'hui les femmes tardent à atteindre, en nombre égal aux hommes, les postes cadres, détenant seulement 24% des effectifs (Statistique Canada, 2010a).

Selon nos entrevues, il est évident que les femmes cadres d'aujourd'hui se perçoivent comme étant tout aussi compétentes que les hommes ce qui dénote une certaine progression en comparaison avec les résultats de l'étude de Lamoureux et

Cardinal (1988); celle-ci suggérait en effet que les femmes tardaient à atteindre les postes cadres en raison d'un sentiment de compétence inférieur aux hommes en raison, entre autres d'un écart de salaire qui est substantiellement réduit aujourd'hui. L'autre source de manque d'estime de soi des femmes cadres dans les années 1980 référait au style de gestion préconisé qui autrefois était directement en lien avec le *genre* de la personne (Stelter, 2002). Les participantes ressentent encore les préjugés selon lesquels les femmes seraient moins aptes à diriger une équipe de subordonnés et c'est pourquoi certaines d'entre elles modifient leur approche selon le sexe et l'âge des personnes de leur entourage. Mais elles ne ressentent plus ce sentiment d'incompétence par rapport aux hommes, puisqu'elles considèrent détenir les mêmes chances dans l'obtention d'un poste. Elles soulignent que ce sont aujourd'hui les compétences qui déterminent d'abord et avant tout la progression de carrière.

Poirier (1988) expliquait que les femmes tardaient à occuper en grand nombre des postes cadres parce qu'elles s'inscrivaient hors des réseaux informels, lesquels sont d'excellentes voies pour bénéficier de l'aide de mentors. Cette réalité touche toujours les femmes cadres, en ce sens qu'elles perçoivent que les préjugés sur la base du sexe sont encore présents et creuse le fossé entre les hommes et les femmes. Une complicité entre les hommes est encore perçue comme plus sincère qu'entre hommes et femmes. Mais grâce à la plus grande présence des femmes cadres, les participantes ont développé des stratégies favorisant leur unité et permettant une solidarité informelle entre femmes. Le mentorat demeure un facteur de réussite, tout comme dans les années 1980.

En général, les participantes ne voient plus la nécessité de parler de genre en milieu de travail, les différences entre les sexes n'ont plus leur place. Parmi les inégalités flagrantes dans les années 1980, certaines sont disparues (disparités des salaires), tandis que d'autres se sont transformées pour devenir beaucoup plus subtiles (préjugés). Lorsqu'Abbondanza (1988) mentionnait que les femmes amenuisaient leur estime de soi en se comparant aux hommes de statut semblable, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Un constat qui semble demeurer le même entre les études des années 1980 et nos résultats est la difficulté que les femmes ont à équilibrer le travail et les obligations familiales. Rappelons que l'étude de Cannings (1988) suggérait que l'engagement familial, de pair avec une carrière, exerçait un impact négatif sur les femmes parce que celles-ci s'occupaient en majorité des obligations familiales, contrairement aux hommes. Il était alors difficile d'atteindre un bon équilibre et cela les défavorisait aux yeux des employeurs qui présumaient qu'elles devraient prendre davantage de congés qu'un homme. Nos résultats montrent que cette réalité est encore bien présente pour les femmes cadres bien que certaines avancées aient été réalisées en la matière. Ainsi, malgré que les femmes perçoivent toujours être les premières à s'occuper des obligations familiales, elles soulignent que les hommes prennent de plus en plus part à la tâche. De pair avec le congé de maternité, le congé de paternité marque une progression, puisque ce n'est plus obligatoirement la femme qui doit s'absenter du travail pour un an suivant la naissance de l'enfant. Malgré que ce soit encore la femme qui prend plus souvent le congé, l'employeur ne peut plus associer directement femme et congé de maternité. Un autre indicateur de progression est la plus grande flexibilité qu'accordent les employeurs

pour accommoder les horaires irréguliers associés aux obligations familiales. Certaines participantes ont mentionné qu'il est possible aujourd'hui de diviser son temps de travail et de s'entendre avec son patron sur ses disponibilités afin de conjuguer de façon humaine ces deux aspects.

De façon générale, les constats émis par les études des années 1980 demeurent les mêmes mais nous remarquons une progression quant à l'amointrissement des inégalités entre les hommes et les femmes cadres. Nous remarquons également une progression quant aux mentalités puisque les participantes soutiennent qu'aujourd'hui, être un homme ou être une femme ne devrait plus, voire ne semble plus, faire de différence, à tout le moins selon leur propre expérience en dans le domaine public. Pour autant, les participantes ne sont pas enthousiastes en ce qui a trait à la situation générale du groupe des femmes. Leurs propos suggèrent clairement que les préjugés sont encore présents bien qu'elles ne les ressentent pas toujours de manière explicite dans leur environnement de travail. Mais tel que vu plus haut avec Pelletier (2009), le mandat des organisations publiques comporte sans contredit un volet social, lequel oriente, dans une certaine mesure, les priorités. À cet effet, il est donc plausible de penser que ces organisations sont peut être mieux outillées dans la lutte pour l'équité au travail, ce qui pourrait expliquer l'écart de perception entre la situation du secteur public et celle du secteur privé, chez les femmes interviewées.

Conclusion

La présente étude, en donnant la parole aux femmes cadres d'entreprises publiques de communication, avait comme objectif de circonscrire leurs perceptions, leurs perspectives d'une réelle ou fictive progression sur le marché du travail et ce, depuis les deux dernières décennies. Sur la base d'une recension des écrits, d'un questionnaire papier et d'une série d'entrevues semi-dirigées, nous avons ainsi ciblé, dans un premier temps, les facteurs qui ont facilité cette progression tout autant que les obstacles qui l'ont freinée. Nous remarquons que le facteur de progression et l'obstacle les plus importants (la diminution de l'importance accordée à la dichotomie homme-femme et la présence de préjugés), selon nos résultats, sont directement en lien avec ceux dégagés dans la recension de littérature.

Dans un deuxième temps, nous avons comparé nos résultats avec ceux des études recensées dans les années 1980 afin de faire état d'une progression, d'une régression ou d'une stagnation des conditions de travail des femmes cadres. Cette démarche nous a permis de constater que bien que les conditions des femmes cadres œuvrant dans les organisations publiques et particulièrement dans le domaine des communications se sont légèrement améliorées, un long travail reste à faire avant de conclure à des conditions véritablement équitables entre les hommes et les femmes. La plus grande amélioration que nous avons dégagée s'inscrit dans les perceptions des participantes selon lesquelles le sexe de la personne a moins d'importance que ses compétences, lors d'un concours pour l'obtention d'un poste ou pour une augmentation de salaire, par exemple.

La présente thèse s'inscrit dans la continuité des études féministes dont l'objet de recherche demeure toujours bien d'actualité dans la communauté scientifique, les

résultats que nous avons obtenus en témoignant vivement. Bien sûr, la nature exploratoire de notre étude ainsi que la petite taille de notre échantillon sont des limites quant à la généralisation des résultats mais ceux-ci constituent tout de même des pistes, des indicateurs fort intéressants quant aux parcours des femmes cadres en milieu de travail et ce, d'un point de vue social comme psychologique. Toutefois, les perceptions personnelles ne sont pas en complet décalage avec la réalité et permettent de brosser un tableau de la situation. Comme en témoignent nos résultats, ces femmes sont très occupées et elles n'ont pas beaucoup de temps libre. En leur demandant, sans rémunération, une heure de leur temps, certaines d'entre-elles ont refusé de participer à notre étude et donc, recruter dix femmes ne fut pas facile. Bien entendu, un échantillon probabiliste de plus grande taille, permettrait de généraliser les résultats à l'ensemble des femmes cadres. En outre, lors d'études ultérieures, une comparaison entre le secteur public et privé permettrait (en plus d'un échantillon de grande taille) de tester la validité des résultats obtenus dans le cadre de la présente étude. Il serait intéressant, aussi, d'inclure les hommes dans les participants, afin de sonder leurs perceptions. Une étude longitudinale sondant des nouveaux travailleurs, puis les sondant à nouveau 10-15 ans plus tard serait une avenue de recherche intéressante.

Les théories choisies (théorie de l'identité sociale et théorie du changement) permettent d'éclairer nos résultats de sorte que nous comprenons davantage pourquoi les préjugés sexistes sont si persistants et pourquoi l'équilibre travail-famille demeure un obstacle de taille pour les femmes cadres. Il en résulte des rapports de force entre le groupe des femmes (minoritaire) et le groupe des hommes (majoritaire). Selon la théorie de l'identité sociale, nous avons tous besoin d'une identité personnelle favorable et le

statut de notre groupe, en comparaison avec un autre groupe, nous aide à atteindre une telle identité personnelle positive. C'est donc pourquoi ces deux groupes tardent à se fonder car le groupe majoritaire hésite à être associé et détenir les caractéristiques du groupe par rapport auquel il est avantagé. La théorie du changement nous offre des pistes de réflexions intéressantes pour comprendre la lenteur du processus, de sorte qu'après une vingtaine d'années, les conditions de travail des femmes cadres n'ont que peu changé. Les partisans et partisans du statu quo retiennent l'avancé du changement, puisque pour obtenir un changement durable des idéologies nous devons nous associer tous ensemble.

Annexe I

Women's Earnings and Income

Quick Takes

Published: February 2010

Earnings and Income of Canadian Women and Men

- Women's earnings in Canada in relation to men's have remained virtually the same since 1998; in 1998, women earned 62.8% of what men made; in 2007, women made 65.7% of what all men made.¹⁴

Year	Women % of Men's Earnings
1998	62.8%
2000	61.7%
2002	62.8%
2004	63.4%
2006	64.7%
2007	65.7%

- In Canada, 18% of dual-earner wives are now their families' primary breadwinners when measured in hourly earnings, bringing in more than 55% of the household income.¹⁵
 - This is up from 14% in 1997.¹⁵

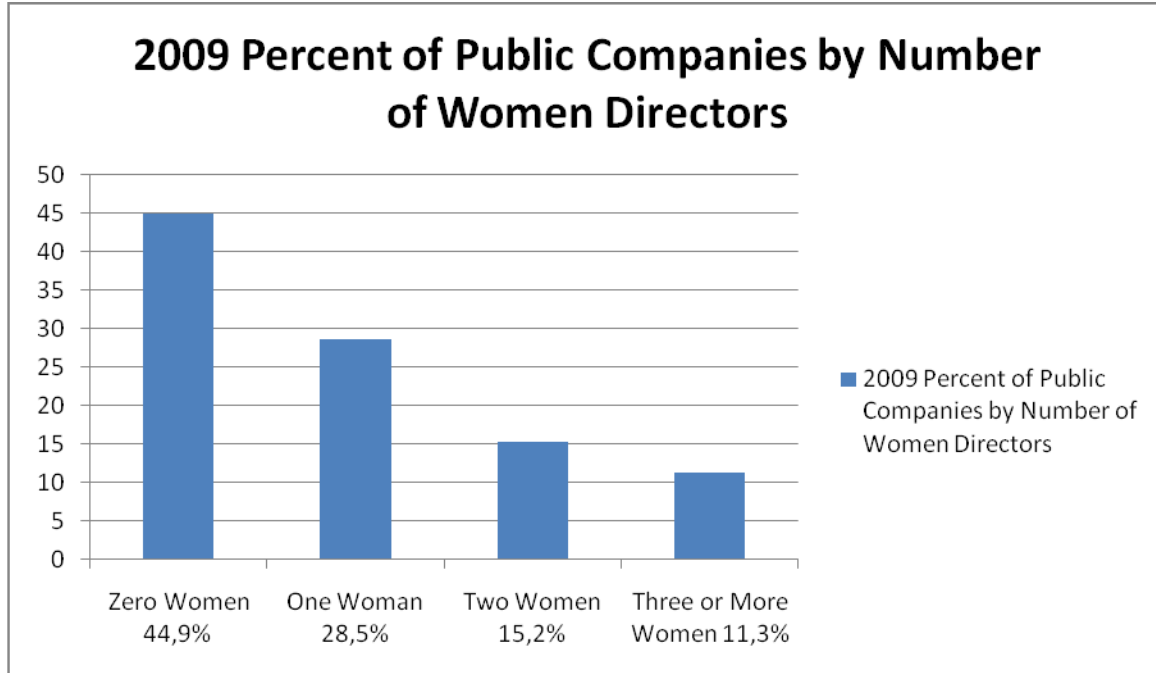
¹⁴ Statistics Canada, ["Average Earnings by Sex and Work Pattern"](#) (August 2008).

¹⁵ Statistics Canada, "The Family Work Week," Perspectives on Labour and Income (April 2009): "Table 6 Dual-earner wives' contributions to paid hours and earnings."

Annexe II

2009 Catalyst Census : *Financial Post 500*

Women Board Directors ¹



1. 2009 analysis is based on 472 companies; 2007 analysis is based on 468 companies. Catalyst excluded 28 companies in 2009 and 32 companies in 2007; see Appendix 1—Methodology for more information.

Annexe III

Canadian Women in Business

Pyramids

Published: September 2010



Sources:

Catalyst Research (2010).

Catalyst, *2008 Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500* (2009).

Catalyst, *2009 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors* (2010).

Statistics Canada, "282-0010," *CANSIM* (2009).

Note: Although there are 19 companies headed by women, there are only 16 women who head those companies.

September 8, 2010

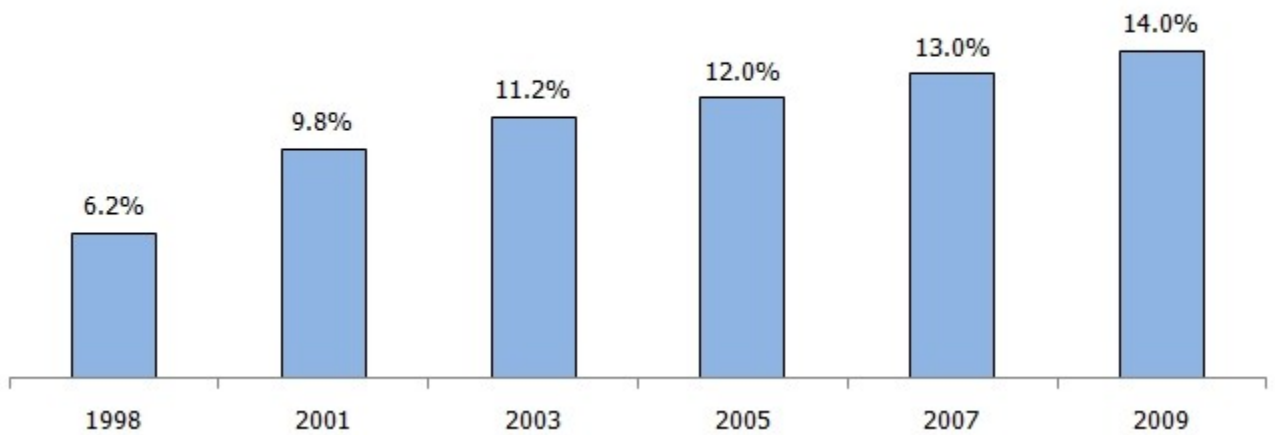
Annexe IV

Women in Management in Canada

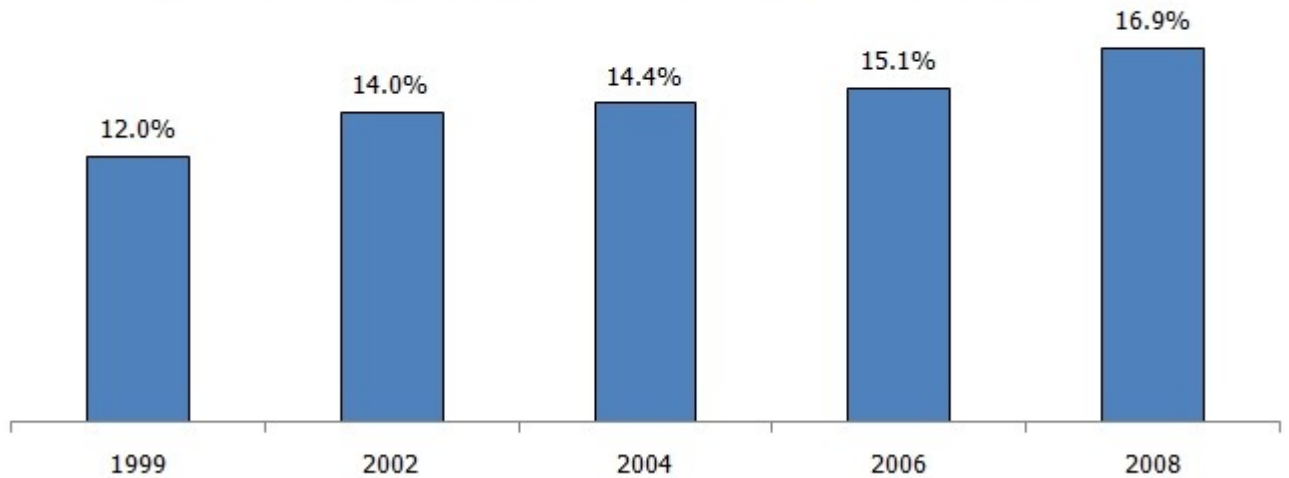
Quick Takes

Published: March 2010

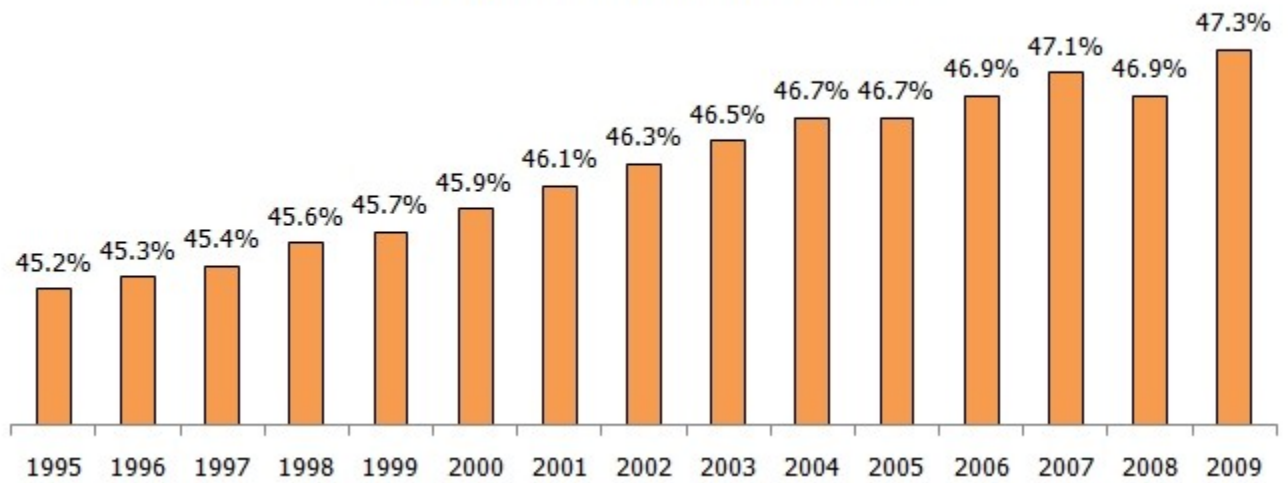
% of Financial Post 500 Board Seats Held by Women¹



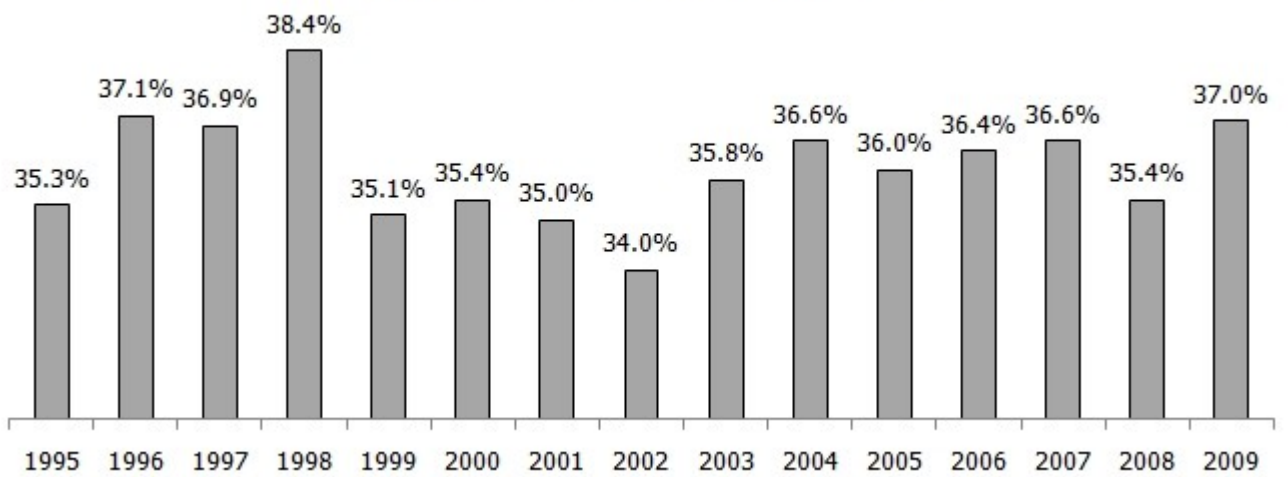
% of Financial Post Corporate Officer Positions Held by Women²



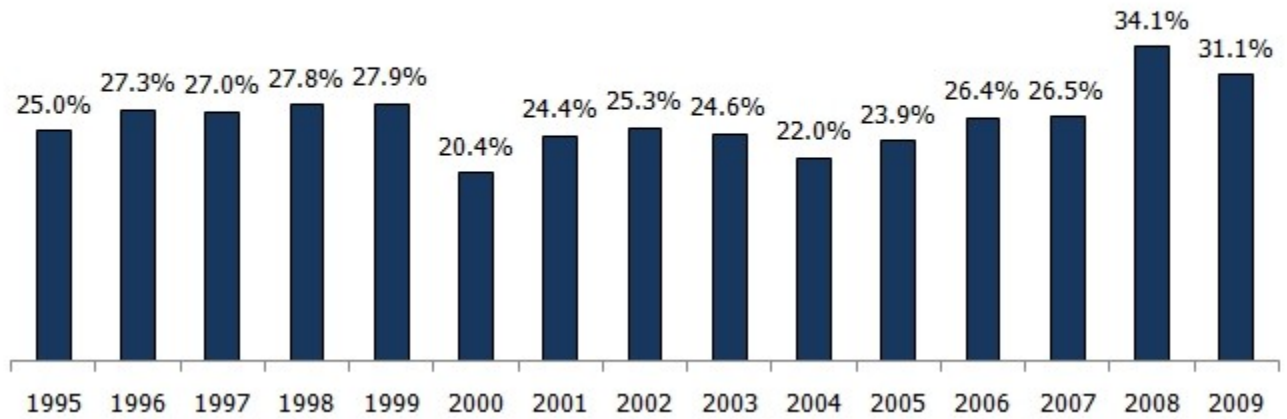
% of Women in the Labour Force³



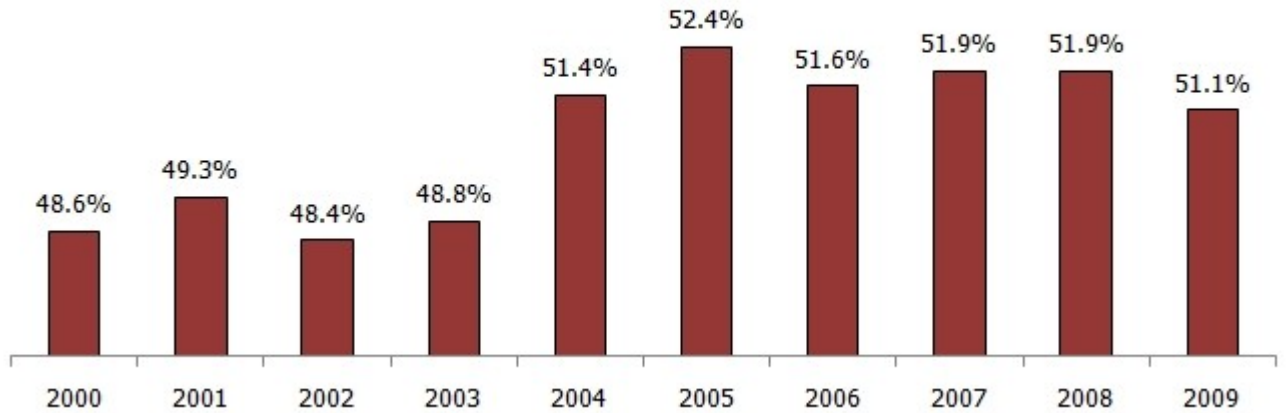
% of Women in Managerial Positions⁴



% of Women in Senior Management Occupations⁴



% of Women in Professional Occupations in Business and Finance⁴



SOURCES

- ¹ Catalyst, *2009 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500* (2010).
- ² Catalyst, *2008 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500* (2009).
- ³ Statistics Canada, "Labour force characteristics by age and sex" (2010).
- ⁴ Statistics Canada, CANSIM, "Table 282-0009: Labour force survey estimates (LFS), by National Occupational Classification for Statistics (NOC-S) and sex" (2010).

UPDATED March 3, 2010

Annexe V

Résultats qualitatifs des entrevues semi-dirigées

		Nombre d'entrevues	Nombre total
Obstacles	Préjugés sur la base du sexe	9	25
	Équilibre travail – famille	8	29
	Résistance au changement	4	4
	Culture organisationnelle	4	4
	Plafond de verre	3	3
	Soi-même	2	4
	Médias de masse et société	2	2
	Compétition	1	2
	Discrimination sur la base du sexe	1	1
	Fibre maternelle	1	1
	Sentiments	1	1
Facteurs de réussite	Moins d'imp. accordée à la dichotomie homme - femme	10	33
	Lois	7	12
	Conditions de travail	6	10
	Plus de femmes que d'hommes	6	8
	Mentorat	5	11
	Femmes en poste	4	8
	Mouvement féministe	2	4
	Rencontres informelles, solidarité	2	2
	Intérêt et motivation	1	2
	Égalité homme – femme	1	2
	Mentalité de la famille	1	1
	Changement	1	1
	Plus d'opportunités	1	1
	Pas de tolérance pour la discrimination	1	1
	Créativité	1	1
Ambiguïté	Âge et expérience	1	1
	Équilibre travail-famille	2	3

**Annexe VI – Questionnaire papier et lettre
d'information**

**Étude indépendante réalisée par l'Université d'Ottawa
Sujet : Les femmes gestionnaires dans les entreprises de communication
publiques**

Questionnaire

Section A

Questions d'ordre démographique

Ces questions nous aident à mieux vous connaître mais ne permettent aucunement de vous identifier. Veuillez cocher ou inscrire votre réponse aux endroits appropriés.

	Répondre ci-dessous
Âge	<input type="checkbox"/> 20 à 29 ans <input type="checkbox"/> 30 à 46 ans <input type="checkbox"/> 47 à 61 ans <input type="checkbox"/> 62 ans et plus
État civil	<input type="checkbox"/> Célibataire <input type="checkbox"/> Mariée / Union de fait <input type="checkbox"/> Séparée / Divorcée <input type="checkbox"/> Veuve
Plus haut niveau de scolarité atteint complètement ou partiellement	<input type="checkbox"/> École secondaire <input type="checkbox"/> Études collégiales / CÉGEP <input type="checkbox"/> Formation universitaire de premier cycle (Baccalauréat) <input type="checkbox"/> Formation universitaire de deuxième cycle (Maîtrise ou doctorat)
Quel est le titre du poste que vous	

occupez ? (ex : directrice, directrice adjointe, sous-ministre, etc.)	
Quel est le niveau de votre poste ? (ex : ES-05, PE-06, EX-04, etc.)	
Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? (nombre d'années et/ou de mois)	
Quel était le poste que vous occupiez avant celui-ci ?	
Langue maternelle	<input type="checkbox"/> Français <input type="checkbox"/> Anglais <input type="checkbox"/> Autre (précisez) : _____

Section B

Directives : Dans cette section, nous vous demandons de réfléchir à votre situation en tant que femme gestionnaire. Veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout en accord			Ni peu, ni beaucoup			Tout à fait en accord

En tant que femme gestionnaire...

Encerclez votre réponse

--	--

1. Je suis satisfaite de mon poste actuel au sein de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7
2. Je suis satisfaite des relations que j'entretiens avec mes <u>collègues féminins de même niveau que moi.</u>	1 2 3 4 5 6 7
3. Je suis satisfaite des relations que j'entretiens avec mes <u>collègues masculins de même niveau que moi.</u>	1 2 3 4 5 6 7
4. Je suis satisfaite des relations que j'entretiens avec mes <u>supérieurs féminins.</u>	1 2 3 4 5 6 7
5. Je suis satisfaite des relations que j'entretiens avec mes <u>supérieurs masculins.</u>	1 2 3 4 5 6 7
6. Je suis satisfaite des relations que j'entretiens avec mes <u>subalternes féminins.</u>	1 2 3 4 5 6 7
7. Je suis satisfaite des relations que j'entretiens avec mes <u>subalternes masculins.</u>	1 2 3 4 5 6 7
8. Globalement, je suis satisfaite de ma situation en tant que femme gestionnaire	1 2 3 4 5 6 7

Section C

Directives : Dans les énoncés qui suivent, nous vous demandons de réfléchir à la situation « actuelle » des femmes gestionnaires par rapport à ce qu'elle était, il y a environ vingt ans (plus ou moins en fonction de votre carrière). Veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout en accord			Ni peu, ni beaucoup			Tout à fait en accord

Encerclez votre réponse

**Par rapport aux femmes gestionnaires d'il y a 20 ans...
(plus ou moins en fonction de votre carrière)**

1. J'ai l'impression que les femmes gestionnaires sont beaucoup plus respectées.	1 2 3 4 5 6 7
2. Les femmes gestionnaires ont maintenant beaucoup plus de facilité à progresser dans la hiérarchie de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7
3. Les préjugés sexistes à l'égard des femmes gestionnaires sont de moins en moins présents dans les organisations.	1 2 3 4 5 6 7
4. Les possibilités de progression de carrière se sont grandement multipliées pour les femmes.	1 2 3 4 5 6 7
5. Il est désormais beaucoup plus facile pour une femme d'accéder à un poste de gestion dans les organisations.	1 2 3 4 5 6 7

6. Les femmes gestionnaires font face à davantage de discrimination sur la base du sexe que leurs collègues masculins.	1 2 3 4 5 6 7
7. Les femmes gestionnaires peuvent facilement conjuguer une vie familiale et une carrière, sans avoir peur de perdre leur emploi.	1 2 3 4 5 6 7
8. Les femmes gestionnaires âgées de cinquante ans et plus font davantage face à des obstacles quant à leur progression de carrière que les femmes de même âge, il y a vingt ans.	1 2 3 4 5 6 7

Section D

Directives : Dans cette section nous vous demandons de réfléchir à votre situation actuelle « personnelle », au-delà de celle des femmes gestionnaires en général. Veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants. Précisément, nous vous demandons de comparer le début de votre carrière de femme gestionnaire à votre situation actuelle.

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout en accord			Ni peu, ni beaucoup			Tout à fait en accord

Encerclez votre réponse

Quand je songe à ma carrière de femme gestionnaire...

1. Je suis plus respectée maintenant qu'au début de ma carrière.	1 2 3 4 5 6 7
2. J'ai désormais plus de facilité à monter dans la hiérarchie qu'au début de ma carrière.	1 2 3 4 5 6 7

3. Je fais face à plus de stéréotypes sexistes maintenant qu'au début de ma carrière.	1 2 3 4 5 6 7
4. J'ai plus de possibilités d'avancement maintenant qu'au début de ma carrière.	1 2 3 4 5 6 7
5. L'accès à des postes de gestion m'est désormais plus facile.	1 2 3 4 5 6 7
6. Par rapport à mes homologues masculins, je fais davantage face à des préjugés sexistes désormais, qu'au début de ma carrière.	1 2 3 4 5 6 7
7. Je peux prendre des congés pour m'occuper de ma famille sans avoir peur de perdre mon emploi.	1 2 3 4 5 6 7
8. En vieillissant, je fais face à davantage d'obstacles quant à ma progression professionnelle, qu'au tout début de ma carrière.	1 2 3 4 5 6 7

Section E

Directives : Dans cette section, nous vous demandons de répondre en réfléchissant à la façon dont vous vous sentez traitée dans votre milieu de travail. Veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout			Ni peu, ni			Tout à fait

en accord			beaucoup			en accord
-----------	--	--	----------	--	--	-----------

Encerclez votre réponse

1. Les attitudes de mes supérieurs à mon égard reflètent une image positive de moi-même.	1 2 3 4 5 6 7
2. En général, le feed-back que je reçois relativement à mon travail ne me dit rien sur mes compétences.	1 2 3 4 5 6 7
3. En général, mon travail est évalué de façon juste et raisonnable.	1 2 3 4 5 6 7
4. Les attitudes de mes collègues à mon égard sont biaisées et discriminatoires.	1 2 3 4 5 6 7
5. Aucun commentaire ne changera mon opinion concernant ce que je pense de mes capacités de femme gestionnaire.	1 2 3 4 5 6 7
6. Les jugements de mes patrons reflètent bien ce que je suis.	1 2 3 4 5 6 7
7. En général, les évaluations de mon rendement au travail reflètent de façon juste mes compétences.	1 2 3 4 5 6 7
8. En général, la façon dont mes collègues jugent mon travail est biaisée et discriminatoire.	1 2 3 4 5 6 7

--	--

Section F

Directives : Dans cette section, nous vous demandons de choisir la fréquence selon laquelle vous avez éprouvé ces sentiments en milieu de travail. Vous devez répondre selon vos expériences en tant que femme gestionnaire.

1	2	3	4	5
Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours

Encerclez votre réponse

1. Colère	1	2	3	4	5
2. Joie	1	2	3	4	5
3. Peur	1	2	3	4	5
4. Bonheur	1	2	3	4	5
5. Culpabilité	1	2	3	4	5

6. Tristesse	1	2	3	4	5
7. Irritation	1	2	3	4	5
8. Calme	1	2	3	4	5
9. Nervosité	1	2	3	4	5
10. Fierté	1	2	3	4	5
11. Honte	1	2	3	4	5
12. Excitation	1	2	3	4	5

Section G

Directives : Dans cette section, nous vous demandons d'écrire la réponse la plus appropriée selon votre expérience.

1. A-t-on tendance à avoir recours à des préjugés négatifs à l'égard des femmes gestionnaires ?

2. Si oui, qui a tendance à avoir recours à des préjugés négatifs à l'égard des femmes gestionnaires ?

3. De quelle nature sont ces préjugés ? (Vous pouvez donner des exemples.)

4. Pourquoi croyez-vous que certaines personnes ont recours à ces préjugés ?

FIN DU QUESTIONNAIRE

Merci de votre précieuse collaboration !

Bibliographie

- Abbondanza, M. (1988). Identités et solidarités des femmes cadres. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.55-64). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Allport, G.W. (1954, édition de 1979). *The Nature of Prejudice*. Cambridge (MA) : Perseus Books.
- Andrew, C., Coderre, C., Daviau, A., Denis, A. (1988). Entre libertés et contraintes. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.13-51). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Barreto, M., Ryan, M.K., Schmitt, M.T. (2009). Is the Glass Ceiling still relevant in the 21st century?. Dans Barreto, M., Ryan, M.K., Schmitt, M.T. (éds.), *The Glass Ceiling in the 21st Century* (pp. 3-18). Washington : American Psychology Association.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Upper Saddle River, (NJ) : Pearson Prentice Hall.
- Berger, P.L. (1966). Identity as a problem in the sociology of knowledge. *European journal of sociology*, 7, 105-115.
- Bonneville, L, Grosjean, S, & Lagacé, M. (2007). Les outils de collecte et l'analyse des données. *Introduction aux méthodes de recherche en communication* (pp.171-201). Montréal : Les éditions de la Chenelière inc.
- Boily, L. (1993). Les entreprises de communication, une avenue de recherche stratégique. *Communication*, 13(2), 195-203.
- Catalyst (2010a). *Women's Earnings and Income*. Extrait le 15 septembre, 2010, de <http://www.catalyst.org/publication/217/womens-earnings-and-income>
- Catalyst (2010b). *2009 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*. Extrait le 8 novembre, 2010, de <http://www.catalyst.org/publication/411/2009-catalyst-census-financial-post-500-women-board-directors>
- Catalyst (2010c). *Canadian Women in Business*. Extrait le 15 septembre, 2010, de <http://www.catalyst.org/publication/198/canadian-women-in-business>
- Catalyst (2010d). *Women in Management in Canada*. Extrait le 15 septembre, 2010, de <http://www.catalyst.org/publication/247/women-in-management-in-canada>

- Catalyst (2010e). *About us*. Extrait le 15 septembre, 2010, de <http://www.catalyst.org/page/59/about-us>
- Cannings, K. (1988). L'engagement familial et la réussite professionnelle : leur impact sur la rémunération des hommes et des femmes cadres. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.195-202). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Coeytaux, F., Pillsbury, B. (2001). Bringing Emergency Contraception to American Women :The History and Remaining Challenges. *Women's Health Issues*, 11(2), 80-86.
- Commission de la fonction publique. (2009). *Groupes d'équité en emploi. Femmes*. Extrait le 21 septembre, 2010 de <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/eead-eeed/dg-gd/w-f-fra.htm>
- Commission des normes du travail. (2010). *Congé de paternité*. Extrait le 18 décembre, 2010 de <http://www.cnt.gouv.qc.ca/conges-et-absences/evenements-familiaux/conge-de-paternite/>
- Crandall, C.S., Stangor, C. (2005). Conformity and Prejudice. Dans J.F. Dovidio, P.S. Glick et L.A. Rudman (Éds.), *On the nature of prejudice : fifty years after Allport* (pp. 295-309). Malden, MA : Blackwell Pub.
- Davidson, M.J., Burke, R.J. (2004). Les femmes dans le management. Une perspective mondiale. *Revue française de gestion*, 4(151), 129-143.
- De Beauvoir, S. (1949, édition de 1990). *Le deuxième sexe*. Édition du Club France Loisirs, Paris, avec l'autorisation des Éditions Gallimard.
- Deschamps, J.-C., Morales, J.F., Paez, D., Worchel, S. (1999). *L'identité sociale. La construction de l'individu dans les relations entre groupes*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Eagly, A.H., Sczesny, S. (2009). Developments in the Workplace Gender Equality. Dans Barreto, M., Ryan, M. K., Schmitt, M.T. (éds.). *The Glass Ceiling in the 21st Century* (pp. 19-47). Washington : American Psychology Association.
- Eagly, A. H., Karau, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Earnshaw, J. (1993). Proving Sex Discrimination in the Workplace. *Women in Management Review*, 8(7), 31-34.

- Ellemers, N., Haslam, S.A., Platow, M.J., van Knippenberg, D. (2003). Developments, Debates, Directions. Dans S.A. Haslam (et al.) (Éds.), *Social identity at work : developing theory for organizational practice* (pp.3-28). New York : Psychology Press.
- Erickson, R. J., Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity : Does Gender Matter?. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Fortier, I., & Harel-Giasson F. (2007). Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1-26.
- Giraud, C. (1987). *Bureaucratie et changement : Le cas de l'administration des télécommunications*. Paris : L'Harmattan.
- Giscombe, K., Jenner, L. (2009). Career Advancement in Corporate Canada : A Focus on Visible Minorities – Diversity and Inclusion Paractices. *Catalyst Publication*, code D87;ISBN# 0-89584-291-2.
- Goffman, E. (1979). *Gender Advertisements*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Goffman, E. (1977). *L'arrangement des sexes*. Norwell : Kluwer academic publishers. Trad. de l'anglais par Hervé Maury. (2002). Paris : La dispute / Snédit et Cahiers du Cedref / ADREF.
- Guay, M.-M. (1988). Femmes cadres et mitan de la vie. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.109-116). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Goyer, M.-F. (1988). Choisir de ne plus être cadre. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.117-120). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Harel Giasson, F. & Robichaud, J. (dir). (1988). *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*. Montréal : Les presses H.E.C.
- Hall, S. (1990). The White of their Eyes: Racist Ideologies and the Media. Dans M. Alvarados & J. O. Thompson (Éds.), *The Media Reader* (pp.7-23). London: British Film Institute.
- Houde, R. (1996). *Le Mentor: transmettre un savoir-être*. Paris : Hommes et Perspectives.
- Kanter, R. M. (1987). The Change Masters. Understanding the theory. *Encyclopaedia Britannica Educational Corporation*. Chicago, Ill.
- Kanter, R.M., & Stein, B.A., Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York : The Free Press.

- Kellerman, B., Rhode, D.L. (éds.) (2007). *Women and Leadership. The state of Play and Strategies for Change*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Lagacé, M., Tougas, F. (2006). Les répercussions de la privation relative personnelle sur l'estime de soi. Une étude du rôle du désengagement psychologique auprès de travailleurs de la santé de plus de 45 ans. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 69, 3-13.
- Lagacé, M., Tougas, F., Laplante, J., Neuveu, J.-F. (2008). La santé en péril : répercussions de la communication âgiste sur le désengagement psychologique et l'estime de soi des infirmiers de 45 ans et plus. *Canadian Journal on Aging / LA Revue canadienne du vieillissement*, 27(3), 285-299.
- Lamoureux, C., Cardinal, L. (1988). Femmes cadres et estime de soi. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.65-74). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Lamoureux, D. (2007). Le féminisme : histoire, acquis et nouveaux défis. *Recherches féministes*, 20(2), 1-5.
- Lawn-Day, G.A., Ballard, S. (1996). Speaking out : Perceptions of Women Managers in the Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 16(1), 41-58.
- Martel, L., Harel Giasson, F., Marchis-Mouren, M.-F. (1988). Que nous ont appris quinze ans de fréquentation des femmes cadres ?. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.203-213). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Martin, P.Y., Harrison, D., Dinitto, D. (1983). Advancement for Women in Hierarchical Organizations : A Multilevel Analysis of Problems and Prospects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(1), 19-33.
- Metz, I., Simon, A. (2008). A Focus on Gender Similarities in Work Experiences in Senior Management. *Equal Opportunities International*, 27(5), 433-454.
- Miller, J., Lincoln, J.R., Olson, J. (1981). Rationality and Equity in Professional Networks : Gender and Race as Factors in the Stratification of Interorganizational Systems. *American Journal of Sociology*, 87(2), 308-335.
- Michel, A. (1979, 9e édition mise à jour : 2007). *Le féminisme*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Ministère de la Justice. (2010). *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Extrait le 21 septembre, 2010, de http://lois.justice.gc.ca/fra/E-5.401/page-1.html#anchorbo-ga:s_1

- Morgan, G. (1997). *Images de l'organisation*. Thousand Oaks : Sage Publications Inc. Trad. française. (1999). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Paquerot, S. (1988). Les femmes cadres dans la fonction publique du Québec. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp. 243-256). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Pelletier, M.-L. (2009). *L'entreprise publique de service publique*. Paris : L'Harmattan.
- Poirier, M. (1988). L'entreprise et ses choix. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.103-108). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Prime, J., Agin, M., Foust-Cummings, H. (2010). *Strategy Matters : Evaluating Company Approaches for Creating Inclusive Workplaces*. Catalyst Publication, code D98 ISBN# 0-89584-308-0.
- Rustemeyer, R. & Fisher, N. (2007). Paradigms of Self-Concept Research with Focus on Gender Identity. Dans A.J. Lauber (Ed.), *Gender Identity, Psychology and Lifestyle* (pp. 1-35). New-York : Nova Science Publishers Inc.
- Schuler, R. S. (1979). Male and Female Routes to Managerial Success. *The Personnel Administrator*, 24(2), 35-
- Statistique Canada. (2010a). *Recensement de 2006 : Produits de données*. Extrait le 22 janvier, 2010 de <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/tbt/Rp-fra.cfm?LANG=F&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=92104&PRID=0&PTYPE=88971,97154&S=0&SHOWALL=0&SUB=744&Temporal=2006&THEME=74&VID=0&VNAME=&VNAMEF=>
- Statistique Canada. (2010b). *L'activité des femmes sur le marché du travail et les ralentissements économiques*. Extrait le 15 septembre, 2010 de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010105/article/11160-fra.htm>
- Stelter, N.Z. (2002). Gender Differences in Leadership : Current Social Issues and Future Organizational Implications. *The Journal of Leadership Studies*, 8(4), 88-100.
- Symons, G. (1990). Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp.417-429). Laval : Éditions Eska.

- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge : Cambridge University Press, trad. fr., Paris : Ed. De la maison des sciences de l'Homme.
- Toulouse, J-M. & LaTour, R. (1988). Valeurs, motivation au travail et satisfaction des femmes gestionnaires. Dans F. Harel-Giasson et J. Robichaud (Éds.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici* (pp.123-137). Saint-Constant : Les presses H.E.C.
- Turner, J.C. (1999). Some Current Issues in Research on Social Identity and Self-categorization Theories. Dans N. Ellemers, R. Spears et B. Doosje (Éds.), *Social Identity* (pp. 6-34). Grande Bretagne : MPG Books Ltd.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later : explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.
- Wood, G. (2008). Gender Stereotypical Attitudes. Past, Present and Future Influences on Women's Career Advancement. *Equal Opportunities International*, 27(7), 613-628.