

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES	IX
RÉSUMÉ.....	X
INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE LA PROBLÉMATIQUE DU PLAFOND DE VERRE.....	4
1.1 Rappel historique des luttes et de l'avancement des femmes	8
1.1.1 La première vague (1880) : le temps de l'exception.....	9
1.1.2 La deuxième vague (1920) : le temps de l'ouverture.....	10
1.1.3 La troisième vague (1970) : le temps de l'égalité	12
1.1.4 La quatrième vague (2000) : la consolidation des acquis des femmes	13
1.2 État de la situation du phénomène du plafond de verre	18
1.2.1 Portrait statistique du phénomène.....	18
1.2.2 Présence des femmes dans les instances décisionnelles – Le rôle sociétal	23
1.2.3 Les inégalités hommes femmes. Quelques chiffres – La situation au Québec	25
1.2.4 Les inégalités hommes femmes. Un portrait de la région de l'Abitibi-Témiscamingue	29
DEUXIÈME CHAPITRE LA RECENSION DES ÉCRITS.....	31
2.1 Définition du plafond de verre	31

2.2	Facteurs et causes de l'existence et de la persistance du plafond de verre	33
2.2.1	Première catégorie de facteurs : les stéréotypes, la culture de l'entreprise, les facteurs organisationnels et environnementaux	33
2.2.2	Deuxième catégorie de facteurs : les facteurs de capital humain	39
2.2.3	Troisième catégorie de facteurs : les discriminations diverses	40
2.2.4	Quatrième catégorie de facteurs : la cooptation masculine, l'absence de réseaux et l'absence de parrainage et de mentorat	44
2.2.5	Cinquième catégorie de facteurs : les exigences de mobilité et de disponibilité.....	49
2.2.6	Sixième catégorie de facteurs : la maternité, les facteurs individuels, le mariage, l'intendance familiale et la conciliation travail-famille	51
2.2.7	Septième catégorie de facteurs : le refus de jouer le politique.....	54
2.2.8	Huitième catégorie de facteurs : la peur de la séduction.....	55
2.3	Facteurs permettant de fracasser le plafond de verre	59
2.3.1	L'éducation	60
2.3.2	Changement de cultures organisationnelles et sociétales	61
2.3.3	La présence d'un mentor et la participation à des réseaux	62
2.3.4	L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes	63
2.3.5	Volonté politique et cadre légal favorable aux femmes.....	64
2.3.6	Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail afin de réconcilier vie professionnelle et vie privée.....	66
2.4	Point de vue critique sur l'état actuel de la littérature, synthèse de la recension des écrits et question de recherche	69
TROISIÈME CHAPITRE MÉTHODOLOGIE		72
3.1	Cadre de travail, proposition générale de recherche et objet d'étude	73
3.2	Paradigme de recherche et contributions anticipées de la recherche	75
3.3	La méthode du récit de vie	76
3.4	Considérations méthodologiques	83
3.4.1	Stratégie d'échantillonnage et justification du plan d'échantillonnage	83
3.4.2	Le choix des femmes interrogées.....	84
3.4.3	Le nombre de femmes interrogées	84
3.4.4	Recrutement des participantes à la recherche	85
3.5	Méthode de collecte de données.....	87
3.6	Méthode d'analyse des données.....	90

3.7 Sommaire des considérations de scientifcité et de validité de la recherche.....	96
3.7.1 Le critère de crédibilité (validité interne)	96
3.7.2 Le critère de confirmabilité (validité de construit)	97
3.7.3 Le critère de plausibilité des résultats (fiabilité).....	98
3.7.4 Le critère de transférabilité (validité externe).....	99
QUATRIÈME CHAPITRE PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	100
4.1 Les récits de vie.....	100
4.1.1 Marion la convoitée	101
4.1.2 Élisabeth la fulgurante	109
4.1.3 Huguette la battante	119
4.1.4 Flavie l'audacieuse.....	129
4.2 Résultats : les facteurs ayant favorisé l'éclatement du plafond de verre.....	141
4.2.1 Retour sur les méthodes d'analyse de données.....	141
4.2.2 Présentation et définition des facteurs ayant favorisé l'éclatement du plafond de verre	143
4.3 Synthèse des résultats et principaux constats	165
CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION	168
5.1 Contributions théoriques de la recherche	168
5.1.1 Contributions théoriques relatives aux facteurs recensés dans la littérature	169
5.1.2 Contribution théorique relative à l'identification de facteurs émergents susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre	171
5.1.3 Proposition de catégorisation de facteurs susceptibles de permettre l'éclatement du plafond de verre.....	172
5.2 Limites de la recherche	176
5.3 Avenues futures de recherche	177
CONCLUSION.....	180
BIBLIOGRAPHIE.....	187
ANNEXES.....	197

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition en % par sexe des emplois hautement qualifiés selon le niveau de compétence, Québec 2001.....	27
Tableau 2 : Synthèse des facteurs recensés qui justifient l’édification et le maintien du phénomène du plafond de verre	58
Tableau 3 : Synthèse des facteurs retenus comme étant susceptibles de fracasser le plafond de verre.....	69
Tableau 4 : Tableau des facteurs susceptibles de favoriser l’éclatement du plafond de verre pour les quatre répondantes.....	146
Tableau 5 : Classement des facteurs	167
Tableau 6: Classement des facteurs externes en sous-catégories.....	173
Tableau 7: proposition de Classement des facteurs individuels en sous-catégories	175

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Représentation féminine (%) dans les postes de gestionnaires	28
Figure 2 : Représentation féminine (%) dans la population active par niveau de compétence selon le groupe d'âge, Québec 2001	28
Figure 3 : Schéma synthèse des facteurs favorisant la persistance du plafond de verre et des facteurs favorisant l'éclatement du plafond de verre	70
Figure 4 : Le cadre de travail de la recherche	74

LISTE DES ANNEXES

Annexe A: Principales recherches canadiennes, européennes et américaines contemporaines sur le plafond de verre	198
Annexe B: Canevas de rencontre préliminaire.....	208
Annexe C : Plan d'entretien	213
Annexe D: Tableau synthèse de la conduite de l'entretien de recherche.....	219
Annexe E : Matrice d'analyse des récits de vie	220
Annexe F : Matrice présentant les facteurs découverts par déduction et par induction.....	228

RÉSUMÉ

Cette recherche tente d'apporter un éclairage nouveau sur le phénomène du plafond de verre, locution exprimée sous forme de métaphore, qui décrit le plafonnement de carrière des femmes pour qui les hautes sphères du pouvoir sont bloquées. Elle traite en premier lieu des difficultés et des obstacles, souvent invisibles, qui contribuent à maintenir les femmes aux niveaux inférieurs de la hiérarchie des organisations et qui freinent leur mobilité ascendante vers les hautes sphères organisationnelles. Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous chercherons à expliquer quels sont les facteurs qui sont susceptibles de contribuer à l'éclatement de ce plafond de verre chez les femmes ayant atteint les hauts sommets de la hiérarchie. Par cette étude, nous présenterons un ensemble de contributions qui illustrent l'évolution de ce phénomène dans divers pays, notamment en Europe, aux États-Unis et au Canada.

Ce travail, basé sur la présence de divers facteurs favorisant la persistance du plafond de verre vise à déterminer les divers facteurs favorisant son éclatement. Cette recherche qualitative sera réalisée au moyen d'entretiens individuels effectués auprès de quatre femmes cadre supérieur qui ont réussi à faire voler en éclat ce plafond en accédant à des postes de direction dans des organisations publiques ou parapubliques. La méthodologie des récits de vie a été privilégiée et la collecte de données vise à recueillir des discours narratifs visant à dégager des facteurs favorisant l'ascension à des postes de direction. Les participantes qui ont été ciblées pour cette recherche travaillent toutes dans le milieu de la gestion et occupent des fonctions de direction générale d'organisations publiques ou parapubliques.

Mots clés: plafond de verre, ascension professionnelle, femmes cadres, mobilité verticale, carrière, succès, gestionnaires, professions supérieures, travail, inégalités, mobilité ascendante, ségrégation verticale.

INTRODUCTION

Dans le cadre de ce travail, nous tenterons d'apporter un éclairage nouveau sur le phénomène du plafond de verre, locution exprimée sous forme de métaphore qui tente d'expliquer le plafonnement de la carrière des femmes pour qui les hautes sphères du pouvoir sont bloquées, voire verrouillées par une enceinte invisible, mais pourtant bien réelle. Ce clivage entre les hommes et les femmes, cette division des rôles masculins et féminins, marque encore résolument le monde des organisations et des hautes instances, dont le but semble être l'immuabilité du pouvoir masculin, et ce, malgré un discours pourtant égalitaire. Même si le recrutement des femmes au sein des organisations est relativement important, l'évolution de leur carrière stagne bien trop souvent dans des échelons de cadres inférieurs ou à l'intérieur de postes de gestion sans réels défis ou de nature décisionnelle. Cornet, Laufer et Belghiti (2008) qualifient de *middle management* ces postes relégués aux femmes. Ces dernières indiquent également que « le pourcentage des effectifs dans les organisations reflète une démographie déséquilibrée. La réalité du plafond de verre est confirmée par les données de tous les pays occidentaux » (p. 106).

Des auteurs ont mentionné qu'il y a sans conteste plus de femmes en gestion aujourd'hui qu'il y a dix ou vingt ans, cependant, elles sont en minorité dans les hautes sphères de gestion et des signes évidents établissent que la situation continuera pour un bon moment encore (Dipboye, 1987, dans Powell, 1999; Laufer, 2004; et Lee-Gosselin, 2008). Sanchez-Mazas et Casini (2005) évoquent le même constat dans leur ouvrage en mentionnant que malgré la suppression des enceintes absolues à l'égalité entre hommes et femmes en matière d'ascension professionnelle, elles constatent une forte asymétrie du genre dans les postes de pouvoir et à haute responsabilité. Selon ces dernières, plus on grimpe dans les organisations, moins on peut dénicher des femmes. Même son de cloche de la part de Baudoux et de la Durantaye (1988), qui indiquent que « depuis plusieurs années, le taux de féminisation des postes stratégiques des organisations est pratiquement stagnant » (p. 15). Certains auteurs, dont le Bureau international du travail (1997) constatent que ce phénomène est une discrimination indissociable aux structures organisationnelles mais aussi de la société.

La métaphore du plafond de verre représente en conséquence les inégalités sociales et économiques entre les hommes et les femmes. Nonobstant les statistiques positives reflétant les avancées des femmes partout dans le monde, ce plafond continue de freiner l'accès des femmes vers des postes de haute direction ainsi qu'aux postes cadres caractérisés par de plus grandes responsabilités et des salaires plus élevés (Bureau international du travail, 1997). Ce travail est organisé de manière à vous présenter, à prime abord, le contexte de ce phénomène. Le chapitre un brosser la problématique du plafond de verre, effectue un rappel historique des luttes et de l'avancement des femmes, une description tant historique que contemporaine des batailles, de la formidable ascension des femmes et de l'écueil invisible, ce fameux phénomène du plafond de verre dans l'atteinte des hautes sphères des organisations. Nous y brossons parallèlement un état de la situation actuelle du phénomène à l'aide de quelques portraits statistiques.

Dans le deuxième chapitre, une synthèse structurée et intégrative de la recension de plus d'une soixantaine d'écrits dans la littérature sur le sujet permettra de bien situer le lecteur. Ce deuxième chapitre contient une présentation des différents facteurs et causes de la persistance du plafond de verre ainsi que des effets de ces facteurs sur les carrières des femmes, du moins, ceux qui ont pu être identifiés tout au long de la recension des écrits. Seront également présentés, un certain nombre de facteurs susceptibles de permettre de fracasser le plafond de verre, facteurs que nous avons pu recenser dans la littérature consultée. Il sera clos par une vue critique de l'état de la littérature actuelle et les pistes de recherche futures en lien avec les facteurs susceptibles de permettre de fracasser le plafond de verre.

Le chapitre trois portera sur le cadre de travail, le paradigme de recherche, la méthodologie retenue pour effectuer notre recherche sur le terrain, la méthode de collecte de données et d'échantillonnage et enfin, la méthode d'analyse des données choisie. Pour conclure, nous esquisserons un sommaire des considérations de scientificité et de validité de la recherche.

Dans le quatrième chapitre, vous serons présentés un sommaire des récits de vie des répondantes à notre recherche. Ces condensés des récits seront suivis par les résultats de cette recherche, soit les facteurs qui furent découverts par déduction et par induction dans l'analyse des récits de ces

femmes d'exception. Nous terminerons ce chapitre par une synthèse des résultats et des principaux constats.

Enfin, au cinquième chapitre, vous serons présentées les contributions théoriques de la recherche, notamment les contributions relatives aux facteurs recensés dans la littérature, la contribution théorique relative à l'identification de facteurs émergents susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre et une proposition de catégorisation de ces facteurs. Nous poursuivrons avec les limites de cette recherche pour clore ce chapitre avec les avenues futures de recherche.

PREMIER CHAPITRE LA PROBLÉMATIQUE DU PLAFOND DE VERRE

Cette section introduit la problématique du plafond de verre et ses effets sur l'ascension hiérarchique et économique des femmes dans les organisations.

Paillé et Mucchielli (2003) mentionnent que « la problématique est en même temps une sorte de tension construite par le chercheur entre des pré-savoirs insuffisants et des phénomènes. Elle traduit une incompréhension et une orientation de la volonté de mieux comprendre » (p. 16). Mucchielli (1991), pour sa part, va plus loin en évoquant que les évènements dans la vie d'un individu, qu'ils soient historiques, culturels ou psychosociaux, font référence à des valeurs qui expliquent le sens des faits et que la seule façon de les comprendre, c'est par l'intermédiaire des faits eux-mêmes. Il évoque à cet égard Gusdorf en déclarant que « le fait humain est un ensemble de significations. L'inventaire des faits, en sciences humaines, écrit G. Gusdorf, est un relevé de significations » (p. 16).

Le rôle social et économique des femmes occidentales a pris plusieurs formes dans les dernières décennies. Au Québec, malgré des avancées évidentes pour la femme, la discrimination subtile, les obstacles durables et souvent invisibles sur lesquels se heurtent les femmes continuent à nécessiter d'être abattus afin que ces dernières puissent accéder aux plus hauts sommets du pouvoir, du prestige et de la rémunération. C'est pourquoi la métaphore “plafond de verre” (Buscattio et Marry, 2009; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Halpern, 2008; Lee-Gosselin, 2009; Martin, 2006; Moreno-Galbis et Wolff, 2008; Powell, 1999; Sanchez-Mazas et Casini, 2005) est une image parfaite afin d'illustrer ce phénomène.

Le terme plafond de verre, tiré de l'anglais *glass ceiling*, a été nommé pour la première fois vers la fin des années 1970, cependant, l'identité de son auteur réel demeure imprécise. Notons toutefois que les auteurs Cornet, Laufer et Belghiti (2008), Laufer (2004 et 2006) et Morrison et Von Glinow (1990) sont les auteures les plus fréquemment citées dans la majorité des écrits scientifiques depuis le début des années 1990. À ce titre, Marchand (2008) indique dans son mémoire que ce confinement des femmes aux postes inférieurs dans la hiérarchie en évoquant la

métaphore du *glass ceiling*, traduit par l'expression “plafond de verre”, serait un concept « qui fut mis au monde par Morrison, White et Van Velsor (1987) dans le cadre d'une étude menée auprès de soixante-dix-sept femmes occupant des postes exécutifs ainsi qu'auprès de leurs associés masculins » (p. 15). Buscatt et Marry (2009) mentionnent également que :

Introduite, à la fin des années 1970 dans la littérature américaine (Morrison et coll., 1987), puis française (Laufer, 2004), la métaphore du *glass ceiling*, ou du “plafond de verre” a eu un succès particulier. Elle a ouvert de nombreux chantiers de recherche, aidé à voir, à mesurer et à comprendre un phénomène qu'une croyance dans le progrès inéluctable de l'égalité entre les sexes tendait à occulter (p. 171).

Cette métaphore du plafond de verre illustre très bien les obstacles permanents et imperceptibles, voire invisibles auxquels se butent les femmes qualifiées dans leur ascension aux postes hiérarchiques les plus élevés. Selon les lectures effectuées, les interférences des rôles sociaux traditionnellement réservés aux femmes n'ont pas encore été balayées de la route souvent bien épineuse des femmes qui espèrent accéder à des postes hautement qualifiés, postes pour lesquels elles ont les compétences requises (Lee-Gosselin, 2008). En effet, selon Renaud et Vallée (2005) :

Certains travaux montrent que le retour sur l'investissement au regard de la scolarité est plus élevé pour les hommes que les femmes sur le plan des promotions ou de l'avancement de la carrière, ce qui amène à dire que l'effet de la scolarité sur la mobilité ascendante tend à varier selon le sexe (Cobb-Clark et Dunlop, 1999, Melamed, 1996), le fait de posséder un diplôme universitaire serait, à ce propos, plus rentable pour les hommes que pour les femmes (p. 74).

Ainsi, différentes études montrent que les femmes sont surdiplômées pour l'emploi qu'elles occupent. À diplôme d'égal niveau que celui de leurs confrères, elles accèdent à des emplois moins qualifiés que ces derniers (Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Cousin, 2007; Halpern, 2008; et Lépine, 1993). À l'instar de Lee-Gosselin (2009), encore de nos jours, mères et conjointes meublent leur temps en grande partie aux actions domestiques et à l'intendance familiale et elles ne peuvent se concentrer convenablement sur leurs activités professionnelles. Ces rôles traditionnels, bien ancrés dans la société, contribuent encore beaucoup à réfréner les femmes au niveau économique. Pour différentes raisons, l'inconscient collectif a porté et diffusé nombre de

stéréotypes et beaucoup d'autres facteurs pour tenter d'expliquer ce plafond de verre et qui seront traités au chapitre un. Plusieurs des auteurs recensés en ont fait le constat (Arai, 2004; Aubert, 1982; Baudoux, 2005; Baudoux et de la Durantaye, 1988; Brière et Guay, 2008; Powell, 1999; Cornet et Laufer, 2008; Cousin, 2007; Fournier, 2010; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Landrieux-Kartochian, 2007; Laufer, 2004; Le Bureau international du travail, 1997; Martin, 2006; Pichler, Simpson et Stroh, 2008; et Sanchez-Mazas et Casini, 2005). Dans le même ordre d'idées, Daune Richard (1998) et Fortino (2004 cités dans Cousin, 2007), parlent de division du travail, « les femmes en général occupent plus souvent les postes les moins prestigieux, ceux qui sont à la fois les moins payés et qui offrent le moins de perspectives » (p. 204). Elles investiraient aussi de façon plus importante les secteurs les moins bien payés soit le secteur tertiaire et la fonction publique. Cousin (2007), mentionne aussi que “l'attribut féminin” serait doublement pénalisant et que les écarts constatés reflèteraient deux phénomènes. Pour ce faire, il cite Fakhfkh et coll. (2004) en ces termes :

Le fait que les femmes, à compétences égales, peuvent être positionnées dans des postes hiérarchiquement inférieurs par rapport à leurs homologues masculins et le fait que les postes à dominante féminine peuvent être moins valorisés que ceux des hommes à travers les coefficients hiérarchiques (p.205). [...] Pour les hommes, selon Cousin, exercer un “métier féminin” équivaut à perdre une part de leur avantage de départ. Ils auront un déroulement de carrière moins rapide, comme si pratiquer ce type de “métier” était dévalorisant. Pour les femmes, en revanche, exercer un métier “non-féminin” ne procure qu'un faible bénéfice dans les opportunités d'accéder au coefficient 365 (p. 205).

Selon Schweitzer (2009), la féminisation des professions au cours du XX^e siècle est demeurée un processus inachevé. Ainsi, Guillaume et Pochic (2007, dans Schweitzer, 2009) ont réalisé un constat au sujet des femmes cadres dans les filiales britannique et hongroise d'une grande entreprise d'énergie française : « le recrutement accru des femmes cadres, notamment dans les fonctions commerciales où elles sont plus nombreuses à être formées, ne s'accompagne pas d'une égalité des carrières avec leurs collègues masculins » (p. 176). Ainsi les cooptations homophiles, et les modèles très masculinisés de la carrière exigeant des mobilités internationales, demeurent peu conciliables avec la vie de famille qui est encore l'apanage et sous la responsabilité des femmes.

En conséquence, en ce début du XXI^e siècle, la levée des tabous et des obstacles formels et légaux ne suffisent plus. Il subsiste encore de la résistance et des barrières à l'entrée, au maintien et à la promotion des femmes aux fonctions supérieures (Baudoux, 2005; Beaulieu et Saint-Hilaire, 2000; Buscato et Marry, 2009; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Fournier, 2010; Halpern, 2008; Laufer, 2004; Martin, 2006; Moreno-Galbis et Wolff, 2008; Powell, 1999; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; Schweitzer, 2009). Des mécanismes beaucoup plus subtils, informels et invisibles se cumulent plutôt aux différentes phases de la carrière afin d'handicaper les femmes. En effet, selon Marchand, Saint-Charles et Corbeil (2007), on parle de la pérennité des facteurs discriminants qui contribuent à l'édification du plafond de verre. De même, dans les domaines où la majorité de la main-d'œuvre est féminine, tels le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'enseignement, pour ne nommer que ceux-là, ce sont encore essentiellement des hommes qui occupent les responsabilités de haute direction (Lee-Gosselin, 2008, 2009). Également, on nomme ce phénomène comme étant « le résultat d'une accumulation de préjugés comportementaux, culturels et organisationnels qui sévissent dans les entreprises ». (Bureau international du travail, 1997, p. 83).

À cet égard, Marchand, Saint-Charles et Corbeil (2007), mentionnent dans leur ouvrage, une étude effectuée en 2002 par le *Women's Executive Network*¹ qui met en évidence les sentiments ressentis par les femmes évoluant dans les milieux de la gestion. Ainsi, ces dernières indiquent à 69 % que les hommes ne sont pas à l'aise de négocier avec elles au niveau professionnel, 66 % de ces dernières assurent que leur bannissement des cercles sociaux et l'absence de mentors à 63 % sont des facteurs qui nuisent à leur avancement de carrière. Également, 62 % déplorent la présence des stéréotypes sexuels et 65 % déplorent l'intransigeance des valeurs transportées au sein des cultures organisationnelles. À cet égard, une grande majorité de femmes cadres au Canada ne se considèrent pas totalement acceptées dans le bastion masculin de la gestion. Concrètement, les femmes de carrière mentionnent également le défi quotidien que symbolise l'accomplissement d'une carrière des plus prenantes en consonance avec une vie familiale des

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

plus exigeantes. Somme toute, ces éléments très réels, mais qui tantôt, semblent invisibles concourent largement à retarder l'ascension des femmes vers les plus hauts sommets.

Les prochaines pages contiennent un rappel historique des luttes et de l'avancement des femmes depuis les deux dernières décennies pour ensuite explorer plus à fond les facteurs ou mécanismes qui expliquent la métaphore du plafond de verre.

1.1 Rappel historique des luttes et de l'avancement des femmes

La place des femmes, durant plusieurs siècles, a été déterminée strictement comme celle d'épouses, de mères et de responsables de l'intendance familiale (Arai et Lechevalier, 2004; Baudoux, 2005; Baudoux et de la Durantaye, 1988; Brière et Guay, 2008; de Bry, 2006; Bureau international du travail, 1997; Landrieux-Kartochian, 2007; Laufer, 2004 et 2006; Martin, 2006; Perron, 2009; Pichler, Simpson et Stroh, 2008; Renaud et Vallée, 2005). Dans la même veine, Aubert (1982), citant Simone de Beauvoir dans son désormais célèbre ouvrage “Le deuxième sexe” mentionne :

L'histoire nous a montré que les hommes ont toujours détenu tous les pouvoirs concrets; depuis les premiers temps du patriarcat², ils ont jugé utile de maintenir la femme dans un état de dépendance; leurs codes se sont établis contre elle; et c'est ainsi qu'elle a été concrètement constituée comme l'Autre. Cette condition servait les intérêts économiques des mâles; mais elle convenait aussi à leurs prétentions ontologiques et morales (p. 103).

Dans certains pays, encore aujourd'hui, la sortie de l'ombre des femmes a été jalonnée d'obstacles et de conquêtes à travers les époques. Selon Schweitzer (2009), les années 1880, 1920, 1970 et 2000 furent les temps forts de ces conquêtes. La première vague, dans les années 1880-1900, a été celle des premières enseignantes, médecins et avocates, professions étant, dans un certain sens, en continuité avec leur rôle de mère (Buscatto et Marry, 2009). Toujours selon Schweitzer (2009), femmes et hommes féministes se sont battus pour détenir certains acquis au niveau social et dans les milieux de travail, souvent dans la diffamation et l'opposition de tous ceux qui souhaitaient les voir évoluer dans les métiers dits plus féminins, en particulier ceux

² Rappelons que le patriarcat est une forme de famille fondée sur la parenté masculine et la puissance paternelle, ainsi que toute structure sociale qui prend sa source dans le pouvoir du père. (Baudoux, C. et de la Durantaye, C. V., 1988).

reliés à l'enseignement et aux soins. Les prochaines pages vous feront part des vagues relatives à ces gains pour les femmes.

1.1.1 La première vague (1880) : le temps de l'exception

Schweitzer (2009) indique qu'en 1880, c'est l'instruction et le savoir des femmes qui effrayait. D'ailleurs, il appert que les hommes essayaient jalousement de préserver les lieux de décision pour eux. Afin de légitimer leurs actions, les hommes prônaient des discours sur la nature des femmes en tentant de légitimer et de règlementer l'accès au pouvoir de ces dernières et leur accès aux professions supérieures. En ce sens, la philosophie éducative adoptée en Europe et au Québec, prônait de ne pas mélanger les sexes sur les bancs des écoles afin de préserver la comparaison des performances scolaires des garçons avec leurs sœurs, cousines et futures épouses. Toujours à cette époque, ce ne sont pas les dénis d'intelligence qui sont invoqués mais plutôt les rôles de mère et la morale qui pourraient être ternis par le mélange des sexes sur les bancs des universités ou sur les lieux de travail.

À ce sujet, Schweitzer (2009), indique dans son ouvrage, que le recteur de l'université de Bruxelles aurait énoncé en 1878 qu'il est « possible que les femmes soient admises à pratiquer la médecine, mais [qu'] il n'est pas désirable qu'elles le soient » (p. 187).

Ainsi, deux arguments majeurs sont nommés, le premier étant que les femmes sont tout d'abord des mères et qu'une profession hautement diplômée va à l'encontre du rôle qu'elles sont appelées à remplir, et le deuxième argument étant qu'il y aurait des inconvénients majeurs à l'égard des hommes à réunir dans les mêmes cours des hommes et des femmes (Despy-Meyer, 1986 cité par Schweitzer, 2009).

Ainsi, Hillenweck (2004, cité dans Schweitzer, 2009), affirme que ces femmes érudites, celles qui ont étudié, seraient menacées de célibat, étant asséchées par l'étude et le savoir, mais également trop indépendantes et sûres d'elles. Également, elles développeraient certainement un caractère agressif, autoritaire et indépendant, ce qui les éviterait d'obéir, d'aimer et d'honorer les hommes de leur cercle social. En définitive, tel que le prétendent Baudoux et de la Durantaye (1988) “ c'est également parce que, à la limite, la femme n'existe pas dans la

psyché masculine, parce que les femmes sont en position d'*outsider* et que les hommes sont en position de dominateurs, qu'elles doivent se positionner vis-à-vis d'eux, ou refuser de le faire ” (p.17).

Toutefois, « à partir de 1880, elles sont progressivement admises un peu partout et aux États-Unis où le phénomène est plus hâtif en 1900, les étudiantes constituent déjà 36 % de l'ensemble des étudiants des collèges et des universités. Toutefois, au Québec, à cette date, on leur interdisait cet accès ». (Dumont, 2003 dans Baudoux, 2005, p. 1). Baudoux, (2005), ajoute:

L'éducation supérieure des filles est ressentie comme une menace pour l'équilibre des rapports entre sexes, et plus globalement, pour celui de la société. Marie Gérin-Lajoie est la première femme qui obtient en 1911 un baccalauréat de l'Université de Montréal, mais dans un programme où l'on enseigne “l'importance et la beauté du triple rôle d'épouse, de mère et de ménagère” (p. 35).

Gillett (1981, dans Baudoux, 2005, p. 35) rajoute, « en ce qui a trait à la médecine, l'Université Bishop's est la première en 1888 à admettre des femmes. Toutefois, lors de la fusion de la Faculté de médecine de Bishop's et celle de McGill, les femmes sont exclues des cours de médecine ». En terminant, Baudoux (2005) mentionne que :

À l'Université de Montréal, il faudra attendre 1924 et, à l'Université Laval, 1936. Alors que le droit est ouvert aux femmes à McGill dès 1911, les diplômées ne pourront exercer, car le barreau refuse les femmes jusqu'en 1941 et la chambre de notaires, jusqu'en 1956. Laval n'admettra de femmes en droit qu'en 1942 et au notariat qu'en 1965. Enfin, les Québécoises ne seront juges qu'à partir de 1969 (p. 35-36).

1.1.2 La deuxième vague (1920) : le temps de l'ouverture

La deuxième vague, en 1920, s'ouvre à la suite de la première Grande Guerre et ouvre la porte aux professions d'encadrement dans la fonction publique en Europe (Buscattto et Marry, 2009). Les épouses des mobilisés ou des soldats tués au front s'improvisent pharmaciennes, notairesses, patronnes d'entreprises petites et/ou moyennes et œuvrent dans des métiers et professions nommément interdits. Notons qu'avant la guerre, ces femmes avaient pratiquement toujours

travaillé aux côtés de leurs conjoints. Les discours antiféministes ne tenant plus la route, lorsque s'articulant autour des incapacités des femmes, ils se déplacent doucement sur les dangers de la concurrence sur le marché du travail (Schweitzer, 2009).

Effectivement, on y parle de travail au rabais. Selon Aubert (1982), depuis le XIX^e siècle, les femmes ont été appelées à travailler dans le secteur industriel surtout au niveau des travaux de tissage et de filage. Ces femmes, réduites à la misère, acceptaient de prendre la place d'un homme à plus bas prix. C'est ainsi que les inégalités de salaire se sont instaurées de manière intangible entre les femmes et les hommes effectuant le même travail avec le même rendement, ce qui a contribué à accroître les tensions au sein de la classe laborieuse. Afin d'expliquer ces inégalités, on alléguait le fait que les femmes ont moins de besoins ou encore le fait qu'elles soient soutenues par leur mari. Puisqu'une quantité importante de femmes se contentaient de salaires au rabais, c'est ainsi que l'ensemble du salaire féminin s'est aligné à ce niveau, soit celui le plus avantageux pour l'employeur. Ainsi, les employeurs, sachant qu'ils pouvaient toujours embaucher des femmes à n'importe quel prix, les ont préférées, car « elles font du meilleur travail et moins payé » (Aubert, 1982, p. 43). C'est ainsi que le long chemin de l'émancipation se tisse lentement.

Mais, au-delà des différences conjoncturelles, Aubert (1982), constate que le travail féminin s'est toujours montré dépendant du pouvoir masculin, ce dernier apparaissant toujours comme l'élément moteur qui scelle le sort de l'autre. Le conflit mondial et ses énormes pertes masculines ont ainsi été des prétextes à solliciter l'ouverture aux femmes à des formations et à des professions jusque-là interdites, entre autres les écoles d'ingénieurs. Ainsi, en France, on a créé des lieux de formation “ féminins ” entre autres l'école polytechnique féminine ou encore les HEC jeunes filles, qui préservait la mixité des sexes et ainsi, la concurrence entre les hommes et les femmes (Schweitzer, 2009).

Selon Sineau et Tardy (1993, cités dans Baudoux, 2005), l'accession des femmes au sein de certaines professions s'est réalisée beaucoup plus hâtivement en France qu'au Canada et au Québec, et ce, en médecine, médecine dentaire, dans la magistrature et en droit. Les

conséquences de ce retard font qu'au début des années 1960, les Canadiennes ne représentaient que 7 % des médecins (contre 10 % en France) et uniquement 4 % des dentistes (contre 20 % en France). Toujours selon Sineau et Tardy (1993, cités dans Baudoux, 2005), on explique ces chiffres à certaines pratiques universitaires. Ils citent en exemple un des moyens retenus pour limiter l'entrée des femmes à l'Université Laval, moyen qui consistait, et ce, jusqu'en 1938, à ne pas reconnaître d'équivalence à leur diplôme d'études classiques contrairement au diplôme masculin qui lui, était accepté. À cet égard, Girouard (1993, cité dans Baudoux, 2005) clarifie et va encore plus loin pour expliquer ces écarts :

Pour accéder à l'université, il faut, en effet, jusqu'aux années 1960, posséder un diplôme provenant d'un collège classique. Le premier collège classique féminin s'ouvre à Montréal en 1908 à la suite des menaces faites par des parents d'inscrire leurs filles dans des institutions anglophones, de fonder un collège classique laïque ou de les envoyer poursuivre leurs études en Europe. L'université cède devant cette menace "maçonnique". En l'absence d'une concurrence équivalente, la ville de Québec n'ouvre un collège classique qu'en 1925. (p. 35).

1.1.3 La troisième vague (1970) : le temps de l'égalité

La troisième vague, amorcée à la fin des années 1960, est celle de l'égalité (Buscatto et Marry, 2009). Selon Schweitzer (2009), « l'importance fondamentale de la décennie 1965-1975 pour les femmes des sociétés occidentales n'est plus à souligner » (p. 191). Mai 1968 fut, sans contredit, l'épisode contestataire qui a initié de fortes mutations des mentalités collectives. C'est ainsi que les femmes ont pu accéder au contrôle de leur maternité qui fut si souvent prétexte à leur domination, la libre contraception ayant été obtenue en 1960 au Danemark et en 1967 pour la France. Cependant, la dépénalisation de l'avortement eut lieu en 1967 en Grande-Bretagne, en 1974 en Allemagne et en France, en 1975 en Suède et en 1978 en Italie. Au Canada, c'est le 22 octobre 1969 qu'eut lieu l'adoption de la Loi sur l'avortement thérapeutique qui a décriminalisé la contraception au Canada. Cependant, il a fallu attendre à 1988 pour que le Canada abroge toute pénalisation de l'avortement (Beaulieu et Saint-Hilaire, 2000). Ainsi, selon Beaulieu et Saint-Hilaire (2000), la législation canadienne sur l'avortement traverse les étapes suivantes :

- 1869 : Une loi criminalise l'avortement au Canada. Les faiseuses d'anges risquent la prison à vie.
- 1969 : Des amendements à la loi permettent la pratique de l'avortement thérapeutique et la diffusion des moyens de contraception. Le *Montreal Women's Liberation Mouvement* est fondé et appuie l'ouverture de la première clinique du Dr Henry Morgentaler.
- 1988 : La Cour suprême déclare inconstitutionnel l'article du Code criminel qui rend l'avortement illégal parce qu'il va à l'encontre des dispositions de la Charte canadienne des droits et libertés.
- 1989 : Par son jugement sur l'affaire Daigle-Tremblay, la Cour suprême confirme qu'une tierce personne, fût-elle le père présumé, ne peut s'opposer à la décision d'avortement d'une femme.
- 1997 : La Cour suprême du Canada refuse de reconnaître le fœtus comme une personne ayant des droits juridiques. C'est la troisième fois que le plus haut tribunal du pays établit ce fait.

L'entrée des femmes sur le marché du travail a rendu la maîtrise de leur fécondité indispensable. Les Québécoises, malgré l'interdiction du pape, s'adaptent vite à la contraception moderne. Subséquemment, les femmes subissent de moins en moins de grossesses non désirées (Beaulieu et Saint-Hilaire, 2000). La mixité dans les écoles est devenue chose courante, même si bien que certains enseignants continuent d'affirmer que « les garçons comprennent quand les filles apprennent » (Schweitzer, 2009, p. 191). Ainsi, toujours selon Schweitzer (2009), les filles prennent en majorité la tête des classements.

1.1.4 La quatrième vague (2000) : la consolidation des acquis des femmes

La quatrième vague est la vague de la consolidation des acquis des femmes, notamment dans les professions les plus anciennement féminisées. Ainsi, Schweitzer (2009) parle de “ dynamite ” qui fait exploser le plafond de verre. Ce dernier exploserait de toutes parts et ne concernerait plus maintenant que les rangs les plus élevés de la hiérarchie socioprofessionnelle des professions féminisées ainsi que certains bastions masculins (Buscato et Marry, 2009). Cependant, cette « progression de la féminisation des métiers trouve, pour l'instant, ses limites, ses plafonds de verre et cieux de plomb » (Schweitzer, 2009, p. 194). Selon cette auteure, les résistances masculines ne sont guère étonnantes. Les hommes poursuivent leur réserve des sphères du pouvoir et du prestige qui se déterminent en termes symboliques et/ou financiers. C'est pourquoi les femmes éprouvent encore énormément de difficultés à se faire admettre en nombre au sommet des hiérarchies. Toujours selon Schweitzer (2009), lorsqu'un poste de prestige s'ouvre, les promotions demeurent encore en défaveur des femmes. Cependant, l'avancement des femmes dans l'ensemble des professions supérieures entraîne dans son sillage une visibilité plus importante des discriminations. Ainsi, l'opinion publique serait encore plus sensible à ces ségrégations.

Aujourd’hui, l’ascension au sommet du pouvoir économique et politique relève encore de la notion de “ pionnière ” Sans vouloir oublier Margaret Thatcher, la “ Dame de fer ” qui fut la première et unique femme présidente du parti conservateur de 1975 à 1990 et également la seule femme première ministre du Royaume-Uni de 1979 à 1990. Nommons ces pionnières que sont Angela Merkel, première chancelière allemande en 2005. Ségolène Royal, première femme présente au deuxième tour de la candidature à la présidence de la République française en 2007. Hillary Clinton qui a bâti une partie de sa campagne en tant que candidate démocrate aux élections présidentielles des États-Unis de novembre 2008 sous le thème “ Oser briser le plafond de verre ” et qui est devenue, de 2009 à 2013, secrétaire d'état des États-Unis. Sans oublier madame Pauline Marois, première femme chef de parti au Québec (parti québécois) et aussi première chef de l’opposition officielle suite à son élection le 15 décembre 2008. Madame Marois est devenue, en septembre 2012, Première ministre du Québec et ce, jusqu’en avril 2014. Nos voisins ontariens ont pour leur part une Première ministre depuis février 2013 en la personne de madame Kathleen Wynne.

Notons qu'au Canada en 2013, six femmes étaient Premières Ministre, un record historique, et ce, dans les provinces de Terre-Neuve et Labrador (Kathy Dunderdale), au Québec (Pauline Marois), en Ontario (Kathleen Wynne), en Alberta (Alison Redford), en Colombie-Britannique (Christy Clark) et dans le territoire du Nunavut (Eva Aariak). En mars 2015, plus que deux provinces canadiennes comptent une femme Première ministre, soit l'Ontario et la Colombie-Britannique. Mentionnons en terminant, la nomination, en juin 2011, de la ministre française de l'Économie, Christine Lagarde, pour occuper le prestigieux poste de directrice générale du Fonds monétaire international (FMI) en succession de Dominique Strauss-Kahn qui fut forcé de démissionner pour des raisons juridiques.

En France, trois lois majeures ont été votées au fil des années (Roudy, Génisson et Ameline) qui étaient sensées « supprimer plafond et murs de verre » (de Bry-Ballet, 2004 cités par de Bry, 2006, p.316) mais qui furent jugées comme étant totalement futiles. de Bry (2006), déclare « quant à la loi Génisson, son application est mitigée, voire médiocre sur certains points. Selon le rapport du Sénat, les résultats du sondage mettent en évidence les limites de la contrainte législative sur un tel sujet de société » (p. 319). Landrieux-Kartochian (2007) l'énonce également³.

Si l'on effleure la situation au Japon, 1985 aura été l'année d'une loi-cadre sur l'égalité des chances hommes femmes. En 1999 une autre loi-cadre est votée, celle-là pour une société de participation conjointe des hommes et des femmes. On y mentionne que les innovations majeures sont l'exhortation à ne pas recourir à la discrimination et le problème du harcèlement sexuel (Arai et Lechevalier, 2004). Selon Benradi, 1993; Guerraoui, 2002; et Zghal, 1993; cités dans Brière et Guay (2008), « en Tunisie et au Maroc, la législation n'a pas eu raison des représentations culturelles et des pratiques qui perpétuent la discrimination à l'égard des femmes. Les obstacles

³ Laufer (2004), rapporte que, dans le cas de la France, toutes les actions ou les plans d'égalité ont toujours été axés à l'intention des femmes moins qualifiées sans vraiment aller effleurer le sort des femmes cadres, sauf depuis 2001 où certains accords incluent des dispositions concernant l'accès aux femmes à des postes de responsabilité. Il reste cependant un long chemin à parcourir à cet égard.

[...] sont toujours présents et se traduisent plus particulièrement par des pratiques discriminantes sur les lieux de travail » (p. 62).

Par ailleurs, au Québec, l'adoption en 1977 de la Charte des droits et libertés de la personne (LRQ, 1977, c. C-12) représente un premier pas vers l'équité en emploi en ce sens qu'il entrevoit désormais un recours en cas de discrimination. Cependant, l'implantation du programme d'accès à l'égalité (PAE) ne sera réalisable qu'à compter de la promulgation de la partie III de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec en 1982, soit cinq ans après l'adoption de la Charte (Legault, 2006). Toujours selon Legault (2006), le législateur québécois adoptera une attitude d'incitation et non de coercition en matière de PAE. Ainsi, les entreprises privées ne seront pas tenues d'implanter ces programmes ni d'y inclure des mesures de redressement, et ce, contrairement aux organismes du secteur public. Cette législation nous démontre entre autres, pourquoi les écarts sont plus significatifs dans le secteur privé que dans le secteur public. Toujours au Québec, l'État a instauré la loi sur l'équité en matière d'emploi en 1985, mais a dû revoir sa politique en 2001 afin de concrétiser l'égalité entre les sexes en matière d'emploi. Pour ce faire, la loi 143⁴ est venue donner une deuxième chance aux politiques de se réaliser.

Une autre loi, celle sur l'équité salariale⁵ a été implantée au Québec en 1996. Cependant, en 2006, soit dix ans plus tard, le ministre du Travail constatait que, malgré la loi en vigueur, une entreprise sur deux n'avait pas effectué l'exercice au sein de son organisation et que la loi n'était pas convenablement respectée. C'est ainsi que l'Assemblée nationale du Québec, en 2008, a adopté le projet de loi numéro 25⁶. Ce projet de loi a obligé les entreprises à faire leurs devoirs et

⁴ En 2001, la Loi 143 sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne est entrée en vigueur, assujettissant tous les organismes publics employant plus de 100 personnes dans le secteur municipal, dans les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, de même que les sociétés d'État et la Sûreté du Québec à l'égalité en emploi. Ces programmes qui ont vu le jour en 1985 et visent à instaurer l'égalité en emploi en ciblant essentiellement les groupes historiquement victimes de discrimination, dont les femmes, les minorités visibles, les autochtones et plus récemment, les personnes handicapées.

⁵ Cette loi visait à corriger, à l'intérieur d'une même entreprise, les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe dans les catégories d'emplois à prédominance féminine. La Loi sur l'équité salariale lançait un message des plus clairs aux chefs d'entreprise, aux travailleuses et aux syndicats, le message que la valeur du travail effectué par les femmes au Québec devait désormais être rendu visible et reconnu.

⁶ Cette loi est venue forcer les entreprises à effectuer leur exercice d'équité salariale, et ce, au plus tard le 31 décembre 2010. Cette loi est un bon pas vers l'égalité, mais est encore bien loin de régler le difficile accès des femmes aux hautes sphères du pouvoir, tout comme en France.

pour ce faire, l'état québécois avait statué sur la date butoir du 31 décembre 2010 pour que les entreprises réalisent leur exercice d'équité salariale sans quoi elles seraient soumises à des amendes importantes. Cette date butoir étant actuellement périmee, on peut présumer que la majorité des entreprises québécoises ont fait leurs devoirs et effectué leur exercice d'équité salariale.

Perron (2009), rappelle qu'à Genève en juin 2009, figurait à l'ordre du jour de la conférence du travail, le sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes. Durant plusieurs jours, ils ont débattu des progrès effectués au niveau de l'équité, mais également de tout ce qui reste à accomplir. Perron (2009) mentionne qu'il y avait plus de vingt-cinq ans que la question de l'égalité entre les hommes et les femmes n'avait été abordée au cours d'une conférence internationale du Travail. Ce dernier indique que, fait non étonnant, la notion d'égalité varie selon les États. Il termine en déclarant que, selon les conclusions qui furent adoptées à Genève en 2009, nous en sommes maintenant arrivés à un point de non-retour au sujet de l'égalité. Laufer (2006) va dans le même sens en affirmant que « l'égalité professionnelle est désormais un objectif de société considéré comme légitime dans la plupart des démocraties occidentales et en particulier européennes alors que de nombreuses inégalités perdurent tant en matière de qualifications, que de salaires et de carrières » (p. 323).

Dans l'ensemble, cette commémoration historique nous a permis de prendre acte de l'évolution de la situation des femmes depuis 1880 à ce jour, et, notamment, de constater que d'énormes progrès ont été accomplis depuis les vingt dernières années et que les femmes, de plus en plus diplômées que leurs homologues masculins, sont entrées de plain-pied dans des postes de gestion, sphère auparavant occupée par les hommes « et ce, même si l'histoire de leur accès à l'égalité de pouvoir est loin d'être terminée » (Laufer, 2004 citée dans Brière et Guay, 2008, p. 62). Comme nous avons pu l'observer, le plafond de verre s'est partiellement brisé pour faire une place aux femmes sur le marché du travail, cependant, il reste un grand pas à franchir pour faire éclater l'épais plafond de verre qui sépare les femmes des plus hautes sphères de la gestion des organisations.

1.2 État de la situation du phénomène du plafond de verre

Cette section présentera tout d'abord un portrait statistique du phénomène du plafond de verre, brossera un portrait de la présence des femmes dans les instances décisionnelles et le rôle de la société en regard de ce phénomène. Nous y constaterons la présence mitigée des femmes au sein des postes stratégiques (postes cadres supérieur ou de D.G.) dans les organisations. Par la suite, y seront abordées les inégalités hommes femmes en présentant brièvement la situation au Québec ainsi qu'en Abitibi-Témiscamingue.

1.2.1 Portrait statistique du phénomène

Selon Brière et Guay (2008), les statistiques exposent que l'accessibilité des femmes dans les hautes sphères de la gestion demeure exceptionnelle et que les progrès sont lents. Elles citent un constat de l'organisation Catalyst⁷ qui a évalué « qu'au rythme actuel de progression, il faudrait soixante-dix ans pour atteindre la parité dans les conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises américaines » (Brière et Guay, 2008, p. 105). Elles ajoutent que les femmes sont toujours fortement sous-représentées dans les hauts postes de management et que, « à niveau de diplôme équivalent, les femmes n'obtiennent toujours pas les mêmes opportunités de carrière que les hommes – que ce soit en termes de promotion, de postes, de responsabilités ou encore de salaires » (*Ibid.*, p. 105).

Dubouloz (2010), étoffe la démonstration en y dévoilant des chiffres européens en mentionnant qu'en Suisse, 3,46 % de femmes occupent des postes de direction. Pour leur part, les administratrices sont moins de 7 %. Au niveau mondial, concernant les sièges au sein des conseils d'administration, les chiffres vont de 12 % en Grande-Bretagne à plus ou moins 8 % en France et en Allemagne. L'auteur indique que seule la Norvège, en imposant des quotas, dépasse

⁷ Catalyst, un organisme qui se consacre à l'amélioration de la place des femmes sur le marché du travail, publie depuis 1998 des études sur la répartition des sièges entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés par actions canadiennes. Ces études sont basées sur la compilation de renseignements publics sur les 500 plus grandes entreprises canadiennes (palmarès annuel du magazine Financial Post) et sur des sondages menés auprès de femmes gestionnaires et administratrices.

les 40 %. Martin (2006) rappelle plutôt que « l'élite économique européenne et de surcroît française compte peu de femmes en son sein » (p. 4). Elle soutient en citant Belghiti (2003); EPWN⁸ (2004); Laufer (1982); Martin et Pignatel (2004); et Pigeyre (1999), que « des études sur la composition des conseils d'administration en France et en Europe montrent que la présence des femmes dans les états-majors des entreprises va parfois au-delà des 20 % dans certains pays scandinaves, pour plafonner autour des 8 % dans l'hexagone » (p. 4). En terminant, elle cite Laufer et Fouquet (2001) : « Plus globalement, plus on monte dans la hiérarchie des postes au sein des instances de pouvoir, moins les femmes sont nombreuses » (p. 4).

Pichler, Simpson et Stroh (2008), citant une étude récente de Helfat, Harris & Wolfson (2007), parlent du « *lack of women in senior management* » (p. 464)⁹. Ces auteurs citent également Kochan (2007), en ces termes, « *indicate that women are disproportionately underrepresented in top management and are paid less than men are when they do reach the top* » (p. 464)¹⁰.

Selon Halpern (2008), sur 500 entreprises de plus de 2000 salariés, les cadres à potentiel qui sont identifiés seraient à 90 % masculins. Morin (2010) y va d'une démonstration toute québécoise :

Sur les 466 plus hauts dirigeants des 100 plus grandes entreprises québécoises cotées en Bourse, seulement 36 sont des femmes, soit 7,73 %. (Cinq entreprises comptent deux femmes, 26 entreprises comptent une femme et 69 entreprises ne comptent aucune femme (p.15). Un contraste avec la parité du conseil des ministres du gouvernement Charest et la propriété des PME. Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 40% des PME sont détenues à majorité par des femmes. Ces dernières sont surtout présentes dans les services alimentaires, l'hébergement, les services professionnels et l'agriculture, précise Martine Hébert, vice-présidente, Québec, de la FCEI. Or, de grandes entreprises comme BCE, Bombardier, Industrielle Alliance, Power Corporation, Saputo et SNC-Lavalin ne comptent aucune femme parmi leurs cinq plus importants dirigeants. Encore plus étonnant, c'est aussi le cas des détaillants Couche-Tard,

⁸ European Professional Women's Network.

⁹ Le manque de femmes chez les cadres supérieurs (traduction libre).

¹⁰ Indique que les femmes sont sous-représentées de façon disproportionnelle dans les postes de haut niveau et lorsqu'elles atteignent ce niveau, c'est à un salaire moindre (traduction libre).

BMTC, Jean Coutu et Rona, révèle notre enquête (p.14). Bien sûr, toutes les entreprises emploient des femmes. La grande majorité d'entre elles mentionnent également une ou deux femmes sur leur page Web consacrée à l'équipe de direction. Elles occupent souvent des postes moins stratégiques ou moins bien rémunérés, par exemple la vice-présidence aux ressources humaines ou des services corporatifs (p. 14).

Femmes de passion, les femmes diplômées adorent le travail qu'elles accomplissent et ce dernier se révèle être une part significative de leur identité. Ces dernières abattent sans répit 50-60-70 heures par semaine et souvent, elles donnent tout ce qu'elles ont. Sur ce long chemin épineux, beaucoup de contraintes et d'espoirs déçus. Les femmes de carrière ont à se battre pour se tailler une place au soleil et vivent beaucoup d'incompréhension de la part des hommes (Lee-Gosselin, 2008, 2009). Au Québec, majoritaires parmi les diplômées en administration en 1987, les femmes ne forment pas la moitié des cadres intermédiaires encore actuellement. Toujours selon la chercheuse, il subsiste une stagnation au plan de la présence des femmes au niveau des cadres supérieurs au Québec dont la position se situerait autour de 10 à 12 %. Pour leur part, le pourcentage des femmes cadres intermédiaires serait de l'ordre de 25 %.

En 2011, au sein du gouvernement du Québec de monsieur Jean Charest, 50 % des ministres étaient des femmes, ce qui fut une nette amélioration, du jamais vu même! Enfin, le Québec a su donner des modèles et a pu permettre aux jeunes femmes de s'imaginer dans ces rôles de pouvoir. Toutefois, en 2012, plusieurs des ministres féminines sont tombées au combat suite à des grandes manifestations des étudiants lors de la crise étudiante la plus longue et la plus imposante de l'histoire du Québec et du Canada.

Par ailleurs, depuis 2006, le gouvernement du Québec a hissé la place des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État qui, de 2006 à 2008, sont passées de 27 à 41 % grâce à son énoncé politique intitulé « Moderniser la gouvernance des sociétés d'État »¹¹. En effet, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'Etat¹² a modifié diverses dispositions législatives

¹¹ L'une des mesures visait à ce que le gouvernement s'assure, d'ici 2011, que les conseils d'administration des sociétés d'État soient constitués à parts égales de femmes et d'hommes. Notons que cette mesure était une première au Canada.

¹² La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives, L.R.Q. ch. G-1.02. Le Projet de loi a été adopté et sanctiouné le 14 décembre 2006.

et a formulé l'objectif d'instaurer graduellement la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration des sociétés qui relèvent du gouvernement. En 2012, selon Anne Gaignaire du journal *Les Affaires* (2012), cette dernière stipulait que 52,4 % des administrateurs des sociétés étaient désormais des femmes et qu'en 2006, elles étaient au nombre de 27,5 %. L'objectif a donc été atteint au Québec. Toutefois, selon Gérald Bérubé du journal *Le Devoir* (2014), les femmes n'occupaient que 14 % des sièges des conseils d'administration chez les 100 plus grandes entreprises canadiennes inscrites en Bourse en 2011 et 15,9 % des sièges au parmi les conseils d'administration des entreprises privées et publiques en 2012.

Cependant, dans l'entreprise privée, où aucune réglementation n'est en vigueur pour stimuler les organisations à désigner davantage de femmes sur leur conseil d'administration, nous avons droit à une réalité tout autre : la présence des femmes occupant des postes décisionnels est encore bien loin d'atteindre la parité. Selon une étude réalisée par la firme Catalyst en 2005, seulement 12 % de femmes siégeaient au sein des conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises canadiennes.¹³ D'ailleurs, d'autres données dénichées dans les recherches de la firme canadienne Catalyst (2009) et citées par un avis du Conseil du Statut de la femme (2010) confirment que les femmes occupaient, en 1998, 6,2 % des postes d'administrateurs des plus grandes entreprises canadiennes. Cette participation des femmes serait passée à 12 % en 2005 et n'aurait augmenté que de 7,8 points en 11 ans pour se atteindre le sommet de 14% en 2009. De plus, on y mentionne que 41,9 % de des entreprises canadiennes étaient gouvernées, en 2009, par un conseil d'administration ne comptant aucune femme. Selon l'éditrice Francine Sabourin de la revue *Effectif* (2012), les postes de haute direction occupés par des femmes dans les entreprises canadiennes seraient maintenant passées à 17,7 %. Toujours selon cette dernière qui cite Ruth Wright, du *Conference Board* du Canada : « Dans les hautes sphères des entreprises et du gouvernement, les femmes ne gagnent pas de terrain » (p. 4).

Une autre politique gouvernementale fut instaurée en décembre 2006 par le gouvernement du Québec pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes « Pour que l'égalité de droit

¹³ Données recueillies dans le document « Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes » (p. 77) qui cite l'étude 2005 « *Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500 2006* ».

devienne une égalité de fait »¹⁴. Cependant, la persistance de la discrimination et de la division sociale des rôles est probablement l'une des raisons capitales de la difficulté d'atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes (Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes, gouvernement du Québec, 2006).

Le programme d'accès à l'égalité de la fonction publique pour les femmes (2^e phase) a été lancé en 1992 sous le thème : « Le défi de l'égalité : des compétences à utiliser», il s'étalait sur la période 1992-1997 faisant suite à celui de 1987-1992. Cette deuxième phase du programme proposait une modification fondamentale des règles du jeu du monde du travail et représentait un changement relativement important dans la gestion et la culture des organisations. L'enjeu de la deuxième phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes consistait principalement à accélérer la progression vers l'atteinte des objectifs de représentation des femmes où elles étaient sous-représentées et assurer leur représentation équitable dans toutes les catégories d'emploi. (Conseil du trésor, septembre 1992).

Le développement du programme d'accès à l'égalité de la fonction publique pour les femmes 1992-1997 était une intervention planifiée qui s'intégrait dans le processus de gestion des ressources humaines. C'est une intervention qui a un cadre légal bien défini dans la Charte des droits et libertés de la personne. La seconde phase du programme utilise une approche où l'on fait appel à moins de mesures mais où toutes sont obligatoires.

Selon un article paru dans le Devoir en mars 2013 sous le titre Une égalité à parfaire sous la plume de Sarah Poulin-Chartrand, voici ce que cette dernière constate en lien avec le changement sociétal au Québec : « Si les femmes sont majoritaires dans la fonction publique, les employées des secteurs public et parapublic du Québec ont encore du chemin à faire pour prétendre à une pleine égalité avec leurs collègues masculins » (p. 1). D'ailleurs, les derniers chiffres du Conseil du trésor démontrent que les femmes représentent 57 % des effectifs de l'État. Sans grande surprise, elles occupent toujours majoritairement des postes à temps partiel, dans les secteurs

¹⁴ Cette politique dessine la marche à suivre pour les dix années à venir en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et est, sans contredit, un précédent.

techniques et administratifs. Et elles laissent la plupart des postes décisionnels à leurs collègues masculins.

Au Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), on considère la faible représentation des femmes dans les postes de pouvoir comme un des problèmes de la fonction publique. La difficulté n'est plus de les attirer vers les emplois professionnels, puisque les femmes occupent maintenant la moitié de ces emplois. Manon Therrien, deuxième vice-présidente et responsable du dossier des femmes au SPGQ et citée dans l'article paru dans *Le Devoir* par Sarah Poulin-Chartrand (2013) : « Là où le bât blesse, c'est au niveau des cadres : plus on monte, moins il y a de femmes » (p. 2).

Toujours selon les dernières statistiques du Conseil du trésor, le nombre de femmes accédant aux postes de haute direction est passé de 38 à 40 % de 2006 à 2010, et de 32,5 à près de 41 % pour les postes de cadres. « Oui, de plus en plus de femmes occupent des postes importants » admet Manon Therrien, citée par Sarah Poulin-Chartrand dans *Le Devoir* (2013) « Mais il faut continuer à travailler en ce sens, parce que c'est dans ces fonctions-là que les femmes peuvent avoir une réelle influence sur la société et la rendre plus représentative de leur réalité. Si on se prive de leur apport, on élude certains sujets majeurs pour la population » (p. 2).

1.2.2 Présence des femmes dans les instances décisionnelles – Le rôle sociétal

Lee-Gosselin (2008) s'est particulièrement penchée sur la problématique de l'absence des femmes dans les instances décisionnelles. Elle s'est questionnée sur les éléments pouvant expliquer la maigre représentation des femmes dans les postes supérieurs. La chercheuse mentionne que les rapports sociaux sexués sont présents dans tous les domaines du social. En effet, la majorité des recherches féministes ont illustré que les problèmes des femmes dans la sphère du travail sont reliés au fait que socialement, elles demeurent confinées à la responsabilité de la vie familiale (Lee-Gosselin et Baudoux, 1992). Ces dernières invoquent que la carrière professionnelle des femmes demeure déterminée par la discontinuité de leur présence sur le marché du travail. À titre d'illustration, elles rappellent que les étudiantes s'imaginent encore

faiblement dans les postes d'autorité, de prestige ou rémunérateurs, alors que leurs représentations de leurs rôles familiaux et domestiques sont plus précis.

En résumé, même si dans la littérature, on constate une évolution de la situation des femmes au niveau professionnel, cette dernière s'effectue à un rythme plutôt lent. Ainsi, plusieurs traits, qualités ou défauts semblent octroyés à la nature “féminine” uniquement aux fins de justification de la domination masculine. Ainsi, même si elle est déguisée en complémentarité, cette distinction fonde et organise l'ensemble des rapports sociaux en leur servant de modèle. Concrètement, l'infériorité s'accroche toujours au même sexe. Dans son ouvrage, Hamayon (1979), rapporte que le portrait masculin est constitué de vaillance et d'éclat et que le portrait féminin se compose de sagesse et de modestie, de réserve et d'endurance au travail. Ainsi, la femme, au-delà de l'acceptation des limites que lui confère sa nature de “femme”, doit tenter de tirer parti de cette capacité au service de son mari. Cette étude étymologique de Hamayon (1979), au sein de la population mongole, démontre une fois de plus l'homogénéité de ces croyances à travers les peuples. Enfin, toujours selon Hamayon (1979), il apparaît important de souligner que l'inégalité des sexes semble partout, et dans toutes les sociétés, présente et toujours tournée à l'avantage des hommes, peu importe que cette inégalité puise ses arguments sur les attributs physiques, biologiques, fonctionnels, mentaux ou comportementaux. Selon un avis du Conseil du statut de la femme de 2010, basé sur une étude de Alice H. Eagly et Linda L. Carli (2007), le nombre de femmes diplômées de l'enseignement supérieur serait plus considérable que les hommes. « Ainsi, en 2006, pour 100 hommes diplômés, on recensait 136 femmes au Canada et 139 femmes aux États- Unis » (p. 22).

Malgré les progrès, les femmes demeurent toujours rares au sommet. Ainsi le Conseil du statut de la femme soulève qu'après leur apparition massive sur le marché du travail ainsi qu'au sein des universités, les femmes ne sont pas parvenues aussi facilement que les hommes aux emplois situés dans les plus hautes sphères de la hiérarchie et ainsi les mieux rémunérés. Cette étude du Conseil du statut de la femme (2010), cite Rosabeth Moss Kanter, professeure en administration des affaires à Harvard, qui écrivait en 1975 :

Les femmes sont généralement absentes des postes de la haute direction des compagnies. À propos des Etats-Unis, elle faisait observer que « les rares femmes accédant à la gestion sont concentrées dans les postes les moins payants, dans certains domaines spécifiques, dans des positions subalternes plutôt qu'à l'avant-scène, et dans des organisations moins puissantes et moins prestigieuses. Par ce portrait, la professeure décrivait malheureusement une tendance de fond, tenace et planétaire¹⁵ (p. 23).

Toujours selon le Conseil du statut de la femme (2010) :

D'ailleurs, une enquête à portée internationale a récemment confirmé qu'un peu partout (76 pays couverts), les femmes leaders sont systématiquement concentrées dans les plus bas niveaux de la gestion. Selon l'enquête, c'est au premier niveau de gestion que la part de femmes parmi les dirigeants est la plus haute (42 %) et au niveau de la direction exécutive qu'elle est la plus faible¹⁶ (p. 23).

1.2.3 Les inégalités hommes femmes. Quelques chiffres – La situation au Québec

Au cours des vingt-cinq dernières années, selon le CETECH¹⁷ (2004), les femmes ont été de plus en plus nombreuses à intégrer le marché du travail. Au Québec, le taux d'activité des femmes est passé de 41 % en 1976 à 60 % en 2003. Il était cependant largement sous le taux des hommes qui s'établissait à 73 %. Cependant, les femmes ont poursuivi leur ascension au niveau de la scolarisation de niveau supérieur. En 2001, ces dernières obtenaient plus de la moitié des diplômes universitaires, sauf ceux du doctorat (59 % au premier cycle, 51 % à la maîtrise et 43 % au doctorat). Au niveau collégial, elles obtenaient 60 % des diplômes de formation technique. Le du Conseil du statut de la femme (2010), pour sa part maintient que le rapport de féminité de la population diplômée de l'université au Québec (femmes diplômées pour 100 hommes diplômés au Québec) est passé de 81,9 % en 1990 à 113,3 % en 2000 pour atteindre 129,1% en 2008.

¹⁵ Rosabeth M. Kanter. « Woman and the structure of organisations : Explorations in Theory and Behavior », dans Marcia MILLMAN et Rosabeth M. KANTER, Another Voice: Feminist Perspectives on Social Life and Social Science, New York, Octagon Books, 1975, p. 35.

¹⁶ Ann HOWARD et Richard S. WELLINS, Holding Women Back: Troubling Discoveries – And Best Practices for Helping Female Leaders Succeed, Pittsburgh, Pennsylvania, Development Dimensions International, mai 2009.

¹⁷ Le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH) est une unité d'Emploi-Québec dédiée à l'amélioration de la connaissance du marché du travail de l'emploi hautement qualifié et des secteurs de haute technologie. Le CETECH produit et diffuse des analyses, des articles, des études et des avis sur des sujets reliés à ses domaines d'expertise.

Toujours selon le CETECH (2004), l'augmentation actuelle des emplois hautement qualifiés aurait profité aux deux sexes, mais, cependant, davantage aux femmes. En 1991, les femmes occupaient 44 % de tous les emplois hautement qualifiés et leur présence est passée à 46 % en 1996 et finalement à 49 % en 2001. Cependant, malgré le fait que les travailleuses accusent une plus grande proportion de personnel professionnel et technique que les travailleurs, elles continuent toutefois d'enregistrer une carence du côté des postes de gestionnaires, comme le démontre le tableau 1 à la page suivante.

TABLEAU 1 : RÉPARTITION EN % PAR SEXE DES EMPLOIS HAUTEMENT QUALIFIÉS SELON LE NIVEAU DE COMPÉTENCE, QUÉBEC 2001¹⁸

Titre du poste	Femmes	Hommes
Gestion	17,4	34,3
Professionnel	47,7	39,5
Technique	34,8	26,1
Total hautement qualifié	100,0	100,0

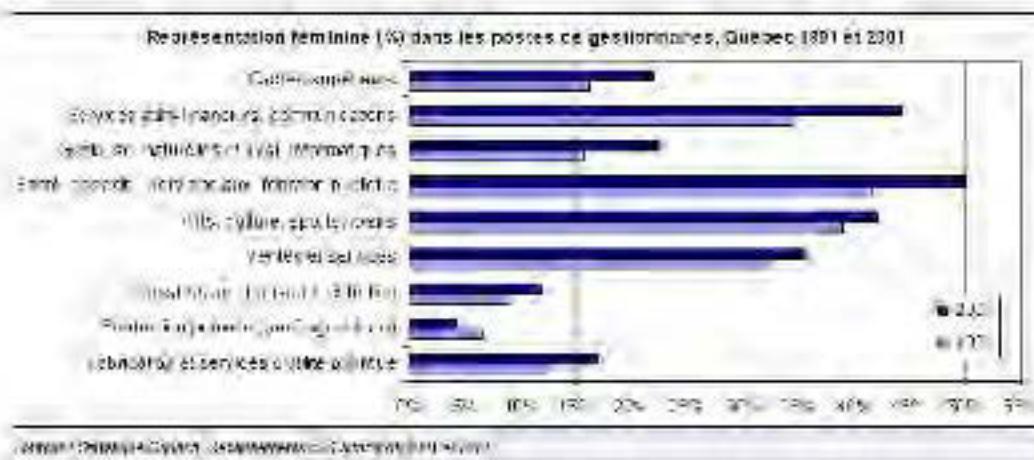
Source : CETECH, 2004.

En effet, en 2001 on comptait 34,3% d'hommes et 17,4% de femmes parmi les gestionnaires au niveau des emplois dits qualifiés. La figure 1, à la page suivante, indique que même si les travailleuses ne comptaient qu'environ 22% des cadres supérieurs en 2001, leur poids relatif a toutefois augmenté depuis 1991 (CETECH, 2004). C'est dans la fonction publique que l'on compte la plus grande proportion de femmes dans les postes de gestion, ce qui pourrait être la conséquence des mesures prises au sein de l'appareil gouvernemental afin de réduire les écarts entre les hommes et les femmes, tel qu'expliqué précédemment.

Encore selon le CETECH (2004), bien que la tendance de la féminisation s'est accrue allant dans le sens du rajeunissement des travailleurs et travailleuses et soit observable pour tous les niveaux de compétence de la main-d'œuvre hautement qualifiée, le portrait est cependant loin d'être homogène, comme nous pouvons le remarquer en consultant la figure 2 à la page suivante. Au sein des postes de gestion, la tendance ressort distinctement, le déplacement à la hausse d'une génération à l'autre y est bien démontré et uniforme : plus elles sont jeunes, plus les femmes occupent une place accrue parmi les gestionnaires tout en demeurant cependant, sous la barre des 50 %.

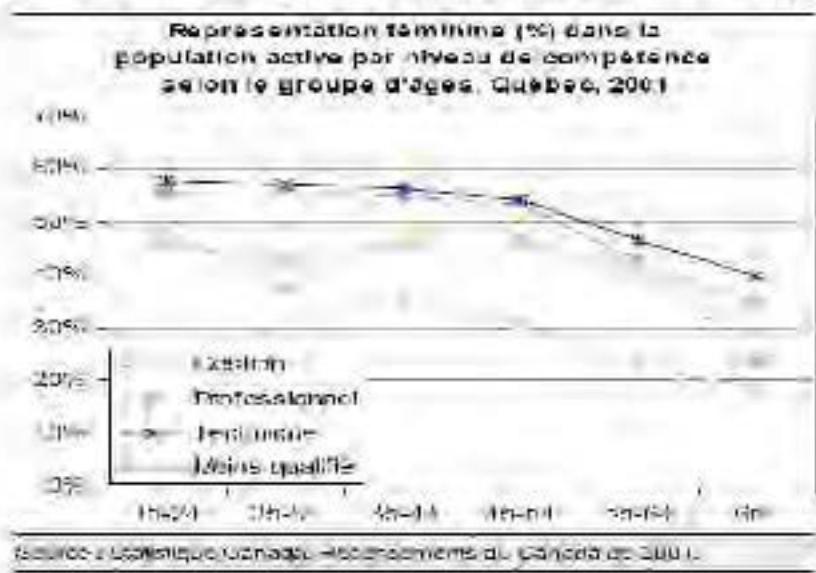
¹⁸ Source : Statistiques Canada, Recensement du Canada de 2001. Traitement : Centre d'études sur l'emploi et la technologie (CETECH). Printemps 2004.

FIGURE 1: REPRÉSENTATION FÉMININE (%) DANS LES POSTES DE GESTIONNAIRES



Source : CETECH, 2004

FIGURE 2 : REPRÉSENTATION FÉMININE (%) DANS LA POPULATION ACTIVE PAR NIVEAU DE COMPÉTENCE SELON LE GROUPE D'ÂGE, QUÉBEC 2001



Source : CETECH, 2003.

1.2.4 Les inégalités hommes-femmes. Un portrait de la région de l’Abitibi-Témiscamingue

Depuis la Révolution tranquille, plusieurs gains et d’immenses progrès ont été marqués par les femmes, particulièrement en ce qui concerne les changements de mentalités. Néanmoins, force est d’admettre qu’il existe toujours des écarts soutenus entre les femmes et les hommes au niveau des conditions de vie et du travail. Des documents consultés tels « Les conditions de vie des femmes en Abitibi-Témiscamingue » du Conseil du Statut de la Femme (2004) et le « Portrait des femmes » de l’Observatoire de l’Abitibi-Témiscamingue (2006) nous le démontrent assez pertinemment. Selon l’Observatoire de l’Abitibi-Témiscamingue (2006), en Abitibi-Témiscamingue, plus de sept personnes sur dix qui fréquentaient l’Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue en 2004 étaient des femmes. Au Québec, en 2006, la proportion était de 61 % versus 74 % en Abitibi-Témiscamingue.

Cependant, le poids de la tradition semble encore bien ancré, car l’Observatoire de l’Abitibi-Témiscamingue (2006) dénote que dans la région, les femmes se dirigent encore massivement vers des choix de carrière traditionnels, peu importe l’ordre d’enseignement. Toujours selon l’Observatoire de l’Abitibi-Témiscamingue (2006), on indique que, bien que les femmes occupent une place de plus en plus importante sur le marché du travail, des écarts persistent entre leur taux d’activité et celui des hommes qui se chiffre à 67,5 % pour les hommes contre 56,2 % pour les femmes.

Selon les chiffres obtenus par Revenu Québec, le revenu moyen des femmes de l’Abitibi-Témiscamingue accusait encore un retard en 2003. Ce dernier s’élevait à 19 370 \$ soit près de 15 900 \$ de moins que celui des hommes qui touchait 35 270 \$ (L’Observatoire de l’Abitibi-Témiscamingue, 2006).

En conclusion, nous pouvons affirmer qu’une panoplie d’éléments et de facteurs contribuent à ériger et à maintenir le plafond de verre et la découverte de ces derniers nous ont permis de bien circonscrire la problématique. Concrètement, les femmes de carrière mentionnent fréquemment le défi quotidien que symbolise l’accomplissement d’une carrière des plus prenantes en consonance

avec une vie familiale des plus exigeantes. Somme toute, ces éléments très réels mais qui tantôt semblent invisibles, concourent largement à retarder l'ascension des femmes vers les plus hauts sommets. Ces barrières relevées permettent de donner crédit aux difficultés persistantes pour l'atteinte de postes cadres supérieur ou de D.G. dans les organisations. Les éléments recensés permettent définitivement de bien définir les objectifs de cette recherche et de tenter de découvrir quels sont les facteurs qui sont susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre. Passons maintenant à la recension des écrits qui permettront de mieux situer encore la problématique du plafond de verre.

Rapport Gratuito

DEUXIÈME CHAPITRE

LA RECENSION DES ÉCRITS

Cette section se consacre à la recension de plus de 60 études empiriques traitant du plafond de verre retenues à partir des deux critères suivants : a) recherches effectuées pendant la dernière décennie et b) recherches réalisées au Canada, en Europe, aux États-Unis et au Japon. Le tableau présenté à l'annexe A trace le portrait de 46 de ces recherches selon l'ordre alphabétique des auteurs en indiquant pour chacune : l'année, le pays où elle fut réalisée, le thème principal, les méthodes de collecte de données utilisées et les principales caractéristiques de l'échantillonnage. Les critères retenus pour la sélection de ces 46 recherches sont les caractère scientifique et/ou professionnel de ces écrits. On note que parmi 46 de ces études recensées, neuf (20 %) reposent sur une méthodologie quantitative, 12 (26 %) sur des méthodes qualitatives, sept (15 %) combinent les deux types de méthodes et 18 (39 %) sont issues d'articles scientifiques, de recensions d'écrits sans terrain ou avec un terrain non spécifié dans l'article. Notons également que 21 (46 %) ont été réalisées au Québec, 18 (39 %) en France, quatre (9 %) aux États-Unis et une étude pour chacun des pays suivants : Japon (2 %), Suisse (2 %) et Tunisie-Maroc (2 %). Ces recherches représentent différentes conceptions du plafond de verre observées dans l'ensemble de la littérature consultée.

2.1 Définition du plafond de verre

Selon Buscatto et Marry (2009), la métaphore du plafond de verre illustre les obstacles durables et invisibles auxquels se butent les femmes qualifiées pour accéder aux rangs hiérarchiques les plus élevés. Ce réputé pouvoir politique, économique et social échappant encore et toujours aux femmes.

Sanchez-Mazas et Casini (2005, dans Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007), formulent une image très intéressante sur la métaphore du plafond de verre en s'exprimant ainsi : « un ensemble de facteurs invisibles, comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement » (p. 30). De façon plus pragmatique, Maume (2004, dans Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007), explique que le

plafond de verre suppose des pratiques de discrimination pratiquement imperceptibles qui bloquent l'accès aux femmes à l'avancement de carrière et elles exposent que les inégalités se multiplient lors de l'ascension vers les sphères supérieures.

En conséquence, d'un contexte professionnel à l'autre, d'une entreprise à l'autre et même d'un pays à l'autre, chaque mécanisme ou facteur contribuant à l'édification du plafond de verre, possède sa manière qui lui est propre selon ce qui est identifié par les auteurs recensés (Baudoux, 2005; Beaulieu et Saint-Hilaire, 2000; Brière et Guay, 2008; Buscatto et Marry, 2009; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Fournier, 2010; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Laufer, 2004; Lee et Miller, 2010; Martin, 2006; Moreno-Galbis et Wolff, 2008; Powell, 1999; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; et Schweitzer, 2009) Dans l'ensemble, il ressort de la littérature que les mêmes facteurs ou mécanismes prennent différentes appellations selon les auteurs, mais tous ont plus ou moins la même finalité : le blocage des femmes aux hautes sphères du pouvoir.

Selon ces auteurs, les femmes méritent un accès égal aux postes plus élevés hiérarchiquement, et ce, à tous les niveaux. « Sans accès égalitaire, les femmes seront condamnées à regarder leur reflet dans le plafond de verre » (p. 345). Sanchez-Mazas et Casini (2005) sont assez éloquentes dans leur définition du plafond de verre et le décrivent comme étant une sorte d'effet frontière que les femmes subissent un moment ou l'autre dans leur ascension hiérarchique professionnelle. Elles définissent ce plafonnement comme étant le fruit d'un ensemble de facteurs qui, tel le verre, laissent passer le regard, mais non les femmes, verre qui ouvre la perspective, mais tout en y freinant ou en y bloquant l'accès. En conclusion, la définition qui dépeint le mieux, à notre avis, le plafond de verre et l'objet de cette recherche est celle de Sanchez-Mazas et Casini (2005) :

Le “ plafond de verre ” est l'expression utilisée pour rendre compte d'une sorte d'effet frontière que connaissent les carrières féminines en matière d'ascension hiérarchique. Ce plafonnement des profils professionnels des femmes serait dû à un ensemble de facteurs “ invisibles ”, comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement. Le phénomène de la “ raréfaction ” des femmes dans les postes de pouvoir tenu de leur proportion dans l'ensemble de la population salariée est souvent considéré comme un effet du poids que porte la population féminine en matière d'investissements domestiques. L'on mise alors sur des remèdes tels que l'aménagement du temps de travail pour permettre aux femmes

une conciliation entre vie professionnelle et familiale, ou un meilleur partage des tâches entre hommes et femmes à la maison. Cet angle de vue, toutefois, ne questionne pas de front la nature du “ pouvoir ” qu'il s'agirait de conquérir. Il revient en quelque sorte à envisager la promotion professionnelle féminine en termes de “ ratrapage ”, plutôt qu'à partir d'une critique des pratiques en vigueur dans les organisations. Ainsi, la logique concurrentielle et les valeurs méritocratiques qui y règnent ne sont pas mises en cause au titre de potentielles barrières détournant les femmes de la course au pouvoir (p. 142).

Cette définition de Sanchez-Mazas et Casini (2005) qui décrivent le plafond de verre comme étant un effet frontière subit par les femmes dans leur volonté d'accéder aux plus hautes sphères reflète l'essence de cette recherche et dégage les facteurs organisationnels, sociaux et individuels que l'on doit tenter d'éradiquer afin de faire éclater ce plafond de verre en mille miettes. Cette définition, parmi toutes celles qui ont été relevées dans les écrits est la plus explicite, la plus informative en regard des facteurs et traduit parfaitement le phénomène. Allons maintenant au cœur du sujet et explorons de plus près les facteurs et causes de la persistance du plafond de verre.

2.2 Facteurs et causes de l'existence et de la persistance du plafond de verre

La recension des écrits a permis de dénombrer dix-neuf facteurs causant le plafond de verre. Nous les avons regroupés en huit catégories. Cette section du travail présente donc ces huit catégories identifiées comme étant les causes de la présence et de la persistance du plafond de verre.

2.2.1 Première catégorie de facteurs : les stéréotypes, la culture de l'entreprise, les facteurs organisationnels et environnementaux

Ce premier regroupement de facteurs¹⁹, le plus prégnant, selon plusieurs auteurs, consiste à la présence constante des stéréotypes dits “ féminins ” et “ masculins ”. Wajcman (1998, dans

¹⁹ Ce premier regroupement de facteurs consiste à expliquer la présence constante des stéréotypes dits « féminins » et « masculins ». Ce regroupement comprend les rôles légitimes et l'identité féminine, le pouvoir organisationnel et les modèles managériaux qui sont masculins. Les facteurs psychologiques liés aux poids des stéréotypes, des normes et de la culture. Les

Guillaume et Pochic, 2007) indique qu'en « dépit du discours officiel sur la féminisation du management, les qualités attendues du futur *manager* se déclinent a priori plus facilement au masculin » (p. 95).

Selon Cassell (1998) et Kanter (1977), dans Buscatto et Marry (2009), les stéréotypes s'avèrent être des mécanismes bloquant l'accès à la promotion et à l'exercice de l'autorité. La littérature consultée mentionne largement l'image du manager efficace qui est celle de l'homme dominateur, affirmé, compétitif et fort (Aubert, 1982; Baudoux, 2005; Baudoux et de la Durantaye, 1988; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Halpern, 2008; Laufer, 2004; Martin, 2006; et Pichler, Simpson et Stroh, 2008). Les qualificatifs de charisme, agressivité, esprit de compétition, combativité, pouvoir et autorité sont largement associés aux hommes et très peu aux femmes. Les femmes, quant à elles, sont associées aux stéréotypes de dextérité, minutie, docilité, douceur, patience, compréhension, calme, dévouement, conformisme, de manque d'affirmation et de passivité (Baudoux, 2005; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008).

« Ces stéréotypes auraient un impact à la fois sur le recrutement, mais aussi en amont, sur les choix que font les femmes qui les auraient intériorisés. Ce qui expliquerait une moindre ambition professionnelle, une moindre combativité et une moindre confiance en elles » (Halpern, 2008, p. 20). Cet aspect est également partagé par d'autres auteurs (Baudoux, 2005; Brière et Guay, 2008; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Morin, 2010; Renaud et Vallée, 2005; et Stevanovic, 2009) Ces stéréotypes liés aux postes d'encadrement, provenant de cultures organisationnelles qui ont peu évolué et qui n'imaginent pas d'autres formes de fonctionnement, notamment en raison du long passé patriarcal, empêcheraient les femmes d'avancer.

Mc Colgan et Ledwith (1996, cités dans Guillaume et Pochic, 2007) mentionnent que, enfants ou non, le phénomène de *sex-roll spillover* concourt à raffermir les stéréotypes par rapport à une certaine absence de motivation et d'ambition de la part des femmes, phénomènes qui seraient liés aux contraintes familiales. Ces derniers vont jusqu'à confirmer que ce phénomène touche

choix dans les domaines de la scolarité et l'enfermement dans les domaines féminins. Difficulté des femmes à penser leur engagement professionnel et à prendre conscience de leurs capacités Les mécanismes psychosociaux. Les fragilités d'emplois et la précarisation des trajectoires professionnelles.

également les femmes célibataires sans enfants pleinement disponibles qui n'auraient pas la chance d'atteindre les postes de haut niveau, et ce, au même titre que les mères de famille. Ainsi, les stéréotypes « contribuent au départ de nombre de femmes dirigeantes, lasses de ce type de rapports dans le travail » (Mainiero et Sullivan, 2005, dans Cornet, Laufer et Belghiti, 2008). Aubert (1982) va plus loin en déclarant que « la hiérarchie des activités servant à maintenir une différenciation et “consolider un clivage” dont le seul but est d'assurer la suprématie et la pérennité du pouvoir masculin » (p. 113).

Selon certains auteurs, les femmes éprouveraient des difficultés spécifiques à se faire reconnaître à titre de managers légitimes, car on les accuse de se comporter de manière “ masculin ” et sont, par voie de conséquence, jugées comme étant trop agressives ou encore, qu'elles concordent aux stéréotypes “ féminins ” et sont perçues comme trop gentilles ou inefficaces. En définitive, les femmes sont constamment confrontées à se promener entre l'un et l'autre des comportements dits “ masculins ” ou “ féminins ”.

Par ailleurs, Marchand, Saint-Charles et Corbeil (2007), parlent « des mentalités évanescentes avec le changement générationnel, mais qui persistent selon certains milieux sociaux » (p. 46). À cet égard, Bollinger et Hofstede (1987, dans Julien, 1996), mentionnent que dès leur enfance, les garçons sont encouragés à intérioriser des valeurs associées à la performance et à la réalisation contrairement aux fillettes qui sont amenées vers des valeurs faisant la promotion des relations interpersonnelles et l'harmonie collective.

À titre d'illustration Dunnigan (1975, dans Julien, 1996), résume la persistance des stéréotypes sexistes qui étaient présents dans l'ensemble des manuels scolaires en 1974-1975 relatifs aux traits de personnalité octroyés aux femmes et aux hommes. Ainsi, les personnages féminins se démarquent par leur charme et leur servabilité et exercent peu ou pas de contrôle sur leur sort, contrairement aux personnages masculins qui se doivent d'être ingénieux et braves et qui nécessitent de maîtriser le monde extérieur afin d'être admis dans le groupe favorisé et privilégié des hommes. Notons que ces écoliers des années 1974-1975 sont les gestionnaires d'aujourd'hui dans nos organisations. Baudoux (2005), pose le même regard en affirmant que le caractère

stéréotypé des manuels scolaires fait la promotion de la norme sociale selon laquelle les filles et les femmes se situent la majorité du temps dans des contextes de subordination. Bressoux et Pansu (2003, dans Sanchez-Masas et Casini, 2005), font également référence aux « images masculines et féminines omniprésentes dans les manuels scolaires ou des attentes différentielles que les enseignants ont vis-à-vis des prédispositions des garçons et des filles » (p. 145).

Navarro (2002, dans Marsan, 2003) pose un regard particulier sur les clichés qui ont la vie dure tel qu'un homme pourvu d'ambition est un *leader* contrairement à une femme possédant la même attitude qui est perçue comme “pas assez féminine”. L'image des gestionnaires couronnés de succès et grandement qualifiés demeure encore de nos jours, accolée aux stéréotypes et aux images sociales masculines (Baudoux 2005; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007). Il n'est donc pas surprenant de remarquer que les femmes qui désirent atteindre les plus hauts sommets de la hiérarchie du pouvoir tentent d'éviter les attitudes et comportements dits “féminins”. Baudoux et de la Durantaye (1988) sont assez éloquentes à ce sujet. En effet, elles soutiennent que les femmes qui se sont démarquées dans des domaines généralement masculins “ne seraient pas réellement des femmes” et elles citent ainsi les Marguerite Yourcenar et Margareth Tatcher.

Dans la même veine, un article de cyberpresse sur l'ancienne cheffe de l'opposition au Québec, madame Pauline Marois, soutient la nécessité de devoir se transformer pour accéder au pouvoir. Dans cet article, l'auteur cite cette dernière en ces termes « [...] et je suis assez *rough* aussi. Et ça, je l'ai appris, parce que ce n'est pas mon style. Mais je me suis forcée, parce que je crois que c'est la façon d'être capable d'attaquer sa gestion et l'intégrité du gouvernement » (p. 2). D'ailleurs, madame Marois, dans cet article de Richer (2010), a mentionné avoir dû se « faire violence et aller contre sa nature profonde, pour se conformer au moule de chef politique, en modifiant son image et sa personnalité » (p. 1). Richer (2010) indique également que « d'un naturel affable, la chef péquiste aura donc mis des années à trouver en elle ce précieux “instinct de tueuse”, qui, en politique, fait souvent office d'instinct de survie » (p. 1). En terminant, Richer (2010) relate également que madame Marois a dû, durant les dernières années, s'atteler à faire changer la perception des gens par rapport à elle. Elle a désormais cédé le pas aux foulards multicolores et aux bijoux et a adopté un style vestimentaire plus androgyne de style tailleur-

pantalons stricts et une coupe de cheveux à la garçonne sans artifices. Et ce, même si cette façon de faire est contre sa nature réelle. Fortier (2002), pose un regard très étendu sur la problématique féminine dans les organisations et cite dans son ouvrage, Marshall (1984), en le reprenant dans ces termes : « le plus grand risque auquel font face les femmes, et leur plus grand potentiel à la fois, c'est le risque d'être elles-mêmes » (p. 82).

La présence des stéréotypes, selon Buscattto et Marry (2009), est l'enfermement dans des domaines féminins limitant ainsi les possibilités professionnelles futures et les promotions dans des postes de gestion. Ces stéréotypes, très présents dans les discours officiels continuent réellement à opérer en ce XXI^e siècle. Cependant, ils le sont sur un mode beaucoup plus discret, voire invisible aux yeux des hommes et des femmes, rendant toujours plus ardu le travail des chercheurs pour les identifier et tenter de les bloquer. D'ailleurs, partout dans le monde, les orientations ou filières occupées par les jeunes femmes dans les études supérieures et universitaires sont très fortement imprégnées par le genre. Halpern (2008) affirme que l'orientation scolaire et les choix professionnels pourraient expliquer en partie le plafond de verre. Elle mentionne que « les femmes optent souvent pour des filières moins ‘rentables’ du point de vue de l'évolution de carrière et des salaires » (p. 20).

Sanchez-Masas et Casini (2005), reprenant les propos de Lagrave (1991) affirment, sous une forme métaphorique, au sujet des filières scolaires dites stéréotypées : « les divisions du monde social en les retraduisant dans des divisions scolaires, créées des voies “royales” mais déloyales dans lesquelles s'engouffrent les jeunes filles » (p. 145). Couppié et Épiphane (2001), dans Stevanovic (2009), mentionnent que les filles « se dirigent vers des voies moins rentables en termes professionnels et perdent ainsi une partie du bénéfice de leur meilleure réussite scolaire » (p. 134). Cousin (2007) va même jusqu'à affirmer que « chaque année passée à exercer un “métier féminin” renforce les écarts puisque c'est chaque année une opportunité de moins de pouvoir obtenir une promotion quand on se retrouve dans un secteur peu ou pas stratégique » (p. 206). Ainsi, les jeunes femmes investissent de façon très prégnante les filières littéraires ou artistiques de même que les sciences sociales et les sciences de la santé (pharmacie, biologie, médecine, agronomie, médecine vétérinaire) et les études de droit. Cependant, elles sont toujours

minoritaires en sciences appliquées et en informatique. (Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Stevanovic, 2009).

Au niveau de la culture des entreprises, Halpern (2008) mentionne « parce qu'elles sont rares, les femmes dirigeantes sont souvent la cible des regards et ont plus de pression. Beaucoup d'obstacles donc qui interrogent en son cœur la culture des entreprises » (p. 21). Elle explique également le plafond de verre par des barrières et des blocages qui seraient reliés à l'histoire des organisations considérant que « le modèle du manager idéal reste encore largement masculin » (p. 22). Renaud et Vallée (2005), pour leur part, expliquent les écarts de promotion par « le fait que les comportements, les pratiques, les processus de décision de certaines organisations seraient discriminatoires à l'égard des femmes » (p. 79).

Buscatto et Marry (2009), indiquent que même si les femmes répondent à aux demandes managériales dites “masculines” en aménageant ou en réorganisant leur sphère privée, ces dernières restent perçues comme étant moins fiables et ne progressent pas toujours aussi rapidement que leurs homologues masculins. Dimension essentielle s'il en est une, les chercheuses Buscatto et Marry (2009) prétendent que les inégalités sexuées de carrière sont imprégnées par ses porte-parole et dirigeants, des hommes en majorité, qui y contrôlent l'entrée, les modes de socialisation, les règles de mobilité et de promotion et sont également en mesure de les troquer à leur avantage pour ainsi protéger un “entre soi”.

Comme nous avons pu le constater, ce regroupement de facteurs est fort révélateur, il fut nommé par de nombreux auteurs et demeure l'un des regroupement de facteurs le plus important en regard de la recension des écrits. Ce premier regroupement de facteurs, rappelons-le, consiste à expliquer la présence constante des stéréotypes dits “féminins” et “masculins”. Ce regroupement comprend les rôles légitimes et l'identité féminine, le pouvoir organisationnel et les modèles managériaux qui sont masculins, les facteurs psychologiques liés aux poids des stéréotypes, des normes et de la culture, les choix dans les domaines de la scolarité et l'enfermement dans les domaines féminins, les difficultés qu'éprouvent les femmes à penser leur

engagement professionnel et à prendre conscience de leurs capacités, les mécanismes psychosociaux, les fragilités d'emplois et, enfin, la précarisation des trajectoires professionnelles.

2.2.2 Deuxième catégorie de facteurs : les facteurs de capital humain

Selon Parent (2009), certains auteurs auraient avancé diverses théories ou croyances en regard de l'explication du plafond de verre, notamment la théorie du capital humain²⁰. Les facteurs de capital humain sont, sans contredit, d'une importance primordiale pour l'accès aux hautes sphères du pouvoir. Cependant, plusieurs études démontrent que les femmes sont surdiplômées et plus qualifiées que leurs homologues masculins pour l'emploi qu'elles occupent (Baudoux, 2005; Brière et Guay, 2008; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Cousin, 2007; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Lépine, 1993; Martin, 2006; Moreno-Galbis et Wolff, 2008; et Stevanovic, 2009).

De plus, elles ajoutent que malgré qu'elles aient un capital humain fort élevé, si elles finissent par atteindre les hauts sommets, ces femmes ont dû travailler d'arrache-pied pour ainsi obtenir des résultats amplement supérieurs afin de s'assurer d'atteindre les emplois de haut niveau (Bureau international du travail, 1997). Martin (2006) est fort éloquente en citant une des femmes de son étude comme suit : « le plafond de verre, vous le passez par le travail, par le travail et les compétences. Par le travail et puis l'opiniâtreté et puis vous comptez pas votre temps et puis voilà » (p. 14). Cette dernière ajoute que l'appartenance au genre féminin apparaît en faire des salariées différentes « soumises à des pressions plus fortes, prises dans des embûches délicates, bref un peu comme si le fait d'être une femme colorait leur statut professionnel d'une couleur spécifique et particulière, celle de la difficulté » (p. 14).

Halpern (2008) déclare que les femmes sont « de plus en plus diplômées, mais aussi de plus en plus présentes dans les professions qualifiées. Néanmoins, les statistiques mettent en évidence

²⁰ La théorie du capital humain explique les différences entre les genres par des facteurs comme les traits de personnalités, les comportements, les attitudes, les habitudes de socialisation, les valeurs, les aspirations, les compétences, les caractéristiques personnelles, etc.

une forte prépondérance masculine aux postes de pouvoir et de décision » (p. 19). Par ailleurs, selon Lépine (1993), il existe d'autres recherches qui précisent des comparaisons entre les itinéraires d'hommes et de femmes en situation de gestion. Ces études mentionnent qu'au départ, les deux genres disposent du même bagage universitaire et d'un capital humain similaire, ainsi :

Un examen de ces études comparatives nous apprend : 1) que les femmes occupent moins souvent des postes de supervision et que leur progression est bloquée plus rapidement (Tucker, 1985); 2) que le taux de promotion des femmes ralentit après les deux premières années au travail; et 3) qu'elles changent d'employeurs plus souvent (Wallace, 1989). Une autre recherche (Cox et Harquail, 1991) précise que quoique les femmes dans leur échantillon aient obtenu autant de promotions que les hommes, ces promotions ne mènent pas à des postes de commande et elles n'atteignent pas des niveaux hiérarchiques aussi élevés (p. 66).

Terminons cette section en dégageant que la théorie du capital humain explique les différences entre les genres par des facteurs comme les traits de personnalités, les comportements, les attitudes, les habitudes de socialisation, les valeurs, les aspirations, les compétences, les caractéristiques personnelles, etc. Bon nombre d'auteurs, mentionnés dans cette section, ont mentionné que ces facteurs étaient importants en regard de la persistance du phénomène du plafond de verre.

2.2.3 Troisième catégorie de facteurs : les discriminations diverses

Encore aujourd'hui, le marché du travail est solidement imprégné par diverses formes de discriminations²¹, et ce, malgré la très grande scolarisation des femmes. Plusieurs auteurs consultés à cet effet sont unanimes (Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Landrieux-Kartochian, 2007; Laufer, 2006; Morin, 2010; Sanchez-Masas et Casini, 2005; Stevanovic, 2009, et Tremblay et de Sève, 1996). À ce sujet, Baudoux (2005) est fort convaincante en affirmant que « si un bon diplôme protège les femmes contre les aléas de la vie conjugale, il garantit aux hommes une position

²¹ Les discriminations qui ont été le plus évoquées par les auteurs sont la discrimination systémique, la ségrégation horizontale, les «murs de verre», la ségrégation verticale, la hiérarchie sexuée des métiers, les écarts de salaire qui augmentent pour les postes les plus élevés, l'inaccessibilité en début de carrière et les inégalités de départ.

supérieure sans devoir surinvestir » (p. 156). Selon Cornet, Laufer et Belghiti (2008), « les femmes misent largement sur le diplôme pour asséoir une autonomie qui leur est reconnue comme un droit, mais aussi de plus en plus comme un devoir » (p. 5).

En écho à ce phénomène, Fortino (2002, dans Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007), soutient qu'en matière de recrutement et de promotion, les méthodes sont très différentes selon le sexe des candidats. Les femmes seraient embauchées sur la base distincte et spécialisée de leurs qualifications précises, ce qui les enferme pour longtemps dans leur premier emploi (Aubert, 1982; Bureau international du travail, 1997). Par opposition, les hommes sont embauchés en regard de leur potentiel et de leur capacité d'adaptation, et ce, dans la vision d'une évolution de carrière. Bref, Fortino (2002, dans Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007), mentionne également que pour remédier aux difficultés invisibles et impalpables de la promotion, les femmes cadres supérieures cumulent plus d'années d'études universitaires que leurs homologues masculins exerçant pourtant les mêmes fonctions.

Dans un milieu du travail fortement marqué par le genre masculin, il existerait encore plusieurs perceptions stéréotypées du rôle social et professionnel des genres. Ainsi, dans bon nombre des structures décisionnelles, qui sont encore majoritairement occupées par des hommes, les critères et les procédures de sélection sont parfois biaisés et ces derniers sont peu enclins à reconnaître les compétences des femmes (Baudoux, 2005; Landrieux-Kartochian, 2007; Renaud et Vallée, 2005 et Tremblay et de Sève, 1996). Un autre élément majeur qui ressort de la littérature est le manque de confiance en les compétences des femmes.

Comme il a été mentionné précédemment, les structures décisionnelles, majoritairement composées d'hommes, sont plus exigeantes face aux femmes, ces dernières se voient obligées d'en faire plus afin de prouver leur valeur et, surtout, n'ont aucun droit à l'erreur (Aubert, 1982; Baudoux, 2005; Bureau international du travail, 1997; Morin 2010; Renaud et Vallée, 2005 et Tremblay et de Sève, 1996).

Ainsi, le Bureau international du travail (1997) fait référence à une enquête qui confirme ces constats :

L'enquête a également permis de constater que “les personnes interrogées des deux sexes reconnaissent en général que des normes de rendement plus élevées qu’aux hommes sont imposées aux femmes. Les hommes reconnaissent également être plus exigeants pour les femmes dans leurs évaluations”. L'étude fait état d'un “phénomène de la confiance” : une femme doit prouver qu'elle est compétente pour un emploi donné tandis qu'un homme, qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, peut très bien se voir offrir un poste uniquement parce qu'on a “confiance” dans son potentiel. C'est pourquoi il est particulièrement “difficile pour les femmes d'obtenir un poste dans des domaines qui sont traditionnellement dominés par les hommes, notamment les postes de gestion hiérarchique et de haute direction” . (Bureau international du travail, 1997, p. 61).

Baudoux (2005) rajoute que, « si l'on exige des femmes qu'elles travaillent davantage, qu'elles fassent leurs preuves, leur situation de minoritaire les amène également à devoir prouver aux autres qu'elles sont les meilleures » (p. 366). Elle cite incidemment une femme interrogée dans son étude : « il faut toujours travailler mieux que les collègues masculins, plus que les collègues masculins. Il faut prouver constamment à nous-mêmes et aux autres qu'on a le droit d'être là » (Carole, cadre professorale, niv. 2, p. 367). Même son de cloche de la part de Morin (2010), dans son enquête auprès de femmes qui ont grimpé dans les hautes sphères de la gestion au Québec :

“ Sur les gros chantiers de construction, c'est encore la vieille garde, donc seulement des hommes ”explique Carolyn Carboneau-Hanson, vice-présidente, ingénierie et opérations du Groupe ADF. Une fois le gros de la structure monté, des femmes participent au projet. “Mais ce sont toujours ces femmes ingénierues qui prennent les notes et qui planifient les réunions” constate-t-elle. Même si elle n'en n'est pas à son premier chantier, elle doit constamment prouver sa valeur auprès de ses partenaires. “C'est toujours à recommencer. Je dois encore faire mes preuves chaque fois et je ne peux me permettre aucune erreur”. Pour rester zen dans ce milieu qu'elle qualifie de macho, elle se concentre sur le travail à faire, fait valoir ses compétences et respecte son code d'éthique à la lettre. Une fois que ses partenaires la connaissent, les barrières tombent. (p. 16). Morin cite également une autre PDG qui a franchi le plafond de verre. “ Oui, ça paraît encore qu'on est une femme! La marche est un peu plus haute lorsqu'une femme veut développer une relation professionnelle avec un client ” (Suzanne Blanchet, PDG de Cascades Groupe Tissu). Pour parer un coup, Mme Blanchet avoue être très rigoureuse. Selon elle, les femmes doivent encore arriver aux réunions mieux préparées que les hommes. (p. 17).

Guillaume et Pochic (2007) parlent du difficile équilibre qu'éprouvent les femmes à situer le juste milieu entre « faire juste ce qu'il faut et en faire trop. Le poids de l'acceptation par les pairs est tel qu'elles doivent faire preuve de loyauté sans faire de l'ombre à leurs collègues, au risque de se voir rétrogradées du jour au lendemain » (p. 92). Même son de cloche de la part d'Aubert (1982) :

Obligées d'en faire plus, souvent contestées dans leur autorité, coincées entre leur rôle de femme et leur rôle de cadre, parfois mal à l'aise dans un rôle inhabituel, les femmes ont tendance, pour compenser, à se polariser sur la tâche qu'elles ont à accomplir et à chercher à très bien faire leur travail. La plupart des hommes leur reconnaissent des qualités des grandes travailleuses : “ elles fournissent une masse de travail considérable ” “ elles s'accrochent ”, elles sont “ plus consciencieuses ”, “ plus perfectionnistes que les hommes ”, elles sont “ des bosseuses efficaces ”, “ elles sont fiables ”, etc. Elles ont en général, une très grande loyauté, elles se soumettent à l'arbitraire en général beaucoup plus facilement. (p. 179).

Plusieurs auteurs démontrent que, dans les organisations où les femmes ont atteint un poste de cadre de haut niveau, ces femmes se retrouvent dans des filières qui ne sont pas stratégiques, telles que les ressources humaines ou l'administration plutôt que dans des emplois de spécialistes ou encore dans des fonctions de direction opérationnelle, fonctions qui mènent au chemin du sommet. (Baudoux, 2005; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Lépine, 1993; Renaud et Vallée, 2005 et Tremblay et de Sève, 1996). Cette ségrégation verticale fait notamment référence à la concentration des femmes dans certains niveaux de la hiérarchie professionnelle, peu importe le secteur d'activité concerné.

Les inégalités de départ perdurent et continuent de se creuser, entre autres, parce que, dès l'entrée dans une entreprise, les femmes se retrouvent dans des situations très inégales par rapport aux hommes, ne sont pas traitées de la même manière et ne jouissent pas de la même attention (Arai et Chevalier, 2004; Baudoux, 2005; Cousin, 2007; Dubouloz, 2010; Fournier, 2010; Gendron, 2010; Halpern, 2008; Lee & Miller, 2010; Morin, 2010; Pichler, Simpson & Stroh, 2008, et Stevanovic, 2009;). De plus, certains auteurs notent que les femmes accèdent moins souvent que les hommes au statut de cadre avant trente ans. Si l'on observe les salariés ayant débuté dans la catégorie “profession intermédiaire”, 38% des hommes contre 17% des femmes sont devenus

cadres. Morin (2010), pour sa part, parle de la situation des femmes PDG au Québec en ces termes :

Alors que les hommes gagnent en moyenne 1,07 million de dollars, les femmes ont une rémunération moyenne de 607 000 \$. La taille des employeurs explique en partie cet écart. Les entreprises qui comptent au moins une femme dans leur haute direction ont une valeur boursière moyenne de 938 M\$ alors que la valeur boursière moyenne de tout l'échantillon est de 2 milliards de dollars. Les prochaines femmes PDG risquent donc de diriger de plus petites entreprises que leurs collègues masculins (p. 14).

Comme on peut le constater, cette section a démontré que la troisième catégorie de facteurs nommée, les discriminations diverses ont été évoquées par de nombreux auteurs. Ces facteurs sont : la discrimination systémique, la ségrégation horizontale, les « murs de verre », la ségrégation verticale, la hiérarchie sexuée des métiers, les écarts de salaire qui augmentent pour les postes les plus élevés, l'inaccessibilité en début de carrière et les inégalités de départ. Passons maintenant à la quatrième catégorie de facteurs.

2.2.4 Quatrième catégorie de facteurs : la cooptation masculine, l'absence de réseaux et l'absence de parrainage et de mentorat

Cette catégorie de facteurs décrit l'importance de la cooptation²² et de l'insertion des membres au sein de réseaux sociaux propices au déroulement de la carrière. « Rentrer dans une clique pour évoluer dans un espace de carrière protégé » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 88). Ces dernières vont jusqu'à affirmer que ces “clans internes” ou “cliques” entretiennent une logique de la dette qui se maintient au cours de la carrière, supposant ce que Melville Dalton (1959) appelle “l'imitation sociale” (calquer ses comportements sur ceux de ses supérieurs pour leur plaisir), mais également un appui inconditionnel et une servitude du “poulain” eu égard à son mentor/parrain. « Bien que fortement critiqués, ces fonctionnements claniques semblent incontournables et il n'est pas rare pour un cadre de se voir associé presque malgré lui une tribu

²² Désignation d'un membre nouveau d'une assemblée, d'un corps constitué, d'un groupe, par les membres qui en font déjà partie. SOURCE : Le petit Larousse 2008, p. 248.

ou même d'être l'objet d'un conflit de mentors » (p. 89). Pour leur part, Cornet, Laufer et Belghiti (2008) en font une description assez nette en exprimant que ces phénomènes discriminatoires au sein des entreprises ont été largement montrés par Kanter (1977). Elles s'appuient également sur Gagnon et Létourneau (1977) :

La présence massive des hommes dans les structures hiérarchiques entraîne, du fait des processus de reproduction homosociale, une discrimination en leur faveur dans l'affectation des promotions. Les opportunités de parrainage et les modèles de rôle qui favorisent l'accès aux postes élevés bénéficient ainsi davantage aux hommes qu'aux femmes. Moins susceptibles d'y être bien reçues, les femmes répugnent à s'insérer dans les réseaux informels masculins (Cornet, Laufer et Belghiti, 2008, p. 95).

Ces réseaux sont encore et toujours dominés par les hommes, autant en nombre qu'en fonctionnement, privilégiant un “entre soi” masculin (Buscato et Marry, 2009). Baudoux (2005) parle de “l’habitus”, formé de détails subtils tels les postures corporelles, tenues vestimentaires ou de code langagier qui « permet aux gens d'une même catégorie sociale de se reconnaître entre pairs et de coopter. Comme le sexe est inscrit entre autres dans les dispositions corporelles, les hommes se reconnaissent et recherchent l’homogénéité de leur groupe » (p. 268).

D'autres auteurs parlent de l'imperméabilité des réseaux sociaux dominants (Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007). Lee-Gosselin et Baudoux (1992) vont encore plus loin en affirmant que la discrimination systémique à l'égard des femmes concernant l'accès aux postes cadres de haut niveau se perpétue et que les candidatures des femmes et des hommes seraient jugées différemment, et pourtant, à partir des mêmes critères. Comme le suggère Laufer (2003), citée dans Cousin, 2007), la présence marginale des femmes dans le cercle des dirigeants est en définitive, l'une des dimensions conduisant à la persistance du plafond de verre, ce qui nous apparaît autant une cause qu'une conséquence. Somme toute, lorsque des choix sont faits ou des actions prises par les hauts dirigeants, il n'y a aucune femme autour de la table. Bulard, (1999, dans Sanchez-Masas et Casini, 2005), affirme que « les hommes sont promus plus souvent que les femmes, c'est en grande partie grâce aux mécanismes de cooptation où le *Gentleman's Club*, autrement dit le bouche à oreille, organise le “marché gris de la promotion” » (p. 147).

De nombreuses recherches mettent en évidence l'exclusion des femmes des réseaux sociaux dominants, ce qui crée une barrière de plus à leur cheminement de carrière vers le sommet et ces processus de cooptation qui tendent à favoriser le pouvoir masculin. L'appartenance à des réseaux et leur effet sur la participation aux différents cercles de pouvoir est plus d'une fois confirmée par les auteurs. Les réseaux, de par les tentacules qu'ils possèdent, offrent une information privilégiée inestimable ainsi qu'un soutien et une visibilité sans pareil (Baudoux, 2005; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Laufer, 2004; Lee-Gosselin, 2008 et Martin, 2006). Ainsi, ces cercles d'initiés, souvent désignés sous le vocable anglophone *Boy's Club* ou encore de *Old Boy's Networks*, exercent une influence considérable sur les possibilités de promotion vers des postes stratégiques et de prestige et seraient plutôt résistants au changement. Ces différents auteurs confirment que l'absence des femmes au sein de ces réseaux professionnels figure parmi les causes des embûches qu'éprouvent les femmes à faire éclater le plafond de verre. Au fil des années, les femmes se sont construit des réseaux bien à elles (réseaux de femmes d'affaires féminins, club sociaux féminins), mais selon Marchand (2008), citant l'étude empirique d'Ibarra (1992) « les coalitions dominantes demeurent celles regroupant majoritairement des hommes alors que les réseaux féminins auraient tendance à privilégier le soutien et les relations, ce qui les place en périphérie des réseaux influents » (p. 23).

Dans le même sillage, citons, par exemple, Poirier (1988, dans Julien, 1996) qui signale que, pour avancer, les femmes ont plutôt tendance à miser sur des facteurs sur lesquels elles discernent qu'elles ont un certain contrôle soit leur compétence, souvent acquise par un travail acharné, et une performance supérieure. Ces dernières seraient également essentiellement concentrées sur la tâche et négligeraient de se préoccuper de l'environnement dans lequel elles évoluent. Ainsi, elles minimiseraient l'importance des jeux politiques et de la culture organisationnelle, se coupant ainsi elles-mêmes des réseaux informels de communication et de soutien.

Dans la même foulée, citons le témoignage d'une avocate dans un article du Magazine Jobboom, qui cite M^e Sophie Bourque, avocate, en ces termes :

Si le seul effet du nombre devait nous mener à l'égalité, nous serions beaucoup plus présentes dans les postes de pouvoir [...] mais [...] ce n'est pas le cas, puisque lorsqu'il est question de distribution du travail, c'est le *Boy's Club* qui fonctionne : les gars se voient confier les bons dossiers. Et c'est encore un milieu où l'image de la compétence, c'est d'être disponible 24 heures sur 24. Dans ces circonstances, les hommes seraient nettement avantagés et préférés aux femmes. (Marsan, 2003, p. 2).

Richard Poulin, professeur titulaire au département de sociologie et d'anthropologie de l'Université d'Ottawa, cité dans Fréchette-Lessard (2008), va plus loin en affirmant que la réputation machiste de certains cercles d'affaires n'est plus à faire et que les activités de ces cercles reflètent clairement cette image. Force est d'admettre que les hommes d'affaires se rencontrent généralement dans des lieux très "masculins" de socialisation où les femmes sont admises, évidemment, mais bien peu présentes. Ces lieux étant entre autres, les clubs de golf, les événements sportifs et les bars de danseuses, même si ces derniers ne sont pas nécessairement une pratique habituelle pour toutes les organisations. Lee-Gosselin (2008, citée par Fréchette-Lessard, 2008), mentionne en outre, que les sorties dans les bars de danseuses notamment, phénomène encore assez répandu dans les milieux des affaires, sont susceptibles d'indisposer les femmes, que ces dernières soient clientes ou employées. D'ailleurs, elle indique que « la femme se retrouve la cinquième roue du carrosse. C'est très embarrassant pour elle. [...] Pas idéal pour des milieux qui tentent d'améliorer la place qu'ils réservent aux femmes » (Fréchette-Lessard, 2008, p. 2).

Par ailleurs, l'importance du rôle des mentors ou des parrains sur la carrière n'est plus à faire. Selon Noe (1998, dans Cornet, Laufer et Belghiti, 2008), « les femmes rencontrent des difficultés spécifiques pour nouer des relations de parrainage » (p. 114). Plusieurs auteurs (Baudoux, 2005; Baudoux et de la Durantaye, 1988; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Lépine, 1993; Martin, 2006; Powell, 1999 et Renaud et Vallée, 2005) sont unanimes à affirmer que le mentorat est la voie par excellence pour le développement de la carrière. Chacun à leur manière, ils mentionnent que le

mentor apporte à ses protégés expérience, conseils judicieux, coaching, visibilité, support psychologique, support personnel, ou encore d'autres auteurs parleront de *challenges* en mandatant des assignations importantes, protection contre les forces adverses, influence, acceptation par les pairs et finalement, ils soutiennent que le mentor assure un rôle de modèle important.

Le mentor est également appelé à soutenir sa protégée dans son ascension, « de la conseiller, d'avoir des attentes élevées à son endroit, de la pousser à exceller, de lui fournir de l'information, de lui fournir des occasions d'exercer des responsabilités, de l'aider à saisir la culture de l'organisation et de parrainer sa transition vers des fonctions plus élevées » (Baudoux, 2005, p. 326). Le mentor est souvent une personne plus âgée qui accompagne et prévient les poulains des pièges possibles. « À l'origine de cette relation, il y a bien souvent une forte connivence intellectuelle, une admiration réciproque. *In fine*, chacun y gagne. La femme, mais aussi son mentor qui, en la faisant avancer dans la hiérarchie, accroît son propre pouvoir dans l'organisation » (Pigeyre, 2001, dans Martin, 2006, p. 19). On mentionne également dans la littérature l'importance de débuter très tôt dans la carrière le soutien de mentors.

Cependant, force est d'admettre que les mentors masculins sont en plus grand nombre que les mentors féminins. Selon Powell (1999), les mentors masculins auraient des réticences à recruter une femme par crainte d'être la cible de soupçons ou de rumeurs quelconques et que certains collègues iraient même jusqu'à suspecter une aventure amoureuse. Baudoux et de la Durantaye (1988) ont fait le même constat en affirmant que « le prix à payer pour la femme est l'ambiguïté de la situation, à ses yeux comme à celle des autres » (p. 51). Erkut et Mokros (1984, dans Powell, 1999) « ont rapporté que les étudiants masculins évitaient de recourir à des mentors féminins au sein de leurs facultés puisque ces dernières étaient perçues comme ayant moins de pouvoir que leur vis-à-vis masculins » (p. 357). Renaud et Vallée (2005) ont même affirmé que le mentorat avait une incidence positive sur l'ascension de la carrière, mais uniquement pour les hommes.

Selon Pigeyre, (2001, dans Guillaume et Pochic, 2007), la plupart des femmes dirigeantes actuelles auraient pu bénéficier du soutien d'un mentor masculin, ce qui leur a permis cette ascension professionnelle. Cependant, elles ajoutent que « n'ayant pas construit et nourri un réseau étendu de relations dans la sphère dirigeante, ces femmes sont très dépendantes de leur mentor, avec lequel elles forment parfois un “couple professionnel” » (p. 90).

Cette partie du travail nous a démontré que cette quatrième catégorie de facteurs a été nommée par nombre d'auteurs ci-haut mentionnés. Rappelons que ces facteurs sont la cooptation masculine communément appelé le *Boy's Club*, l'absence de réseaux chez les femmes et l'absence de parrainage et de mentorat. Regardons maintenant de plus près la composition de la cinquième catégorie de facteurs qui a été identifiée.

2.2.5 Cinquième catégorie de facteurs : les exigences de mobilité et de disponibilité

Force est d'admettre que le modèle de l'employé dédié à son entreprise, totalement flexible, disponible à exécuter de nombreuses heures de travail est évidemment défavorable aux femmes qui espèrent accéder aux plus hautes sphères des entreprises. Encore de nos jours, au sein des couples et des familles, les femmes sont plus impliquées dans les tâches domestiques et maternelles que leurs conjoints et sont, par voie de conséquence, moins favorisées puisqu'elles ne sont pas en mesure de répondre à de telles attentes. Elles sont constamment confrontées à des priorités conflictuelles en ce sens qu'elles se doivent d'assurer un certain équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle. (Baudoux, 2005; Brière et Guay, 2008; Bureau international du travail, 1997; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Laufer, 2004, et Powell, 1999). C'est pourquoi, selon Cornet, Laufer et Belghiti (2008), les femmes sont souvent considérées comme moins carriéristes et par conséquent, moins mobiles à cause de leur statut de mères et conjointes et sont finalement majoritairement orientées dans des postes fonctionnels et spécialisés, en somme, en périphérie du pouvoir. Ces dernières soulignent également que, comme le développement des cadres à haut potentiel exige de calquer les modèles dominants en vigueur, donc masculins, les femmes sont alors confrontées à faire preuve d'une disponibilité sans faille

dans un moment de leur vie qui est souvent celui de la maternité et doivent en conséquence accepter des assignations géographiques hors de leur lieu habituel ce qui les confronte souvent à s'autolimiter elles-mêmes. En effet, il n'est pas rare de devoir être tenu d'accepter une mutation dans un lieu éloigné afin d'élargir son expérience et d'approfondir ses connaissances dans le but d'accéder à un poste de gestion, ce qui est nettement défavorable aux femmes ayant des enfants à charge ou encore ayant à s'occuper de parents âgés.

Laufer (2004) a également mentionné que les modèles d'investissement professionnel existants sont masculins et illustrent une disponibilité et une mobilité sans failles qui jouent en défaveur des femmes et concourent ainsi à édifier et à maintenir la rareté des femmes au sommet des organisations. Powell (1999), pour sa part, mentionne que les emplois typiquement exécutifs requièrent de la pression, de très grandes responsabilités et d'énormes sacrifices personnels que les femmes ne sont pas nécessairement prêtes à faire. Cornet, Laufer et Belghiti (2008) citant Laufer et Pigeyre (2000), vont jusqu'à parler du problème de la "double carrière" qui touche particulièrement les femmes :

Les hommes cadres sont majoritairement accompagnés d'une femme qui exerce une profession intermédiaire, voire pour un quart d'entre eux, d'une femme sans emploi salarié. Ils bénéficient donc en général, à domicile, d'un soutien à leur carrière professionnelle. Parallèlement, six femmes cadres sur dix ont un conjoint cadre. Le problème de la double carrière est donc un problème féminin, car les femmes ont plus de mal à faire accepter la mobilité à leur conjoint. Ce sont elles également qui devront interrompre leur activité professionnelle pour suivre leur conjoint (p. 98).

Halpern (2008) fait le même constat en mentionnant l'importance de la carrière du conjoint. Elle affirme que « l'importance accordée par les entreprises à la mobilité (de plus en plus internationale) pose également problème puisqu'elle suppose en général que le conjoint fasse passer sa carrière au second plan, alors que classiquement c'est la carrière de l'homme qui est favorisée » (p. 22). Guillaume et Pochic (2007) ont également fait le constat du problème de la "double carrière" typiquement associé aux femmes dans leur ouvrage.

En définitive, les exigences de mobilité et de disponibilité sont des modèles organisationnels encore bien calqués sur le modèle dominant masculin et ces exigences posent un défi supplémentaire pour les femmes désirant assumer de hautes fonctions de gestion. C'est pourquoi ces facteurs ont été relevés comme étant favorables à la pérennité du plafond de verre. La section suivante nous démontrera la sixième catégorie de facteurs qui ont été établis par la recension des écrits.

2.2.6 Sixième catégorie de facteurs : la maternité, les facteurs individuels, le mariage, l'intendance familiale et la conciliation travail-famille

Plusieurs auteurs s'entendent pour affirmer que le mariage et le fait d'avoir des enfants constituent des barrières à la progression de la carrière chez les femmes et que cet impact négatif chez les femmes, assure tout le contraire chez les hommes pour qui le mariage et le fait d'avoir des enfants leur garantit une évolution de carrière prometteuse, car elle est la preuve d'une stabilité émotionnelle et de responsabilités personnelles supplémentaires (Arai et Lechevalier, 2004; Baudoux, 2005; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Lépine, 1993; Powell, 1999 et Sanchez-Masas et Casini, 2005). Powell (1999), quant à lui va même jusqu'à parler de "bonus" pour les hommes. De leur côté, Renaud et Vallée (2005) font état des résultats de recherche de Chenu (1998), Coll-Clark et Dunlop (1999), Kirchmeyer (2002), et Newman (1993) qui exposent que les « hommes mariés sont plus souvent promus et ont davantage de chances de promotion que les hommes célibataires, tandis que les femmes mariées sont moins promues, ont moins de chances de promotion et sont moins nombreuses que les femmes célibataires à occuper des emplois de cadre supérieur » (p. 72).

Sanchez-Masas et Casini (2005) imagent le tout en mentionnant que « l'époque moderne a inauguré une "tyrannie" de la maternité qui serait au fondement des résistances à l'égalité des sexes » (p. 152). Selon ces dernières citant Tahon (1999), « ce n'est pas en tant que femmes que les femmes ont été tenues à distance de l'espace public-politique, mais en tant que mères » (p. 152). Elles mentionnent que « l'ombre de l'opprobre jeté sur le travail des femmes ne serait pas

d'ailleurs complètement dissipée » (p. 152). Elles citent également Fraisse (2000) en ces termes : « hier on criait à la prostitution, puis à la promiscuité ; aujourd'hui on a gardé l'idée que la mauvaise mère pointe derrière l'activité économique féminine » (p. 152). Elles concluent en affirmant que : « la division sexuée du travail représente sans doute un obstacle majeur à la progression professionnelle des femmes. Le temps que les femmes consacrent à la famille doit évidemment être pris en compte pour comprendre le phénomène du “plafond de verre” » (p. 152). Citant une étude d'Eurostat (2003) elles indiquent : « en effet, si l'on s'en tient au niveau européen, en moyenne les femmes dédient deux fois plus de temps que les hommes aux soins domestiques » (p.152). Milewski (2004, dans Marchand, 2008) précise plutôt que « les femmes ne “concilient ” nullement famille et travail, “elles cumulent, sous tension” » (p. 24).

Pour leur part, Cornet, Laufer et Belghiti (2008) font référence au “mur de la maternité” qui signifie que les mères et travailleuses sont à risque de voir leur avancement professionnel ralentir. Elles mentionnent également que les employeurs jugent que les femmes ayant des enfants deviennent moins engagées au sein de l'organisation. Lépine, 1993, inspirée par Hening et Jardim (1976) et par Mc Broom (1986), va plus loin en affirmant « qu'une carrière de cadre, surtout de cadre supérieure, est peu compatible avec le mariage » (p. 77), le modèle de carrière étant encore très “masculin”, puisque ne tenant pas ou très peu compte de la sphère privée, pénalise toujours les femmes. Laufer (2005, dans Halpern, 2008) est assez éloquente à ce sujet :

Pour les femmes à haut potentiel et mères de famille, l'équation de la réussite est décrite comme reposant sur un triptyque très précis : une très bonne santé, un très bon équilibre des enfants, un soutien sans faille du compagnon, même si celui-ci prend une part variable des charges familiales, une très grande délégation domestique. À l'inverse, dès que l'un de ces éléments fait défaut [...] l'incidence se fait sentir sur la carrière (p. 21).

À l'instar d'Halpern (2008), plusieurs auteurs (Baudoux, 2005; Bureau international du travail, 1997; Laufer, 2004; Lee-Gosselin, 2009; Martin, 2006; Morin, 2010; et Tremblay, 2003) s'entendent pour dire que le soutien du conjoint est déterminant et primordial pour les femmes détenant des postes de haut niveau. Guillaume et Pochic, (2007), citent Palmer, (1996) en affirmant que « le bon manager loyal et dédié à son entreprise ne doit pas avoir d'autres engagements concurrents et ne doit pas laisser sa vie personnelle interférer avec ses

obligations professionnelles » (p. 85). On parle d'une « phobie des grossesses où les remplacements temporaires demeurent de l'ordre du bricolage » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 85). Duru-Bellat (1990, dans Baudoux, 2005) soutient : « non seulement les femmes doivent-elles se faire pardonner d'avoir des enfants, elles doivent éviter de rappeler qu'elles en ont » (p. 179). Elle mentionne que les hommes n'ont pas à vivre ces expériences, soit de devoir affirmer leur volonté de faire carrière et de démontrer leur engagement à l'organisation.

Comme on peut le constater, encore aujourd'hui, les femmes assument l'essentiel de l'intendance familiale et l'impact de la mise en couple ou du mariage sur la carrière des femmes est encore, malgré certaines avancées, négatif. Les femmes subissent de manière importante le conflit travail-famille qui, comme l'expliquent Greehaus et Beutell (1985, dans Cornet, Laufer et Belghiti, 2008) est « une sorte de conflit interrôle dans lequel les pressions des rôles venant du domaine du travail et de la famille sont dans une certaine mesure mutuellement incompatibles » (p. 115). Cornet, Laufer et Belghiti (2008), vont même jusqu'à affirmer que ce conflit est plus important pour les femmes cadres de haut niveau ou pour celles qui souhaitent occuper un tel poste et pourrait amener ces dernières à devoir « faire un choix entre famille et carrière en se plaçant dans une logique d'anticipation » (p. 115). Aubert (1982), fait allusion à celles qui ont brillamment réussi dans les hautes sphères du pouvoir et qui ont choisi le célibat afin de s'éviter ou de « faire l'économie de l'un des deux conflits : celui d'une double gestion de leur vie au niveau familial et au niveau professionnel » (p. 198).

La femme, celle qui travaille, a une vie plus difficile...parce que quand elle a terminé ses 10 heures de boulot, elle a à faire tourner sa baraque chez elle, même si elle est aidée... C'est elle qui fait les courses, qui achète les choses, qui gère les enfants, qui s'occupe de l'inscription des enfants... Beaucoup de femmes s'interdisent d'accéder à des postes de responsabilités plus élevés...elles se disent : “je ne pourrai plus” (Aubert, 1982, p. 190-191).

Cornet, Laufer et Belghiti (2008) mentionnent également « qu'il est important de souligner que le travail domestique implique non seulement une charge de travail, mais aussi une diminution du temps libre et du temps de loisirs » (p. 208). À cet égard, elles citent Hochschild (1989) : « une travailleuse dort moins, elle a moins de temps pour les loisirs et travaille un mois de plus chaque

année, en accomplissant du travail à la maison, ce qui devient une source importante de stress, d'insatisfactions et de divorces » (p. 208).

Bref, la notion d'organisation et de conciliation ne cesse d'être mise de l'avant par nombre d'auteurs ainsi qu'une forte détermination de la part de ces femmes. C'est pourquoi la recension des écrits démontre que nombre d'auteurs ont mentionné que la maternité, les facteurs individuels, le mariage, l'intendance familiale et la conciliation travail-famille sont des défis importants et sont considérés comme un frein à une carrière de cadre supérieur pour nombre de femmes.

2.2.7 Septième catégorie de facteurs : le refus de jouer le politique

Certains auteurs (Aubert, 1982; Guillaume et Pochic, 2007; Lee-Gosselin, 2009; Lépine, 1993 et Morin, 2010) évoquent que les femmes se coupent, volontairement ou non, d'une vision plus stratégique et politique au sein des organisations. Tellement occupées à faire leurs preuves, elles auraient tendance à s'impliquer de façon importante au niveau émotionnel et à trop se concentrer sur la tâche, parfois même de façon excessive, au détriment de la recherche d'une vision stratégique et politique. Selon ces auteurs, l'univers des organisations étant hautement stratégique, les femmes n'ont pas su faire l'apprentissage de ces logiques politiques qui ne sont pas usuelles pour elles. « Inné ou acquis, les femmes auraient-elles moins d'appétence pour le pouvoir? » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 93). Ces dernières vont plus loin en affirmant que les femmes dénoncent les « logiques de “servitude” et “l'art des courtisans” » (p.93) et se concentrent à miser sur leurs compétences, leur loyauté, leur sérieux et leur travail acharné. Aubert (1982) est assez cinglante à ce propos :

Dans leur refus de jouer ce jeu politique, souvent nécessaire pour accéder aux postes les plus élevés, elles réagissent un peu, semble-t-il, comme de bons élèves spectatrices, mais aussi actrices d'un jeu dont elles n'acceptent pas tout à fait les règles et qu'elles abordent avec des armes de loyauté, de travail, de sérieux. Cette loyauté, d'ailleurs, leur est souvent reconnue par des dirigeants d'entreprise : “ Ce qui me plaît en elles, c'est en général une très grande loyauté, le fait qu'elles se soumettent à l'arbitraire... mais il y a un côté grand joueur professionnel que je

n'ai encore jamais rencontré chez une femme ". L'emploi des termes est significatif. Là où les femmes parlent souvent de "magouille", de se montrer "politique", un homme parle de jouer comme un professionnel, montrant bien là qu'il ne s'agit que d'un jeu qu'il faut savoir aborder avec le recul suffisant (p. 231-232).

Aubert (1982) ajoute que les femmes auraient une prédisposition naturelle à se prendre au sérieux de manière démesurée et à ne pas réaliser qu'il existe une forme de jeu dans les stratégies organisationnelles. Selon Aubert (1982), les femmes seraient également moins aptes à distinguer les priorités, et ne prendraient pas suffisamment de distance par rapport à leur boulot, auraient tendance à toujours en faire trop et distinguent mal l'essentiel de l'accessoire. Cette dernière suggère également que ce retrait du jeu et de l'affrontement direct avec les hommes permettrait aux femmes de conserver un mode relationnel plus harmonieux avec ces derniers. La femme n'étant pas perçue comme une adversaire, elle n'est donc pas menaçante ni dangereuse. Lee-Gosselin (2010, dans Morin, 2010), rapporte cependant que « les pratiques informelles des organisations, comme les jeux de coulisse précédant un affichage de poste, désavantagent encore les femmes. Par manque de temps ou de mentor adéquat, certaines maîtrisent mal ces jeux politiques » (p. 14).

Concluons en mentionnant que quelques auteurs ont relevé que l'absence des femmes au sein des jeux politiques les empêche réellement de se rapprocher du pouvoir tellement elles sont occupées à faire leurs preuves et qu'elles ne sont pas habituées à ces méthodes plus "masculines" de fonctionner.

2.2.8 Huitième catégorie de facteurs : la peur de la séduction

Le dernier mécanisme retenu est la peur de la séduction des femmes. Question de nuancer davantage le concept, notons qu'actuellement, les femmes doivent fortement s'identifier au modèle masculin. Concrètement, selon Julien, (1996, citant Baudoux, 1998), plusieurs femmes soucieuses de protéger leur féminité refusent des postes d'encadrement, car elles considèrent impossible de concilier les différences entre leurs valeurs et celles des organisations. Julien

(1996) va plus loin en soutenant que beaucoup de pionnières occupant des fonctions hautement élevées dans la fonction publique fédérale ont affirmé avoir été tenues, pour survivre, de masculiniser autant que possible leur style de gestion et même leur apparence physique (tiré du groupe de travail..., 1990). Marchand, Saint-Charles et Corbeil (2007) mentionnent aussi dans leur étude que la moitié des répondantes ont affirmé l'existence de codes que, comme femmes, elles n'ont pas le droit de franchir, et ce, dans nombre de circonstances. Notons entre autres, l'apparence physique, les valeurs projetées par les comportements ou les gestes, ou encore, la tenue vestimentaire. Par ailleurs, une répondante aurait même déclaré qu'il faut être femme, mais pas trop tout de même. Aussi, cette dernière indique qu'il faut éviter d'être trop séduisante, mais tout en évitant de ressembler à une “mère supérieure”. Baudoux (2005) va plus loin en déclarant que trop de féminité projette l'image d'une “vraie femme” donc l'opposé de l'image du gestionnaire flamboyant et également qu'une trop grande beauté désavantage aussi les femmes professionnellement. Ainsi, Baudoux (2005) admet que la beauté des femmes, facteur qui accentue les caractéristiques du genre féminin, nuirait à leur ascension professionnelle en ce qui a trait aux postes de gestion. Elle cite de Bosscher et Desmuraux-Zagrodnicki (2002) en ces termes :

De Bosscher et Desmuraux-Zagrodnicki (2002) concluent de leur recherche que si un homme attristant est préféré à un autre qui ne l'est pas, l'inverse prévaut pour les femmes. La préférence accordée à une femme moins belle peut s'expliquer par le fait qu'un poste de direction requiert des capacités masculines. Or, la beauté des femmes est un rappel de leurs caractéristiques relationnelles, de leur désir de plaire et donc de leur absence d'indépendance (p. 233-234).

Langevin (1993, dans Baudoux, 2005) « note le même phénomène à partir d'entrevues auprès de décideurs du monde scolaire faisant partie de comités de sélection : la beauté y est présentée comme handicap potentiel, et les jolies femmes doivent présenter un meilleur dossier » (p. 234). En outre, Baudoux (2005) cite également Enriquez (1986), de façon plutôt mordante « cette crainte de la beauté rejoint également la peur de relations sexuelles éventuelles qui sont un facteur de désordre pour l'organisation » (p. 234).

Notons que les femmes franchissant les hautes fonctions organisationnelles sont souvent la cible de commentaires et de superlatifs peu louangeurs en regard de leur apparence. Pensons à Kim

Campbell qui, en 1993, suite à la démission de Brian Mulroney alors Premier ministre du Canada devint la première femme à occuper le poste de Première ministre au Canada. Toutefois, elle perdra ses élections quatre mois plus tard, non sans avoir été la cible fréquente et moqueuse des journalistes et citoyens canadiens relativement à sa coiffure et à son habillement! En écho à cette déclaration, Anne-Marie Gingras, professeure agréée de science politique à l'Université Laval, citée dans l'ouvrage de Marchand, Saint-Charles et Corbeil (2007) déclarait, à propos de la course à la direction du parti Québécois menée par madame Pauline Marois en 2005 que « plus les femmes s'approchent du pouvoir, plus la féminité est difficilement conciliable avec la force » (p. 39).

En l'occurrence, certaines pratiques et attitudes corporelles sont jugées plus sévèrement pour les femmes, plus précisément, lorsque ces dernières donnent, par exemple, un coup de poing sur la table, élèvent la voix ou blasphèment (Baudoux, 2005; et Lips, 2002, dans Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007). Il devient très ardu pour une femme de savoir utiliser le bon comportement dans les situations courantes des affaires. Baudoux (2005) mentionne que l'on commande aux femmes bien des contradictions soit d'utiliser des comportements jugés féminins tout en utilisant des comportements masculins à la fois. Elle cite ainsi une femme interviewée lors de son étude « une femme qui est agressive, c'est un défaut, alors qu'un homme aura du tempérament, c'est une qualité. C'est difficile de voir jusqu'à quel point vous pouvez aller » (Denise, cadre professorale, niv.1, p. 421). Sur le sujet de la séduction, Baudoux (2005) mentionne que la majorité des femmes cadres fuient les jeux de séduction à l'intérieur de leur travail. Elle va plus loin en citant Tancred-Cheriff (1989) en ces termes :

Les hommes utilisent la séduction d'une manière particulière, dans le but d'obtenir des femmes un surcroît de travail ou des tâches non reliées au travail. Mais cet usage de la séduction est plutôt interprété comme une manifestation de leadership. Ainsi, non seulement les hommes utilisent davantage leur séduction que les femmes en milieu de travail, mais ils y connaissent plus de succès. [...] Peu de femmes cadre disent utiliser la séduction dans le cadre de leur travail (p. 299).

Bien que difficilement palpables, les effets liés à la peur de la séduction sont toutefois bien tangibles. Baudoux et de la Durantaye (1988) sont assez éloquentes à ce titre:

C'est toute la problématique libidinale, considérée comme plutôt féminine, par son côté excessif, débordant, nature, " facteur de scandale et de désordre, négateur du lien social à construire " qui est rejetée dans l'ombre par les organisations. [...] Si les femmes rejettent le risque souvent trop grand pour elles de séduction, elles doivent se comporter comme si elles étaient asexuées, en neutralisant leur féminité, soit en adoptant, quel que soit leur âge, le modèle de la mère, ou celui de l'héroïne exemplaire (Jeanne d'Arc). La séduction est perçue comme un jeu dangereux parce qu'il situe la femme comme objet sexuel potentiel, alors que paradoxalement, selon Eugène Enriquez (1989), la tendance actuelle chez les hommes est de relier leur pouvoir à leur propre séduction (p. 49).

Comme on peut le constater, encore aujourd'hui, les femmes demeurent face à un énorme défi quant à leur féminité et le fait d'être "femme" en regard de leurs aspirations à accéder à des postes de haut niveau. Ces divers auteurs ont démontré que le défi demeure de taille afin et légitime la persistance du plafond de verre. En guise de synthèse, voici, au tableau 2, les huit facteurs regroupés qui furent recensés et qui justifient l'édition et le maintien du phénomène du plafond de verre.

**TABLEAU 2 : SYNTHÈSE DES FACTEURS RECENSÉS QUI JUSTIFIENT
L'ÉDITION ET LE MAINTIEN DU PHÉNOMÈNE DU PLAFOND DE VERRE**

Facteurs et causes de l'existence et de la persistance du plafond de verre
1. Les stéréotypes, la culture de l'entreprise, les facteurs organisationnels et environnementaux
2. Les facteurs de capital humain
3. Les discriminations diverses
4. La cooptation masculine, l'absence de réseaux et l'absence de parrainage et de mentorat
5. Les exigences de mobilité et de disponibilité
6. La maternité, les facteurs individuels, le mariage, l'intendance familiale et la conciliation travail-famille
7. Le refus de jouer le politique
8. La peur de la séduction

2.3 Facteurs permettant de fracasser le plafond de verre

En vertu des résultats de la recension des écrits à propos des causes de l'existence et de la persistance du plafond de verre, force est de constater que « la définition masculine du travail et du succès continue à dominer la recherche et la pratique organisationnelles » (O'Neil, Hopkins et Bilimoria, 2008, dans Parent, 2009, p. 22). Toutefois, nous pouvons constater que, malgré l'abondance de la littérature recensée, il existe très peu d'écrits sur les mesures qui permettent de faire éclater le plafond de verre. D'entrée de jeu, et avant même de toucher aux éléments qui pourraient contribuer à faire éclater le plafond de verre, il m'apparaît important de citer Martin (2006) qui, dans le cadre de son étude qualitative, a interviewé des femmes faisant partie de l'élite économique française:

Toutes les femmes que nous avons rencontrées évoquent la difficulté avec laquelle elles sont parvenues à passer le plafond de verre. Malgré leurs brillants diplômes, malgré un contexte familial plutôt encourageant, malgré une volonté de réussite professionnelle, ces femmes ont toutes peiné pour franchir les ultimes étapes de l'ascension économique. Les représentations du plafond de verre apparaissent très clairement, voire avec véhémence dans le discours des interviewées. [...] Les lieux des hauts sommets de l'entreprise semblent bel et bien fermés aux femmes à moins de s'y imposer. C'est sur ces registres que cette élite économique française évoque la manière dont elle est parvenue à entrer dans les états-majors et à s'y maintenir (p. 14).

D'ailleurs, Martin (2006) poursuit en déclarant que « rares sont les femmes décrivant un parcours facile, rapide ; inexistantes sont celles qui sont propulsées très vite, très haut. C'est l'acquisition de compétences et de consolidation de leur légitimité qui prévaut dans leurs parcours de vie professionnelle et les mène jusqu'aux états-majors des entreprises » (p. 16).

Parent (2009), invoque deux grandes catégories d'actions correctrices afin de faire voler en éclats ce plafond de verre plutôt résistant et opaque : des actions organisationnelles et des actions sociales. Cependant, elle opte pour les mesures organisationnelles plus spécifiquement, car plus concrètes tout en mentionnant une étude de Wood et Newton (2006) qui confirme qu'à l'heure actuelle, les mesures sociales, notamment les législations, tant européennes que canadiennes ou québécoises, « n'ont pas permis de faire de si grands progrès » (p. 22). En outre, elle rappelle que

plusieurs auteurs sont en accord avec le constat que « peu de progrès réel semble avoir été réalisé en matière d'avancement de la carrière des femmes, et ce, malgré l'abondance de la littérature à ce sujet et la présence d'actions correctrices » (p. 22).

En outre, la littérature consultée a permis de relever neuf facteurs qui permettraient de faire voler en éclats des plafonds de verre très résistants. Ils ont été regroupés en six catégories. Cette section du travail présente donc ces six catégories de facteurs les plus prégnants susceptibles de fracasser le plafond de verre.

2.3.1 L'éducation

L'éducation demeure, sans contredit, le vecteur privilégié de la réussite des femmes. Martin (2006) citant Bauer et Bertin-Mourtot (1997) mentionne que « ce sont vers les grandes écoles – voire très grandes écoles – qu'elles ont acquis leurs savoirs. Leur profil “d'élite” reste à cet égard extrêmement classique. [...] Que l'élite soit masculine ou féminine, le passage par les hauts lieux de l'éducation française reste obligé » (p. 6). Actuellement, tous les auteurs s'entendent pour affirmer que le niveau d'éducation et d'études demeure primordial et aura un impact majeur sur la carrière des femmes. « Si je n'avais pas cette formation, jamais je n'aurais accédé à des postes de responsabilités. Il y a un niveau minimum de diplômes qu'on doit avoir pour être promu à des postes de décision » (Brière et Guay, 2008, p. 67). Cependant, les femmes devront poursuivre leur ascension au niveau de la scolarisation de niveau supérieur. Elles devront s'acharner à dépasser les 50% aux 2^e et 3^e cycles universitaires. « Au-delà de cette caractéristique de “grandes écoles”, les femmes interviewées ont de toute façon et sans exception un niveau de 4 à 5 années d'études après le bac » (Martin, 2006, p. 11). Elle mentionne en outre, que « ces lieux d'apprentissage leur ont fourni des compétences techniques, des savoirs être, des capacités d'analyse, de synthèse, d'adaptabilité, mais aussi ont mis à leur portée les lieux du pouvoir, de la haute administration et des grandes entreprises » (p. 12).

Toutefois, tel que démontré dans la recension des écrits, il faudra faire valoir aux jeunes filles les bénéfices d'aller fureter dans les filières plus “masculines”, c'est-à-dire dans les bastions du génie, de l'informatique et des sciences dures telles la physique et les mathématiques.

2.3.2 Changement de cultures organisationnelles et sociétales

L'un des plus grands défis sera de faire basculer les cultures organisationnelles au sein des entreprises. Les organisations sont encore serties de nombreux « préjugés comportementaux, culturels et organisationnels ». (Bureau international du travail, 1997, p. 83). Cet énorme changement ne pourra s'activer qu'avec une présence accrue des femmes au sein des instances décisionnelles. Seules les femmes pourront arriver à faire avancer cette société calquée sur un modèle patriarcal qui mériterait d'être changé. Morin (2010), dans son article, cite Patricia Curadeau-Grou, chef des finances et vice-présidente exécutive, finances, risque et trésorerie à la Banque Nationale en ces termes : « Je trouve regrettable que des jeunes femmes aillent chercher une éducation intéressante, puis abandonnent leur carrière après quelques années parce qu'elles n'arrivent pas à tout conjuguer en même temps. Les employeurs doivent fournir un environnement favorable pour éviter les mauvaises décisions » (p. 14). [...] « Selon madame Curadeau-Grou, les employeurs doivent offrir un environnement qui permet aux femmes de s'épanouir tant personnellement que professionnellement » (p. 17).

Comme le suggère Laufer (2004), la présence marginale des femmes au sein des instances décisionnelles est, avec certitude, l'une des dimensions qui contribue à perpétuer la prévalence du plafond de verre. Aborder la question des inégalités hommes-femmes dans les politiques et stratégies des organisations et dans une perspective de gestion des carrières nécessitera une présence accrue et sans failles des femmes en son sein. D'où l'importance des politiques d'avancement bien maîtrisées et l'existence d'une structure organisationnelle en charge du suivi de ces changements si l'on désire que l'effondrement des vieux paradigmes se fasse en douceur et qu'il crée des chances et non des obstacles de plus aux femmes. Des objectifs chiffrés et des mesures de rattrapage précises et ciblées devront être, il va de soi, formulés. Une politique de formation et de communication sans failles devra être instaurée. Cependant, comme le souligne

Landrieux-Kartochian (2007) dans son étude, il faut demeurer prudents dans les mesures organisationnelles afin d'éviter la jalousie, les sentiments d'injustice et la segmentation sexuelle. C'est pourquoi il faudrait préconiser des mesures qui touchent autant les hommes que les femmes, tout en privilégiant une augmentation de la population féminine au niveau des "quotas" entre autres. En effet, l'auteure mentionne :

Le refus de la segmentation sexuelle prend des formes différentes chez les hommes et les femmes. Les femmes s'estiment stigmatisées par le programme. En effet, elles ont été confrontées tout au long de leur scolarité et de leur parcours professionnel à un environnement mixte et concurrentiel, et estiment avoir réussi à s'y frayer un chemin par elles-mêmes. Elles refusent l'assimilation à une minorité qu'il faudrait protéger et craignent que le programme ne les marginalise dans l'entreprise. Les femmes évoquent leur crainte de la stigmatisation liée à la mise en place de quotas. [...] Cette réaction est similaire à celles décrites dans la littérature, quant à la mise en place d'actions positives (Bender et Pigeyre, 2004; Heilman et coll., 1997, 2001). Ainsi, des pratiques catégorielles de discrimination positive peuvent être suspectées d'entrer en conflit avec la logique méritocratique et déplaire également aux groupes protégés, qui ne veulent pas être suspectés de bénéficier de "traitement de faveur", voire estiment méprisant d'être ainsi aidés (Bender et Pigeyre, 2004, p. 203) (Landrieux-Kartochian, 2007, p. 19).

2.3.3 La présence d'un mentor et la participation à des réseaux

L'importance des mentors n'est plus à faire. D'ailleurs, selon Powell (1999), une étude de Catalyst a illustré que 91% des femmes cadres exécutives ont mentionné avoir reçu l'appui d'un mentor et la majorité de ces dernières ont admis « que le fait d'avoir un mentor était une stratégie clef afin de faire éclater le plafond de verre » (Ragins, Townsend et Mattis, 1998 dans Powell, 1999, p. 348). « Les mentors entraînent ainsi leurs protégées dans les méandres des politiques organisationnelles, leur prodiguent de l'information importante sur les ouvertures de postes ainsi que sur les changements qui surviennent – informations étant typiquement véhiculées au sein des *Old Boy's Network* (Ragins, 1989, dans Powell, 1999, p. 348). D'ailleurs au-delà des compétences techniques et informationnelles, les mentors permettent à leurs poulains de fréquenter l'élite, donc certains réseaux privilégiés, et rendent ainsi possible l'accès aux hauts lieux du pouvoir.

2.3.4 L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes

En termes d'attitudes personnelles, les femmes doivent faire preuve de courage, d'audace, de dynamisme et démontrer une personnalité très forte, pleine de volonté afin d'arriver à percer un plafond si épais. Ce facteur en est un de taille et demandera un changement important de paradigmes au sein de certaines familles et pour chaque individu la composant. Néanmoins, en consultant la recension des écrits, on peut constater qu'une certaine catégorie de femmes ont pu profiter d'une cellule familiale propice au développement de leur carrière, ce qui n'est malheureusement pas l'apanage de toutes les familles (Brière et Guay, 2008; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; et Martin, 2006).

Même si le contexte social et politique favorise un peu plus l'entrée des femmes dans les hautes sphères du pouvoir, il est cependant indéniable que c'est « au sein de la famille que se forgent, se construisent et se déterminent une grande partie des trajectoires de vie. [...] C'est dans l'univers du privé que tout ou presque semble se jouer » (Martin, 2006, p. 8). Le milieu familial peut, à lui seul, déterminer les possibilités futures des femmes. Citant Muxel (1997), Martin (2006) ajoute « avec elle, à travers elle, c'est l'identité d'un sujet social qui se construit. Elle fournit des exemples, des modèles, des repères, en bref, elle fonctionne comme une didactique de la passation des rôles, des statuts et des positions dans l'histoire d'un même groupe familial » (p. 8). Martin (2006) parle également de l'effet Pygmalion qui pourrait contribuer à offrir aux jeunes filles les encouragements nécessaires ou encore, cette fameuse confiance en elles. Brière et Guay (2008), mentionnent pour leur part, l'importance de l'appui prépondérant du père à encourager sa fille dans la poursuite de ses études et à faire carrière. Elles citent Waltz (2000), dont les travaux ont démontré que les femmes tunisiennes et marocaines rencontrées « semblent avoir développé un fort sentiment de reconnaissance à l'égard de leur père, dans le contexte où les structures de la société patriarcale tendent à décourager et à exclure les femmes d'un engagement direct dans le domaine public » (p. 70).

Schwartz, (1980) et Schein et Mueller, (1992, dans Martin, 2006) affirment que « les modèles sont primordiaux dans la construction des parcours professionnels : le modèle rend la chose

possible » (p. 9). De plus, les modèles s'avèrent être de « véritables stimuli pour leurs orientations à venir » (Martin, 2006, p. 11). Toutefois, les modèles actuels de femmes de carrière sont souvent encore trop empreints de sacrifices et sont encore trop largement claqués sur le modèle masculin. En effet, nombre d'entre elles sont encore célibataires et sans enfants, ce qui ne contribue pas à forger et à structurer une forme de modèle à suivre pour les jeunes travailleuses actuelles. Cette insuffisance de modèles serait responsable « des principales barrières à l'avancement citées par les femmes, tant en Europe qu'aux États-Unis pour plus de 60% d'entre elles. Les conséquences de cette plus faible représentation numérique des femmes sont que l'image du bon manager demeure masculine » (selon les études de l'organisation Catalyst citée dans Cornet, Laufer et Belghiti, 2008 p. 114). Ces auteures soulignent également que même si elles n'interrompent pas leur activité professionnelle suite à la naissance de leurs enfants, nombre de femmes ont intérieurisé le rôle traditionnel familial et ne souhaitent pas le sacrifier au détriment de leur carrière.

Les modèles, le milieu, le mentorat et les études sont des atouts majeurs favorisant la réussite professionnelle. Cependant, comme nous avons pu le constater, ces éléments ne sont en aucun cas suffisants. Toutefois, de l'avis de certains auteurs (Baudoux, 2005; Waltz, 2000; et White et coll., cités dans Brière et Guay, 2008), ils sont « fondamentalement indispensables et constituent certainement les conditions nécessaires à qui veut atteindre l'élite économique. En revanche, ils restent insuffisants pour passer un plafond de verre extrêmement résistant » (Martin, 2006, p. 13). C'est ainsi que les politiques organisationnelles et sociales entrent en jeu.

2.3.5 Volonté politique et cadre légal favorable aux femmes

Certaines recherches (Laufer, 2006; Parent, 2009; et Perron, 2009) ont permis de démontrer que l'État peut exercer une influence importante sur la progression de carrière des femmes. Et comme le mentionnent Brière et Guay, 2008 citant Bnradi, 1993; Blili, 1994; Chtioui Aouij, 1992; Guerraoui, 2002; Mouddani, 2004; et Zghal, 1993, « cela valide les propos de différents auteurs qui soulignent l'importance de l'implication des gouvernements pour la progression des femmes,

particulièrement au plan légal » (p. 69-70). La promotion du développement des femmes est devenue une priorité pour plusieurs gouvernements, mais on peut constater à regret que l'application des lois demeure encore mitigée dans certains pays. Ainsi, Laufer (2006) s'est interrogée sur la “volonté politique” qui a accompagné la série de lois en matière d'égalité professionnelle dans l'hexagone et les a même qualifiées de “symboliques”. de Bry (2006) a même « mis en évidence les limites de la contrainte législative sur un tel sujet de société » (p. 319).

Il serait donc opportun et voire même primordial que l'État se dote d'une volonté réelle de voir changer les choses et qu'il se munisse de mécanismes d'évaluation et de contrôle afin que soient respectées les lois. “Contaminer” les entreprises par toutes sortes de moyens afin que ces dernières soient plus nombreuses à inscrire l'objectif d'égalité professionnelle dans leurs objectifs stratégiques et dans leur dialogue social et culturel. Cependant, « le rôle de l'État est avant tout de tracer la voie et de servir de modèle afin que les organisations elles-mêmes permettent aux femmes de prendre la place qui leur revient sur le marché du travail » (Parent, 2009, p. 55). Cette dernière ajoute :

L'État se doit donc d'intervenir, non seulement pour faire augmenter le taux de naissances, contrer la menace de pénurie de main-d'oeuvre, contribuer au financement du vieillissement de la population, lutter contre la pauvreté infantile, améliorer le développement de l'enfant, améliorer le bien-être des familles, renforcer les liens des femmes avec le marché du travail, augmenter la productivité, mais aussi et surtout pour faire la promotion d'une véritable équité entre les sexes (p. 51).

À certains égards, le Québec nous offre un modèle et permet aux jeunes femmes de s'imaginer dans des rôles de pouvoir grâce à son énoncé politique intitulé “Moderniser la gouvernance des sociétés d'État” dont l'une des mesures visait à ce que le gouvernement s'assure, d'ici 2011, que les conseils d'administration des sociétés d'État soient constitués à parts égales de femmes et d'hommes. Il ne reste donc qu'aux entreprises privées à emboîter le pas.

2.3.6 Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail afin de réconcilier vie professionnelle et vie privée

Dans un registre semblable, la mise en œuvre de législations en terme d'articulation vie familiale et vie professionnelle devrait être une priorité pour chaque entreprise, et ce, de façon très importante, tant pour les hommes que pour les femmes. L'État a même un certain devoir de légiférer à cet effet. D'autre part, il faut cependant demeurer prudent avec les aménagements de temps de travail, car la littérature nous a démontré que pour bien des entreprises, c'est encore et toujours une histoire de femmes et un changement de mentalités s'impose à cet égard (Bureau international du travail, 1997; Parent, 2009; Sanchez-Masas et Casini, 2005; et Tremblay, 2003). En effet, les rôles ont encore bien peu évolué dans nos sociétés et les hommes devront de plus en plus s'approprier la notion d'intendance familiale et les entreprises auraient avantage à ce que leurs travailleurs ainsi que leurs cadres masculins soient touchés par les mesures d'aménagement.

Le Bureau international du travail (1997) est assez éloquent à cet égard en affirmant que la promotion de l'idée selon laquelle les hommes ont eux aussi des responsabilités familiales serait bénéfique aux entreprises et permettrait de faire entrer un changement de culture tant attendu. « Autrement, les programmes relatifs au travail et à la famille seront considérés comme s'adressant uniquement aux femmes, et celles qui y auront recours pourraient voir diminuer leurs chances de promotion » (p. 70). En ce sens, la création du régime québécois d'assurance parentale (RQAP)²³ en 2006 est venue bonifier la présence des pères auprès de leurs nourrissons, mais il n'en demeure pas moins que le régime favorise encore majoritairement la femme.

²³ En vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006, le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) constitue un moyen concret, pour les travailleuses et les travailleurs, de mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Il vise à soutenir financièrement les nouveaux parents, à les encourager dans leur désir d'avoir des enfants et à les soutenir dans leur volonté de consacrer plus de temps à leurs enfants dans les premiers mois de leur vie. Source : www.rqap.gouv.qc.ca.

Selon Parent (2009) :

Pour ce faire, il faut renforcer les politiques de congé parental en réservant une longue période exclusivement pour les pères et en sensibilisant les entreprises et la société en général des bienfaits pour les femmes, mais aussi pour les entreprises et la société en général, du partage des tâches parentales et des tâches professionnelles. Les politiques de conciliation actuelles sont donc utiles jusqu'à un certain niveau, mais évidemment insuffisantes. Elles méritent d'être ajustées aux nouvelles réalités, c'est-à-dire en fonction des effets pervers recensés (p. 48).

Une étude qualitative menée par Tremblay (2003) a démontré que lorsque des mesures d'aménagement et ou de réduction du temps de travail sont présentes au sein des entreprises, les mères les utilisent dans 33% des cas aux fins des soins aux enfants alors que les pères ne s'en servent pas à des fins familiales, mais plutôt à des fins sociales, sportives ou de formation, ce qui corrobore la nécessité de changer les mentalités.

Parent (2009) affirme elle aussi que les femmes continuent à être majoritairement celles qui prodiguent les soins aux enfants et à la famille en comparaison avec les hommes. En cela, elles demeurent toujours moins intéressantes pour les employeurs. L'État pourrait, par conséquent, s'attaquer à raffermir le congé parental à l'intention des pères et leur accorder une plus longue période obligatoire. Un changement radical de la société et des paradigmes de la société, des pères, des mères et des entreprises pourrait peut-être finir par poindre à l'horizon. Toujours selon Parent, (2009 citant OCDE, 2009), « tant que les femmes prendront des congés familiaux plutôt que les hommes, les employeurs continueront de penser qu'elles sont moins attachées à leur carrière et leur offriront moins d'opportunités professionnelles » (p. 52).

De plus, comme il a été démontré dans la section 2.3, l'avancement de carrière et l'accession aux postes cadres est le fruit de plusieurs années travaillées, on peut donc affirmer que si les femmes peuvent profiter de telles mesures d'aménagement et de flexibilité durant leur carrière, celle-ci ne sera pas interrompue par la naissance des enfants et elles pourraient ainsi accéder plus facilement aux postes cadres étant donné leur continuité professionnelle.

En terminant, il ne faut surtout pas oublier que les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail ne doivent pas toucher uniquement les travailleurs et travailleuses professionnels et techniques. Ces mesures devraient également toucher les hauts dirigeants, D.G., cadres intermédiaires et supérieurs. Comme le mentionne Lee-Gosselin (2009), tant que les cadres supérieurs ne montreront pas l'exemple et que les ces derniers (masculins et féminins) continueront de travailler de longues heures tout en ayant une disponibilité sans faille, les paradigmes demeureront inchangés et c'est encore cette image qui prévaut actuellement chez les cadres, la définition masculine du travail et du succès étant toujours dominants. À cet égard, au gouvernement du Québec, *leader* dans les programmes de flexibilité et d'aménagement du temps de travail, il n'existe actuellement aucune mesure pour les cadres qui se doivent de consacrer plusieurs heures de travail et ne peuvent bénéficier d'aménagements de leur horaire quel qu'il soit.

En conclusion, bien que peu d'ouvrages aient été recensés concernant les facteurs susceptibles de fracasser le plafond de verre, vous pourrez consulter au tableau 3, la synthèse des principaux facteurs relevés dans la littérature.

TABLEAU 3 : SYNTHÈSE DES FACTEURS RETENUS COMME ÉTANT SUSCEPTIBLES DE FRACASSER LE PLAFOND DE VERRE

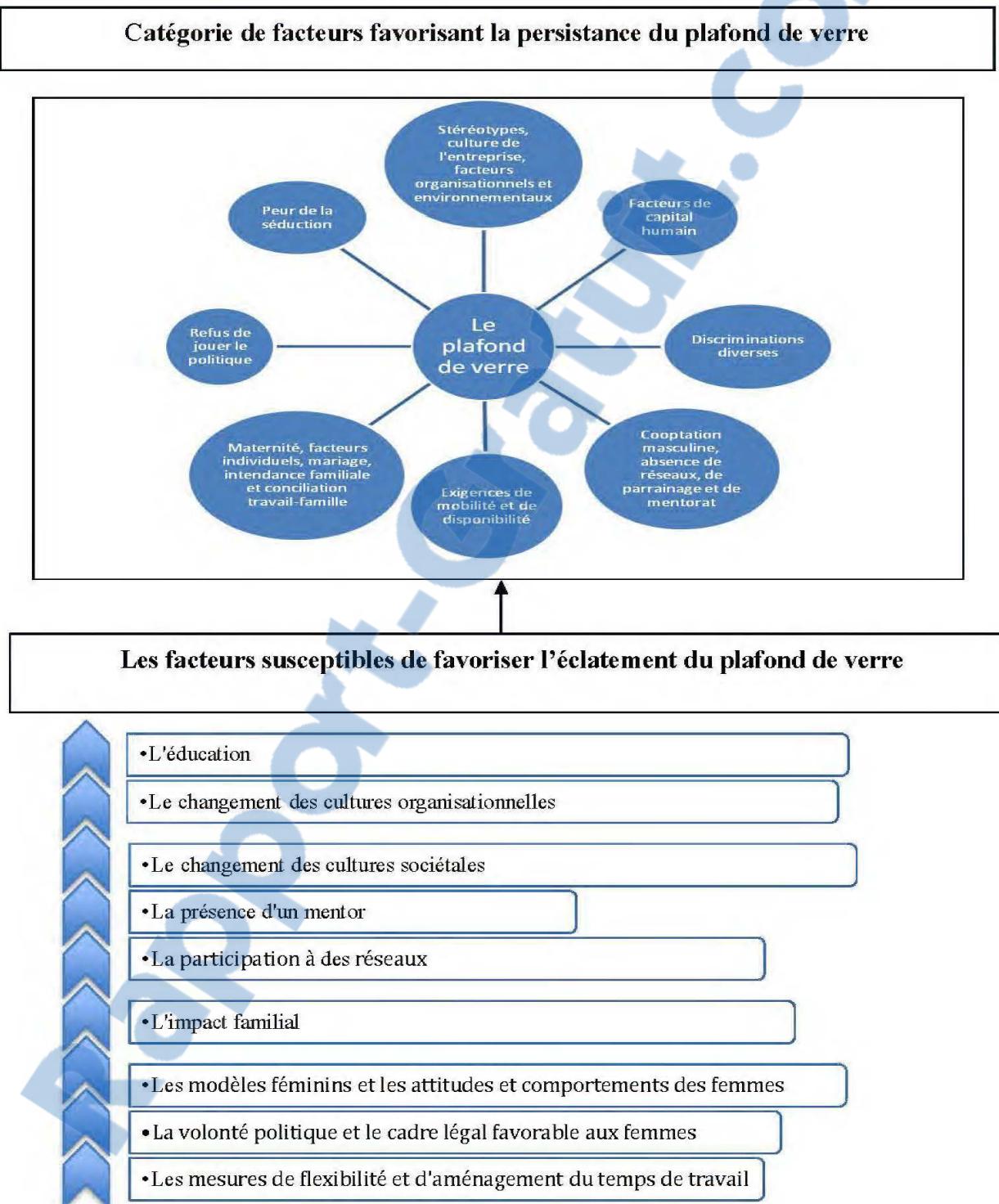
Facteurs retenus comme étant susceptibles de fracasser le plafond de verre
1. L'éducation
2. Les changements de cultures organisationnelles et sociétales
3. La présence d'un mentor et la participation à des réseaux
4. L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes
5. La volonté politique et un cadre légal favorable aux femmes
6. Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail afin de réconcilier vie professionnelle et vie privée

2.4 Point de vue critique sur l'état actuel de la littérature, synthèse de la recension des écrits et question de recherche

Avant de clore ce chapitre, effectuons d'abord un bref retour sur la problématique à l'étude que nous avons relevée au chapitre un. D'une part, et afin de poser un regard sur cette dernière, nous avons parcouru divers écrits en lien avec le plafond de verre. Cette recension des écrits a permis de dégager dix-neuf facteurs classés sous huit catégories qui ont été identifiés comme étant les prémisses et les fondements de la persistance du plafond de verre.

En tout état de cause, nous pouvons observer que, malgré l'abondance de la littérature recensée, il existe très peu d'écrits sur les facteurs susceptibles de faire éclater le plafond de verre. La consultation de ces derniers a toutefois permis de faire avancer la réflexion sur les facteurs et les moyens à mettre en exergue pour passer le plafond de verre et justifie l'importance et l'utilité du présent projet de recherche.

FIGURE 3 : SCHÉMA SYNTHÈSE DES FACTEURS FAVORISANT LA PERSISTANCE DU PLAFOND DE VERRE ET DES FACTEURS FAVORISANT L'ÉCLATEMENT DU PLAFOND DE VERRE



Ces deux catégories de facteurs s'avèrent donc essentielles pour avoir une idée précise du phénomène du plafond de verre. Leur complémentarité permet de les intégrer dans un modèle afin de pouvoir explorer dans notre recherche les facteurs permettant de fracasser le plafond de verre. Une synthèse de ces facteurs est exposée à la figure 3 de la page précédente. Ce schéma doit être compris non pas comme une théorie affichant des liens de causalité validés empiriquement, mais plutôt comme un canevas de savoirs et de connaissances issus d'écrits de types scientifiques et professionnels provenant de différentes sources. Il est à noter qu'il ne s'agit pas d'un modèle explicatif des facteurs mais d'une représentation de la complexité de ces facteurs et ce, depuis les écrits consultés.

Dans ce modèle exploratoire, on reconnaît tout d'abord les facteurs favorisant la persistance du plafond de verre ainsi que les facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre. Il est simplement divisé en deux sections, la flèche vers le haut indiquant l'influence que peuvent avoir les facteurs favorisant l'éclatement du plafond de verre sur la première série de facteurs, permettant ainsi de faire voler en éclats ce plafond. La flèche étant dans un espace vide entre les deux, symbolise le “ mur ” ou le “ plafond ” entre les deux catégories de facteurs.

L'absence de modèle théorique homologué suggère une recherche de type exploratoire pour étudier cette problématique et incite à une question de recherche large. Cette question de recherche se formulant ainsi :

Quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre ?

Considérant que ce modèle exploratoire constitue une synthèse de la recension des écrits, ce dernier s'avère pertinent pour analyser et interpréter les récits de vie de femmes ayant particulièrement réussi à percer ce plafond de verre. Le prochain chapitre présente la méthodologie utilisée pour recueillir les données ainsi que les différentes étapes effectuer sur le terrain.

TROISIÈME CHAPITRE

MÉTHODOLOGIE

Les deux premiers chapitres ont fait ressortir de nombreux facteurs favorisant la persistance du phénomène du plafond de verre. Toutefois, peu d'écrits se consacrent spécifiquement à comprendre et à saisir les facteurs susceptibles de fracasser le plafond de verre. De toute évidence, la réalité du plafond de verre est encore un phénomène fort complexe et la compréhension des phénomènes entourant l'existence et la persistance du plafond de verre fait l'objet de nombreuses études. Cependant, le fracassemement du plafond de verre constitue un phénomène moins étudié et moins bien circonscrit. Ainsi, l'identification des facteurs favorisant l'éclatement du plafond de verre constitue l'objectif de cette recherche. En conséquence, cette recherche est de nature exploratoire et implique des phénomènes humains. Dans un tel cas, l'utilisation d'une approche qualitative est appropriée (Maxwell, 1996; Villeneuve, 2005; Wacheux, 2005).

Dans ce troisième chapitre, nous traiterons des aspects méthodologiques. Seront présentés en premier lieu, le cadre de travail²⁴, la proposition générale de recherche et l'objet de l'étude. En second lieu, le paradigme et les contributions anticipées de la recherche seront introduites. La section trois traitera de la méthodologie utilisée, une méthodologie qualitative par la méthode des récits de vie. Par la suite, la section quatre traitera des considérations méthodologiques relatives à la cueillette des données, nous préciserons la ligne de conduite qui a guidé la composition de l'échantillon, le choix des femmes interrogées ainsi que le nombre, et, finalement, la méthode de recrutement des participantes à la recherche. Ensuite, nous aborderons la méthode de collecte de données. Après quoi, nous brosserons un tableau des différentes étapes qui ont conduit à la confection de la grille d'entretien ainsi qu'à la réalisation des entrevues et, finalement, seront exposées les étapes de l'analyse de contenu. En terminant, nous verrons les critères qui ont été retenus en regard de la scientificité et de validité de construit d'une recherche qualitative.

²⁴ L'expression cadre de travail (ou cadre de référence) se substitue à celle plus traditionnellement reconnue de cadre théorique. Cela se justifie par le caractère exploratoire de la recherche et par l'adoption d'une approche inductive d'analyse de données.

3.1 Cadre de travail, proposition générale de recherche et objet d'étude

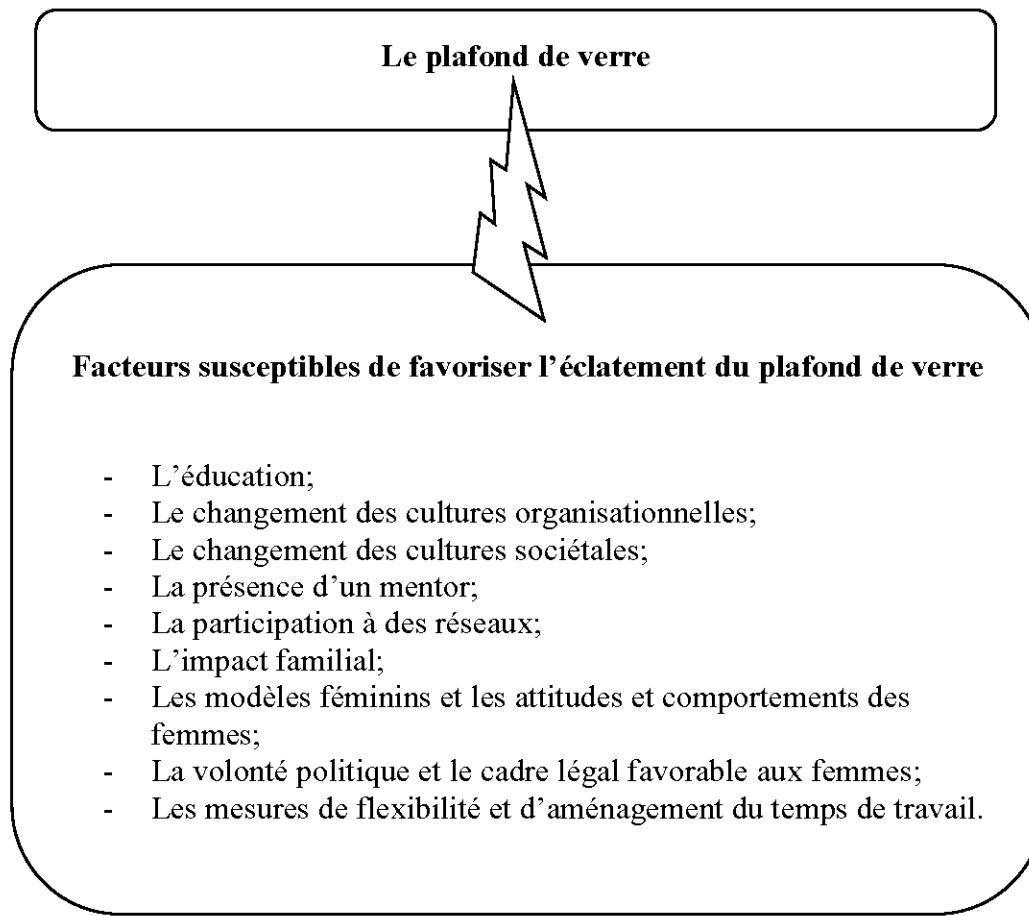
Dans ce cadre de travail²⁵, nous retrouverons les neuf principaux facteurs qui ont été identifiés comme étant susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre. Ainsi, le cadre de travail de la recherche présenté à la figure 4 de la page suivante, comprend ces facteurs :

Les facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre :

- l'éducation;
- le changement des cultures organisationnelles;
- le changement des cultures sociétales;
- la présence d'un mentor;
- la participation à des réseaux;
- l'impact familial;
- les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes;
- la volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes;
- les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail.

Ce cadre de travail contient ces facteurs recensés et nous permet de donner un sens à cette recherche et à l'objet de cette étude, soit de découvrir quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre. D'ailleurs le petit symbole en forme d'éclair au centre du schéma veut démontrer que les facteurs recensés pourront contribuer à favoriser l'éclatement du plafond de verre. Enfin, ce modèle exploratoire s'avère pertinent pour analyser et interpréter les récits de vie de femmes ayant réussi à percer le plafond de verre.

²⁵ Tel qu'exposé au chapitre 2, parmi les 60 ouvrages recensés, seulement 16 auteurs différents traitent spécifiquement de facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre. Les 44 autres traitent plus spécifiquement des facteurs qui augmentent la présence et la persistance du plafond de verre.

FIGURE 4 : LE CADRE DE TRAVAIL DE LA RECHERCHE

Ce cadre de travail se veut une proposition préliminaire d'une recherche exploratoire que nous formulons comme suit :

Le phénomène du plafond de verre, locution exprimée sous forme de métaphore, tente d'expliquer le plafonnement de la carrière des femmes pour qui les hautes sphères du pouvoir sont bloquées, voire verrouillées par une enceinte invisible, mais pourtant bien réelle. Selon la littérature, même si le recrutement des femmes au sein des organisations est relativement important, l'évolution de leur carrière stagne trop souvent dans des échelons de cadres inférieurs ou à l'intérieur de postes de gestion comportant peu de défis

ou étant peu décisionnels. Ainsi, cette recherche vise la compréhension du phénomène de l'éclatement du plafond de verre et elle s'effectuera par une attention spécifique aux cas de femmes ayant réussi à fracasser le plafond de verre. Cette situation, plutôt rare encore de nos jours, implique divers facteurs favorisant l'éclatement de ce plafond et c'est par l'étude exploratoire du cheminement de ces femmes étant parvenues à faire éclater le plafond de verre que nous pourrons confirmer ou infirmer les connaissances actuelles, voire les enrichir.

Conséquemment, les facteurs ayant contribué à l'éclatement du plafond de verre pour ces femmes constitueront l'objet d'étude de la recherche. C'est pourquoi la principale préoccupation de recherche a consisté à explorer les facteurs utilisés par ces femmes afin de faire éclater le plafond de verre. Comme mentionné précédemment, cette recherche revêtant un caractère exploratoire, le cadre de travail soumis plus haut constitue d'abord un ensemble de repères d'investigation de départ auxquels d'autres facteurs émergents du terrain pourront s'ajouter (Villeneuve, 2005).

3.2 Paradigme de recherche et contributions anticipées de la recherche

La problématique soulevée dans cette recherche illustre des inégalités sociales et économiques entre les hommes et les femmes découlant du plafond de verre et qui freinent l'accès des femmes aux postes de cadres supérieurs, postes caractérisés par de plus grandes responsabilités et des salaires plus élevés. Le phénomène du plafond de verre est caractérisé par des carences de la littérature relatives aux facteurs permettant de le fracasser. C'est pourquoi, tout comme Villeneuve (2005), « nous croyons pertinent d'appréhender le terrain non pas à partir de modèles descriptifs, normatifs ou prescriptifs existants ni de catégories et de relations de cause à effet définies à priori » (p. 90), mais de procéder à une recherche exploratoire sur le terrain en vue d'expliquer un phénomène humain complexe.

Villeneuve, 2005, citant Segrestin (1993) précise que :

Au plan épistémologique, l'éthique scientifique oblige à tenir compte d'un risque toujours présent en recherche, risque qui consisterait à introduire une distance telle entre le modèle et la réalité observée que l'on ne percevrait plus la relation dynamique qui les rapproche nécessairement l'un de l'autre (p. 90).

Rappelons que Bertaux (1997) soutient le même argumentaire :

Dans l'enquête de terrain, le chercheur est soucieux avant tout d'ouvrir ses yeux, ses oreilles, son intelligence et sa sensibilité à ce qui pourra lui être dit ou montré. Il est venu là non pas pour vérifier des hypothèses posées a priori, mais pour en construire au moins quelques-unes; pas seulement ni principalement sous la forme de relations entre variables, mais sous la forme d'hypothèses sur des configurations de rapports, des mécanismes sociaux, des processus récurrents; sur des jeux sociaux et leurs enjeux; bref, sur tous types d'éléments permettant d'imaginer et de comprendre comment ça marche (p. 26).

Tout compte fait, cette recherche vise à mieux identifier les différents facteurs permettant de fracasser le plafond de verre et à apporter une contribution aux lacunes de la littérature traitant de ces facteurs.

Comme la revue de littérature révèle peu d'ouvrages permettant d'identifier les facteurs permettant de fracasser le plafond de verre, il nous est apparu pertinent d'opter pour une recherche de type exploratoire. Ainsi, étant donné la nature exploratoire de cette recherche et la complexité du phénomène à étudier, une méthode qualitative semblait tout-à-fait appropriée.

3.3 La méthode du récit de vie

Jusqu'à présent, nous avons illustré la problématique qui a permis l'élaboration de ce mémoire, le but de la recherche, la question de recherche et le cadre de travail. Nous avons également choisi, pour réaliser notre étude, de nous inscrire dans un paradigme de recherche de type exploratoire par une méthode qualitative. Ce type d'approche nous apparaît pertinente puisque, « d'une part, elle poursuit une logique essentiellement compréhensive des phénomènes humains et sociaux et, d'autre part, elle se focalise sur l'étude des processus en visant la profondeur analytique afin

qu'émerge une théorie » (Mucchielli, 1996, dans Marchand, 2008, p.49). Par ailleurs, le choix d'une méthode qualitative nous permettra de « produire de nouvelles connaissances empiriques fondée[s] sur la restitution de la réalité » (Duchamp, 1989, dans Marchand, 2008, p. 50).

Martin (2006) considère que l'enquête qualitative est loin d'être seulement utilisable à des fins exploratoires, mais qu'elle est la voie méthodologique ouvrant la possibilité d'accéder aux systèmes de représentation des individus, c'est-à-dire d'avoir accès aux opinions, attitudes, valeurs, aux façons d'envisager l'homme et la société. Par le fait même, c'est tenter de découvrir des éléments communs, voire du vocabulaire commun au sein du groupe ou des individus enquêtés. La recherche qualitative permet de mettre en contexte les réponses des participants, ainsi, « les acteurs, dans les propos qu'ils livrent au chercheur, peuvent être influencés par leurs craintes, leurs ambitions, leurs intérêts, leurs stratégies, leur mémoire sélective » (Huberman, 1981, dans Villeneuve, 2005 p. 92-93). Villeneuve mentionne également que « ces risques peuvent toutefois être compensés par une connaissance approfondie du terrain d'étude, la rigueur méthodologique et le professionnalisme du chercheur » (Guba et Lincoln, 1989; Huberman et Miles, 1991; Patton, 1990; Yin, 1994, dans Villeneuve, 2005, p. 92-93).

Les différents auteurs étudiés (Bertaux, 1997; Boutin, 1997; Chalifoux, 1992; Chanlat, 2005; Gombault, 2005; Maxwell, 1996; Mucchielli, 1991; Paillé et Mucchielli, 2003; Sanséau, 2005; Stake, 1995; Wacheux, 2005; et Villeneuve, 2005) font consensus pour prétendre que les principaux avantages d'une recherche qualitative sont que l'on peut y trouver le système de représentations et les idéologies des acteurs, trouver des éléments et des vocabulaires communs entre les acteurs, éléments qui ne ressortent pas nécessairement lors d'une recherche par questionnaire et permettent d'expliquer et de contextualiser les réponses apportées.

Maxwell (1996) spécifie que chaque projet de recherche qualitative est une intrusion dans la vie des participants et qu'il est primordial de suivre les règles internes du groupe que l'on étudie, car elles sont souvent très différentes de celles que l'on connaît habituellement. Cet auteur mentionne également qu'il est important de se rappeler que nous n'étudions pas seulement des échantillons de personnes, mais aussi des évènements et des processus. De plus, il mentionne qu'il est

important d'établir des paramètres mesurables à propos de la question de recherche afin de savoir si les réponses obtenues répondent le plus adéquatement possible aux questions préalables. Comme le défend Javeau (2003, dans Wacheux, 2005), « Il y a toujours un passé et un avenir à une situation sociale » (p. 12). D'ailleurs, Wacheux (2005) poursuit :

Elle ne peut se comprendre sans référence à ce qui l'a construite et sans imaginer son devenir. C'est le caractère idéal de l'instantanéité qui est l'objet même de la dynamique sociale. Le temps intervient comme un flux qui anime les faits [...] La réalité sociale n'est jamais figée. S'il est nécessaire de comprendre les facteurs contingents et structurants d'un contexte, ils ne peuvent que qualifier les faits (p. 12).

En résumé, nous pouvons affirmer que la recherche qualitative est l'observation d'un ensemble de phénomènes vécus ou perçus au sein d'un groupe. L'observation du réel par le biais des méthodes qualitatives donne l'opportunité d'accéder aux situations sociales des acteurs d'un groupe et de tenter de les interpréter. En effet, les différents acteurs d'une organisation sont impliqués dans des relations sociales, des rôles et des mandats plus ou moins clairs ou définis au sein du groupe et l'observation structurée peut permettre d'en expliquer une certaine partie, mais sûrement pas de comprendre le tout. Il faudra nécessairement accepter cette imperfection de la méthode qui, comme tout autre type de recherche, comporte ses limites.

Dans le cas présent, et afin de recueillir des données qui correspondent le plus à la réalité des participantes, l'utilisation d'une méthodologie qui donne libre cours aux participantes de raconter, dans une forme de discours narratif, leurs expériences vécues face à leur avancement professionnel a été utilisée. Il s'agit de la méthode des récits de vie. Analysons maintenant de plus près ce type d'approche.

Selon Bertaux (1997), Sanséau (2005) et Chanlat (2005), en sciences sociales, le récit de vie découle d'une certaine forme d'entretien, qu'on appelle l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur sollicite une personne à lui révéler son vécu, son expérience, et ce, en tout ou en partie. « Cette forme de recueil de données empiriques colle à la formation des trajectoires; cela permet de saisir par quels mécanismes et processus des sujets en sont venus à se retrouver dans une situation donnée, et comment ils s'efforcent de gérer cette situation » (Bertaux, 1997, p.15).

Chanlat (2005) ajoute « son objectif n'est pas de comprendre de l'intérieur les représentations ou les valeurs de la personne interrogée, mais d'étudier des fragments de la réalité sociale d'une catégorie socioprofessionnelle » (p.163). Donc, c'est à travers cette forme de cueillette de données que nous avons été en mesure d'aller rechercher les facteurs qui ont permis à certaines femmes de percer le plafond de verre.

Le recours aux récits de vie nous a permis d'étudier un fragment de la réalité sociale-historique de femmes dirigeantes et de comprendre les logiques d'actions et les processus de leurs cheminements de carrière. Somme toute, cela nous a également permis de dégager des éléments concrets basés sur des témoignages tout aussi concrets. Wacheux (1996, p. 127, dans Sanséau, 2005) définit pour sa part la méthode des récits de vie comme étant « l'analyse d'un récit par un acteur sur des évènements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne » (p. 38). Peneff (1990, dans Sanséau, 2005) quant à lui, souligne « qu'au travers de l'histoire de vie, ce n'est pas la reconstitution de la mémoire qui est l'objectif, mais un recueil d'informations sur l'environnement social immédiat de l'individu » (p. 41). Chalifoux (1992) de son côté soutient ce qui suit :

Le contenu d'une histoire de vie est fort complexe, car il est multidimensionnel : il touche à tous les domaines ethnographiques (parenté, économie, technologie, politique, religion, etc.); il comprend à la fois des observations concrètes, des interprétations, des jugements de valeur et des significations symboliques; il concerne les dimensions biologiques, culturelles, sociales et psychosociologiques du développement de la personne. Les histoires de vie peuvent donc être des sources de données ethnographiques très riches, susceptibles d'usages divers variant selon les intentions des chercheurs (p. 280).

Cela soulève l'importance d'avoir des objectifs clairs et connus des répondantes. En recherche qualitative, le recours aux récits de vie enrichit de façon importante la perspective ethnoscopique en lui apportant une dimension historique qui donne l'opportunité au chercheur de comprendre et d'analyser les logiques d'action des individus dans leur évolution biographique, et qui permet de saisir les itinéraires de vie, d'éclairer les raisonnements et les aspects qui les sous-tendent dans les rapports sociaux (Bertaux, 1997; Sanséau, 2005; et Chanlat,

2005). Sanséau (2005) ajoute « la nécessité d'observation de situations réelles et d'une connaissance de processus complexes » (p. 37).

La perspective ethnoscopique est formellement objectiviste, en ce sens où ses objectifs sont d'étudier des parties bien spécifiques de la réalité, d'étudier un monde social particulier se retrouvant dans une situation sociale propre, et ainsi de comprendre de quelle façon cette réalité fonctionne, comment elle évolue tout en tentant d'interpréter les rapports sociaux découlant de ces situations sociales, les logiques de fonctionnement, les mécanismes et les processus au sein des groupes d'individus. Bertaux (1997) décrit la perspective ethnoscopique comme étant « un type de recherche empirique fondé sur l'enquête de terrain, qui s'inspire de la tradition ethnographique pour ses techniques d'observation, mais qui construit ses objets par référence à des problématiques sociologiques » (p. 11).

Chanlat (2005), pour sa part soutient que, de façon générale, « l'enquête ethnoscopique s'intéresse à des réalités méconnues ou largement ignorées. De ce fait, elle ne part pas d'hypothèses toutes faites qu'elle chercherait à vérifier. Au contraire, elle essaie de comprendre un univers et de le restituer au fil de l'enquête » (p. 164). Nous pourrions conclure en déclarant que dans une enquête ethnoscopique, on ne s'intéresse pas tant à ce que les individus répondent ou font en tant que personne, mais on s'intéresse plutôt aux contextes sociaux dans lesquels les individus baignent. Sanséau (2005) de son côté, soutient que :

L'approche ethnoscopique par les récits de vie ne s'inscrit pas dans la démarche hypothético-déductive qui consiste d'abord à développer des hypothèses en fonction de théories existantes et qui met en œuvre une enquête empirique destinée à vérifier ces hypothèses. Elle a pour objet d'enquêter sur un fragment de la réalité sociale-historique dont notre connaissance se limite à des stéréotypes, des préjugés et des représentations collectives du sens commun. Ce type d'étude permet de dégager des éléments de connaissance critiques basés sur de l'observation concrète. Il s'agit de comprendre le fonctionnement interne de l'objet d'étude et d'élaborer un modèle de ce fonctionnement sous la forme d'un ensemble d'hypothèses plausibles. Le chercheur, conscient de sa relative ignorance, s'adresse sur le terrain à des individus et leur demande ce qui s'y passe et comment cela fonctionne (p. 41).

Au sujet des hypothèses, Bertaux (1997), ajoute « ici il ne s'agit pas de les vérifier, mais de les élaborer à partir des observations et d'une réflexion fondée sur les récurrences » (p. 26). Mentionnons que l'enquête de type ethnosociologique qui a recours aux récits de vie est souvent perçue comme subjective par certains. « Contrairement aux enquêtes statistiques dont l'objectivité ne fait aucun doute, les récits de vie apparaissent moins objectifs. Or, comme nous le rappelle Bertaux, le recours à un questionnaire n'est pas non plus sans défaut » (Chanlat, 2005, p. 164). Dans le même ordre d'idées, Sanséau (2005) nous rappelle que :

La subjectivité est dans cette approche inévitable et c'est au chercheur de la gérer au mieux en connaissance de cause. À travers cette méthode, on ne recherche pas une unique reconstitution du passé, mais un récit qui prendra également en compte le contexte et les objectifs de la recherche (p. 41).

Toutefois, en contrepartie, Bertaux (1997) soutient que :

Les récits de vie, parce qu'ils sont à l'évidence de nature subjective, semblent souffrir d'un déficit d'objectivité. Cependant, avant d'être codées et mises en chiffres, les données d'enquête par questionnaires sont constituées de réponses à des questions standardisées, et ces réponses sont bien évidemment subjectives. On sait désormais qu'elles dépendent en partie de la formulation précise des questions, de leur ordre d'apparition, des caractéristiques de l'enquêteur (sexe, âge, etc.) ainsi que de l'impression que l'enquêté veut faire sur l'enquêteur. Ce n'est pas parce que l'on code ensuite ces réponses sous forme de chiffres que cela leur donne un caractère plus objectif, bien au contraire : l'opération de codage suppose des choix théoriques; de plus, elle peut introduire des biais supplémentaires [...] L'objet d'une enquête ethnosociologique est d'élaborer progressivement un corps d'hypothèses plausibles, un modèle fondé sur les observations, riche en descriptions de mécanismes sociaux et en propositions d'interprétation (plutôt que d'explication) des phénomènes observés (p. 19).

Chanlat (2005) ajoute que « les hypothèses s'élaborent aussi progressivement. Contrairement à la démarche hypothéticodéductive, ce type de recherche développe ses hypothèses au cours de la recherche de terrain » (p. 165).

Sanséau (2005) avance que ce type de recherche, « issue de l'histoire et de la sociologie [...] permet de répondre de façon adéquate à des exigences scientifiques de rigueur et d'approfondissement de la connaissance » (p. 33) et que, par conséquent, c'est une « excellente

contribution pour les sciences de gestion par rapport à cette stratégie d'accès au réel » (p. 34). Il ajoute que les récits de vie permettent de « sortir des sentiers battus et de faire des choix qui soient à la fois innovants et très utiles en terme de résultats et de perspectives d'action » (p. 33). Ce dernier soutient également que les récits de vie permettent de « développer une certaine originalité par rapport aux stratégies plus classiques et plus utilisées en sciences de gestion : les études de cas, les méthodes comparatives, la recherche expérimentale, la simulation, la recherche-action, etc. » (*Ibid.* p. 34). Il évoque Park et l'école de Chicago qui, selon lui, « concevait l'apprentissage de la sociologie en deux temps : découvrir d'abord le monde extérieur avant de l'analyser et avoir une expérience directe de la diversité des milieux sociaux » (*Ibid.*, p. 36). Une autre raison qui nous porte à utiliser les récits de vie comme méthode de recherche est l'énumération faite par Bertaux (1980, 1997, dans Sanséau, 2005) des trois principales catégories de phénomènes à interpréter avec ce type de méthodologie : 1) les mondes sociaux; 2) les catégories de situation et; 3) les trajectoires sociales. Notons que la présente recherche propose l'étude des trajectoires sociales de femmes ayant fracassé le plafond de verre. Sanséau (2005) affirme que « les trajectoires sociales étudiées par la méthode des récits de vie doivent s'appliquer à des objets sociaux particulièrement bien cernés. En effet, il faut pouvoir les appréhender de l'intérieur et dans leurs dimensions temporelles » (p. 40-41). C'est exactement ce que nous avons fait avec l'étude des facteurs ayant favorisé l'éclatement du plafond de verre.

Bertaux (1997), en citant un de ses ouvrages (Bertaux, 1976) avance que « le récit de vie peut constituer un instrument remarquable d'extraction des savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquelles elles se sont inscrites » (p. 17). Ainsi, il poursuit :

Dans l'enquête ethnoscopique, le chercheur s'avance vers le terrain sinon sans idées préconçues, du moins partiellement conscient de son ignorance. Pour autant, s'il a choisi cet objet d'étude, c'est qu'il se pose une question à son égard, sans doute pertinente du point de vue du sens commun. C'est à cette question, parfois informulée, parfois explicitée de façon quelque peu artificielle, qu'entend répondre l'enquête (*Ibid.*, p. 29).

En terminant, la mise en œuvre d'une approche de type ethnoscopique à travers la méthodologie des récits de vie dans le cadre de notre recherche sur le plafond de verre, est un

choix tout-à-fait approprié. Cette méthode « constitue une perspective d'accès au réel, avec une profondeur dans la qualité et le sens des données que n'auraient pas permis ni une large enquête statistique par questionnaire, ni des outils comme les entretiens directifs ou semi-directifs » (Sanséau, 2005, p. 55).

Dès lors, et afin de parachever le canevas de recherche, précisons où et comment cette recherche a été effectuée et ce, en introduisant les considérations méthodologiques.

3.4 Considérations méthodologiques

Des décisions relatives à l'échantillonnage, à la collecte de données et à l'analyse des données ont été prises en vertu des critères de validité et de fiabilité propres à la recherche qualitative. Voyons dans cette section de quelle façon l'échantillonnage a été effectué, quel a été le choix des femmes interrogées, le nombre de ces dernières, la forme de recrutement qui utilisée, quelle méthode de collecte de données nous avons eu recours, quelle a été la méthode pour procéder à l'analyse et, en terminant, quels sont les critères de scientifilité vs les moyens de validité de construit d'une recherche qualitative.

3.4.1 Stratégie d'échantillonnage et justification du plan d'échantillonnage

Afin de découvrir des similitudes et des facteurs communs dans chacun des échantillons, il est important de disposer de quelques cas afin de pouvoir les comparer et de trouver s'il y a lieu, similitudes et différences. Cependant, et tel que mentionné par Patton (1991, dans Villeneuve, 2005), « en recherche qualitative, typiquement orientée vers l'étude d'un ou de quelques cas en profondeur, le choix des cas suit une logique de *purposeful sampling* ou échantillonnage délibéré » (p. 99). Villeneuve (2005), reprenant Huberman et Miles (1990) et Maxwell (1996) indique que « ce type d'échantillonnage intentionnel doit s'appuyer sur le cadre conceptuel, la question de recherche, les buts de la recherche et le temps et les ressources dont dispose le chercheur » (p. 99). Sanséau (2005, citant Thiébart *et al.*, 1999) va dans la même veine en parlant de « méthode d'échantillonnage par choix raisonné » (p. 44). « Cette méthode est fondée sur le

jugement et s'éloigne pour cela des méthodes probabilistes dont l'objectif majeur est d'éliminer toute part de subjectivité » (*Ibid.*, p. 44). Ainsi, dans le cas de notre recherche, l'utilisation d'un échantillon réduit déterminé par la méthode par choix raisonné s'est avéré pertinent.

3.4.2 Le choix des femmes interrogées

Notre aspiration était de rejoindre quelques figures de proue œuvrant dans les domaines de la gestion au sein de l'appareil public et parapublic, à savoir des femmes dirigeantes connues et reconnues. Comme la question de recherche est de savoir s'il existe des facteurs communs aux femmes qui ont fracassé le plafond de verre dans les organisations publiques ou parapubliques, les femmes interrogées devaient répondre aux critères suivants :

- être une femme qui est ou a été dans une position de dirigeante (directrice générale ou l'équivalent);
- être une femme qui dirige ou a dirigé (directrice générale ou l'équivalent) dans une organisation publique ou parapublique;
- être responsable d'une équipe d'environ 10 cadres ou l'équivalent;
- être une femme responsable d'un budget important, soit d'au moins 20 M \$;
- avoir la volonté de participer à la recherche.

En circonscrivant ainsi les profils, nous avons cherché à regrouper des femmes qui répondaient parfaitement à la définition que nous nous sommes donnée de la femme dirigeante œuvrant au sein d'une organisation publique ou parapublique.

3.4.3 Le nombre de femmes interrogées

Comme les méthodes de cueillette de données, notamment pour les récits de vie, sont exigeantes en nombre et en durée d'entretiens qui s'échelonnent dans le temps et, en vertu des ressources du chercheur, la faisabilité de la recherche suggère un nombre limité de cas étudiés. Toutefois, le choix des individus et leur représentativité sont fondamentaux afin de bien soutenir la recherche.

Comme le confirme Marchand, (2008, citant Deslauriers, 1991), « la recherche qualitative s'intéresse d'abord au sens d'un phénomène social étudié *in situ*. Intensive, elle favorise les échantillons plus restreints, mais étudiés en profondeur » (p. 50).

Bertaux (1997) mentionne que « dans l'enquête de terrain, la notion d'échantillon statistiquement représentatif n'a guère de sens; elle est remplacée par celle de construction progressive de l'échantillon (le *Theoretical Sampling* de Glaser et Strauss, 1967) » (p. 22). Sanséau (2005), quant à lui, soutient qu' « afin de découvrir ce qu'il y a de général dans chaque cas particulier, il s'agit de disposer non pas d'un seul cas, mais d'une série de cas construits de façon à rendre possible leur comparaison, ce qui implique à la fois similitude et différence » (p. 43).

En recherche qualitative, il n'existerait pas de règles précises concernant la taille de l'échantillon, mais Patton (1990, dans Villeneuve, 2005), précise que « la taille de l'échantillon dépend de ce que l'on veut savoir, du but de l'enquête, des enjeux, de ce qui sera utile, de ce qui aura de la crédibilité et de ce qui peut être fait avec le temps et les ressources disponibles » (p. 101). D'un autre point de vue, Sanders (1982, dans Villeneuve, 2005), soutient que « dans une recherche en profondeur, il est réaliste de croire qu'une quantité suffisante d'information puisse être obtenue par une collecte de données impliquant de trois à six individus » (p. 101-102).

L'objectif du mémoire n'étant pas de généraliser, mais bien de comprendre et de déterminer les facteurs permettant de fracasser le plafond de verre, la taille de l'échantillon a été limitée à quatre femmes cadres de niveau supérieur. Ce nombre plus limité de candidates a toutefois été accompagné d'une grande acuité de la collecte des données et de l'analyse des résultats.

3.4.4 Recrutement des participantes à la recherche

Tout en étant conscients que nombre de femmes ne désirent pas nécessairement aborder un tel sujet qui demeure dans la sphère personnelle de l'individu, nous avons effectué en premier lieu un contact téléphonique avec les femmes cibles. Dans le cadre de cette première approche, un bref résumé de l'étude en cours et du sujet de recherche a été exposé. Nous leur avons fait part

qu'elles étaient les candidates idéales pour ce mémoire et que nous désirions comprendre comment elles ont fait pour faire éclater un plafond de verre si opaque. Comme certaines des femmes ciblées dans cette étude ont déjà participé à un panel intitulé « femmes au pouvoir » à Rouyn-Noranda en février 2011, l'introduction auprès de ces femmes en leur mentionnant notre présence à cette activité, a été une belle façon de les inciter à se livrer à nouveau dans un exercice scientifique donc, contrôlé et encadré. En exécutant ainsi cette première introduction, nous avons obtenu l'assurance que les répondantes abordées se sentaient libres d'accepter ou de refuser de vivre une telle expérience avec une chercheuse qu'elles ne connaissent pas. Suite à une manifestation d'intérêt pour cette recherche, nous leur avons demandé l'autorisation de les rencontrer pour un premier entretien d'introduction d'une trentaine de minutes afin de clarifier réellement leur rôle et notre recherche. Plusieurs éléments ont été abordés lors de cette première rencontre d'introduction. De plus, nous leur avons fait part de l'importance de signer le formulaire de consentement préparé à cet effet. Ces femmes ayant des agendas et activités professionnelles forts chargés, ont gentiment répondu positivement à cette démarche. Néanmoins, un travail de longue haleine et plusieurs semaines, voire quelques mois, ont été nécessaires pour réaliser les entretiens et en effectuer l'analyse. Avant de passer à la section suivante, voici, en résumé, les éléments qui ont été abordés lors de cette première rencontre d'introduction d'environ trente minutes :

- comment et pourquoi elles ont été choisies pour cette étude;
 - pourquoi leur contribution a été sollicitée (objectif de la recherche);
 - le respect de la confidentialité;
 - le rôle qu'elles auront dans le cadre de cette recherche;
 - la clarification de la démarche en entier (temps anticipé pour les rencontres, enregistrement des entretiens, validation des *verbatim*, etc.);
 - réponses aux questions soulevées.
-

Le canevas complet de cet entretien préliminaire vous est présenté à l'annexe B. Ce dernier décrit le déroulement de la démarche.

Passons maintenant à la prochaine section faisant état de la méthode de collecte de données que nous avons utilisée lors de la cueillette sur le terrain.

3.5 Méthode de collecte de données

La collecte de données consiste à obtenir les points de vue des répondantes quant à leurs perceptions des facteurs leur ayant permis de percer le plafond de verre dans leur cheminement de carrière. « Sur le terrain, la mise en application concrète de la méthode des récits de vie se traduit principalement par des entretiens » (Sanséau, 2005, p. 44).

À partir des objectifs et de la question de recherche, un plan d'entretien (Annexe C) a été conçu en fonction des thèmes distinctifs visés. À l'intérieur de ce plan d'entretien, une synthèse de la conduite de l'entretien a également été mis au point afin d'aider l'intervieweur à bien respecter les étapes et l'éthique. Plus spécifiquement, à l'intérieur de cette grille, nous avons abordé les facteurs susceptibles de favoriser le fracasement du plafond de verre présents dans le cadre de travail (figure 4). Ainsi, une série de questions relatives aux neuf facteurs présents dans le cadre de travail ont été choisis : 1) l'éducation, 2) le changement de cultures organisationnelles, 3) le changement des cultures sociétales, 4) la présence d'un mentor, 5) la participation à des réseaux, 6) l'impact familial, 7) les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes, 8) la volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes, et, 9) les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail.

Notons que le guide d'entretien n'est d'aucune manière un questionnaire structuré et directif, mais préféablement une liste de questions que le chercheur se pose et qui ont été abordées lors de l'entretien. Ce guide d'entretien a donc été plus utilisé à titre d'aide-mémoire que comme une série de questions à défiler à tout prix. Ainsi, l'interviewer a été tout à fait libre d'exprimer des questions intuitivement et, s'il le désirait, d'exécuter ses entretiens sous forme de conversation tout en demeurant soucieux et attentif au sujet premier de cet entretien (Patton, 1990 dans Villeneuve, 2005, p. 112). L'objectif de ces entretiens était d'identifier chez les femmes participantes quels ont été les facteurs qui ont favorisé l'éclatement du plafond de verre dans leur

cheminement de carrière. Un tableau synthèse a également été brossé afin de mener à bien la conduite de l'entretien de recherche, il figure à l'annexe D.

Cependant, il faut tout-de-même une première question afin de débuter l'entretien. BERTAUX (1997, cité dans Sanséau, 2005) « recommande l'utilisation du verbe "raconter" dans la première question [...] Il faut orienter le sujet vers ce phénomène collectif dont il a eu une expérience » (p. 46). C'est donc par ce verbe que nous avons débuté les entretiens. En effet, la première question posée fut la suivante : Racontez-moi comment vous avez accédé au poste de ... en me relatant votre contexte familial, vos études, votre cheminement professionnel. BERTAUX (1980, dans Charlebois, 1995), « signale que le chercheur sera amené à être tantôt directif, tantôt non-directif. Une des conditions au développement d'un récit de vie consiste à laisser l'interlocuteur se raconter et s'emparer lui-même de la conduite de l'entretien » (p. 67). Toutefois, nous souhaitions également créer une dynamique et une richesse du discours, tout en demeurant dans le thème, c'est pourquoi il a pu arriver à quelques reprises de nous écarter de la grille d'entretien construite en posant quelques sous-questions relatives et pertinentes aux thèmes abordés. KAUFMAN, (2004, dans Marchand, 2008) rappelle que « la meilleure question n'est pas donnée par la grille: elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur » (p. 56). Ce faisant, nous avons également contribué à créer un climat de confiance favorable à la confidence. D'ailleurs, à cet effet, un tableau synthèse figurant à l'annexe D, a été construit afin de faciliter les étapes à franchir lors de la préparation à l'entretien, la conduite de ce dernier et également, pour clore ce dernier dans les règles de l'art et ainsi mener à bien les entretiens.

Dans ce type d'entretien ethnographique, « le chercheur guide le sujet de façon subtile en demandant des clarifications, en reformulant, en reflétant ce qui a été dit » (Boutin, 2008, p. 34). C'est un entretien de type ouvert et centré et il repose sur l'expression libre des idées de l'interviewé sur un sujet donné. Pour un chercheur, la non-directivité se traduit par la volonté de ne pas imposer ou soumettre des réponses en dirigeant le sujet d'une quelconque façon, et ce, « afin d'obtenir de lui des expressions spontanées qui ne soient absolument pas dues à des inductions venant de la situation d'entretien elle-même ou de ses propres attitudes,

comportements et réactions lors de l'entretien » (Mucchielli, 1991, p. 28). Par ailleurs, Boutin (2008) soutient également que :

L'entretien non directif, comme le soulignent Pourtois et Desmet (1997), est un mode d'approche complexe : il comporte des difficultés particulières, telles que des interférences de facteurs émotionnels, des possibilités nombreuses de s'éloigner des objectifs de la recherche, la projection d'une image exclusivement positive de la part des protagonistes, des problèmes reliés à l'analyse de contenu des matériaux accumulés. Le rôle de l'interviewer consiste surtout à servir de catalyseur, de facilitateur de l'expression des sentiments et des idées de la personne avec laquelle il s'entretient. Il évitera, cela va de soi, toute désapprobation, toute contrainte, de même que tout conseil ou toute critique (p. 35-36).

Soulignons également Aktouf (1987, dans Villeneuve, 2005) :

La meilleure façon est de procéder par discussions relancées et prendre des notes à la fin de chaque bloc de discussion. [...] Ne jamais forcer l'entrevue ni le contact, aborder très progressivement et le plus naturellement possible le fil de la conversation. [...] Laisser parler, c'est très important. Ne pas essayer de reformuler à leur place (on est souvent tenté de le faire). C'est ainsi qu'on apprend beaucoup, et des choses importantes. [...] Ne pas agacer avec des questions ni des demandes d'explications incessantes. [...] Attendre patiemment d'apprendre le contexte et ses particularités (p. 112-113).

D'ailleurs, il nous avons également tenu compte de la quantité de matériel à analyser, ces femmes ayant beaucoup de vécu à nous raconter. Nous avons rencontré les participantes à deux reprises afin de bien circonscrire leur histoire. En plus d'une première rencontre téléphonique d'une durée d'environ vingt minutes, ces deux rencontres en présentiel ont été d'une durée de deux heures pour le premier entretien, histoire de bien positionner l'objet de la recherche et de créer un bon contact. La deuxième rencontre, pour sa part, a été d'une durée d'une heure trente minutes afin de pouvoir revenir sur certains éléments et clarifier certains points. Ces deux entretiens ont été intégralement enregistrés, suite au consentement des participantes, et par la suite, ils ont été retranscrits en totalité. Afin de conserver le sérieux de la recherche et également garder un fort intérêt de la part des participantes, nous avons prévu un espacement d'une à deux semaines tout au plus entre les entretiens, le temps de bien retranscrire l'entretien et d'effectuer une analyse de base permettant de se questionner pour aller plus à fond lors des entrevues subséquentes et ainsi

clarifier certains points précis demandant à être fouillés plus à fond. Chaque rencontre d'une heure a demandé de nombreuses heures de retranscription et d'analyse de base. Comme ces femmes ont été rencontrées à deux reprises, le matériel recueilli fut très imposant, c'est pourquoi le choix de quatre répondantes demeure, à nos yeux, très respectable.

En terminant, notons que nous avons assuré aux répondantes l'anonymat ainsi que l'accès aux résultats de la recherche une fois celle-ci complétée. Nous avons également laissé le choix aux participantes de déterminer le lieu où se déroulaient les entretiens. Mentionnons que ces derniers se sont tous déroulés à leurs bureaux, et, conscients du risque de dérangements élevé, nous nous sommes assurés d'un minimum de calme et nous avons tenté d'éviter au minimum les interruptions. Passons maintenant à la prochaine section en lien avec les méthodes d'analyse des données.

3.6 Méthode d'analyse des données

Par l'analyse des données, nous avons tenté d'identifier la présence ou non de facteurs communs à ces femmes qui ont fracassé le plafond de verre. Sanséau (2005), soutient que si le chercheur veut réaliser une analyse en profondeur des récits de vie, il est primordial de les enregistrer et de les retranscrire. Selon ce dernier, cette démarche plonge d'emblée le chercheur dans l'analyse. La réécoute des discours narratifs permettent de revivre l'entrevue une seconde fois et permettent également « d'identifier des structures, des modèles, des logiques d'action non décodées lors de la rencontre en direct » (p. 48).

Selon Charlebois (1995), « les auteurs consultés sont d'accord pour que la transcription de l'entrevue enregistrée soit intégrale, le texte doit être ponctué de façon soignée afin de rendre le récit compréhensible tout en reflétant une partie de son rythme » (p. 68). Il a été fondamental pour nous d'effectuer la transcription le plus rapidement possible afin d'améliorer la compréhension et l'analyse subséquente et l'on peut dire mission accomplie!

Chalifoux (1992), de son côté, mentionne de quelle façon transcrire les informations recueillies comme suit :

La transcription doit être littérale, dans la langue originale, mais elle peut comporter des corrections afin d'éviter le charabia ainsi que des notes permettant à un lecteur différent de l'informateur de comprendre le parler local tout en respectant la parole originale. Ce texte doit être ponctué de façon soignée afin de rendre le récit compréhensible et de lui restituer une partie de son rythme. En particulier par l'usage des points de suspension qui permet de rendre compte des nombreuses hésitations et des énoncés incomplets. Il faut aussi mettre entre crochets les ajouts de l'éditeur, comme par exemple un verbe ayant manqué dans une phrase, ainsi que ce dont on doute ou ne comprend pas en inscrivant : [inaudible] (p.285-286).

La transcription ou *verbatim* est une démarche longue et fastidieuse et débouche sur une production écrite très imposante. Cependant, cette tâche nous a permis l'intégration et l'appropriation du matériel ainsi recueilli. Tel que suggéré par Bertaux (1976, dans Charlebois, 1995) et par Sanséau (2005), les entrevues ont toutes été retranscrites intégralement et rapidement, et ce, avant toute autre rencontre. Cette façon de procéder fut le meilleur moyen de retranscrire fidèlement et de revivre une seconde fois l'entretien. Afin de simplifier cette étape de la transcription, nous avons, dans un premier temps, élaboré une matrice d'analyse des récits de vie (Annexe E) à l'intérieur de laquelle le *verbatim* des participantes a été consigné de façon intégrale²⁶. Comme nous désirons conserver l'anonymat des participantes, vous est présenté à l'annexe E, un exemple de cette annexe où nous avons retiré certaines informations qui permettraient d'identifier les répondantes. Par la suite, ont été retranscrits sur une autre matrice²⁷ (Annexe F), les facteurs qui ont été découverts par déduction et par induction. Chaque répondante ayant sa propre couleur. Un exemple de cette matrice vous est démontré à l'annexe F. Évidemment, comme ce mémoire est présenté en noir et blanc, nous y inscrirons le nom fictif de la répondante dans cet exemple. Cette étape importante du terrain, comme nous l'anticions, a demandé de longues heures de travail soutenu, et ce, dans une période très courte.

²⁶ Cette matrice a nécessité entre 90 et 120 pages de *verbatim* par répondante et ce, sur papier légal à simple interligne.

²⁷ Cette matrice s'est déclinée sur 43 pages en format légal à interligne simple.

Voici ce que Maxwell (1996), de son côté soutient en regard des transcriptions et des notes d'observation :

I want to emphasize that reading and thinking about your interview transcripts and observation notes, writing memos, developing coding categories and applying these to your data, and analyzing narrative structure and contextual relationships are all important types of data analyses. Their use needs to be planned (and carried out) in order to answer your research questions and address validity threats²⁸ (p. 96).

À l'intérieur de notre matrice d'analyse des récits de vie, a été ajouté une colonne afin d'y inscrire des commentaires et des notes rapides. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la lecture et à la relecture du matériel amassé en raffinant les notes théoriques inscrites préalablement. Troisièmement, nous sommes entrés en plein cœur de l'analyse en nous inspirant de deux méthodes, soit :

1. L'analyse comparative de Sanséau (2005), et;
2. La thématisation en continu de Paillé et Mucchielli (2003).

Notons qu'un nom fictif a été assigné aux répondantes afin de conserver leur anonymat. De plus, la chercheure s'est engagée à conserver les *verbatim* intégraux pour une période de deux ans suite à la publication de ce mémoire, après quoi ils seront entièrement détruits.

Sanséau (2005) estime que le travail d'analyse suppose de sélectionner et d'interpréter et que « selon ses préoccupations de recherche et son champ d'appartenance, le chercheur mettra l'accent sur le contexte temporel, culturel, psychologique, des relations interpersonnelles ou encore psychanalytiques » (p. 49).

²⁸ Nous voulons préciser que lire et réfléchir à propos de vos transcriptions et notes d'observation, écrire des mémos, développer un système de codage, de catégories et les appliquer à vos données, analyser les structures narratives et les relations contextuelles sont d'importants types d'analyses de données. Leur utilisation nécessite d'être planifiées (et conduites) afin de répondre à votre question de recherche et pour permettre de confronter les menaces de validité (traduction libre).

Ce dernier, citant Bertaux (1997), soutient également que :

Le moment de l'analyse comparative est le cœur véritable d'une enquête ethnosociologique. La confrontation des données recueillies auprès des différentes sources et particulièrement dans les différents récits de vie permet l'élaboration dans l'esprit du chercheur d'un modèle de plus en plus riche et précis illustrant la façon dont s'articulent les choses (p. 51).

Sanséau (2005) estime que l'analyse comparative nous permet de déceler des traits communs que nous avons classés, tel que présumé dans notre cadre de travail. « C'est la cohérence interne de chaque type qui constituera la validité de la typologie bâtie. En s'interrogeant sur la cohérence d'un type, on sera en mesure de remonter vers la découverte de mécanismes sociaux » (p. 52). Ainsi, la comparaison des divers parcours de ces femmes nous a permis de constater des récurrences, des situations analogues et des logiques d'action similaires. Par exemple, les résultats obtenus démontrent, entre autres, que le facteur de l'éducation a contribué à l'éclatement du plafond de verre pour les quatre femmes interviewées. Sanséau (2005) mentionne également un autre type d'analyse, soit celui des parcours biographiques qui a pour objet « d'élaborer des catégories biographiques tels que les carrefours ou les moments charnières, événements ou catastrophes » (*Ibid.*, p. 50). Ce type d'analyse est intéressant et a été utilisé selon le matériau recueilli, notamment lors de l'écriture des résumés de vie des candidates.

Ces types d'analyses nous ont permis de localiser des facteurs ou mécanismes identiques chez elles. À nos yeux, la validation des récits et des données recueillies par les répondantes nous est apparue comme nécessaire et c'est ce que nous avons expérimenté lors de la toute dernière entrevue. C'est ce que Mucchielli (1991) nomme validation en situation, ce qui signifie que le matériau recueilli doit être reconnu comme pertinent de la part des répondantes. Cette validation en situation nous a permis de légitimer une plus grande validité de la présente recherche.

Pour sa part, l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2003) recourt à des procédés de réductions des données. Selon ces auteurs, il existe deux types de démarches de thématisation: la thématisation en continu et la thématisation séquenciée. Le premier type de démarche, la thématisation en continu, se présente comme une démarche incessante d'attribution de thèmes en

cours de lecture et de relecture du matériel recueilli. C'est ce que nous avons effectué en lisant et relisant les *verbatim* tout en annotant et consignant progressivement les thèmes dans la marge de droite de la matrice qui vous est illustrée dans l'annexe E. Cette façon de faire nous a permis de découvrir plusieurs facteurs par induction dans le discours des femmes. Par exemple, la capacité à s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux ainsi que la propension à saisir les opportunités que vous retrouverez à l'annexe F. La deuxième démarche de Paillé et Mucchielli (2003) la démarche séquencée, relève d'une logique hypothético-déductive. C'est par cette méthode que nous sommes allés valider si les répondantes ont eu recours à ces neuf facteurs que nous avions recensés dans la littérature. Ainsi, nous sommes allés vérifier par déduction l'utilisation de ces neuf facteurs. L'annexe F vous expose également deux exemples de ces facteurs, soit l'éducation et la présence d'un mentor.

L'identification des facteurs susceptibles d'influencer l'éclatement du plafond de verre s'est donc effectuée de façon progressive et ne s'est terminée qu'à la toute fin de l'analyse du corpus des *verbatim*. C'est-à-dire que chacune des quatre matrices des quatre récits de vie ont été mises en commun et nous y avons ressortis les facteurs en leur attribuant une couleur distincte, le bleu pour les facteurs découverts par induction et le rouge pour les facteurs recensés dans la littérature (Annexe E). Vous remarquerez, tout comme à l'annexe F, comme le mémoire est en noir et blanc, nous avons remplacé la couleur bleue par une inscription en " petites majuscules " et le rouge par la police de caractère " *Noteworthy* ".

C'est ainsi que nous avons pu rassembler des facteurs identiques chez les quatre répondantes, ce qui nous a permis d'en récolter 11 qui n'étaient pas cités dans la littérature. Du même souffle, nous avons pu de la même manière constater que sur les neuf facteurs recensés dans la littérature, uniquement sept ont été exploités par ces femmes d'exception. Par exemple, des thèmes récurrents et fortement nommés ont été attribués et, par la suite, des regroupements par thèmes associés ont été naturellement effectués, et ce,似ilairement aux regroupements des facteurs qui ont été effectués lors de la recension des écrits et qui ont été regroupés en thèmes centraux. Nommons ci-après l'éducation, en outre, chez certaines femmes, on parlait plus de diplômes, de scolarisation, ou encore de grade universitaire. Tous ces thèmes ont été consignés et par la suite,

regroupés sous un thème central éducation. Notons que l'analyse thématique suppose que le chercheur procède à l'analyse en fonction des éléments connus : l'objet de l'étude, la question de recherche et les objectifs fixés (Paillé et Mucchielli, 2003). Et c'est exactement de cette manière que nous avons procédé.

Nous avons donc abordé les premières étapes de l'analyse du matériau en procédant à des relectures pour finalement en arriver à en dégager quelques thèmes. Au départ, il a été aisément de détailler et d'identifier quelques différents facteurs recensés qui s'imposaient déjà. Par ailleurs, à l'aide de nombreuses relectures, de l'ordre d'environ une dizaine de relectures par répondante, d'autres facteurs non recensés ont émergé que nous appelons facteurs émergents. Notons que cet exercice a permis de bien situer l'essentiel des récits exprimés tout en demeurant fidèles au *verbatim* recueilli.

La validation d'un thème a constitué une préoccupation constante lors de l'analyse du matériau. En effet, en analyse thématique, la signification d'une donnée ne se mesure pas nécessairement par son nombre, mais par son statut. Ainsi, le nombre de répétitions ne signifie pas obligatoirement l'importance du thème. En outre, toute information pertinente en lien avec les objectifs de la recherche revêt une importance certaine (Paillé et Mucchielli, 2003). Ces derniers questionnent la problématique de la récurrence d'un thème en ces mots :

Il n'y a pas de nombre magique permettant de répondre définitivement à la question de la récurrence significative d'un thème. Cela dépend de nombreux facteurs. Si un thème est plausible et même prévisible à l'intérieur du corpus de données, les opérations à son niveau seront différentes de celles envers un thème surprenant et inattendu (p. 143).

Avant de vous présenter les résultats (chapitre 4), voici tout d'abord les critères de scientificité et de validité de construit d'une recherche qualitative.

3.7 Sommaire des considérations de scientifcité et de validité de la recherche

Dans cette section, nous traiterons des critères de scientifcité et de validité de construit retenus dans le cadre de cette recherche. Notons qu'une multitude de critères de scientifcité existent et varient selon les auteurs consultés. En effet, comme le souligne Villeneuve (2005) :

Les critères de validité (de construit, interne et externe) et de fiabilité sont généralement reconnus comme pertinents pour juger de la qualité et de la valeur scientifique d'une recherche tant par les chercheurs quantitatifs que qualitatifs (Drucker-Godard *et al.*, 1999). Toutefois, il existe des opinions divergentes tant sur les appellations et la portée de ces critères de scientifcité que sur les moyens de s'y conformer lorsque vient le temps d'apprécier une recherche qualitative (Guba et Lincoln, 1982, 1985, 1989 ; Huberman et Miles, 1991 ; Laperrière, 1997a ; Maxwell, 1996; Muchelli, 1991 ; Patton, 1990 ; Strauss et Corbin, 1998 ; Whittemore *et al.*, 2001) (p. 122).

Les critères choisis afin d'assurer la scientifcité de cette recherche qualitative par la méthode des récits de vie reposent sur plusieurs réflexions ainsi que sur les critères de Villeneuve (2005) et ceux de Mucchielli (1991). Les critères de ces deux auteurs ont particulièrement attiré notre attention de par certaines similitudes. Nous avons donc retenu les quatre critères de Villeneuve (2005) inspirés des critères d'évaluation d'une recherche qualitative développée par Guba et Lincoln (1982; 1985, 1989 dans Villeneuve, 2005, p. 123). Ces critères de scientifcité d'une recherche sont :

3.7.1 Le critère de crédibilité (validité interne)

Selon Villeneuve (2005), le critère de crédibilité nécessite de conduire la recherche de façon à ce que les résultats soient crédibles. Le moyen à utiliser pour consolider cette crédibilité est de les faire approuver par les répondants. Ainsi, afin de rendre crédible la recherche, l'acceptation interne de la part des participantes était primordiale et a été effectuée. À cet effet, voici les principaux moyens qui ont été utilisés, moyens qui sont basés sur les travaux de Villeneuve (2005). Tout d'abord, la stratégie d'échantillonnage a été validée par le directeur de la recherche. Les méthodes de présentation et d'analyse des données sont également déterminantes et ont été

validées. Enfin, la clarté de la question de recherche est, selon Villeneuve (2005), également un élément capital ainsi que le cadre de travail utilisé.

Mucchielli (1991), pour sa part, mentionne que l'acceptation interne signifie que le chercheur, la recherche de ce dernier ainsi que les résultats sont admis par les individus touchés par la recherche, les personnes avec qui il doit travailler et ceux qui sont concernés par la recherche. Cette acceptation est indispensable étant donné que ce dernier est à la fois son unique instrument de recherche et que les risques de biais sont importants. « Après l'acceptation du chercheur et de sa recherche, le deuxième élément de l'acceptation interne est l'acceptation du retour d'analyse, c'est-à-dire des résultats des recherches que peut faire le chercheur sur le groupe » (*Ibid.*, p. 112).

En résumé, l'acceptation interne est l'importance primordiale d'acceptation et de reconnaissance de la part des acteurs sociaux sur lesquels porte la recherche et que ces derniers reconnaissent cette étude comme étant pertinente. L. Zajc (1989, dans Mucchielli, 1991) soutient que ce critère de rigueur est essentiel auquel cas la recherche ne serait pas considérée et serait dénigrée par les participants. Il est important que ces derniers se reconnaissent dans le portrait dépeint par la recherche. « Ils doivent adhérer aux interprétations que le chercheur fait des données recueillies. Cette validation, cette acceptation faite par les groupes humains sujets de la recherche est tout à fait essentielle » (*Ibid.*, p. 112-113.)

Mentionnons que les participantes ont toutes donné leur aval sur les récits de vie que nous vous avons présenté dans ces travaux de recherche. Elles ont mentionné que l'intégralité de ce qui a été rapporté était réellement ce qu'elles avaient confié lors des entretiens.

3.7.2 Le critère de confirmabilité (validité de construit)

Ce dernier porte sur l'appréciation des données « c'est-à-dire leur caractère objectif se définissant toutefois non pas comme étant la vérité, mais plutôt comme des données factuelles, fiables et confirmables » (Villeneuve, 2005, p. 125). Certains des critères énoncés plus haut dans les critères de crédibilité (validité interne) sont des moyens attestant de la confirmabilité mais pour

véritablement s'assurer du critère de confirmabilité (validité de construit), « s'ajoutent la clarté de la question de recherche et de l'objet d'étude ainsi que le cadre de travail ayant guidé la collecte et l'analyse des données, et la consignation des données (notes d'observation, enregistrement et transcriptions des entrevues, documents, mémos) » (*Ibid.*, p. 125). Mucchielli (1991), pour sa part, parle de cohérence interne et il décrit que c'est « l'expression de la logique interne propre au phénomène décrit. Celui-ci est rendu compréhensible à travers la prise en compte d'une totalité en tant que système ayant sa cohérence » (p. 19).

Mentionnons que les candidates ont toutes apprécié les données ainsi produites et ont confirmé la validité de ces dernières.

3.7.3 Le critère de plausibilité des résultats (fiabilité)

Le respect de ce critère repose sur l'acceptabilité de la procédure de la recherche, les méthodes et les techniques utilisées et également au moyen d'une reconnaissance du produit final et des résultats. « À ces égards, le lecteur retrouve dans le rapport de recherche une description des méthodes et des activités de collecte et d'analyse des données [...] lui permettant d'apprécier tant le processus que les résultats » (Villeneuve, 2005, p. 125). En terminant, tout comme dans le critère de confirmabilité nommé plus haut, « la consignation des données (notes d'observation, enregistrement et transcriptions des entrevues, documents, mémos) constitue un autre moyen d'apprécier la plausibilité de la recherche » (*Ibid.*, p. 125-126).

À cet égard également, nous avons atteint le critère de plausibilité des résultats. Les techniques d'entretien ont été formellement reconnues et respectées par la chercheure et les données ont toutes été consignées dans les *verbatim*.

3.7.4 Le critère de transférabilité (validité externe)

La cohérence externe « est le fait de l'acceptabilité des résultats par les spécialistes et experts de la question qui n'ont cependant pas mené l'étude » (*Ibid.*, p. 19). Villeneuve (2005), inspiré de Guba et Lincoln, (1985), suggère de « fournir une base de données qui rend possibles les jugements de transférabilité de la part d'utilisateurs potentiels des résultats » (p. 126). Dans le cadre de cette recherche, cela a été rendu possible par la stratégie d'échantillonnage par choix raisonné, la description des données ainsi que par l'analyse et les résultats rendus.

Tout compte fait, ce critère ressemble au critère de confirmation externe de Mucchielli (1991) qui mentionne que la confirmation externe est l'adhésion et l'acceptation des résultats de la recherche auprès des experts, des chercheurs qui maîtrisent le sujet et des scientifiques de ce domaine précis. Mucchielli (1991) affirme que :

La confirmation externe est en quelque sorte la confiance que font les pairs aux résultats exposés de la recherche. Les spécialistes doivent accepter les méthodes utilisées, les analyses faites. Les experts doivent être capables d'établir des comparaisons avec des recherches analogues qui sont faites par ailleurs. Ils doivent être à même de pouvoir comprendre les différences qui apparaissent entre ces recherches (p. 117).

Somme toute, la position épistémologique choisie nous a permis d'élaborer des hypothèses relatives à la question de recherche formulée. En conclusion, la mise en œuvre d'une approche de type ethnosociologique à travers la méthodologie des récits de vie et ce, dans le cadre de cette recherche sur les facteurs permettant de fracasser le plafond de verre, est un choix judicieux. Cela nous a permis d'accéder à la réalité de femmes ayant fracassé le plafond de verre et d'en tirer des connaissances qui permettront de combler des lacunes de la littérature et peut-être faire avancer la situation des femmes en regard de l'existence et de la persistance du plafond de verre.

QUATRIÈME CHAPITRE

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Les différentes sections de ce chapitre exposent les résultats de l'analyse du contenu des entretiens. Plus précisément, trois sections défileront tour à tour et chacune d'entre elles aborderont un thème précis. Les récits de vie rendent compte de l'expérience et du cheminement de ces femmes cadres et dirigeantes en matière d'ascension professionnelle et l'analyse de ces récits permet de dégager des facteurs ayant contribué à l'éclatement du plafond de verre.

Dans la section un, l'accent sera mis sur un résumé des récits de vie de ces quatre femmes d'exception. Nous pourrons y déceler quels sont les facteurs qui leur ont permis de fracasser le plafond de verre. Dans la section deux, nous effectuerons un retour sur la méthode d'analyse des données, c'est-à-dire comment ont été extraits les facteurs individuels, externes, recensés et non-recensés et ce, par déduction et induction. De plus, nous vous présenterons les facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre pour les quatre répondantes. Dans la même veine, nous exposerons la définition de ces facteurs et des illustrations à l'aide d'exemples concrets extraits des récits de vie. Finalement, dans la section trois, nous brosserons une synthèse des résultats et les principaux constats

4.1 Les récits de vie

Comme mentionné précédemment, dans cette section, nous vous brosserons un résumé succinct des deux entretiens des récits de vie de chacune de ces quatre femmes. Les deux entretiens ont totalisé environ quatre heures, soit deux heures par entretien pour chacune des répondantes. Une masse colossale d'information a été enregistrée une fois les *verbatim* transcrits. Dans les prochaines pages, vous sera esquissé un résumé fidèle et complet de ces quatre récits de vie. Cela sera suivi de l'identification des facteurs ayant contribué à l'éclatement du plafond de verre par les répondantes.

4.1.1 Marion la convoitée

Marion est une femme de 56 ans, nouvellement retraitée. Elle a un parcours édifiant caractérisé par sa force de travail et sa persévérence, qui lui permettront d'atteindre les sommets en occupant un poste de gestionnaire de haut niveau.

Issue d'un milieu familial de classe moyenne et élevée à la faveur d'une culture égalitaire, elle aura de nombreuses occasions qui lui permettront de démontrer sa force de caractère. Très jeune, elle s'implique dans l'entreprise familiale, où son père traite en égaux filles et garçons. De ce fait, il distribue les tâches sans distinction de sexe. À propos de son éducation, elle mentionne « Je n'ai pas été élevée en fille, chez nous, mon frère faisait la vaisselle et les filles entraient le bois dans la maison et allaient à la chasse et à la pêche ». Elle reconnaît que ce début dans la vie a été marquant pour elle, autant pour cette confiance en soi qu'elle développe, que pour sa compréhension de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Son père a une influence importante sur elle. Ils ont la même force de caractère. En plus de détenir une petite entreprise, son père est contremaître dans le domaine de la construction. Pour elle, il est un modèle. Toute petite, elle se dit « Je veux être foreman comme papa » elle ajoute : « Être «forman» ça veut dire être un leader, quand j'ai cheminé dans ma vie professionnelle je me suis dit, ah d'accord, je retiens cela de papa finalement ».

Dans sa famille, il y a une valeur qui les distingue : le travail. Elle cite « On est tous pareils, c'est étonnant le nombre d'heures qu'on peut investir dans le travail [...] ténacité et persévérence dans tout ce que l'on entreprend ».

Dans son témoignage, c'est son rapport au travail qu'elle définit le mieux « Je n'ai jamais été paresseuse, j'ai des parents qui ont travaillé fort ». Elle ajoute :

J'ai toujours amené du travail chez moi, le soir et la fin de semaine, toujours. Le seul moment où je n'en amenaïs pas, c'est quand j'étais en vacances, ça fait 50 heures par semaine, disons, depuis 30 ans. C'est beaucoup! Tu sais on a des choses à réaliser dans la vie mais il faut y mettre du temps. Moi, travailler je n'ai pas eu peur, j'en ai mis des heures.

Par ailleurs, Marion a toujours porté une attention soutenue à sa forme physique et mentale gardant ainsi un équilibre entre sa vie privée et professionnelle. Elle parle de sa réserve inépuisable d'énergie en ces termes : « Dans ma vie je n'ai manqué que deux jour de travail à cause de la maladie [...] je trouvais le temps de prendre l'air [...] il n'y a pas un soir quand je travaillais, que je n'allais pas prendre une marche ».

Pourtant à l'adolescence, période difficile pour certains jeunes adultes, elle a un passage à vide : elle décroche du système. Elle parvient à reprendre le parcours scolaire grâce à une femme qui, dans le cadre de son emploi, la remet sur les rails de la formation. Elle sera toujours reconnaissante envers cette inconnue. Quand on lui demande si elle a un modèle de femme qui lui a permis de franchir le plafond de verre, spontanément elle pense à cette femme, anonyme, qui en voyant une personne avec de grandes possibilités, fera les démarches nécessaires pour lui faciliter l'accès aux études supérieures.

Ainsi, après une technique en science comptable, elle réalise qu'elle peut accéder à des emplois plus intéressants. Mais c'est une période économique difficile. Au milieu des années 80, sans être en récession, l'économie tourne au ralenti. Elle raconte :

Il n'y avait vraiment pas d'emploi, je me suis dit je vais m'inscrire à l'université [...] ce n'était pas facile, j'étais habituée à gagner des sous, mais ça a été le plus beau mouvement de changement dans ma vie, ce qui m'a permis de poursuivre jusqu'au stade où je me suis rendue. J'ai réussi et j'en suis fière!

Conséquemment, avec son baccalauréat en science comptable, elle obtient rapidement un emploi dans un bureau de comptable. Il est indéniable que ce diplôme, décroché après avoir passé six ans sur le marché du travail dans des emplois précaires, lui donne la confiance nécessaire qui lui permet d'entamer la carrière qu'elle aura par la suite.

Marion a une grande fierté de sa réussite scolaire. Sa formation devient la pierre d'assise de sa montée vers les échelons supérieurs. En effet, cette deuxième chance qu'elle s'accorde avec l'obtention d'un baccalauréat, est un moteur important de sa vie professionnelle. Elle fait valoir ses compétences et sa maturité.

Son premier emploi est dans un bureau de comptables agréés. Ce dernier lui permettra d'acquérir une vaste expérience personnelle mais aussi la connaissance des entreprises de sa région. Rapidement, ses supérieurs lui confient des tâches importantes. Elle devient directrice de la vérification de ce bureau de comptables. Elle exerce un leadership significatif sur les jeunes comptables dont elle a la responsabilité. Elle est reconnue et appréciée.

Cependant, elle aspire à autre chose et tente sa chance dans le réseau public. Elle désire relever un nouveau défi. À cet égard, elle sera bien servie. Son entrée en poste, comme directrice des finances dans une organisation du réseau de la santé, concorde avec d'importantes coupures budgétaires, effectuées par le gouvernement en place. Elle doit, encore une fois, travailler très fort pour arriver à réaliser l'impossible : faire plus avec moins et ce, sans faire la concession de couper dans les services. Elle ne compte pas ses heures et défie tout obstacle pour enfin arriver à atteindre l'objectif demandé. Voilà comment elle parle de cette réalisation : « J'ai eu un bel apprentissage, disons qu'après être passée au travers de tout cela, avec le nombre d'heures qu'on y mettait, je n'avais plus peur de rien ou à peu près, à part devenir directrice générale ».

Mais, sans même l'avoir demandé, cette opportunité s'offre à elle. En effet, après seulement deux années au poste de directrice des finances, on lui propose de prendre l'intérim à la direction générale. Le Conseil d'administration est impressionné par son exercice de compression budgétaire. De surcroît, elle a attiré l'attention des décideurs, par sa grande connaissance des dossiers ainsi que par sa capacité à bien saisir les enjeux. Elle accepte ce contrat, tout en conservant sa tâche à la direction des finances. De plus, elle assume la direction des services professionnels puisque le directeur en poste a quitté au même moment qu'elle entame ce mandat. Ce cumul de postes est un défi considérable pour une nouvelle venue. Selon son analyse, elle croit qu'elle n'aurait pas été en mesure d'assumer cette somme de travail si elle avait eu des enfants : « C'est une chance pour moi de ne pas avoir eu d'enfants ». Elle considère que cela a contribué à son avancement.

Relativement à son passage à direction générale, il est important d'ajouter qu'il sera la période où elle développe son style de *leadership* basé sur le respect des individus. Pour Marion, chaque

personne a de l'importance : « Pour moi, la base d'une relation, c'est le respect, si tu veux que ça fonctionne, c'est comme ça, tout le monde à son importance, si la personne au bloc opératoire ne fait pas le ménage, le médecin ne peut pas opérer ».

Les gens autour d'elle constatent qu'elle a une grande ouverture d'esprit. Marion la pratique avec ses employés mais aussi avec les partenaires du réseau. Elle mentionne : « Je suis une femme curieuse, je lisais tout et je connaissais bien mes dossiers lorsque je rencontrais quelqu'un ». De plus, Marion ajoute « J'ai adoré toutes les catégories de dossiers, c'est sûr qu'il y des dossiers qu'on aime moins, mais il faut être capable de parler avec les gens et travailler à trouver des solutions satisfaisantes pour le plus de personnes possible ».

Par contre, ce passage à direction générale, ne la convainc pas en sa capacité à occuper cette fonction. Lorsque le concours est lancé après six mois d'intérim, elle choisit de ne pas appliquer sur le poste, bien que ses pairs la sollicitent. Elle a des appuis de toutes parts. Elle avoue ceci :

J'aime mieux être une bonne deuxième, une excellente deuxième, qu'une première qui a de la difficulté [...] j'avais la confiance en moi, mais peut-être qu'il m'en manquait un peu. Le potentiel je l'avais et j'ai découvert plus tard que c'était la confiance en moi qui faisait un peu défaut.

Encore une fois on peut le dire : elle est reconnue et appréciée. Cependant, il lui faudra encore plusieurs années avant de reconnaître qu'elle possède les qualités d'un *leader* et les compétences nécessaires pour assumer des fonctions de haut niveau, habituellement réservés aux hommes.

Ce qui est intéressant, dans son cas en particulier, ce sont des hommes qui reconnaissent ses grandes capacités de gestionnaire. Elle mentionne que plusieurs sont prêts à l'appuyer. Elle cite : « Le directeur général, à ce moment-là m'a dit : tu pourrais, j'aimerais que ce soit une femme, je vais t'aider ». Ainsi, un premier allié à l'interne se met à l'œuvre.

Force est de constater que le changement organisationnel s'est véritablement opéré dans la fonction publique par des directives fermes afin d'offrir l'égalité des chances aux hommes et aux femmes. D'ailleurs, elle en fait la remarque à quelques reprises dans son témoignage, notamment

lorsqu'elle dit « Dans notre réseau il y a des programmes de relève de cadres avec un plan de formation. Ils favorisent toujours qu'il y ait autant de femmes que d'hommes. C'est fait de façon très sérieuse ».

Cela dit, la volonté politique d'égalité entre les hommes et les femmes, clairement annoncée par les instances gouvernementales²⁹ aurait dû lui permettre d'aller avec assurance vers l'obtention du poste de directrice générale. Mais pour Marion, cet emploi, qui est accompagné d'un volet politique et d'une visibilité dans les médias, ne colle pas du tout à sa personnalité. À ce moment précis de sa carrière, elle n'a pas exploré la possibilité de bénéficier de l'accompagnement d'un mentor qui l'aurait familiarisé avec les enjeux politiques ou encore de prendre une formation ponctuelle visant le développement de compétences en communication média, qui selon elle, elle ne possédait pas.

À nouveau, elle a un certain passage à vide. La personne qui accède au poste de directeur général, doit relever un grand défi et s'adapter à un nouveau milieu. Dans les circonstances, Marion assume, malgré tout, de nombreuses tâches dévolues à la direction générale en même temps que ses fonctions de directrice des finances. Elle admet qu'elle regrette de ne pas avoir eu l'audace de faire le saut, même si l'aspect politique la rebute. Elle choisit de quitter cet emploi afin de poursuivre sa carrière dans une autre organisation du réseau de la santé. Dans ses nouvelles tâches, Marion sera en lien avec tous les établissements de santé en région.

Les gens qui l'entourent l'aident à cheminer. Le cynisme qu'elle ressent envers les politiciens commence à se transformer en possibilité d'influencer les gens de pouvoir. À cet égard, elle se dit : « Si on ne se projette pas en avant et que l'on n'essaie pas de défendre notre point de vue pour faire changer les choses, c'est toujours les autres qui vont gagner ». Il est important de

²⁹ Québec, Direction générale des politiques, avec la collaboration du Secrétariat à la condition féminine et le Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine. 2007. *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait. Politique gouvernementale pour l'égalité entre les hommes et les femmes*.

souligner cette réflexion puisqu'avec ce nouvel emploi, elle entrevoie la possibilité de contribuer aux changements dans le cadre de ses nouvelles fonctions.

Marion accède donc à un poste directrice des finances à la Régie régionale de la santé et des services sociaux. Au sein de cet organisme, elle reprend sensiblement les mêmes tâches, avec en plus, l'ajout des ressources matérielles et informationnelles. Elle constate que, malgré l'augmentation des responsabilités, travailler dans une structure régionale lui confère des possibilités additionnelles. Elle peut, en effet, déléguer des tâches, établir un plan d'action, développer une vision globale afin d'opérer un changement de gestion. Elle retire beaucoup de satisfaction dans ce nouvel environnement professionnel. Elle précise :

C'est très différent être sur la ligne de feu, on a toute la pression [...] quand on a tous les établissements à gérer l'approche est très différente, il faut s'assurer que ça fonctionne et trouver des solutions ensemble.

Marion fait le constat qu'en comparaison avec la gestion en établissement, ses décisions de gestionnaire régional, ont de meilleurs impacts et qu'elles obtiennent un plus grand rayonnement.

Comme le jour de la marmotte, l'histoire se répète. Ainsi, après un an et demi à ce nouvel emploi, le directeur général tombe malade et le poste devient vacant. Le Conseil d'administration ainsi que la plupart de ses collègues souhaitent qu'elle accepte l'intérim. Cette fois elle refuse. Elle aura les mêmes réticences, soit celles face à la joute politique et aux médias.

Il est nécessaire d'ajouter que, pendant cette période, des changements majeurs s'opèrent dans l'organisation. En effet, le gouvernement promulgue une nouvelle loi, la Loi sur les services de santé et sur les services sociaux (RLRQ c S-4.2). Les principales modifications consistent en la création des Centres de santé et de services sociaux (CSSSS) qui se traduit par la fusion d'établissements, la création des Agences de santé et de services sociaux (Agence) ainsi que la modification du rôle des nouveaux directeurs généraux des Agences nouvellement créées. Ceux-ci deviennent des présidents directeurs généraux (PDG). Cette nouvelle définition de tâches des PDG aura pour conséquences de modifier la responsabilité des Conseils d'administration d'Agences. Entre autres choses, le mandat politique, dévolu au président du Conseil

d'administration d'une Régie régionale est transféré vers le PDG d'une Agence. Ce grand bouleversement n'a rien pour rassurer Marion. Elle craint d'avoir à exercer des pressions politiques dans l'exercice des fonctions du nouveau rôle de PDG. Ainsi, lorsque le poste est affiché pour la direction de cette nouvelle organisation, elle passe son tour.

Le candidat retenu provient d'une organisation à l'extérieur de la région. L'adaptation est difficile. Il ne gagne pas rapidement l'adhésion de son personnel. L'histoire se répète. Elle choisit alors d'assumer certains aspects du *leadership* et certains rôles, en appui à la direction générale. Elle accepte cette situation pendant deux ans avant de mettre cartes sur table et d'offrir sa démission. Le PDG lui demande alors de rester et admet qu'elle est un joueur indispensable dans son équipe. Il change d'attitude en ayant plus de reconnaissance pour ses responsabilités de gestion. Ces propos résume bien le mode de fonctionnement de Marion: « Je lisais tout, ils le savaient, ils m'appelaient œil de lynx parce que je voyais tout. En plus j'ai une mémoire phénoménale et je retiens tout. Si les chiffres n'étaient pas bon, je le savais ». De plus, Marion était une femme avec un grand sens de l'organisation : « Je pense qu'être bien organisée ça donne un bon coup de main. Oui vraiment. Il est important de se donner un modèle d'organisation fonctionnel [...] quand tu es bien organisé, c'est automatique, tu vois des résultats ».

Sa contribution à l'équipe de direction, est pour Marion, un apprentissage important. Il sera un atout précieux, lorsqu'elle décide de faire le saut, quatre ans plus tard, à la fin du contrat du premier PDG de l'Agence. Cette fois encore, ils seront plusieurs à l'inciter à déposer sa candidature. Elle se sent prête. C'est ici qu'entrent en jeu des personnes importantes de son entourage qui seront de bon conseil lors sa période de réflexion. Dans cette optique, on peut considérer que le support d'une personne en particulier lui donne toute l'assurance nécessaire pour aller au-delà de ses peurs et contribuera à bien la préparer à remplir ses nouvelles fonctions.

Une dernière réticence demeure toutefois présente lorsqu'on lui confirme l'obtention de son poste. Marion a, dans son entourage, une personne qui lui est chère atteinte de cancer et, de plus, elle constate que ses parents deviennent moins autonomes. Elle refuse donc sa nomination en invoquant une priorité dans ses valeurs, soit s'occuper de sa famille.

Il y aura tout un balai diplomatique pour la faire changer d'idée, même le sous-ministre sera de la partie. Elle finit par accepter. Jamais elle ne le regrettera. C'est avec émotion qu'elle dit : « Ce sont les plus belles années de ma vie professionnelle ». Elle fait donc un premier mandat de quatre ans. Elle le prolonge d'un an et demi, pour ainsi se rendre à l'âge de la retraite, qu'elle s'est elle-même fixée, soit 55 ans. Il faut comprendre que c'est une entente qu'elle avait prise avec son conjoint. Celui-ci a été à ses côtés dans les moments difficiles et d'un grand support lors de ses prises de décisions. D'autre part, sans le soutien indéfectible de son compagnon, elle croit qu'elle n'aurait pu aller aussi loin. C'est pourquoi, elle respecte cet engagement et reprend sa liberté après une vie professionnelle bien remplie.

À la fin de sa carrière, une collègue lui a dit et je cite : « Tu es une gestionnaire complète car tu es hyper rationnelle mais également humaine et positive ».

Elle se retire, fière d'avoir atteint ce niveau de gestion et de léguer une organisation bien en santé. Elle mentionne :

Les femmes avant moi ont ouvert la porte et finalement, nous, les femmes qui ont suivi, on s'est dit qu'on étaient capables de poursuivre et de faire aussi bien que les hommes sinon mieux [...] On n'est pas prêtes que la porte se referme [...] Moi je pense que ça a permis de m'ouvrir des portes, je pense que oui. Absolument.

Synthèse du récit de vie de Marion

En conclusion, à la lecture du récit de vie de Marion, on peut affirmer que cette dernière a eu un parcours éloquent. Ainsi, les facteurs externes permettant de fracasser le plafond de verre les plus prégnants dans son parcours sont certes l'impact familial, par son père qui a toujours su traiter filles et garçons sur le même pied d'égalité et qui, à l'évidence, fut un modèle et un moteur important de sa motivation à faire éclater en pièces le plafond de verre. Viennent ensuite le changement des cultures organisationnelles ainsi que la volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes. Par ces grands changements de paradigmes au sein de l'organisation associés aux nouvelles législations, Marion a pu, grâce à son talent et à ses grandes aptitudes, se

propulser au sommet. Viennent ensuite la présence de mentors et les appuis à l'interne dont Marion a pu bénéficier durant sa carrière.

Du côté des facteurs individuel, mentionnons l'éducation. En effet, l'obtention de son baccalauréat en sciences comptables a permis à Marion de croire en ses capacités et de conquérir des emplois de très grande qualité. Son acharnement au travail, son organisation ainsi que sa disponibilité sans failles sont certainement des facteurs très importants dans son cheminement de carrière. En effet, Marion a plus d'une fois mentionné comment elle a travaillé fort et qu'elle n'a pas compté ses heures au travail et cela lui a certes permis de bien se faire valoir professionnellement. Notons qu'une grande force chez Marion est sa capacité à maintenir un équilibre en s'appliquant jalousement à bien entretenir sa santé physique et mentale. Terminons avec un autre facteur individuel très important, soit son approche humaine. Cette caractéristique personnelle lui a certainement permis de conserver des relations harmonieuses avec ses pairs et patrons afin de faire éclater un plafond de verre très opaque.

4.1.2 Élisabeth la fulgurante

Élisabeth est, à 51 ans, sous-ministre en titre. Elle obtient son premier poste de direction à l'âge de 31 ans. On peut dire qu'en vingt ans, elle a eu une ascension fulgurante. Élisabeth passera par de nombreux intérim pour se hisser rapidement au sommet.

Élisabeth est fille de parents scolarisés. En continuité avec les valeurs familiales, les quatre enfants de la fratrie iront tous à l'université. Ainsi, à l'instar de la famille de sa mère, Élisabeth s'inscrit dans cette longue lignée de femmes éduquées. Elle est persuadée que ses études supérieures à la maîtrise ont favorisé l'obtention de postes de gestion. Elle mentionne : « Je pense que ça jouait tout le temps. Quand je disais que j'avais une maîtrise, ça faisait une différence ».

Elle est la troisième enfant d'une famille de quatre. Le milieu familial a eu sur elle un impact important. Des parents très travaillants marquent son enfance. De son père, professionnel de la santé, elle mentionne : « Mon père je le voyais le samedi [...] nous, on n'a jamais eu de vacances

en famille, mon père travaillait tout le temps [...] Il a travaillé jusqu'à trois semaines avant sa mort en 2010, à l'âge de 81 ans ».

Ses parents sont pour elle des modèles, en particulier sa mère. Bien que celle-ci ait choisi de rester à la maison pour l'éducation des trois premiers enfants, elle retourne rapidement sur le marché du travail lorsque ceux-ci commencent l'école. Élisabeth parle en ces termes de sa mère : « C'est une femme, à qui, je crois je ressemble, elle gère et n'est pas trop émotive. [...] Elle règle les affaires, alors, on se ressemble beaucoup là-dessus [...] J'ai d'elle l'image de la mère très forte. Parce que tu sais, c'est elle qui gérait la famille ».

En ce qui concerne ses aptitudes de négociatrice, elle les développe très tôt dans sa vie. En effet, dans sa jeunesse, s'il y avait quelque chose à demander ou négocier avec leur père, le frère et la sœur ainés l'envoyaient systématiquement faire les démarches.

Mon frère et ma sœur disaient : Va demander à papa [...] Donc, j'étais la négociatrice en chef, très jeune. [...] J'ai toujours séduit mon père, persuadé [...] je l'ai toujours dit, si j'ai décidé que veux aller à telle place ou obtenir telle chose, je vais finir par y arriver.

Cette médiation exercée entre ses parents et les autres enfants de la famille, est pour elle, très formatrice. Le talent qu'elle développe à gérer ces enjeux juvéniles deviendra le fondement de son attitude conciliante qui lui sera reconnu dans tous ses emplois subséquents.

Élisabeth fait son entrée sur le marché du travail à une époque où les emplois sont rares dans son champ de compétences. C'est ainsi que, dans ce contexte particulier, avec une formation en psychologie et une maîtrise en psychologie clinique, elle accepte un contrat de conseillère en orientation même si elle doute de sa capacité à effectuer cet emploi. Elle se rappelle qu'elle a toujours été prête à essayer et à apprendre. « Donc ça a été peut-être la première chose que j'ai apprise et que j'ai mise en pratique tout au long de ma carrière, c'est d'accepter un emploi, j'ai rarement dit non à une offre qu'on me faisait, même si je n'étais pas certaine d'être capable ». Elle affirme qu'elle n'a jamais poursuivi de plan de carrière précis mais qu'elle s'est laissée porter par la vague et les opportunités qui se sont présentées à elle.

Confiante en ses moyens et ses capacités, elle n'a jamais voulu forcer le destin. À ce sujet, elle mentionne qu'elle n'a jamais été tentée de se mettre en évidence par toutes sortes de manœuvres ou quelconques stratégies. Elle fait son travail du mieux qu'elle le peut, avec rigueur et passion. Contrairement à bon nombre de femmes, elle accepte toujours les défis qui lui sont proposés, et ce, sans hésiter. Par ailleurs, Élisabeth constate que le réflexe des femmes n'est pas encore là lorsque des opportunités s'offrent à elles. Elle mentionne :

Je n'ai jamais vu une femme appliquer sur un poste qu'elle ne pouvait faire. Les hommes, c'est différent ils se voient partout même s'ils n'ont pas d'affaire-là. C'est rare qu'une femme fasse cela. J'ai l'impression que c'est codé génétiquement en fait, au niveau sociologique.

Lorsque le contrat se termine, un poste permanent lui est offert, soit celui de conseillère en main-d'œuvre auprès des clientèles particulières. Période de récession oblige, elle accepte ce travail. Elle se dit qu'une psychologue peut comprendre les besoins des jeunes et des femmes. Toutefois, après quelques mois, elle trouvera ce travail un peu routinier. Elle songe à ouvrir un bureau privé comme psychologue. Cependant, les choses se passent autrement. En effet, la direction lui propose un poste de chef d'équipe pour les secteurs d'activités économiques. À partir de ce moment, plusieurs opportunités s'offriront à elle, opportunités qu'elle saura saisir.

À cette même époque, elle débute sa famille. Elle est en congé de maternité lorsqu'elle reçoit un appel de son bureau et se fait offrir la responsabilité de directrice adjointe par intérim. S'ensuit la réflexion suivante : « Je n'avais pas décidé de faire une carrière dans la gestion, je suis partie en congé chef d'équipe et je reviens gestionnaire [...] Et bien, j'ai commencé à 31 ans et je n'ai jamais arrêté ». C'est ainsi qu'elle apprend son métier avec de petites équipes. De la négociation en passant par les subventions aux entreprises, elle devient cadre dans la fonction publique et dans le secteur parapublic.

De manière générale, dans cette ascension vers des fonctions de haut niveau, des personnes importantes seront là pour l'aider à gravir des échelons. De ses trois mentors identifiés au cours de sa carrière, Élisabeth affirme qu'elle était parfois consciente de leurs intentions et en d'autres occasions, elle ne décodait pas les gestes posés.

À cette fin elle déclare :

Avec Sophie³⁰, c'était plus conscient, Philip, je ne m'en rendais pas compte sur le coup qu'il me coachait d'une certaine façon, tu vois, moi, je pensais que tous les patrons, ils étaient comme ça là [...] Sophie, c'était plus clair, elle me disait : tu sais, un jour, c'est toi qui va me remplacer, je te fais confiance, je vais donner ton nom. Par contre avec Anna, on avait une bonne complicité, parce qu'elle aussi, c'était pareil, elle m'appelait et elle savait que j'allais lui régler ses problèmes.

Toutefois, afin de l'aider dans l'apprentissage de ses fonctions de gestionnaire de haut niveau, un mentor formel lui sera assigné lors de sa première affectation comme sous-ministre. Le résultat ne sera pas convaincant. Elle témoigne en ces termes : « Ils m'ont imposé un mentor, bien imposé [...] Se rencontrer à huit heures le matin devant un café, je m'inventais des problèmes. [...] Très gentil mais il s'est rendu compte assez vite que ça ne marchait pas ».

Le premier à lui faire confiance est un patron qui lui donne beaucoup de marge de manœuvre. Elle dit : « C'était un gestionnaire qui aimait encadrer les jeunes, qui nous disait : vas-y tu es capable, prends ce dossier-là et va le négocier [...] Il était de bon conseil [...] Il était très généreux avec nous, la gang de jeunes gestionnaires ». Élisabeth fait donc ses classes avec son premier mentor. Il lui apprendra tout, notamment sur les relations interpersonnelles et la consolidation d'équipes. Il a une attitude qui l'inspire beaucoup. En plus d'être proche des gens, il est toujours en mode solution et il utilise l'humour pour atténuer les tensions. Cette façon de faire deviendra également son profil de gestionnaire.

Assez rapidement, des changements surviennent. Il y a des regroupements dans le réseau où elle travaille. Lorsque son organisation prend de l'ampleur, une personne contribue à l'avancement de sa carrière. En effet, la sous-ministre adjointe lui propose de devenir directrice territoriale par intérim : Région de Montréal. Elle lui dit « Les gens te trouvent jeune mais on va te faire faire l'intérim, moi, je sais que tu es capable [...] Après un an ou un an et demie on va te connaître et tu pourras postuler sur le poste de directrice régionale ».

³⁰ À noter que tous les prénoms des quatre récits sont des prénoms fictifs.

La stratégie fonctionne bien et ainsi elle accède à ce poste. Un défi de taille l'attend: il faut intégrer des employés provinciaux, fédéraux et municipaux ainsi que de nouvelles responsabilités. Bien sûr, travailler à harmoniser toutes ces cultures organisationnelles n'est pas simple mais combien formateur pour une jeune gestionnaire. Elle est reconnue par sa supérieure pour son talent et ses capacités de gestion. Selon ses affirmations, cette femme, qui se retrouve sur son parcours professionnel au bon moment, est son deuxième mentor. Elle l'a conseillée, aidée et surtout soutenue dans ses futures promotions. Quand le temps est venu, elle a dit à Élisabeth « J'ai mis ton nom dans la liste des candidats potentiels pour devenir sous-ministre adjointe ». Voilà pourquoi, lorsqu'une opportunité s'est présentée et, sous les bonnes recommandations de son mentor, elle fracasse le plafond de verre en devenant sous-ministre adjointe. Comme elle le dit si bien « Tout est une question de timing, il faut être prête [...] Ils t'appellent, ils te disent tu passes au conseil des ministres mercredi et tu rentres en fonction lundi prochain [...] Il faut que tu acceptes et tu changes de bureau ». Élisabeth ajoute également : « Je sentais que d'être une femme, c'était plus un avantage qu'un inconvénient, en ce qui me concerne. J'étais là au bon moment ». Élisabeth connaît un cheminement rapide, un an et demi plus tard, elle devient sous-ministre associée et, par un concours de circonstances, elle deviendra sous-ministre en titre, soit sept ans après sa première nomination comme sous-ministre adjointe.

Elle a la réputation d'être une personne collaboratrice et capable de régler les dossiers. Dans le milieu restreint de la fonction qu'elle occupe, on dit d'elle et je cite :

Que j'allais être capable de prendre un ministère, de m'en occuper et de livrer [...] Ça, ce sont les réputations qu'on se fait. Parfois elles sont fondées et parfois elles ne le sont pas [...] dans mon cas, ma réputation a beaucoup joué. [...] Parfois je ne suis pas sûre, est-ce que les solutions proposées vont fonctionner, je dis : je vais régler ça! Ça rassure beaucoup les patrons, ce qu'ils veulent, ce sont des gens sur qui ils peuvent compter, loyaux, et qui vont leur régler les affaires.

Élisabeth croit à une gestion humaine basée sur le respect, par exemple, elle s'enquiert toujours de la santé des enfants de ses employés ou de ses collègues. C'est une femme qui est d'humeur égale et elle utilise beaucoup son sens de l'humour dans ses relations interpersonnelles. Elle mentionne que son caractère facile lui a été très utile dans son ascension. « Chez-nous (en famille), on réglait plus nos affaires par l'humour ». D'autre part, Élisabeth a développé un sang-

froid dans ses relations qui lui permet de se protéger de ses émotions. Voilà comment elle parle de son attitude au travail :

J'essaie de toujours garder une distance face à mes dossiers, et ne rien prendre personnel [...] surtout ne pas être émotive [...] J'ai travaillé à être moins émotive [...] Je n'ai jamais eu une attitude masculine, mais lorsque j'étais plus posée et que j'étais capable de regarder les affaires avec calme, ça marchait mieux. Oui, j'ai travaillé là-dessus. [...] Parce que je ne m'énerve pas, je donne l'impression que je suis très sûre de moi.

Elle insiste sur le fait qu'il faut être vraiment prudent afin de ne pas trop exprimer ses émotions, puisque selon elle : « On tombe facilement dans les stéréotypes de la femme hystérique qui ne comprend pas [...] Je n'ai jamais eu une attitude masculine mais j'ai travaillé comme je le disais, sur le contrôle de mes émotions ».

Pour elle, le pouvoir s'exerce avec authenticité. Elle ne cache pas les problèmes, elle mentionne :

Je donnais l'heure juste, j'ai jamais dit à quelqu'un je vais régler ton dossier si je ne suis pas capable de le faire, pour cela on me respectait et on me faisait confiance [...] Je ne prenais jamais une personne de haut [...] J'ai passé ma vie à devenir la patronne de mes collègues et même, à un certain moment, de ma supérieure alors, les liens interpersonnels harmonieux sont importants.

Elle admet candidement « Je me suis déjà sentie insécurie, la première fois que je suis entrée au forum des sous-ministres, tu n'es pas connue, c'est toi la petite nouvelle, je me suis sentie un peu gênée, mais inférieure, non, jamais ».

Bonne travaillante, Élisabeth ne croit pas aux mérites des gens qui travaillent sans cesse, et ce, 15 heures par jour. À ce sujet, elle mentionne : « J'ai rarement travaillé beaucoup les fins de semaine, mais par contre, le soir la semaine, je fais encore beaucoup ça tu vois, prendre une pause et recommencer [...] Mais je ne peux pas dire que j'ai été une grande bûcheuse ». Élisabeth a toujours su maintenir un équilibre entre sa vie familiale et professionnelle. Par ailleurs, elle est consciente d'avoir été privilégiée puisque la fonction publique offre des avantages que l'on ne retrouve pas toujours dans le secteur privé. À cet égard elle affirme : « Dans la fonction publique tu peux t'en sortir assez bien, de bonnes vacances et tu peux prendre des congés sans solde s'il

arrive quelque chose ou encore tu peux bénéficier d'un traitement différé. C'est facilitant. J'avais toujours une option ».

Élisabeth est en couple depuis qu'elle est sur le marché du travail. Son conjoint a également un emploi professionnel exigeant. Ils ont tous les deux à composer avec le défi des doubles carrières. Cependant, chacun leur tour, ils ont laissé l'autre prendre sa place sur l'échiquier du travail. Parents de deux enfants, ils ont bénéficié d'une aide familiale à la maison, une dame qui a pris soin des enfants et qui s'est occupée du quotidien lorsque les enfants étaient tout petits, et ce, jusqu'à l'adolescence. Élisabeth confirme :

J'ai toujours dit que ce qui m'avait beaucoup aidé à monter, quand j'étais jeune gestionnaire, c'est que j'ai trouvé une dame qui est venue garder chez moi lorsque mon fils est né. Elle est restée avec mes deux enfants jusqu'au secondaire. Alors ça, ça a été l'affaire la plus aidante que j'ai eue, tu vois, la même personne pendant toutes ces années, moi je n'ai jamais géré ça, des garderies.

Toutefois, depuis qu'Élisabeth est sous-ministre, son conjoint est devenu travailleur autonome et exerce son travail à domicile. Comme le travail d'Élisabeth est de plus en plus exigeant, elle apprécie ce soutien qui lui enlève beaucoup de soucis. Elle mentionne : « J'ai un chum qui est très impliqué dans la gestion des affaires familiales [...] c'est très bien depuis qu'il est à la maison [...] il faut dire qu'il a également baissé son rythme de travail et moi je l'ai augmenté encore plus, alors, on est en équilibre ».

Elle affirme qu'à la suite d'un épisode de maladie important de l'un de ses enfants, elle a pensé remettre sa carrière en question. Élisabeth dit que, sans aide extérieure, elle aurait probablement fait d'autres choix de carrière. « Mon talon d'Achille c'est ma famille. Sans aide à l'intendance familiale et sans mon chum présent quand il arrive quelque chose aux enfants, je ne serais pas fonctionnelle. Si j'avais eu un enfant avec des problèmes d'apprentissage, probablement que ça m'aurait moins tenté d'aller aussi loin dans ma carrière ». Cet aveu est à l'image de son humanisme et de ses valeurs familiales.

Tout en reconnaissant que les femmes sont bien acceptées dans la haute fonction publique, Élisabeth assure que dans le secteur privé, il existe encore un *Boy's Club* et, à son avis, il est plus difficile d'y être gestionnaire. Ici, elle fait référence à ses expériences de négociations avec des cadres d'entreprises privées. Elle constate que, d'avoir débuté dans un ministère à vocation sociale lui a facilité la tâche. Elle fait la remarque : « Je pense que j'ai eu un parcours plus facile que d'autres. Je ne suis pas sûre que dans le privé ce serait pareil ». Néanmoins, elle est convaincue que pour fracasser le plafond de verre, une femme doit avoir des compétences égales ou supérieures à un homme, être en mesure de prendre sa place et répondre présente quand les offres lui sont proposées. Selon le témoignage d'Élisabeth, celle-ci croit qu'au moment où elle a obtenu sa première nomination à titre de sous-ministre associée, c'était une période favorable à la venue de femmes dans haute fonction publique. Je cite :

Je suis convaincue que d'être une femme, ça m'a aidé quand j'ai été nommée la première fois. Monsieur Charest, le premier ministre, tenait beaucoup à avoir des femmes. [...] C'est en même temps qu'il a fait passer une loi où les sociétés d'État devaient avoir 50 % de femmes à leur conseil d'administration. Je sais qu'il a souvent demandé s'il y avait des femmes sur les listes de promotion des sous-ministres.

Consciente de l'importance de son rôle et de la place que prend la hiérarchie dans la fonction publique, elle n'hésite pas à s'entourer de gens compétents et de déléguer. Elle résume ainsi son travail :

Je ne reprends pas toutes les affaires et je ne lis pas tout ce que l'on me présente, je délègue, j'ai des directeurs quiassument des responsabilités. [...] C'est la façon dont je gère mon temps. [...] Moi, mon travail, c'est de gérer le ministère, et de bien conseiller mon ministre. De mettre en œuvre ses orientations, alors, si je ne suis pas convaincue, je vais le lui dire. S'il me dit : c'est ça qu'on fait, je vais faire en sorte d'atténuer les risques. Ce n'est pas moi le patron! [...] J'aime ça travailler pour mes ministres, puis faire arriver leurs dossiers.

Par ailleurs, son côté humaniste, courageux et sa façon toute en humour de gérer les situations lui sied très bien dans son ascension.

C'est ainsi qu'Élisabeth déclare :

Quand tu as la réputation d'être là pour aider, et puis de trouver des solutions, tu es appréciée. Si tu n'as pas une relation de confiance, quand tu es sous-ministre, parce qu'à ce niveau-là c'est une autre règle, tu donnes l'heure juste. Parfois, ce n'est pas agréable, tu vas te faire ramasser, mais tu donnes l'heure juste! Mais, si tu n'as pas ce courage-là, ça va se savoir. Il faut que tu sois de bon conseil, c'est ça ton travail!

À ce propos, elle souligne que l'hésitation des femmes joue contre elles lorsqu'elles désirent se faire reconnaître dans les hautes sphères de gestion. Elle est d'avis que :

C'est l'ambivalence des gens qui, bien souvent, mine la confiance que l'on peut avoir en leur capacité de réussir, en particulier les femmes. [...] Un patron qui voit une gestionnaire sûre d'elle, qui a des solutions et qui ne cache pas les problèmes, cette personne est appréciée.

Élisabeth ne ressent jamais le besoin de crier haut et fort qu'elle existe. À ce propos elle dira :

Je ne sais pas comment dire ça, je m'insère dans un groupe, je prends ma place, pas trop, il y en a d'autres qui en prennent beaucoup [...] J'ai une collègue qui est plus ... raide, c'est clair qu'elle passe moins bien, ce n'est pas seulement parce qu'elle a une attitude masculine, c'est parce qu'elle est raide! Alors, ça heurte les gens-là. [...] Or, c'est ma capacité d'adaptation qui a fait ma réputation aussi, je suis reconnue pour être humaine et facile d'approche.

Elle se considère intuitive et une personne qui ne calcule pas. Lorsqu'elle entre en relation avec les gens, elle réalise que les liens se tissent facilement. Élisabeth a développé une attitude positive qui facilite ses échanges avec les autres. Elle apporte ce commentaire :

J'ai réalisé assez vite la façon dont les gens apportaient les choses, ils commençaient toujours par dire quelque chose de positif, donc j'ai adopté ce style [...] Maintenant, je suis davantage en nuances, je vais dire : c'est intéressant, c'est une bonne idée, effectivement. Ensuite, je vais aller vers ce qui accroche, tu vois? Je fais plus attention aux mots que j'utilise, disons que je suis plus diplomate.

Autre point essentiel, selon Élisabeth, l'importance de savoir lire et comprendre son environnement professionnel : « Le décodage d'un groupe et les valeurs d'une organisation, et des comportements attendus [...] Ça si tu n'as pas ça, tu ne passes pas. La lecture de ton

environnement c'est très important ». D'ailleurs, force est de constater que cette femme, jeune haute gestionnaire de l'État, possède une grande capacité à s'approprier et à maîtriser ses dossiers et à bien saisir les enjeux. À cet égard, elle affirme :

Ça, je l'ai vu vite que ça, ce n'était pas une attitude qui était... prisée loin de là. Ils s'attendent qu'un sous-ministre ça vise les stratégies gouvernementales, qui soit corporatives, qui soient pas juste du genre : mon ministère doit gagner à tout prix. [...] Moi, j'ai décodé la culture du forum des sous ministres. Je sais qu'il ne faut pas que tu parles pour rien, il ne faut pas que tu parles trop longtemps, moi j'ai décodé. [...] Mais le décodage, le décodage d'un groupe et puis des valeurs d'une organisation, et des comportements attendus là... ça si t'as pas ça là... [...] Ça, c'est la lecture de ton environnement. Un gestionnaire qui n'est pas capable de lire son environnement quand il change c'est pas pareil.

De plus, elle a le courage de ses convictions, ce qui lui vaut le respect de ses pairs et des ministres qui l'ont côtoyée. Elle a su développer une relation de confiance dans son entourage. À 51 ans, on peut supposer qu'elle a encore une longue carrière devant elle et de nombreux défis à relever.

Synthèse du récit de vie d'Élisabeth

Tout compte fait, suite à cet exposé du récit de vie d'Élisabeth, on peut prétendre que cette dernière a eu un parcours pratiquement sans taches. Rappelons que les facteurs externes qui ont permis à Élisabeth de fracasser le plafond de verre sont sans équivoque l'impact familial, notamment par son père, un homme très scolarisé et hautement travaillant. Mais également les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes qu'elle a reçus par sa mère, femme également scolarisée, qui aura été un beau modèle pour sa fille. La volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes, le changement des cultures organisationnelles ainsi que la forte présence de mentors dans la carrière d'Élisabeth a fait une différence dans son ascension vers les hautes sphères de la gestion. Ces changements de cultures organisationnelles et de cadre légal ont permis à Élisabeth d'entrer favorablement dans la haute fonction publique. Elle a elle-même identifié à quelques reprises le désir du Premier ministre de l'époque à avoir des femmes sous-ministres pour tenter d'en arriver à l'égalité. Comme on l'a déjà vu, des personnes importantes ont gravité autour de cette dernière afin de lui permettre de fracasser le plafond de

verre. De nombreux mentors lui auront permis de faire ses classes, de l'inspirer, d'apprendre, d'intégrer, de se faire connaître notamment auprès des hautes sphères. Pour terminer les facteurs externes, notons le soutien externe à l'intendance familiale, sans quoi, Élisabeth déclare qu'elle n'aurait pu se propulser aussi haut dans sa carrière n'ayant pas à conjuguer avec les tracasseries de l'intendance et de la garde des enfants. Le soutien indéfectible de son conjoint a également pris une grande part dans son parcours professionnel. Élisabeth a mentionné à quelques reprises ne pas avoir pu être fonctionnelle sans cette aide inestimable.

Du côté des facteurs individuels, mentionnons l'éducation et la confiance en soi. En définitive, sa scolarité et ses études de maîtrise l'ont certainement favorisé dans l'obtention de postes de gestion. D'autre part, sa propension à bien saisir les opportunités a certes été un atout dans sa progression de carrière. Élisabeth n'a jamais dit non à une promotion ou à un avancement de carrière, elle a toujours su se faire confiance et a toujours cru en ses capacités. Par cette attitude confiante, elle a su accepter les défis qu'on lui a proposés et ce, sans hésiter. Son approche de gestion humaine et humoristique a certainement été un atout dans sa carrière, cette façon de se distancier de ses dossiers et de garder un certain détachement.

Somme toute, la carrière d'Élisabeth est à l'image de cette dernière, fulgurante, empreinte d'humanisme et diplomate.

4.1.3 Huguette la battante

L'ascension d'Huguette est rapide, toutefois, elle est faite de plusieurs concessions dans sa vie personnelle. Elle a une carrière remarquable. À seulement 45 ans, elle est nommée sous-ministre en titre. Huguette est une femme qui a su saisir les opportunités, même si à première vue, ce n'était pas le bon moment pour elle d'accepter certaines promotions. Elle doit constamment sortir de sa zone de confort afin de gravir les marches, une à une, vers le sommet.

Tout d'abord, mentionnons qu'elle a été élevée par des parents qui croyaient en l'éducation de leurs enfants. Ces derniers lui permettront d'acquérir des outils essentiels afin de relever les défis

qui l'attendent. Titulaire d'une formation universitaire en économie ainsi qu'en sciences politiques, Huguette obtient son premier poste cadre à l'âge de 36 ans à titre de directrice de la planification stratégique dans un grand ministère.

Huguette est l'ainée d'une famille de trois enfants. Son père, très impliqué dans sa communauté, encourage ses enfants à être des citoyens engagés. C'est pourquoi, elle considère l'influence de son milieu familial comme déterminant dans ses prises de décisions professionnelles et sa capacité à accepter des responsabilités de gestion de l'état. Huguette témoigne ainsi de l'apport parental :

Bien, c'est sûr que le milieu familial a eu une influence. Moi j'ai un père qui était président d'une commission scolaire, donc, qui travaillait le jour et gestionnaire le soir. [...] C'est sûr que j'ai le modèle d'un parent qui s'est impliqué, qui a du leadership, qui a accepté des responsabilités, et puis, il vit bien avec ça.

Par ailleurs, tout permet de penser que le parcours de sa mère lui a permis de se projeter dans une attitude positive de réalisation de soi, sans voir les enfants comme un obstacle à sa carrière. Huguette raconte que sa mère a constamment travaillé à l'extérieur de la maison tout en prenant en charge l'intendance familiale :

J'ai une mère qui a toujours travaillé [...] Ma mère, elle a eu trois enfants, elle a fait une carrière dans le gouvernement fédéral, donc pour elle, que ses filles travaillent, que ses petits-enfants aillent en garderie, puis que je ne sois pas là à 16 heures pour faire des biscuits au chocolat, c'était bien normal. Donc, d'avoir eu un milieu comme ça, je pense que ça aide à placer les priorités aussi aux bonnes places.

Elle a reçu de sa mère un beau modèle féminin. Elle ajoute :

C'est ma mère, c'est certain, qui est mon modèle féminin. [...] Moi, j'avais une mère qui faisait plein de choses, qui lisait, qui avait des modèles, tu sais, ma mère aimait Lise Payette et Pauline Marois, c'était des femmes qui l'inspiraient, c'est sûr que cette attitude a déteint sur nous, ses enfants. [...] Donc, je trouve que ces modèles-là nous aident à être capables de tolérer bien des choses dans notre propre vie.

C'est à cette citation que l'on peut constater à quel point le modèle féminin a été bien ancré pour Huguette, ce qui lui a permis de croire en ses capacités et de se propulser vers l'avant.

Il est important de signaler qu'Huguette a reçu un appui sans failles de ses parents dans les moments de prise de décision. Ceux-ci ont toujours cru en elle et applaudi ses succès incluant ses promotions. Voilà ce qu'elle dit à ce sujet :

Mes parents ont toujours pensé que je pouvais faire n'importe quoi. [...] Ils n'étaient pas inquiets, ils n'étaient pas préoccupés, mais étaient en appui, tout le temps. Je pense que ça a été très, très positif. J'ai toujours aimé les sciences politiques, j'avais une passion pour ça au Cégep, et de fait, j'étais présidente de mon collège. J'ai aussi fait de la politique étudiante à l'université.

Si nous considérons maintenant sa vie professionnelle, et demandons à Huguette comment elle a pu atteindre aussi rapidement, un poste de gestionnaire de haut niveau, celle-ci répond que l'expérience acquise est gage de succès, mais, qu'il faut toutefois se montrer patient et faire ses classes. Selon elle, la confiance des gens autour de soi est primordiale. La confiance des patrons surtout mais aussi celle de ses pairs, avec qui on finira toujours par transiger un jour ou l'autre. Prendre soin de ses relations car elle le mentionne : « Il faut l'avouer, le monde du travail est très petit et il faut demeurer bon joueur ».

D'autre part, selon cette dernière, il faut savoir saisir les opportunités, et ce, même si le moment n'est pas parfaitement le bon, car en fait, il n'y a jamais de bons moments, aux dires d'Huguette. À ce sujet, elle confie :

C'est un mélange d'opportunité puis de passages obligés et puis aussi, je dirais, de moments où il faut foncer. Je le traduirais comme ça. Donc, dans ma vie, j'ai été privilégiée parce qu'il y a eu plusieurs fenêtres d'opportunités qui se sont présentées qui m'ont permis d'aller occuper des emplois clefs qui chacun, étaient une marche vers quelque chose de plus haut. [...] Chaque fois, j'ai accepté de changer de travail, d'aller occuper des emplois qui étaient plus exigeants mais qui faisaient partie d'une préparation, d'un passage pour être capable de monter l'ensemble des marches puis de devenir sous-ministre.

Ainsi, lorsqu'Huguette parle de passages obligés et de moments pas toujours propices, elle exprime une perception de ce qu'il faut accepter pour évoluer et avancer dans un milieu

professionnel compétitif. Effectivement, ce bagage d'expérience ne s'achète pas et pour monter les échelons, Huguette dit qu'il faut faire ses classes. Elle précise que toutes les marches gravies sont utiles. À cet égard elle rappelle :

Il y a des gens qui ont cru en moi et puis qui m'ont amené à avoir confiance que je pouvais monter chacune de ces marches. On ne part pas de la première marche pour monter à la dixième, il y a plusieurs étapes à l'intérieur du cheminement de carrière qui permet ça. Par contre, à chaque fois, il faut accepter de monter ces marches-là. Donc, parfois les marches, elles n'arrivent pas à un moment parfait dans notre vie. Puis, il faut dire oui car, il est important de se demander : Est-ce que cette opportunité va se présenter à nouveau? Peut-être jamais, ou peut-être plus tard, et puis il faut accepter de la prendre.

Il est certain qu'Huguette a appliqué cette façon de faire à sa carrière, soit d'être toujours disponible pour une promotion. En plus d'être disponible pour une promotion, on voit qu'Huguette a su se faire accompagner par un mentor, un homme qui croyait en elle et qui l'a appuyée.

Huguette est une grande travaillante. Lorsqu'on lui confie un dossier, elle est reconnue comme une personne qui livre la marchandise. C'est une femme exigeante envers elle-même, qui, par ailleurs, a les mêmes attentes envers ses adjoints et subalternes. Bien qu'Huguette aime à connaître ses dossiers à fond, elle sait qu'il y a une limite en temps et en énergie à y consacrer, c'est pourquoi, il est important pour elle d'être bien entourée.

En tant que sous-ministre, elle a une énorme charge de travail, ainsi à chaque jour elle doit faire la validation d'une grande quantité de documents: « Moi, chaque soir, mon adjointe met sur mon bureau entre 20 et 30 dossiers à lire. Si je ne les lis pas avant de rentrer le lendemain matin, c'est 60 que j'aurai jours suivant ». C'est, en effet, un trait de sa personnalité que de s'investir autant dans son environnement professionnel. Elle relate :

Moi, j'ai toujours beaucoup travaillé, d'ailleurs, à toutes les grossesses j'ai travaillé jusqu'à la grosse bedaine de huit mois. [...] J'ai de la chance, parce que j'avais la capacité physique de me permettre ça. [...] Et oui, je restais jusqu'à la toute fin et ensuite, je ne prenais pas tout mon congé parental.

On peut dire qu’Huguette exerce un *leadership* calme et sans coups d’éclat. Elle a une gestion axée sur les résultats : Elle précise : « Je travaille fort et je suis une personne de résultats ». Dans son milieu de travail, elle n’agit jamais sous le coup de l’impulsivité. Elle souligne :

J’ai une personnalité non conflictuelle. Je suis aussi assez modeste, je n’arrive pas à quelque part avec des : m’as-tu vu. [...] On me dit souvent que je suis une personne sympathique. J’utilise un niveau de langage poli, par exemple, je vais dire : est-ce que tu accepterais de faire cela pour moi et je remercie toujours les gens pour un travail exécuté. J’apprécie le travail rendu.

Dans un des ministères où elle a exercé ses emplois de gestionnaire de l’État, elle considère qu’il n’était pas toujours facile de s’intégrer à la culture organisationnelle. Huguette décrit ainsi le milieu de travail :

Je n’ai pas été très bien acceptée, j’ai dû faire ma place, c’est un endroit où il m’a fallu être stratège. [...] Ce n’est pas parce que quelqu’un croit en nous et qu’il nous nomme sur un poste que les gens sont heureux lorsqu’on arrive! Souvent, c’est plutôt le contraire, il y en avait d’autres de pressentis. Au départ on te donne un premier coup de pouce mais après ça, c’est à toi de jouer. [...] Il faut être stratégique, aller chercher les gens, se faire des alliés [...] Il faut surtout trouver les failles et la ligne où passer, ensuite les gens doivent accepter et adhérer.

Cette citation révèle la facilité d’Huguette à saisir les enjeux mais également ses capacités de stratège et de diplomatie.

Avec ténacité et persévérance elle maintient le cap, ainsi, le temps passe et les choses entrent dans l’ordre pour Huguette. Voici comment elle témoigne de cette étape plus difficile dans sa carrière:

Puis, après cinq ans, eh bien, tu fais partie de l’équipe parce que là, tu as résisté, tu as été persévérente, tu as fait tes preuves. Tu ne les as pas laissé tomber, tu les as supporté dans leurs dossiers, puis au bout de la ligne tu es l’une des leurs. Ça prend du temps. [...] Il faut être persévérant.

Elle ajoute :

On joue correctement, stratégiquement on y va plus en équipe qu'en hiérarchique, et bien ça se fait tout seul. Un bout d'un certain temps, tu t'aperçois que tu es devenue la sous-ministre et que tout le monde te reconnaît dans cette fonction, mais il faut le faire à notre façon. Il y a beaucoup de savoir-être là-dedans. Puis ça, je pense que nous les femmes, ont a ça. On est beaucoup plus patientes que les hommes. J'ai beaucoup de collègues masculins qui auraient été découragés tu sais, quand tu arrives dans un milieu hostile et ils se seraient demandés : Comment ça se fait-il que c'est ainsi? Nous les femmes, on est habituées de vivre de la résistance, je crois. On est surtout très travaillantes, et ça paye.

Encore une fois, on observe à quel point Huguette a travaillé d'arrache-pied, a su être stratégique et ainsi s'approprier les opportunités et saisir les enjeux fondamentaux. Son savoir-être est également digne de mention.

Par ailleurs, Huguette croit fermement au mentorat. Elle dit avoir reçu énormément de mentors qui ont gravité autour d'elle, et ce, tout au long de sa carrière : « Donc, à chaque fois qu'il y a eu des postes clefs, et bien, à la fois il y avait des gens dans mon milieu de travail et à la fois dans ma vie personnelle pour m'appuyer ».

Ces personnes importantes qui lui aident à gravir les marches sont reliées à son milieu de travail. Huguette parle ainsi de ses mentors :

Ils étaient tous à l'interne. Presque tous étaient mes patrons, pratiquement tous étaient des hommes. En fait, sauf une personne était une femme et qui a été déterminante dans mon parcours. Mais pour le reste, ceux qui ont attaché les fils et assurés les passages, c'était mes patrons, tous des hommes. Ils croyaient que je pouvais faire avancer les choses.

On peut constater à quel point les mentors ont eu une influence significative dans le parcours professionnel d'Huguette. Ces hommes et ces femmes, expérimentés et influents, ont su faciliter l'ascension d'Huguette en lui permettant d'accroître son sentiment d'assurance et de compétence. Huguette est très reconnaissante envers ces personnes. Il importe de rappeler que ces derniers ont été essentiels à la progression de sa carrière.

Elle affirme :

On ne peut pas le faire tout seul. Je n'aurais pas pu être dans mon bureau et puis me dire je veux devenir la sous-ministre nommez-moi. Il faut que quelqu'un nous ait préparé, qu'il dise elle est prête et qu'il plaide notre cause par rapport à d'autres candidatures. [...] À chaque fois, ils ont accepté de me conseiller sur comment me présenter, quoi dire, qu'est-ce qu'ils cherchaient. Par exemple, pour être sous-ministre mon patron m'avait dit : Écoute, ils cherchent quelqu'un de batailleur, qui sait se défendre et qui ne va pas s'écraser alors, quand ils vont te poser ces questions-là, soit très ferme, t'es capable de le faire de toute façon. [...] Tu ne peux pas y aller toute seule. Ça prend quelqu'un qui signe pour toi et, concrètement qui fait des démarches.

Il convient aussi de préciser qu'Huguette est touchée par la solidarité féminine. Elle parle de cette femme sous-ministre qui, à un moment crucial de sa carrière a fait des démarches pour elle, pour l'aider.

D'autre part, tout comme autres les femmes rencontrées pour cette étude, Huguette n'a jamais fait partie d'un réseau externe. Elle a établi ses alliances avec ses collègues de travail et stipule :

Je dirais que c'est plus du réseautage à l'interne. Je n'ai jamais fait partie d'aucun club ou de regroupement spécifique là, mais je dirais que, dans la fonction publique, je ne sais pas si c'est comme ça dans les grandes entreprises aussi, mais on finit par être un petit groupe qui se connaissent et qui chemine un peu en même temps.

Par ailleurs, à l'instar de ses conseurs qui ont participé à l'étude, Huguette a toujours su collaborer et s'entourer de gens compétents. Elle sait que c'est une valeur sûre pour cheminer. Elle affirme : « Je me suis entourée d'une équipe très compétente qui avait beaucoup de valeur ajoutée. Les gens le reconnaissent ». Comme cela a été mentionné à propos de son attitude au travail, elle a toujours privilégié les valeurs de travail en équipe, de savoir être, de consensus, l'approche humaine qui a également caractérisé les trois autres répondantes de cette recherche. Celles-ci, selon elle, sont des valeurs bien féminines.

Voici comment elle résume le comportement dit féminin :

Nous, les femmes, ont est bien rigoureuses, on a le souci de livrer des résultats, mais on est aussi capable de le faire avec une certaine modestie. Je crois qu'on est plus des personnes d'équipe. Donc quand je rends un dossier à terme, ce n'est pas juste Huguette, c'est l'équipe qui arrive au but. [...] Je ne me sens pas menacée d'avoir des gens forts autour de moi et qui prennent de la place. Ils ont une part des lauriers, et ça aussi c'est apprécié. C'est pour cela que les gens veulent travailler pour nous les femmes, parce qu'ils savent qu'on n'écrase pas les autres. [...] Ça fait des équipes fortes et ça augmente notre crédibilité. [...] Les femmes ont un gros atout. Cette capacité à travailler en consensus. Aussi d'être capable de se concentrer sur les résultats mais pas au détriment de tout.

Comme le fait remarquer Huguette, il y a une grande différence entre les hommes et les femmes lorsque vient le temps de relever un nouveau défi. À cet égard, elle mentionne :

Actuellement, je suis en train de recruter pour un poste de sous-ministre adjoint, donc, dans un gros portefeuille, j'ai fait une liste d'à peu près une dizaine de personnes, toutes les femmes ont refusé systématiquement en invoquant la conciliation travail-famille. Les gars m'ont tous dit : je vais parler à ma blonde puis je vais vous revenir. [...] Mais, ils m'ont tous rappelés dans l'intérieur de 48 heures pour me dire : c'est le fun ce que vous me proposez, j'en ai parlé à ma blonde, et c'est oui. Les femmes m'ont toutes écrit de longs courriels pour me dire : c'est tellement extraordinaire ce que vous me proposez, mais l'équilibre dans ma vie c'est important, alors, je ne peux pas accepter à ce stade-ci. Mais c'est là, le moment où il faut qu'elles acquièrent cette expérience-là, si elles veulent arriver suffisamment jeunes pour le percer le plafond. Parce que, il y a des âges pour chaque chose. Ils ne nomment pas, un sous-ministre en titre à soixante-deux ans, c'est une récompense de fin de carrière, ce n'est pas une carrière sous-ministre. C'est deux choses. Donc, il faut arriver à ces âges-là, pour faire une carrière de sous-ministre et puis c'est ça que les gars font.

D'ailleurs, cette valse ambivalente au niveau professionnel qui caractérise les femmes demeure, selon les écrits recensés, une barrière à leur cheminement de carrière. La division sexuelle des rôles cantonne encore les femmes dans le dilemme et le tiraillement de la conciliation travail-famille. On voit clairement dans le discours d'Huguette comment l'ambition des femmes est continuellement mise au défi et est, à certains égards, difficile à maintenir tellement les rôles sont encore sexués, et ce, contrairement aux hommes qui ne sentent pas, ou sentent moins, cette pression de la conciliation travail-vie familiale.

Pour Huguette, l'apport de son conjoint dans sa vie professionnelle demeure primordial. Cependant, lors de son tout premier poste cadre, Huguette a vécu le défi de la double carrière. Toutefois, avec les années, et ce, afin de prendre son envolée et de pouvoir parvenir à un poste de sous-ministre, son conjoint a diminué un peu la cadence et est devenu travailleur autonome. C'est ainsi que les rôles se sont inversés entre elle et son conjoint. En effet, lorsqu'elle a accepté son premier mandat de sous-ministre celui-ci lui a laissé toute la latitude et l'espace pour que sa carrière prenne son envolée. Voilà comme elle relate le support qu'elle reçoit :

Quand j'ai reçu l'appel pour un poste de sous-ministre adjoint, j'ai fait comme les gars et j'ai parlé à mon chum, puis il a dit : bien c'est extraordinaire, on va s'arranger. Mais c'est sûr que si j'avais un conjoint qui avait répondu : ça n'a pas d'allure, je ne sais pas, est-ce que je l'aurais pris? Peut-être que non, parce que ça prend quelqu'un qui accepte cette vie. Si à chaque fois que tu rentres chez toi à 19 heures, et ton conjoint est fâché, les enfants n'ont pas mangé, c'est le bordel dans la maison. Bien, ça ne marche pas! Ça prend quelqu'un qui accepte ton travail, que tu arrives tard, qu'il va faire manger les enfants plus souvent qu'à son tour puis que, ce n'est pas grave. Ça fait partie de... plein de familles vivent ça, puis ils survivent, puis qu'il y a des enfants qui ont des parents médecins qui travaillent la nuit, qui ont des parents qui sont pilotes d'avion, puis qui voyagent [...] Y'a pas de panique à bord là. Mais ça prend quelqu'un qui est prêt à vivre ça, tu sais, je connais des femmes qui ont des emplois beaucoup moins exigeants que le mien, et passent leur temps obligées de négocier avec leur conjoint pour un petit voyage de deux jours, un si, un ça. Ça ne marche pas ça non plus.

Encore une fois, on peut clairement identifier le changement des cultures sociétales dans le discours d'Huguette. Il est indéniable que l'apport, le support et l'acceptation du conjoint fait la différence dans l'élévation des femmes dans les hautes sphères de la gestion. Sans un conjoint ouvert et enclin à accepter ces contraintes, il est beaucoup plus ardu pour une femme de se hisser au sommet. Ce changement de cultures sociétales se fait petit à petit mais il demeure encore bien lent et fragile comme l'a témoigné Huguette.

Parallèlement, Huguette a bénéficié d'une aide externe pour l'intendance familiale lorsque leurs enfants étaient petits. À ce moment, elle a eu une gardienne à la maison mais dès que ceux-ci ont été d'âge scolaire, il n'y avait qu'une présence pour l'arrivée des enfants de l'école et pour les devoirs. Par la suite, elle et son conjoint se sont organisés. Elle a choisi de ne pas avoir d'aide

externe pour le ménage mais plutôt de faire un partage des tâches en famille pour leur apprendre le sens des responsabilités. Elle témoigne de cette époque en ces termes :

Quand les enfants étaient petits, on avait quelqu'un temps plein à la maison [...] Quand les enfants ont grandi, on avait quelqu'un qui venait après l'heure du dîner faisait l'après-midi, allait les chercher à l'école, faisait les fins de journées. Quand nos enfants ont commencé à être pré-adolescents, ils ne voulaient plus se faire garder. J'ai dit on va faire ça autrement. D'abord ils étaient plus vieux, ils voulaient de l'argent de poche. Donc, on s'est réparti les tâches toute la famille. [...] Et puis, je faisais les repas avec mon conjoint.

Lorsqu'elle parle de la conciliation travail-famille Huguette a une position assez ferme :

Moi, je crois, qu'afin de permettre à plus de femmes, de prendre des postes dans les organisations que ce soit des postes de professionnels ou des postes de gestionnaires, que les mesures de conciliation sont nécessaires, toutefois, celles qui veulent vraiment percer le plafond de verre et qui veulent faire quatre jours semaine, c'est sûr que ce sera très difficile [...] Il faut choisir ce qu'on veut [...].

Là encore, à l'instar des trois autres répondantes ciblées dans l'étude, Huguette est catégorique, les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail sont difficilement compatibles avec la possibilité de fracasser le plafond de verre.

Le parcours d'Huguette nous démontre l'importance de franchir les étapes une à une. Force est de constater qu'elle s'est affranchie des comportements dits féminins. Elle a saisi les opportunités, conquis des milieux réservés aux hommes et s'est montrée humaine et rassembleuse pour faire sa place dans les hautes fonctions de l'État. Comme toutes les femmes rencontrées pour cette étude, Huguette a une grande confiance en elle, mais elle dit qu'il y a quand même toujours un petit doute qui plane, et toutes l'ont nommée comme un doute plutôt féminin : « On a une bonne confiance en soi, mais on se dit : suis-je vraiment bonne? Mais, bien sûr, ça ne nous empêche pas d'avoir confiance en soi ».

Synthèse du récit de vie d'Huguette

Tout compte fait, l'ascension d'Huguette s'est effectuée de façon rapide, avec audace et courage. Huguette n'a pas économisé ses énergies et son ambition afin de gravir les échelons. On peut dire à la lecture de son récit, que les facteurs externes dans sa trajectoire de vie sont certainement la présence de mentors et les changements de cultures organisationnelles et sociétales. Outre le fait qu'elle a eu des patrons, des mentors, hommes et femmes qui ont cru en elle, l'ont soutenue, appuyée et permis de faire voler en éclat un plafond de verre bien opaque, l'apport de son conjoint, notamment dans le partage de l'intendance familiale avec une femme de carrière, furent déterminant dans son cheminement. On ne peut passer sous silence l'apport fondamental de ses parents, cet impact familial majeur qui a fait d'Huguette une femme solide, courageuse, compétente, confiante et sûre d'elle et aussi le modèle fort qu'elle a reçu de sa mère. Terminons avec le soutien externe à l'intendance familiale et le soutien constant de son conjoint qui furent sans équivoque un atout de premier plan pour lui permettre de gravir les marches une à une.

Ce que nous pouvons retenir du récit d'Huguette, ce sont aussi les facteurs individuels qu'elle a développés, notamment son haut degré de scolarité mais aussi sa disponibilité, son organisation et son acharnement au travail. En effet, Huguette la battante est une travaillante sans relâche et elle l'a démontré à de nombreuses reprises en acceptant des emplois majeurs et décisifs à des moments charnière de sa vie personnelle. Confiante en elle et sûre de ses moyens et de ses capacités, Huguette a su saisir toutes les opportunités qui se sont présentées à elle. Elle a su foncer et saisir ces fenêtres d'opportunités et elle n'a pas hésité à accepter les énormes défis qui se sont présentés sur son chemin, malgré les embûches qu'elle appelle avec sagesse « les passages obligés ». Huguette est une battante paisible qui a su rallier les troupes et qui a su être stratégique et diplomate tout au long de sa carrière. Somme toute, une battante humaniste.

4.1.4 Flavie l'audacieuse

Flavie est une diplômée de première génération. Avant même de choisir sa profession, elle savait déjà qu'elle n'irait pas vers un métier traditionnellement occupé par les femmes. C'est une

femme audacieuse, qui se démarque non seulement par son choix de carrière, mais bien par sa façon de prendre sa vie en main, seule, avec des objectifs bien définis, qui la mèneront là où elle est maintenant, soit, à la tête d'une université dynamique et en plein essor.

Titulaire d'un baccalauréat en sciences appliquées en génie géologique et d'une formation de deuxième cycle, soit une maîtrise en gestion de projets, Flavie débute sa carrière comme ingénieur en géologie dans un camp minier en région. Par la suite, elle entre au sein de la communauté universitaire à titre de professionnelle et d'agente de recherche. De fil en aiguille, elle change d'orientation et accepte des charges de cours pour finalement devenir professeur, elle a alors 35 ans. Choisir une profession non traditionnelle, ce qui, à cette époque, était encore assez rare pour une femme, une carrière en génie et, de surcroît, en géologie. On peut dire que Flavie a cassé le moule. Elle ne s'explique pas clairement ses choix :

Mais, je ne sais pas pourquoi, mais c'était clair dans ma tête, ça me tentais de faire un métier qui n'était pas un métier traditionnellement féminin comme aller enseigner, pas du tout, puis finalement, j'ai fini professeur, je ne le voulais pas mais j'ai quand même fini professeur!

Elle raconte comment sa mère réagi lorsqu'elle lui annonce ses intentions :

Quand j'ai dit à ma mère que j'allais étudier à l'université, elle ne comprenait pas pourquoi. [...] Tu vas aller à l'université, qu'est-ce que tu vas faire? Voyons, trouves-toi un emploi, va faire de l'argent [...] En plus, étudier en génie, elle a dit t'es malade! [...] Moi, je suis une étudiante de première génération, comme plusieurs de nos étudiants ici, donc mes parents ne sont pas allés à l'université. [...] Ce n'était pas dévalorisé, ça ne faisait pas partie de la culture. [...] Alors, dans mon milieu familial, ce n'était pas dessiné pour moi, pas du tout!

On peut prétendre que c'est un parcours étonnant pour une femme issue d'un milieu où les études universitaires n'étaient pas nécessairement valorisées. Bien que, la culture des études universitaires ne soit pas présente au sein de la famille, les parents de Flavie l'appuient et l'accompagnent dans son parcours. Ils respectent son désir de poursuivre sa scolarisation dans un domaine d'étude occupé majoritairement par les hommes. De la réaction de ses parents, elle mentionne : « Tu veux le faire, vas-y on va t'aider dans la mesure de ce qu'on peut faire. [...] Non, je n'ai jamais eu de limites. [...] Ils ne m'ont jamais freinée dans mes élans. Moi je les

remercie parce que, finalement, j'ai fait tout ce que je voulais dans la vie ». En effet, dès que sa décision a été prise, sa mère l'a toujours soutenue: « Ma mère m'a toujours aidée, elle a respecté mon choix». On peut d'ores et déjà constater que l'impact familial a été d'une importance capitale pour Flavie car elle a reçu un soutien inconditionnel de ses parents, de sa mère de surcroît, qui l'ont supportée et accompagnée dans ses décisions.

Flavie est née dans une famille de trois enfants, elle a deux frères. Elle dit : « J'agis comme un gars. J'ai été élevée avec deux frères, je n'ai pas été élevée comme une fille ». La mère de Flavie a toujours travaillé à l'extérieur de la maison et elle a su garder son indépendance financière, ce qui est une fierté et un modèle pour Flavie.

Moi, ma mère a toujours travaillé, contrairement aux autres mères, j'ai quand même 55 ans, ça veut dire que lorsque j'étais jeune, la plupart des mères ne travaillaient pas, moi la mienne travaillait. [...] Déjà, c'était le modèle que j'avais à la maison, moi je me rappelle maman travaillait de quatre heures à minuit, alors, quand j'arrivais de l'école, elle n'était pas là, et puis, c'était mon père qui travaillait de huit heures à quatre heures et c'est lui qui était là. Donc, c'est le modèle familial dans lequel j'ai été élevée, mon père et ma mère travaillaient. [...] C'est peut-être ça qui explique que j'aie décidé d'aller étudier en génie, dans un milieu de gars.

Lorsqu'elle débute dans le milieu de la géologie, Flavie n'a pas plan de carrière, elle se contente de saisir les opportunités qui lui sont offertes. Cependant, dans la jeune trentaine, quand elle veut avoir des enfants, elle constate que faire de la géologie n'est pas un métier adapté à la vie de famille. Elle témoigne en ces termes :

Oui j'ai fait ce métier, c'était dur. J'ai arrêté de faire de la géologie parce que, finalement, pour une femme c'est très difficile. Puis, quand arrive la trentaine, tu veux avoir des enfants, ce métier-là n'est pas compatible. Avoir une famille ça ne marche pas! C'est là que j'ai commencé à penser à faire autre chose. [...] J'ai fait ma maîtrise en gestion de projet et j'ai travaillé comme gestionnaire de projets miniers. [...] Ça a changé bien des affaires.

Par la suite, après sa maîtrise comme mentionné précédemment, elle fait son entrée dans le réseau universitaire, comme professionnelle et agente de recherche d'abord, et par la suite, comme professeur.

Elle mentionne :

Quand je suis arrivée comme professeur, je n'avais aucune prétention, j'étais bien contente, et puis moi, ma carrière c'était ça, j'étais en gestion de projet et je trouvais ça stimulant, j'aimais ça, je m'occupais de la maîtrise et non, je n'avais pas d'autres ambitions que ça à ce moment-là.

Après quoi, elle est successivement directrice de département, directrice de module, directrice de maîtrise et directrice réseau. À partir du moment où elle sait qu'elle veut devenir rectrice et qu'elle sent qu'elle peut avoir cette opportunité de carrière, elle fait ce qu'elle a à faire pour y arriver. C'est pourquoi, elle siège sur toutes les instances de l'université : commission des études et conseil d'administration. Elle a gravi les échelons un à un et poursuivi son ascension jusqu'au vice-rectorat, qu'elle assume par intérim pendant un an jusqu'à ce qu'elle obtienne le poste de vice-rectrice. Elle affirme :

J'ai fait un an au vice-rectorat enseignement recherche par intérim, j'ai appliqué sur le poste, le poste était ouvert, il y a eu un concours de sélection et c'est Benjamin qui présidait le concours et lui, il m'avait posé la question à ce moment-là, il dit Flavie, c'est quoi ton profil de carrière? Alors, je lui ai dit : rendu là, c'est ta job que je veux, alors, je fais le vice-rectorat enseignement-recherche mais, ce que je veux faire, et là, je le sais exactement, c'est ta job que je veux faire! Et j'avais dit ça en entrevue. Là, c'était clair.

De ce cheminement elle dira :

Je savais dans quel bateau j'embarquais à ce moment-là. Ce n'était pas dans une filière inconnue. Alors, ça a été un parcours classique si je puis dire. Peut-être plus classique que plusieurs de mes collègues recteurs, rectrices qui eux souvent, sont partis de professeurs et sont allés recteurs. [...] J'ai tout fait. Il n'y a pas de fonction que je n'ai pas faite. C'est pour ça que j'arrive en tête de cet établissement là et puis il y a peu de fonctions que je ne connais pas parce que je les ai moi-même exercées.

Flavie est reconnue comme une grande travailleuse et aussi pour ses capacités hors du commun. Elle s'est impliquée énormément au niveau socio-économique dans la région et de fait, siège sur de nombreux conseils d'administration.

Elle dit :

Je savais que si je voulais obtenir le poste de recteur, il fallait que les gens de la région me connaissent, pas seulement la communauté universitaire. [...] Moi j'avais fait le choix à ce moment-là de m'impliquer régionalement de façon plus importante, de me faire connaître et, c'est une chose que j'ai réalisée. À part ça, j'ai essayé de faire mon travail de la meilleure façon possible. D'ailleurs, comme toutes les filles parfois on en fait, trop! Trop, trop, tout le temps!

Cette dernière déclaration de Flavie nous permet de comprendre à quel point les préjugés et les stéréotypes sont encore bien ancrés dans notre société et à quel point les femmes doivent mettre les bouchées doubles afin de contrer les effets négatifs de ces derniers dans un monde où le management est encore de type patriarcal. On constate encore comment le fait d'être femme demande de faire toujours plus pour être reconnue. Toutefois, elle admet qu'à un certain moment elle a compris qu'elle devait lâcher prise. Voici ce qu'elle dit à ce sujet :

Je trouve que souvent les femmes, on met beaucoup de temps, comment je dirais, on tourne moins les coins ronds que les gars peuvent le faire. Et ça, ça nous joue des tours. Moi, il a fallu que j'apprenne à en laisser un peu, sinon toutes tes fins de semaines y passaient. Alors là, un moment donné ce n'est pas long que ton physique te ramène à l'ordre et te dit : non tu ne peux pas faire ça, tu vas tomber malade. Alors, tu es obligée d'organiser des choses pour accepter de ne pas tout savoir ou tout connaître et de ne pas avoir toute l'information au moment où tu en as besoin. Cela veut dire, être plus créatif et moins rationnel. [...] C'est un apprentissage que j'ai dû faire : apprendre à être plus créative et moins rationnelle.

Pour tout dire, Flavie a vite compris et intégré qu'elle ne pouvait, rendue à ce si haut niveau, continuer d'en faire toujours plus au risque d'y laisser sa peau. Elle a donc su agir avec stratégie et finesse.

En outre, de la situation des femmes gestionnaires, elle dira :

Moi je pense qu'on a plus de capacités, on a été habituées à gérer plein d'affaires en même temps. Surtout si tu as décidé de faire une carrière, et puis si tu as décidé d'aller aux études, d'avoir des enfants, puis de continuer tes études. Tu sais moi, quand j'ai fait ma maîtrise, j'ai eu mes enfants. Il faut tout de même que tu le gères ça. Tu tombes enceinte, faut que tu l'aies cet enfant-là, il faut tu l'allaites, tu travailles et que tu fasses tes études. Tout ça en même temps.

Il est intéressant de constater que, tout comme les autres femmes rencontrées pour les fins de cette étude, Flavie a, elle aussi, un grand souci de la gestion de ses états d'âme. En effet, elle a vite compris qu'il faut bien gérer ses émotions et faire preuve d'une intelligence émotionnelle hors pair pour occuper un poste de haut niveau. Elle affirme :

Je n'aime pas beaucoup étaler mes émotions devant tout le monde. Je fais attention à ça, c'est clair. Donc, si j'ai des choses émotives à faire, je me prépare, pour que ça paraisse le moins. [...] Et puis, c'est sûr qu'on est plus émotives nous, les femmes, il doit y avoir quelque chose de génétique dans ça. [...] Il faut que tu apprennes à gérer ça, tu n'as pas le choix, tu ne peux pas toujours étaler tes émotions sur la table. Ça ne marche pas! [...] En plein conseil d'administration, tu ne pars pas à pleurer. [...] Faut garder le contrôle.

À cet effet, on est à même de constater que Flavie, à l'instar des autres répondantes qui ont participé à cette étude, une bonne gestion de soi est incontournable dans le cheminement conduisant à l'éclosion du plafond de verre. Le maintien d'une bonne santé physique et mentale a été un facteur individuel clairement nommé par les quatre répondantes.

Autre aspect souligné par Flavie, est la perception que les gens ont des femmes. À ce sujet elle mentionne qu'une femme ne doit jamais avoir l'air fatiguée sous aucun prétexte, elle sait que la pression est assez forte à ce niveau. En aucune circonstance, elle ne démontre de la fatigue ou un sentiment de trop-plein. Elle s'oblige à toujours être maquillée et bien mise. Voici les constatations qu'elle fait :

On apprend à gérer plein de dimensions, alors moi, je pense, que dans notre vie professionnelle, on n'est pas différentes des gars, on vient fatiguées puis il faut prendre quelques jours de congé. Moi, je connais mon rythme et je sais qu'il faut qu'à tous les 3-4 mois, je dois prendre un congé. Je n'ai pas le choix. [...] Mais ça, c'est correct, ça ne me dérange pas. Donc, on en fait autant c'est juste que des fois, je me dis ça nous paraît plus dans la face quand on est fatiguées.

Flavie mentionne également que le fait d'être entourée d'une équipe de confiance fait toute la différence dans la gestion de sa carrière. C'est en effet primordial pour elle, et ce, afin de continuer à avancer et performer.

Elle mentionne :

Tu t'aperçois que ça marche parce qu'autour de toi, tu as du monde qui maîtrise les dossiers. Donc là, c'est un lien de confiance qui doit s'établir avec les gens, et ce qui est important, c'est d'avoir du monde autour de soi avec qui tu as un bon lien de confiance. [...] Parce que, s'il n'y en a pas, tu es vraiment dysfonctionnel dans ton travail. Donc, c'est un travail d'équipe.

Dans son cheminement professionnel, Flavie n'a fait partie d'aucun réseau social formel. Celui qu'elle s'est créé, il s'est établi dans le cadre de son travail. Elle dit à ce sujet :

Non. Je ne suis pas membre d'un club. Je n'aime pas ça. Je n'ai jamais été membre d'aucun club. Par contre, j'ai siégé sur beaucoup de conseils d'administration, j'ai un bon réseau d'amis, mais pas de pas de réseau social formel. [...] Quand j'ai besoin de quelque chose professionnellement, dans le poste que j'occupe, je parle à un de mes collègues.

Des *Boy's Club* elle dit qu'elle est bien consciente qu'ils existent mais ne se sent nullement attirée, et ce, même si elle est une excellente golfeuse, elle ne se sert jamais de ce médium pour gérer ses affaires. Elle précise que son avancement, elle ne le doit qu'à elle-même et à la force de son travail et non pas à un réseau quelconque qui l'aurait propulsée. Voici les propos qu'elle a tenus à une question posée au sujet des réseaux ou communément appelés *Boy's Club* :

Mais eux, ils discutent d'affaires au golf, moi je ne parle pas d'affaires au golf. Ce genre de situation-là, ce n'est pas quelque chose qui m'attire et ça ne m'intéresse pas. Je n'ai pas ce type de réseau là, ce n'est pas quelque chose qui contribue à ce qu'au niveau professionnel que je me sens plus à l'aise.

On peut donc en conclure que les réseaux, ce n'est pas son fort. Au moment opportun de sa carrière, c'est-à-dire lorsque Flavie est enseignante à l'université et lors de son passage au vice-rectorat, un mentorat naturel s'est créé avec celui qui est son supérieur immédiat. Ce dernier l'a guidée dans l'appropriation de ses tâches. Il lui a apporté tout son support, et ce, même lorsqu'elle est devenue rectrice. Si elle avait des questionnements, elle l'appelait pour des conseils ou autre. Elle soutient : « Moi, quand je suis arrivée à la tête de l'établissement, Benjamin m'a beaucoup conseillé, beaucoup aidé... Quand j'avais des décisions difficiles à prendre je lui lâchais un coup

de fil ». Flavie indique que ce mentor a su lui indiquer le chemin, lui tracer la voie et lui permettre une belle visibilité et un rayonnement. Elle mentionne :

Mais, c'est plus Benjamin avec qui j'ai travaillé de façon précise, qui m'a le plus guidée quand j'étais vice-rectrice enseignement-recherche quand je suis arrivée à l'intérim, quand j'acceptais parfois des, des tâches pour les services à la collectivité en lien avec le développement régional, Benjamin me disait : oui ça, c'est qu'il faut que tu fasses, c'est bon que tu t'intéresses à ça, alors oui, ça a plus été Benjamin qui a été mon mentor là, finalement. [...] En plus, on avait du plaisir à travailler ensemble alors, ça s'est fait automatiquement, naturellement. [...] J'ai beaucoup écouté ses conseils, je trouvais ça important. [...] Je trouvais ça rassurant et intéressant. Alors, ça s'est construit.

Quand on demande à Flavie comment sont considérées les femmes en gestion, elle mentionne que les femmes, encore aujourd'hui, sont la cible de beaucoup de discriminations, et par le fait même, vulnérables. À cet égard, elle dit qu'elle fait toujours très attention à ce qu'elle porte, ses cheveux, ses souliers, etc. Elle veille à ne jamais être sexy car cela lui pourrait lui nuire. Elle croit qu'il est encore très difficile d'être une femme dans des postes de haut niveau. Il ne faut pas être trop de ceci ou trop de cela, juste assez, par exemple : pas trop décolleté et les souliers pas trop hauts. Elle mentionne à ce sujet, en parlant des femmes en général :

Je trouve qu'elles sont vulnérables à tout, et beaucoup plus qu'un gars. Elles sont vulnérables si elles portent un bijou, si elles ont un foulard ou pas de foulard, si elles sont maquillée, pas maquillée, tu sais, le gars il arrive en habit lui.

Elle ajoute que la discrimination est toujours présente mais subtile : « Tout le temps, c'est clair. Les gars eux, ils arrivent en habit cravate, pas de cravate, ce n'est pas grave. Mais nous autres, il ne faut pas avoir l'air trop sexy, faut pas être tout croche non plus [...] Alors, t'apprends vite à faire attention à ce que tu portes ».

Depuis quelques années, le gouvernement a demandé la parité homme-femme sur les conseils d'administration. À ce sujet, et ce, même si elle ne peut considérer que ce facteur a eu une influence sur sa capacité à fracasser le plafond de verre, Flavie est tout à fait en accord avec ces mesures gouvernementales et elle salue cette volonté politique de vouloir mieux équilibrer les conseils d'administration et ce, même si cela veut dire qu'elle est parfois la fille de service. C'est

un élément important sur lequel Flavie a insisté sans toutefois que cet aspect ait eu un impact sur sa carrière. Elle dit :

Je salue cela parce que c'est un choix politique intéressant et ça fait partie des gestes qu'il faut poser pour amener des changements dans notre société. [...] Même si moi, je j'ai eu la chance de ne pas être freinée dans la poursuite de ma carrière du fait que j'étais une femme, je pense par contre, que c'est important d'avoir quelqu'un de qualifié pour combler une poste, c'est certain qu'on n'y va pas au dépend de la qualification de la personne mais tant qu'à avoir deux personnes qualifiées, si tu es capable d'avoir une parité hommes-femmes tu vas la chercher cette parité et ça amène un équilibre intéressant au sein des conseils d'administration. [...] Même je me disais, je vais être la fille de service, finalement, c'est une chance que je suis là. Oui, ça comble le quota, mais tu t'aperçois que tu n'es pas que la fille de service, tu es quelqu'un qui amène un point de vue qui est constructif, qui est différent. Je pense qu'il faut que le gouvernement du Québec continue à avoir des mesures semblables [...] Je suis certaine que, c'est à cette seule condition pour réussir à avoir de plus en plus de femmes qui pourront obtenir des postes de gestion et c'est à cette seule condition là, parce que, le naturel n'est pas là, le naturel c'est de regarder dans ton environnement, tu es un gars dans ton environnement de gars. [...] C'est sûr, ils se retrouvent rapidement entre gars et il y en a beaucoup. Pour les filles, on ne se retrouve pas entre filles, tu prends comme à la fonction que j'occupe actuellement, on est quatre filles, et puis là, franchement ça ne fait pas un gros club!

Contrairement aux deux autres répondantes de l'étude qui ont des enfants, Flavie a toujours eu l'entièr responsabilité de l'intendance familiale, de la gestion du quotidien, son conjoint étant souvent en déplacements à l'extérieur. Elle a, par ailleurs, bénéficié d'une aide pour le ménage et d'une aide familiale pour les enfants lorsqu'ils étaient petits. Flavie est consciente de la chance qu'elle a eu de pouvoir s'offrir une aide à la maison pour ses enfants, selon elle, ce fut essentiel dans son cheminement de carrière afin de lui permettre d'évoluer professionnellement et de continuer à performer sans avoir à gérer les garderies et les tracasseries à ce niveau.

À cet égard, elle énonce :

J'ai eu quelqu'un qui a travaillé à la maison, qui venait garder les filles et puis qui faisait le ménage et leur faisait à dîner tant que les filles ont eu l'âge d'aller à l'école. [...] Tout le temps que les enfants ont été jeunes, j'ai eu quelqu'un qui a travaillé à temps plein. [...] J'ai une femme de ménage qui travaille pour moi depuis 25 ans je pense. Vois-tu, j'ai été chanceuse d'avoir quelqu'un de confiance. Parce que, étant plus jeune j'ai vu bien de mes collègues avoir beaucoup de difficulté à concilier ça parce qu'il n'y avait pas quelqu'un de confiance. Et moi à ce moment-là, j'avais un conjoint, donc on avait quand même deux salaires qui rentraient dans la maison donc, on prenait une partie de chacun de nos salaires pour payer la personne. [...]

Force est de constater que le soutien externe à l'intendance familiale est un atout précieux, voire essentiel afin de fracasser le plafond de verre. C'est le constat que fait Flavie et de plus, elle ajoute :

Moi, je considère que j'ai été privilégiée, c'était un casse-tête, de réussir à concilier tout ça. [...] Ce n'est pas le cas de toutes les femmes. À partir de 25 jusqu'à 35 ans, tu construis les fondations de ta carrière, si tu les as passées à élever tes enfants bien, les fondations tu vas les bâtir entre 35 et 45 ans. Donc, tu vas commencer à exercer des fonctions à 50 ans, il te reste 15 ans à travailler, ce n'est pas beaucoup, ça ne marche pas ça, il manque un bout de casse-tête.

Toute comme Huguette et Élisabeth, Flavie est d'avis que le casse-tête de la conciliation travail-famille, s'il n'est pas résolu, il devient très difficile voire pratiquement impossible dans les conditions actuelles, de faire carrière et de gravir les marches menant à l'éclatement du plafond de verre. Comme les études le démontrent, les femmes vivent beaucoup de tiraillements à cet égard, on peut donc conclure que le facteur d'aide externe à l'intendance familiale est un incontournable.

En lien avec la dernière citation de Flavie, ajoutons que les longs congés de maternité et les arrêts fréquents des femmes sur le marché du travail pour des raisons familiales, cette dernière mentionne que ces arrêts mettent un frein à une carrière et elle n'a jamais voulu payer ce prix ainsi, elle s'est organisée pour se faciliter la tâche le plus possible afin de pouvoir avoir du temps de qualité avec sa famille mais également afin de s'assurer de pouvoir saisir toutes les opportunités professionnelles.

Elle émet :

C'est impossible, en tout cas, dans mon livre à moi ça ne peut pas faire autrement. Tu es partie un an, un an, c'est long, on ne peut pas faire autrement, c'est impossible. [...] C'est sûr que tu fais une croix sur certains éléments de... tu retardes les choses dans ta carrière. [...] C'est certain qu'il y a peut-être des opportunités que tu ne saisiras pas à ce moment-là. [...] Moi je le vois, on a des femmes qui partent un an, elles viennent se rassoir sur leurs chaises là, c'est la même chaise qu'avant qu'elles partent, il n'y a pas eu de changements, et puis, elles n'ont pas pu saisir pendant ce temps-là aucune opportunité, elles n'étaient pas là, donc si, si elles veulent monter dans l'organisation, si elles veulent exercer d'autres fonctions, elles ne peuvent pas, elles ne sont pas là! Alors, c'est sûr que ça a de l'impact, [de partir en congé de maternité un an] mais un moment, tu n'as pas le choix toi, comme femme là il faut que tu réussisses à tout concilier ça, c'est pour ça que moi, je dis que j'ai été privilégiée. [...] Moi, je retournais travailler elles [mes filles] avaient deux mois.

Encore une fois, au même titre qu'Huguette et Élisabeth, Flavie insiste sur l'importance de répondre présent à toutes les opportunités malgré une vie familiale prenante. Elle est conscience du privilège qu'elle a eu de pouvoir saisir toutes les opportunités qui se sont présentées sur son parcours. Sans quoi, selon ses dires, elle aurait pu passer à côté d'une belle carrière. C'est ainsi qu'elle dira que la vie professionnelle est parsemée de choix et que ces choix doivent être assumés totalement :

C'est sûr que, je trouve que, une carrière, une vie professionnelle ce sont des événements que tu ne prévois pas tout le temps, mais ce sont des choix que tu fais par exemple. Tu ne peux pas toujours prévoir ce qui va arriver, mais tes choix, c'est juste toi qui les prends. Si tu n'es pas là pour les prendre, et bien, ils vont se faire plus tard. [...] Simon lui, il a eu ses enfants pendant qu'il était recteur, il avait 40 ans, sa femme était un peu plus jeune, s'il avait été une femme, il n'aurait pas pu prendre un an de congé maternité peux-tu comprendre, il aurait perdu son travail. [...] Moi, je suis retournée ma fille avait deux mois, je l'ai allaitée jusqu'à six mois imagine ça faisait un joli... par chance, je ne restais pas loin... Et l'autre, je l'ai eue en plein été c'était parfait. Non, absolument, ça aurait été impossible. [...] Ce que tu ce que tu fais dans ta pratique professionnelle, ce sont des décisions que tu as prises, qui t'ont amenées là.

De même, Flavie confirme qu'elle a su saisir les opportunités et prendre les décisions qui s'imposaient même si le tout n'arrivait pas au meilleur moment. Selon cette dernière, les choix

professionnels peuvent parfois également exiger d'avoir à faire certains deuils. Elle l'exprime en ces mots :

Bien, c'est sûr qu'on ne peut pas tout faire, ta vie professionnelle prend beaucoup de ton temps. [...] Faut que je fasse un deuil de ça! Du temps pour toi, du temps pour des amis, du temps pour les enfants, oui, là-dessus j'ai un deuil mais c'est le seul deuil que je fais, c'est le temps. Ce n'est pas si pire, moi je dis tout le temps sans aucune gêne, que j'ai tout pour être heureuse dans la vie.

Parallèlement, il faut dire que sa détermination a toujours guidé ses faits et gestes :

Je me suis toujours dit, dès mon plus jeune âge, que je n'avais pas besoin d'avoir un conjoint dans la vie pour être heureuse, que j'allais avoir des enfants, que j'aie un conjoint ou non. Et que j'allais les élever et que j'allais avoir une pratique professionnelle que j'aie un conjoint non. [...] Mon indépendance a toujours été importante, que ce soit mon indépendance financière, professionnelle ou personnelle, ça a toujours, pour moi, une valeur bien importante.

Synthèse du récit de vie de Flavie

Dotée d'une confiance en elle inébranlable, Flavie a su s'élever dans la hiérarchie grâce à sa grande force de caractère, sa détermination et sa volonté de franchir les étapes peu importe les obstacles se dressant sur son chemin.

À la lecture de son récit, on peut sans le moindre doute qualifier Flavie d'audacieuse, elle qui a su abattre tous les obstacles qui se sont présentés sur sa route. Courageuse et déterminée, son cheminement universitaire peu banal et sortant des sentiers battus pour l'époque est un facteur individuel majeur. Sa propension à saisir les opportunités malgré les contingences est aussi un atout important sans oublier son excellente gestion de soi, c'est-à-dire sa volonté de se maintenir en bonne santé physique et mentale. Au niveau des facteurs externes, soulignons le soutien à l'intendance familiale qui fut un élément majeur dans la capacité de Flavie à progresser professionnellement et ainsi fracasser le plafond de verre. Le changement des cultures organisationnelles et sociétales ainsi que la présence d'un mentor furent également des facteurs de premier plan sur sa route professionnelle.

Femme déterminée, Flavie a gravi les échelons un à un et a poursuivi son ascension jusqu'au poste de rectrice, elle est alors âgée de 47 ans. Malgré toutes ses implications, Flavie trouve également le temps de siéger sur de nombreux conseils d'administration en plus d'assumer une tâche bien exigeante. On peut affirmer, à la lecture de son témoignage, qu'elle a su très jeune que sa destinée n'était pas dans un métier traditionnellement réservé aux femmes. Combative, elle a gardé le cap sur ses ambitions lui permettant ainsi de fracasser le plafond de verre dans un milieu où très peu de femmes, avant elle, avaient réussi à percer.

4.2 Résultats : les facteurs ayant favorisé l'éclatement du plafond de verre

Cette section présente 20 facteurs qui se révèlent favorables l'éclatement du plafond de verre. Elle se décline en deux parties dont la première introduit la méthode d'analyse des données, notamment par déduction et par induction. La deuxième partie de cette section contient les définitions de chacun de ces facteurs illustrés par des extraits des récits de vie des quatre répondantes.

4.2.1 Retour sur les méthodes d'analyse de données

Dans cette recherche de type exploratoire, l'analyse des données visait à identifier la présence de facteurs qui ont favorisé l'éclatement du plafond de verre. Rappelons que le but de cette recherche n'était pas seulement d'étudier des échantillons de personnes mais plutôt des évènements et des processus. Comme mentionné au chapitre trois, selon Bertaux (1997), nous cherchions à comprendre par quels mécanismes les répondantes en sont venues à se situer dans un contexte particulier et comment elles ont assuré la direction de ces situations. Ces histoires de vies se sont avérées des sources de données ethnographiques fertiles. Toujours comme mentionné au chapitre trois, nous avons enregistré et intégralement retranscrit les discours de ces femmes d'exception. Évidemment, la transcription des *verbatim* fut une démarche longue et nous a permis de déboucher sur une production écrite très imposante, soit entre 90 et 120 pages par répondante. Cependant, cette tâche a permis l'intégration et l'appropriation des données recueillies. Tel qu'élaboré au chapitre trois, nous avons procédé par analyse thématique à la fois inductive et

déductive. C'est ainsi que nous avons pu rassembler des facteurs identiques chez les quatre répondantes.

L'analyse des données fut effectuée en trois étapes. :

1. L'identification des facteurs favorisant l'éclatement du plafond de verre par déduction;
2. L'identification des facteurs favorisant l'éclatement du plafond de verre par induction;
3. L'analyse comparative, soit la comparaison des facteurs ainsi identifiés.

En premier lieu, nous avons commencé la première étape de l'analyse des données en procédant à des lectures et relectures pour finalement en arriver à en dégager quelques facteurs par déduction. C'est-à-dire, en repérant dans les récits la présence de facteurs favorables à l'éclatement du plafond de verre recensés dans la littérature et ce, dans les récits de vie des quatre répondantes. Tel que détaillé au chapitre trois, la matrice d'analyse des récits de vie à l'annexe E illustre le processus qui nous a permis de les identifier. Au départ, il a été relativement aisé d'identifier par déduction différents facteurs qui s'imposaient déjà.

Par ailleurs, après de nombreuses relectures, de nouveaux facteurs non recensés ont émergé. Ces facteurs ont été découverts par induction, c'est-à-dire qu'ils ont émergé des discours de ces femmes. C'est ainsi que la première étape et la deuxième se sont chevauchées pour ainsi dire. Chaque fois qu'un facteur était identifié, il était surligné de couleur dans la matrice et le facteur était inscrit dans la marge de droite en rouge pour les facteurs recensés et en bleu pour les facteurs non recensés. Une dizaine de lectures ont permis de faire ressortir les facteurs.

La comparaison des récits de vie des quatre répondantes constitue la troisième étape. Bertaux (1997), cité par Sanséau (2005) soutient que « l'analyse comparative est le cœur véritable d'une enquête ethnosociologique » (p. 51) et que cette comparaison a permis de valider et de bonifier les facteurs ainsi trouvés par induction et par déduction. Cette comparaison nous a permis de constater des récurrences dans les discours. Nous avons nommé chacun de ces facteurs et ensuite procédé à l'inventaire et au classement de tous les facteurs répertoriés. Cet exercice a permis de

cerner et de décrire l'essentiel des facteurs tirés des récits de vie tout en demeurant fidèle au sens des *verbatim* recueillis.

Par ailleurs, comme soulevé précédemment, la comparaison des divers parcours de ces femmes nous a permis de constater des récurrences. Ces analyses et comparaisons de parcours biographiques ont permis d'identifier des facteurs présentés dans le tableau des facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre pour les quatre répondantes (voir tableau 4, page 145).

4.2.2 Présentation et définition des facteurs ayant favorisé l'éclatement du plafond de verre

Dans cette section, les résultats relatifs des facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre pour chacune des quatre répondantes sont exposés au tableau 4. À la suite de ce tableau, sont présentées les définitions de ces facteurs accompagnés de quelques exemples des déclarations des répondantes tirés des *verbatim* des entretiens. Seront d'abord introduites les définitions des facteurs qui ont été recensés dans la littérature, qu'ils soient individuels ou externes. Par la suite, nous poursuivons avec les facteurs que nous avons découverts par induction. Vous remarquerez que sur les neuf facteurs qui ont été recensés dans la littérature, deux d'entre eux n'ont pas été présents dans le discours de ces femmes ayant fait éclater le plafond de verre. Dans ce tableau, on y relève les facteurs recensés dans la littérature et classés en deux catégories :

1. les facteurs individuels recensés et ;
2. les facteurs externes recensés.

De la même façon, on prend acte des facteurs non recensés dans la littérature, soit les facteurs émergents également séparés en deux catégories distinctes :

1. les facteurs individuels émergents et ;
2. les facteurs externes émergents.

Cette façon de classer les facteurs permet de les identifier plus aisément et de constater avec plus d'acuité les facteurs ayant favorisé l'éclatement du plafond de verre. La légende explique le classement de ces facteurs soit les facteurs présents dans le discours de ces femmes d'exception.

Les facteurs présents sont ceux qui ont été présents tout au long du discours des répondantes. Ils sont considérés comme des facteurs ayant contribué à l'éclatement du plafond de verre. En ce qui a trait aux facteurs non présents, ce sont ceux qui ont été absents ou qui n'ont pas été utilisés par les répondantes. Ils ne s'appliquent donc pas à titre de facteur ayant contribué à l'éclatement du plafond de verre. En dernier lieu, la légende nous indique les facteurs sans objet, soit les facteurs qui ne s'appliquent pas à la situation particulière de la répondante donc, des facteurs n'ayant pas contribué à leur progression de carrière.

Le tableau 4 de la page 145 est à l'image des récits des quatre répondantes et permet de constater que sur les neuf facteurs recensés dans la littérature, sept d'entre eux se sont révélés présents dans le processus d'ascension professionnelle de ces quatre femmes d'exception. Par ailleurs, deux facteurs recensés n'ont pas été évoqués par ces femmes comme ayant favorisé leur ascension professionnelle. Il s'agit de la participation à des réseaux, un facteur individuel, et des mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail, un facteur externe. L'ensemble des 11 facteurs émergents, dont huit individuels et trois externes, vient compléter l'inventaire des facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre.

4.2.2.1 L'éducation

L'éducation demeure, sans contredit, le vecteur privilégié de la réussite des femmes (Baudoux, 2005 ; Brière et Guay, 2008 ; Bureau international du travail, 1997 ; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008 ; Cousin, 2007 ; Guillaume et Pochic, 2007 ; Halpern, 2008 ; Lépine, 1993 ; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007 ; Martin, 2006 ; Moreno-Galbis et Wolff, 2008 ; Sanchez-Masas et Casini, 2005 et Stevanovic, 2009). On entend par éducation une scolarité universitaire minimalement de premier cycle et l'obtention de diplômes (Baudoux, 2005 ; Brière et Guay, 2008 ; Bureau international du travail, 1997 ; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008 ; Cousin, 2007 ;

Guillaume et Pochic, 2007 ; Halpern, 2008 ; Lépine, 1993 ; Martin, 2006 ; Moreno-Galbis et Wolff, 2008 et Stevanovic, 2009). Dans les récits, les répondantes ont toutes souligné l'éducation comme étant la pierre d'assise de leur ascension dans la hiérarchie professionnelle. Par exemple, citons Marion : « Sans ça, je n'aurais jamais pu appliquer, même comme directeur, sans vouloir être PDG, même si tu as les compétences, si tu n'as pas le petit papier en arrière... ». Élisabeth a pour sa part mentionné que l'éducation est un facteur essentiel : « Je pense que oui, c'est essentiel. Oui ! Parce que ce n'est pas dit comme cela mais tu vois que, ils aiment cela quand tu as plus qu'un bac tu sais [...] je pense que ça jouait tout le temps, quand je disais que j'avais une maîtrise là, c'est sûr ! ».

4.2.2.2 La participation à des réseaux

La participation à des réseaux signifie l'appartenance à des clubs sociaux ou à des organisations professionnelles structurées identiques aux fameux *Boy's Club* masculins (Baudoux, 2005 ; Buscato et Mary, 2009 ; Bureau international du travail, 1997 ; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008 ; Cousin, 2007 ; Fréchette-Lessard, 2008 ; Guillaume et Pochic, 2007 ; Halpern, 2008 ; Julien, 1996 ; Laufer, 2004 ; Lee-Gosselin, 2008 ; Lee-Gosselin et Baudoux, 1992 ; Marchand, 2008 ; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007 ; Marsan, 2003 et Martin, 2006). Les quatre répondantes ont mentionné ne pas avoir eu recours à ce type de réseautage dans la progression de leur carrière. D'ailleurs, elles ont nommément exprimé avoir en aversion ce type de réseautage externe. Dans cet ordre d'idées, qui sous-tend l'appartenance à un *Boy's Club*, soit un type de réseau, soulignons Flavie qui mentionne l'avoir en horreur : « Ils brassent des affaires au golf, tu sais moi, quand je joue au golf, je ne brasse pas d'affaires. Je joue au golf ! ». Elle ajoute : « Ce genre de situation là, ce n'est pas quelque chose que je connais, cela ne m'attire pas et ça ne m'intéresse pas. [...] Je n'ai pas ce type de réseau là, ce n'est pas quelque chose qui contribue ».

**TABLEAU 4 : TABLEAU DES FACTEURS SUSCEPTIBLES DE FAVORISER
L'ÉCLATEMENT DU PLAFOND DE VERRE POUR LES QUATRE RÉPONDANTES**

	Candidate A	Candidate B	Candidate C	Candidate D
Pseudonyme	Marion	Élisabeth	Huguette	Flavie
Âge	56	51	48	55
Scolarité	1 BAC	1 BAC + 1 Maîtrise	2 BAC	1 BAC + 1 Maîtrise
Facteurs individuels recensés				
1. L'éducation	✓	✓	✓	✓
2. La participation à des réseaux	∅	∅	∅	∅
Facteurs externes recensés				
3. Le changement des cultures organisationnelles	✓	✓	✓	✓
4. Le changement des cultures sociétales	✓	✓	✓	✓
5. La présence d'un mentor	✓	✓	✓	✓
6. L'impact familial	✓	✓	✓	✓
7. Les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes	✓	✓	✓	✓
8. La volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes	✓	✓	✓	✓
9. Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail	S/O	∅	∅	∅
Facteurs individuels émergents				
10. Acharnée au travail, organisée et disponible	✓	✓	✓	✓
11. Capacité de s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux	✓	✓	✓	✓
12. Propension à saisir les opportunités	✓	✓	✓	✓
13. Maintien d'une bonne santé physique et mentale (bonne gestion de soi)	✓	✓	✓	✓
14. Confiance en soi	✓	✓	✓	✓
15. Diplomate et stratège	✓	✓	✓	✓
16. Approche humaine	✓	✓	✓	✓
17. Capacité de s'entourer de gens compétents	✓	✓	✓	✓
Facteurs externes émergents				
18. Soutien externe à l'intendance familiale	✓	✓	✓	✓
19. Soutien constant du conjoint à l'intendance familiale	✓	✓	✓	✓
20. Appuis à l'interne	✓	✓	✓	✓

Légende :	✓	Facteur présent	Les facteurs présents sont ceux qui ont été présents dans le discours des répondantes. Ils sont considérés comme des facteurs ayant contribué à l'éclatement du plafond de verre.
	∅	Facteur non présent	Les facteurs non présents sont ceux qui ont été absents ou qui n'ont pas été utilisés par les répondantes. Ils ne s'appliquent donc pas à titre de facteur ayant contribué à l'éclatement du plafond de verre.
	S/O	Sans objet	Ce sont les facteurs qui ne s'appliquent pas à la situation particulière de la répondante donc, des facteurs n'ayant pas contribué à leur progression de carrière.

Marion, pour sa part mentionne : « Le regroupement de femmes d'affaires avait demandé à ce que je participe. Je ne suis pas maniaque de ces affaires-là, vraiment pas. [...] Alors, les réseaux sociaux, pas vraiment ». Quant à Huguette, elle indique n'avoir jamais appartenu à un réseau externe spécifique : « Je dirais que c'est plus du réseautage à l'interne. Je n'ai jamais fait partie d'aucun club ou de regroupement spécifique là ». En terminant, Élisabeth, pour sa part exprime : « Pas de réseau formel, non ! Non, non, non, je n'ai jamais fait partie d'associations de, de chefs de, de femmes d'affaires, non ».

4.2.2.3 Le changement des cultures organisationnelles

Le changement des cultures organisationnelles fait référence au désir réel des organisations de nommer et faire progresser des femmes au sein de la hiérarchie, non seulement d'accepter mais voire de recommander les femmes dans un poste de cadre supérieur (Baudoux, 2005 ; Bureau international du travail, 1997 ; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008 ; Guillaume et Pochic, 2007 ; Halpern, 2008 ; Landrieux-Kartochian, 2007 ; Laufer, 2004 ; Lee-Gosselin, 2008 ; Martin, 2006 ; Morin, 2010 ; Parent, 2009 ; Saint-Charles et Corbeil, 2007). C'est faire en sorte de niveler et annuler les inégalités hommes-femmes et les inscrire dans des politiques et stratégies précises au sein de l'organisation et ce, dans une perspective de gestion des carrières. Par conséquent, on parle de politiques d'avancement maîtrisées et l'existence d'une structure organisationnelle en charge de l'application et du suivi de ces politiques. À cet égard, Marion relate la présence de la volonté de la direction de l'organisation de favoriser une femme : « J'ai rencontré monsieur Martin, c'était lui qui était directeur général à ce moment-là. Il m'a dit : "mais là, tu pourrais, j'aimerais ça moi, que ce soit une fille" ». Elle mentionne également : « Dans notre réseau il y a des programmes de relève de cadres avec un plan de formation. Ils favorisent toujours qu'il y ait autant de femmes que d'hommes. C'est fait de façon très sérieuse ».

De son côté, Huguette exprime aussi la volonté de la direction à nommer une femme : « Mais le sous-ministre en titre, lui, il croyait fermement que j'étais la bonne personne. [...] Il avait tellement confiance en moi, il voyait que c'était possible ! ». En terminant dans la même veine, citons Élisabeth qui évoque dans son récit : « Il y a quand même une volonté d'avoir dans les

équipes de direction une certaine mixité hommes-femmes, même si c'est une règle plus non-dite mais qui est comme un objectif. Comme quand j'ai été nommée sous-ministre adjointe, mon patron cherchait à obtenir une équipe plutôt mixte ». Ceci dit, la décision d'instaurer au sein des organisations des environnements qui facilitent l'avancement des femmes dans la hiérarchie organisationnelle est une condition essentielle à l'avancement de ces dernières (Sabourin, 2012).

4.2.2.4 Le changement des cultures sociétales

Par changement des cultures sociétales, on entend surtout un changement global des mentalités au sein de la société (Martin, 2006 ; Parent, 2009 ; Saint-Charles et Corbeil, 2007). Marion offre un exemple éloquent à cet effet : « Les femmes nous ont ouvert la porte et puis on a décidé nous autres qu'on étaient capables de poursuivre et de faire aussi bien que les hommes sinon mieux ». Elle poursuit : « Il y a plus de femmes dans les universités qu'il y a d'hommes maintenant, c'est pour cela que je dis qu'on n'est pas prêtes à ce que la porte ferme, moi je pense que tout ça a permis d'ouvrir les portes. Je pense que oui, absolument ».

De son côté, dans sa réflexion sur le changement des cultures sociétales, Huguette exprime avec acuité ce qu'elle en pense : « Moi je pense que ça change parce que les couples changent, les hommes et les femmes changent ». Elle poursuit : « C'est l'ouverture de la société d'encourager le travail des femmes, le partage des responsabilités, oui, oui, ça. Ce ne serait pas possible sans ça. On se hisse sur les épaules des générations qui nous précèdent ça c'est certain là ».

4.2.2.5 La présence d'un mentor

Selon plusieurs auteurs, le mentorat est une stratégie clef afin de faire éclater le plafond de verre (Baudoux, 2005; Baudoux et de la Durantaye, 1988; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Lépine, 1993; Martin, 2006; Powell, 1999 et Vallée, 2005). Le mentor est celui qui soutien sa protégée dans son ascension, la conseille, a des attentes élevées à son endroit, la pousse à exceller, lui fournit de l'information, lui procure des occasions d'exercer des responsabilités, aide sa protégée à saisir la

culture de l'organisation et la parraine dans sa transition vers des fonctions plus élevées. Flavie insiste sur l'importance d'avoir bénéficié de la présence de mentors : « Moi, quand je suis arrivée à la tête de l'établissement, mon supérieur m'a beaucoup conseillé, beaucoup aidé... Quand j'avais des décisions difficiles à prendre je lui lâchais un coup de fil ». Flavie ajoute du même souffle : « Je l'ai beaucoup écouté, beaucoup écouté ses conseils, je trouvais ça important ».

Pour sa part, Élisabeth indique : « J'ai été chanceuse, j'ai eu beaucoup de mentors ». Elle cite également : « Ça a été mes trois supérieurs immédiats avec qui j'ai travaillé longtemps [...] ils s'occupaient de me développer comme gestionnaire [...] ils se préoccupaient beaucoup de mon cheminement de carrière, ils voyaient toujours en avant de moi ». Huguette, de son côté, mentionne : « Ils étaient tous à l'interne, c'étaient mes patrons, presque tous étaient mes patrons, presque tous étaient des hommes ». Elle poursuit : « C'est avec le recul que je peux constater qu'ils ont joué le rôle de mentor, même si ce n'était pas formellement ». En terminant, elle cite : « Tu ne peux pas y aller toute seule. Ça prend quelqu'un qui signe pour toi et, concrètement, qui fait des démarches ».

4.2.2.6 L'impact familial

Par impact familial, on entend l'influence du milieu familial sur le développement des capacités et des attitudes des femmes favorisant ainsi leur cheminement de carrière. En effet, tel que Martin (2006 : p. 8) le souligne, « il est indéniable que c'est au sein de la famille que se forgent, se construisent et se déterminent une grande partie des trajectoires de vie ». En terme d'impact familial, Huguette nous confie ce qu'elle a compris de l'influence de son milieu familial :

J'ai une mère qui a toujours travaillé [...] Ma mère, elle a eu trois enfants, elle a fait une carrière dans le gouvernement fédéral, donc pour elle, que ses filles travaillent, que ses petits-enfants aillent en garderie, puis que je ne sois pas là à 16 heures pour faire des biscuits au chocolat, c'était bien normal. Donc, d'avoir eu un milieu comme ça, je pense que ça aide à placer les priorités aussi aux bonnes places ». Elle poursuit : « Bien, c'est sûr que le milieu familial a une influence. [...] C'est sûr que j'ai un modèle de parent qui s'est impliqué, qui a du leadership, qui a accepté des responsabilités, et puis, il vit bien avec ça.

Dans ce constat de l'influence de son milieu familial, elle souligne cette importance du modèle familial dans la construction de sa personnalité : « C'est sûr que ça fait des personnes plus fonceuses, des personnes qui n'ont pas peur des défis parce qu'ils ont eu des modèles [...] Nos parents entre autres dans un premier temps, qui ont une influence sur nous ». De son côté, Flavie nous confie l'influence que ses parents ont eu sur elle : « Tu veux le faire, vas-y on va t'aider dans la mesure de ce qu'on peut faire. [...] Non, je n'ai jamais eu de limites. [...] Ils ne m'ont jamais freinée dans mes élans. Moi je les remercie parce que, finalement, j'ai fait tout ce que je voulais dans la vie ». Flavie insiste elle aussi sur l'importance dans sa vie, du modèle familial et sur l'impact des choix qu'elle a pu faire concernant sa carrière :

Déjà, c'était le modèle que j'avais à la maison, moi je me rappelle maman travaillait de quatre heures à minuit, alors, quand j'arrivais de l'école, elle n'était pas là, et puis, c'était mon père qui travaillait de huit heures à quatre heures et c'est lui qui était là ». [...] « Donc, c'est le modèle familial dans lequel j'ai été élevée, mon père et ma mère travaillaient. [...] C'est peut-être ça qui explique que j'aie décidé d'aller étudier en génie, dans un milieu de gars.

4.2.2.7 **Les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes**

On considère comme modèle une personne possédant une ou des caractéristiques données à un très haut niveau (Brière et Guay, 2008 ; Bureau international du travail, 1997 ; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008, Martin, 2006 et Parent, 2009). Les modèles ont pour fonction de rendre les choses possibles, de préparer le terreau, d'agir comme stimuli pour orienter une autre personne. Par exemple, Huguette nous confie : « C'est ma mère, c'est certain, qui est mon modèle féminin ». Afin de mettre plus de poids sur son énoncé, elle poursuit dans un sens plus large de modèle féminin qui s'est véhiculé de mère en fille : « Moi, j'avais une mère qui faisait plein de choses, qui lisait, qui avait des modèles, tu sais, ma mère aimait Lise Payette et Pauline Marois, c'était des femmes qui l'inspiraient, c'est sûr que cette attitude a déteint sur nous, ses enfants ». Elle termine en précisant que : « Donc, je trouve que ces modèles-là nous aident à être capables de tolérer bien des choses dans notre propre vie ».

De son côté, Flavie met en évidence que le modèle de sa mère lui a montré qu'elle pouvait à la fois être mère et occuper un emploi en déclarant : « Moi, ma mère a toujours travaillé,

contrairement aux autres mères, j'ai quand même 55 ans, ça veut dire que lorsque j'étais jeune, la plupart des mères ne travaillaient pas, moi la mienne travaillait ». Marion déclare pour sa part : « C'est grâce aux femmes qui m'ont précédées parce qu'il y en a qui ont travaillé fort en tabarouette. [...] Tu ne recules pas beaucoup d'années que les femmes n'avaient même pas le droit de vote, ce sont nos grand-mères qui ont fait cela ». De même, Élisabeth insiste sur l'impact qu'a eu dans sa vie sa mère, son modèle : « Ma mère, c'était une femme très autonome, qui a géré la maison toute sa vie. [...] Ma mère, elle a pris beaucoup de place parce qu'il fallait qu'elle gère la maison et puis en plus elle travaillait. [...] L'image de la mère très forte ».

4.2.2.8 La volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes

La volonté politique et le cadre légal se définissent comme étant l'implication de l'État pour la progression des femmes et ce, par une législation, des énoncés politiques et des mesures d'égalité hommes-femmes (Brière et Guay, 2008; de Bry, 2006; Laufer, 2006; Parent, 2009 et Perron, 2009). En ce sens, Élisabeth nous confie comment elle a senti que la volonté politique était bien présente dans le processus d'avancement des femmes au Québec :

Je sentais que d'être une femme, c'était plus un avantage qu'un inconvénient, en ce qui me concerne. J'étais là au bon moment. [...] Je suis convaincue que d'être une femme, ça m'a aidé quand j'ai été nommée la première fois. [...] Monsieur Charest, le premier ministre, tenait beaucoup à avoir des femmes. [...] C'est en même temps qu'il a fait passer une loi où les sociétés d'État devaient avoir 50 % de femmes à leur conseil d'administration. Je sais qu'il a souvent demandé s'il y avait des femmes sur les listes de promotion des sous-ministres.

De son côté, Marion, convaincue de ces mesures et consciente d'avoir pu en bénéficier dans la progression de sa carrière, non sans avoir travaillé d'arrache-pied déclare : « Je pense qu'il était temps que le gouvernement prenne des mesures pour essayer d'améliorer le sort de la gestion au niveau du Québec ». Afin de donner encore plus de poids à cette conviction du bien-fondé de cette volonté politique et des mesures légales prises, elle ajoute : « Je pense que la règlementation qu'ils ont faite par rapport à tout ça, c'est sûr que ça doit donner un coup de main ».

Huguette aussi est claire dans ses propos : « Si on ne l'exigeait pas, dans beaucoup d'organismes on aurait peu de femmes. À partir du moment où ils ont cet objectif-là, ils en trouvent des femmes ». Elle poursuit afin de bien mesurer l'importance de ces politiques et du cadre légal : « À force d'en trouver et d'avoir des conseils d'administration qui vont être mixtes, ça va rentrer dans les mœurs et puis il va y avoir de plus en plus de femmes qui vont avoir cette expérience-là et puis ça va être plus facile d'en recruter d'autres ». Flavie est du même avis quant à l'importance de ces mesures en déclarant :

Si tu es capable d'avoir une parité hommes-femmes, tu vas la chercher cette parité et ça amène un équilibre intéressant au sein des conseils d'administration. [...] Même je me disais, je vais être la fille de service, finalement, c'est une chance que je sois là. Oui, ça comble le quota, mais tu t'aperçois que tu n'es pas que la fille de service, tu es quelqu'un qui amène un point de vue qui est constructif, qui est différent. [...] Je pense qu'il faut que le gouvernement du Québec continue à avoir des mesures semblables [...] Je suis certaine que, c'est à cette seule condition pour réussir à avoir de plus en plus de femmes qui pourront obtenir des postes de gestion et c'est à cette seule condition là, parce que, le naturel n'est pas là, le naturel c'est de regarder dans ton environnement, tu es un gars dans ton environnement de gars. [...] C'est sûr ils se retrouvent rapidement entre gars et il y en a beaucoup.

Selon le Conseil du statut de la femme (2010), au Québec on a pu constater la création de mesures législatives ayant pour objet de soutenir l'entrée des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises privées ou publiques. Ces mesures ont été mises au point pour combattre l'entrave à la percée des femmes, une résistance inhérente, selon le Conseil, à celle que l'on rencontre dans la hiérarchie des entreprises.

4.2.2.9 Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail

Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail se définissent comme étant la mise en œuvre de législations en terme d'articulation entre vie familiale et vie professionnelle (Bureau international du travail, 1997; Parent, 2009, Sanchez-Masas et Casini, 2005 et Tremblay, 2003). Élisabeth nous avoue que cet élément peut être un facteur important pour la progression de carrière des femmes, toutefois, elle émet certaines réserves quant à l'éclatement du plafond de verre et à l'accession à des postes de haut niveau :

Moi je dirais que l'intendance familiale et la conciliation travail-famille, dans la fonction publique, on est capable d'avoir plus de congés, on est plus protégées. [...] Dans la fonction publique tu peux t'en sortir assez bien, de bonnes vacances et tu peux prendre des congés sans solde s'il arrive quelque chose ou encore tu peux bénéficier d'un traitement différé. C'est facilitant. J'avais toujours une option. En contrepartie, elle ajoute : C'est facilitant mais ça peut aussi dire que tu reste dans la voie de garage, et puis je n'y vais pas là.

Dans le même élan et la même réflexion, Huguette mentionne :

Celles qui veulent vraiment percer le plafond de verre, et bien si elles veulent faire quatre jours par semaine, c'est sûr que ce sera très difficile. Mais je pense que ça aide à faire moins peur, à pouvoir dire oui, ça se concilie au moins dans les premières années de vie des enfants. [...] Ça peut faire un certain temps mais c'est sûr que quelqu'un qui veut se rendre jusqu'en haut là, disons qu'il faut choisir ce que l'on veut.

Flavie abonde dans le même sens en déclarant :

Je comprends qu'elles le fassent [prendre un congé d'un an], je les trouve chanceuses, je les envie jusqu'à un certain point, mais c'est sûr que tu fais une croix sur certains éléments, tu retardest les choses dans ta carrière, c'est évident, tu ne peux pas faire autrement. [...] Il y a peut-être des opportunités que tu ne saisiras pas à ce moment-là. [...] On a du monde-là, qui partent un an [...] Ils n'ont pas pu saisir pendant ce temps-là aucune opportunité, ils n'étaient pas là.

4.2.2.10 Acharnée au travail, organisée et disponible

La notion d'acharnement traduit les notions d'ardeur, de ténacité, d'obstination dans l'effort. L'organisation signifie la capacité d'organiser les différentes parties d'un ensemble complexe, de les organiser. La disponibilité illustre une présence importante et sûre au sein de l'organisation. À leur façon, les quatre répondantes ont su être des travailleuses sans relâche, organisées et disponibles pour leur employeur. Ces dernières ont fait montre d'une ténacité, d'une disponibilité et d'une ardeur au travail digne de mention. Les heures nécessaires ont toujours été investies afin de gravir les marches une à une et ainsi fracasser ce plafond de verre. Sans équivoque, ce facteur est essentiel à la montée vers les hautes sphères. Huguette nous confie à cet effet :

Moi, j'ai toujours beaucoup travaillé, d'ailleurs, à toutes les grossesses j'ai travaillé jusqu'à la grosse bedaine de huit mois. [...] J'ai de la chance, parce que j'avais la capacité physique de me permettre ça. [...] Je travaille fort et je suis une personne de résultats. [...] Ceux qui montent, en général, sont des gens qui travaillent fort. [...] Tu fais partie de l'équipe parce que tu ne les as pas laissé tomber, tu les as supporté dans leurs dossiers, puis au bout de la ligne tu es l'une des leurs. [...] Ça prend du temps. [...] Il faut être persévérant. [...] Nous les femmes, on est habituées de vivre de la résistance, je crois. On est surtout très travailleuses, et ça paye.

Même son de cloche du côté de Marion qui n'a jamais lésiné sur les heures, son organisation et sa disponibilité au travail, elle dira :

Disons qu'après être passée au-travers de tout ça, avec le nombre d'heures que j'y mettais, je n'avais plus peur de rien ou à peu près pas. [...] Je pense qu'on est persévérant, tenace, et puis quand on est dans l'ère d'aller on ne se rend pas vraiment compte du temps et de l'énergie qu'on met à l'intérieur de ça. [...] Je n'ai jamais été paresseuse, j'ai des parents qui ont travaillé fort. [...] Ça fait 50 heures par semaine mettons, depuis 30 ans là, c'est beaucoup. [...] Quand tu es bien organisée, c'est automatique, tu vois les résultats. [...] Je vais te dire que ce que je suis devenue, c'est parce que j'ai travaillé pour l'être. [...] Travailler là, je n'ai jamais eu peur de ça, de mettre des heures.

Étant du même avis concernant les heures à sacrifier et à sa disponibilité sans failles, Flavie avoue :

Moi je pense qu'on a plus de capacités, on a été habituées à gérer plein d'affaires en même temps. Surtout si tu as décidé de faire une carrière, et puis si tu as décidé d'aller aux études, d'avoir des enfants, puis de continuer tes études. [...] Tu sais moi, quand j'ai fait ma maîtrise, j'ai eu mes enfants. Il faut tout de même que tu le gères ça. Tu tombes enceinte, faut que tu l'aises cet enfant-là, il faut tu l'allaites, tu travailles et que tu fasses tes études. Tout ça en même temps. [...] Parce que quand tu es à ce poste, tu l'es sept jours sur sept. [...] Les fins de semaine, je prends mes courriels, je réponds à mes courriels, j'ai des téléphones, j'ai des lectures à faire. [...] En congé, ça ne m'empêche pas de réfléchir, ces heures-là, on ne les compte pas mais ça fait partie du travail.

En terminant, spécifions que selon une étude du Centre d'analyse stratégique de France (2013), la disponibilité et l'engagement total seraient des conditions nécessaires pour faire reconnaître l'engagement des femmes et se conformer aux comportements attendus d'un cadre dirigeant.

4.2.2.11 Capacité de s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux

La capacité de s'approprier les dossiers est un des grands atouts de ces femmes rencontrées. Cette capacité se définit par une connaissance pointue des dossiers en cours et une rapidité à saisir les défis et enjeux reliés à ces dossiers. Rappelons que la notion de saisir les enjeux va au-delà des dossiers mais, parallèlement, à une excellente lecture de leur environnement. Ce deuxième facteur découvert sur le terrain a également été déterminant dans le parcours professionnel et dans l'ascension de ces femmes. Élisabeth est assez claire à ce propos :

Le décodage d'un groupe et les valeurs d'une organisation et des comportements attendus [...] ça si tu n'as pas ça, tu ne passes pas. La lecture de ton environnement c'est très important. Moi, j'ai décodé la culture du Forum des Ministres. [...] Et puis moi, je suis une maniaque un peu de contenu.

Huguette, pour sa part, dira qu'elle excelle dans sa capacité à s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux : « Pour me sentir confortable, il faut que je sois assez en maîtrise du dossier et puis, j'aime les choses soignées et rigoureuses. [...] Les femmes on a cette capacité de jongler avec beaucoup de dossiers en même temps, d'avoir toutes sortes de choses dans notre tête ». De son côté, Marion déclare ainsi sa facilité à s'approprier et à maîtriser ses dossiers :

J'avais une mémoire, une mémoire! Il n'y a pas personne qui était capable de m'en passer une en disant “ Ah, Marion doit l'avoir oublié ”, mais Marion, elle n'oubliait pas! [...] Moi je lisais tout, tout, tout. Ils le savaient, ils m'appelaient *œil de lynx* parce que je voyais les fautes, les erreurs, je les voyaient toutes [...] On m'apportait différents dossiers en comité de direction, moi je lisais tout ce qu'il y avait en arrière de cela, j'étais capable de poser des questions, je savais exactement comment ça fonctionnait [...] J'étais comme plus apte à discuter d'à peu près n'importe quel dossier ».

En somme, la capacité à saisir les enjeux et l'importance de développer ses habiletés politiques est sans contredit un levier pour ces femmes. Lire l'organisation, identifier les enjeux et les réseaux où circule l'information semblent des éléments essentiels à qui veut percer ce plafond de verre.

4.2.2.12 Propension à saisir les opportunités

La propension à saisir les opportunités est expliquée par les répondantes comme étant la capacité de saisir d'emblée les opportunités lorsqu'elles se sont présentées et ce, même si les moments n'étaient pas toujours favorables. C'est un mélange de passages obligés et de moments où il faut foncer et la capacité d'y faire face et également le courage et la capacité de faire des choix. En effet, les opportunités de carrière ont toutes été saisies par les répondantes. C'est de cette façon, notamment, qu'elles expliquent une partie de leur capacité d'avoir pu fracasser le plafond de verre. Huguette nous en donne un bon constat :

Dans ma vie, j'ai été privilégiée parce qu'il y a eu plusieurs fenêtres d'opportunités qui se sont présentées qui m'ont permis d'aller occuper des emplois clefs qui chacun, étaient une marche vers quelque chose de plus haut. [...] Chaque fois, j'ai accepté de changer de travail, d'aller occuper des emplois qui étaient plus exigeants mais qui faisaient partie d'une préparation, d'un passage pour être capable de monter l'ensemble des marches puis de devenir sous-ministre. [...] Parfois les marches, elles n'arrivent pas à un moment parfait dans notre vie. Puis, il faut dire oui car, il est important de se demander : Est-ce que cette opportunité va se présenter à nouveau? Peut-être jamais, ou peut-être plus tard, et puis il faut accepter de la prendre. [...] Il faut accepter de sortir de sa zone de confort souvent dans sa carrière, à chaque marche, on sort de la zone de confort. Mais il faut accepter cela.

De son côté, Élisabeth avoue qu'elle a toujours su dire oui aux opportunités qui se sont présentées dans son parcours professionnel :

Je n'ai jamais été capable de dire non, je pense que j'ai dit non à un job une fois seulement. [...] Quand on m'offre quelque chose, je vais l'essayer. [...] J'ai rarement dit non aux opportunités, je m'en rends compte que c'est ce qui a fait que j'ai avancé.

Flavie, pour sa part nous confirme : « Je n'ai jamais eu de chemin tracé, je me suis laissée guider au fur et à mesure par des choses que je voulais faire. [...] J'ai accepté les fonctions, je les voulais ces fonctions-là ».

Ces passages obligés et moments où il faut foncer dans une carrière, soit la propension à saisir les opportunités, sont également des moyens essentiels à qui veut grimper et fracasser le plafond de

verre. Nous le savons, ces occasions n'arrivent pas toujours au moment propice et il faut beaucoup de courage pour réorganiser sa sphère privée et professionnelle afin de saisir au bond ces opportunités qui, peut-être, ne reviendront pas. Cela semble être un élément majeur dans l'élévation professionnelle. Certaines répondantes ont confié que les acquis peuvent être perdus tout aussi rapidement qu'ils ont été gagnés, c'est pourquoi il faut savoir répondre présent aux opportunités, et ce, malgré une vie bien chargée. L'importance de continuer à gérer des dossiers costaux pour bien rayonner. Selon un article de Guylaine Boucher consulté dans la revue *Effectif* (2012), cette dernière cite en exemple Geneviève Bich, vice-présidente chez Aimia Canada qui relate : « Chaque fois que j'ai changé d'emploi dans ma carrière, j'ai accepté de me mettre à risque et de sortir de ma zone de confort pour relever des défis immenses. Parfois, je suis terrorisée, parce que la pente est raide, mais en même temps, c'est stimulant » (p. 17). Cette propension à sauter dans le vide et de faire fi des doutes est une qualité et un atout majeur chez ces femmes.

4.2.2.13 Maintien d'une bonne santé physique et mentale (bonne gestion de soi)

On décrit ce facteur comme étant le soin accordé au maintien d'une bonne santé physique et mentale et ce, malgré des fonctions prenantes et exigeantes. Marion confie qu'elle a toujours porté une attention à sa santé physique et mentale et crois fermement que c'est grâce à cet équilibre dans sa vie qu'elle a pu travailler avec autant d'ardeur et ainsi fracasser le plafond de verre :

Dans toute ma carrière, je n'ai manqué que deux jours de travail à cause de la maladie. J'étais quelqu'un d'assez solide physiquement et mentalement. [...] Je suis une personne qui est positive de nature. [...] Je suis une personne qui est très active physiquement, je suis une sportive. [...] Je trouvais le temps, oui, je trouvais le temps et puis, je pense que ça m'a aidé à passer au-travers de bien des choses.

Élisabeth, pour sa part, déclare : « Tu es responsable de tes succès et de tes échecs là. [...] Parce que les bons gestionnaires [...] ce sont des gestionnaires qui se gèrent eux même, qui ont une bonne gestion de soi et qui ont de bonnes relations interpersonnelles ».

Malgré des fonctions prenantes et exigeantes, ce facteur demeure essentiel pour qui veut mettre en pièces le plafond de verre. Porter attention à son équilibre physique et mental est une condition *sine qua non* afin de garder un équilibre parfait dans un monde professionnel de plus en plus exigeant, surtout lorsque l'on doit également gérer une vie familiale prenante. Toutes ont mentionné l'importance de ne pas agir sous le coup de l'impulsivité et que les émotions peuvent nuire à une carrière d'où l'importance d'une intelligence émotionnelle et de s'assurer d'être posée et sans débordements et de contrôler son impulsivité, d'avoir l'air posée. Également le soin apporté à la santé physique qui a un impact sur le mental.

4.2.2.14 Confiance en soi

La confiance en soi se définit ici par une connaissance de soi, par une confiance en ses capacités et par une conviction d'être en mesure d'effectuer le travail qu'on nous confie. Élisabeth a été très éloquente à ce sujet, en voici un exemple qui démontre qu'avec une telle confiance en soi, les supérieurs hiérarchiques se sentent en confiance :

Je suis tellement sûre de moi et puis, je donne toujours l'heure juste à mes ministres. [...] Un patron qui voit un gestionnaire qui est sûr de lui, qui a des solutions et qui ne cache pas les problèmes, qui ne les cachent pas en-dessous, moi je pense que ça m'a beaucoup aidée.

Huguette mentionne que son cheminement et son ascension aux hautes sphères de la gestion ne sont pas étrangers à sa confiance inébranlable. Elle explique en ces mots :

Mais la confiance en soi, je pense que ça en prend quand même, oui, une certaine dose parce que là, il ne faut pas se faire tirer aux cartes à chaque fois qu'il faut décider quelque chose. [...] Il y a des gens qui ont cru en moi et puis qui m'ont amené à avoir confiance que je pouvais monter chacune de ces marches.

Bref, la confiance en soi a été citée par les quatre répondantes comme étant un facteur essentiel pour fracasser le plafond de verre. Nous l'avons vu, la confiance se développe souvent dans le terreau familial et forge la personnalité de la jeune femme. La confiance en soi est une caractéristique que nous avons pu déceler chez ces quatre répondantes. Cette conviction d'être en mesure d'effectuer le travail requis et de livrer la marchandise. Drolet (2012) est formelle dans

son mot dans la revue Effectif : « C'est sans aucun doute son attitude face au travail qui doit changer. Il faut oser davantage, construire sa crédibilité, développer sa confiance en soi, se mettre soi-même au défi de se dépasser pour atteindre les sommets » (p. 6).

4.2.2.15 Diplomate et stratège

Par diplomatie, on entend un certain savoir-être et une façon d'agir et de communiquer avec tact et souplesse, de façon claire et directe mais plutôt conciliante. Le côté stratège réfère à la façon de se positionner adéquatement malgré les barrières qui peuvent se dresser sur la route. Huguette nous évoque à sa façon, sa diplomatie et sa propension stratégique, notamment lors d'une nomination dans une organisation où elle n'était pas particulièrement la bienvenue. En voici quelques exemples :

Je n'ai pas été très bien acceptée, j'ai dû faire ma place, c'est un endroit où il m'a fallu être stratège. [...] Ce n'est pas parce que quelqu'un croit en nous et qu'il nous nomme sur un poste que les gens sont heureux lorsqu'on arrive. Souvent, c'est plutôt le contraire, il y en avait d'autres de pressentis. [...] Au départ on te donne un premier coup de pouce mais après ça, c'est à toi de jouer. [...] Il faut être stratégique, aller chercher les gens, se faire des alliés [...] Il faut surtout trouver les failles et la ligne où passer, ensuite les gens doivent accepter et adhérer. [...] On joue correctement, stratégiquement on y va plus en équipe qu'en hiérarchique, et bien ça se fait tout seul.

De son côté, Élisabeth évoque à sa façon son côté diplomate et stratège par cet exemple : « Ça, je l'ai appris, j'essaie d'être un peu plus stratégique, puis plus conciliante que je l'étais au début. [...] Moi je suis toujours de bonne humeur, je ne suis pas colérique, je vais faire des *jokes* ».

Ce sixième facteur découvert par induction nous démontre que les quatre répondantes de l'étude ayant percé le plafond de verre ont su être diplomates et stratégiques. La diplomatie, le côté stratège, les marques d'alliances, la souplesse et une façon de communiquer de manière posée et conciliante aura été leur marque de commerce.

4.2.2.16 **Approche humaine**

L'approche humaine réfère à une approche centrée sur les rapports humains et à un *leadership* humain, ouvert et accessible, en ce sens que les barrières hiérarchiques sont plus ténues, tout en étant bien là. L'accessibilité a aussi été un facteur nommé par les répondantes dans leur approche avec leur personnel et avec leurs collègues.

Élisabeth mentionne à cet égard son côté humain qui est sa marque de commerce :

Or, c'est ma capacité d'adaptation qui a fait ma réputation aussi, je suis reconnue pour être humaine et facile d'approche. (...) Je suis intuitive moi, je ne suis pas quelqu'un qui calcule. [...] Je suis beaucoup dans les relations, alors les gens automatiquement [...] Je ne serai pas rendue où je suis rendue [...] je ne suis pas quelqu'un de confrontant, je ne suis pas quelqu'un qui heurte.

Même son de cloche du côté d'Huguette, qui confirme ce facteur très présent chez les quatre répondantes et qui est selon elle, l'apanage des femmes en gestion :

J'ai une personnalité non conflictuelle. Je suis aussi assez modeste, je n'arrive pas à quelque part avec des m'as-tu vu! [...] On me dit souvent que je suis une personne sympathique. J'utilise un niveau de langage poli, par exemple, je vais dire : est-ce que tu accepterais de faire cela pour moi et je remercie toujours les gens pour un travail exécuté. J'apprécie le travail rendu. [...] Nous, les femmes, on est bien rigoureuses, on a le souci de livrer des résultats, mais on est aussi capable de le faire avec une certaine modestie. Je crois qu'on est plus des personnes d'équipe. [...] Les femmes ont un gros atout. Cette capacité à travailler en consensus. Aussi d'être capable de concentrer sur les résultats mais pas au détriment de tout. [...] Moi je pense que je suis plus humaine que tous mes patrons hommes avec qui j'ai travaillé, ça c'est clair.

Marion, de son côté est très claire sur ce sujet et est persuadée que cette approche humaine, prérogative bien féminine, est un atout en matière d'ascension professionnelle : « Pour moi, la base d'une relation, c'est le respect, si tu veux que ça fonctionne, c'est comme ça, tout le monde à son importance, si la personne au bloc opératoire ne fait pas le ménage, le médecin ne peut pas opérer ».

Comme mentionné, l'approche humaine fait référence à une approche centrée sur les rapports humains. Cette capacité d'adaptation, cette souplesse dans le discours et dans l'action, ce leadership plus ouvert et accessible. Cette approche plus douce et plus ouverte est soulevée de la part des répondantes comme un atout pour se faire accepter, se faire apprécier professionnellement.

À cet égard, un avis du Conseil du statut de la femme (2010) souligne les travaux des chercheuses Alice H. Eagly et Linda L. Carli (2007), en ces termes :

Nier les différences entre les femmes et les hommes leaders reviendrait à privilégier le style de gestion masculin, ce qui peut être paralysant pour les femmes *leaders*. Selon les auteures, les femmes leaders mettent davantage l'accent sur les aspects transformationnels de la gestion, ce qui se manifeste surtout par le soutien et l'encouragement qu'elles donnent à leurs subalternes. Elles ont également plus tendance que les hommes à récompenser la performance, ce qui fait partie des caractéristiques transactionnelles de la gestion. [...] Dans un article qui a suscité beaucoup de débats, Judy Rosener affirmait déjà en 1990 que les femmes *leaders* favorisent la participation, qu'elles sont rassembleuses et qu'elles partagent le pouvoir et l'information, contrairement aux hommes, qui valorisent traditionnellement le style de gestion directif *command and control* (p. 29).

Bref, au contact des femmes, on peut constater la valeur de leurs habiletés humaines, leur équilibre et leur capacité à livrer la marchandise tout en maintenant un souci et un soutien à leurs équipes.

4.2.2.17 Capacité de s'entourer de gens compétents

Ce facteur fait référence à la capacité de former son propre réseau autour de soi pour tisser des liens de confiance avec les collaborateurs et être en mesure de livrer les résultats. Huguette considère que le travail d'équipe est gage de succès et que les femmes qui réussissent à percer le plafond de verre possèdent ces atouts et savent s'entourer d'une équipe gagnante. Elle déclare :

Je me suis entourée d'une équipe très compétente qui avait beaucoup de valeur ajoutée, les gens reconnaissent ça. Ils reconnaissent que, finalement, c'est un plus. [...] Et l'organisation est gagnante. [...] Je ne me sens pas menacée d'avoir des gens forts autour de moi et qui prennent de la place. Ils ont une part des lauriers, et ça aussi c'est apprécié. C'est pour cela que les gens veulent travailler pour nous les femmes, parce qu'ils savent qu'on n'écrase pas les autres. [...] Ça fait des équipes fortes et ça augmente notre crédibilité.

De son côté, Flavie est aussi d'avis que de s'entourer d'une équipe forte et fiable est très efficace et gagnant et que la création de liens de confiance est essentielle.

Elle signale à cet effet :

Tu t'aperçois que ça marche parce qu'autour de toi, tu as du monde qui maîtrise les dossiers. [...] Donc là, c'est un lien de confiance qui doit s'établir avec les gens, et ce qui est important, c'est d'avoir du monde autour de soi avec qui tu as un bon lien de confiance. [...] Parce que, s'il n'y en a pas, tu es vraiment dysfonctionnel dans ton travail. Donc, c'est un travail d'équipe.

Cette capacité de s'entourer de gens compétents fut certes, un facteur de premier plan dans l'ascension professionnelle de ces femmes. Le travail d'équipe, la création de liens de confiance avec les collaborateurs et la création d'équipes gagnantes est gage de succès. Les répondantes se sont dites privilégiées d'avoir su s'entourer de collègues compétents dans leur équipe de travail, des personnes pour qui elles ont une confiance absolue.

4.2.2.18 Soutien externe à l'intendance familiale

Par soutien externe à l'intendance familiale, on entend l'aide d'une personne externe à la cellule familiale pour la gestion de la maisonnée, les soins prodigues aux enfants, les repas, le gardiennage. Que ce soit pour effectuer les travaux ménagers ou encore d'avoir une nounou à la maison, ce facteur a été considéré comme étant d'une importance cruciale pour trois d'entre elles, particulièrement les trois femmes qui ont des enfants. Marion n'ayant pas eu d'enfants a tout de même eu le support d'une dame pour l'entretien de la maison. Convaincue, Flavie nous déclare :

Moi, je considère que j'ai été privilégiée, c'était un casse-tête, de réussir à concilier tout ça. [...] Ce n'est pas le cas de toutes les femmes. [...] À partir de 25 jusqu'à 35 ans, tu construis les fondations de ta carrière, si tu les as passées à élever tes enfants bien, les fondations tu vas les bâtir entre 35 et 45 ans. Donc, tu vas commencer à exercer des fonctions à 50 ans, il te reste 15 ans à travailler, ce n'est pas beaucoup, ça ne marche pas ça, il manque un bout de casse-tête. [...] Tout le temps que les enfants ont été jeunes, j'ai eu quelqu'un à temps plein. [...] Quand elles ont été plus vieilles, j'ai arrêté d'avoir quelqu'un à la demeure [...]. J'ai eu quelqu'un cinq jours sur sept. [...] Ça fait 25 ans qu'elle travaille pour moi je pense.

Élisabeth ajoute de son côté l'apport inestimable que la dame qui a pris soin de ses enfants depuis leur naissance jusqu'à ce jour a pu apporter dans leur vie en terme d'allègement et de diminution du stress dans la gestion du quotidien :

J'ai toujours dit ce qui m'avait beaucoup aidé pour monter quand j'étais jeune gestionnaire, c'est que quand mes enfants, quand mon fils est né, j'ai trouvé une dame qui est venue garder à la maison et qui a gardé jusqu'à temps que mes enfants soient au secondaire. [...] Ça a été l'affaire la plus aidante que j'ai eue, tu sais, la même personne, moi je n'ai jamais géré ça les garderies. J'arrivais à 18 heures, ils avaient soupe, il me restait à faire les devoirs, je les couchaient, je mangeais après et puis je travaillais après [...] Quand les enfants étaient malades, ce n'était pas grave, ils restaient en pyjama avec Denise, elle a été hyper disponible, très attachée aux enfants et elle a été stable, elle a été là tout le temps. [...] Je n'étais pas stressée là.

Le soutien externe à l'intendance familiale a été nommé comme un facteur très aidant dans la vie professionnelle de ces femmes. Le fait de ne pas avoir à se faire du tracas pour certains éléments de l'intendance familiale est sans équivoque un atout de taille pour évoluer sans trop de complications. Couturier et Posca (2014), s'expriment en terme de sous-traitance dans leur recherche en énonçant le soutien à l'intendance familiale. Cette réduction du temps consacré au travail domestique permet aux femmes de consacrer plus d'heures au domaine professionnel.

4.2.2.19 Soutien constant du conjoint à l'intendance familiale

Le soutien du conjoint à l'intendance familiale correspond à une intendance familiale partagée entre les deux conjoints, ce qui a permis à trois de ces femmes de vivre leur carrière à fond. De

plus, ces trois répondantes mentionnent le partage équitable des tâches et que le conjoint n'a pas été une entrave à leur progression professionnelle. Élisabeth dira : « J'ai eu un mari très aidant. [...] J'ai un chum qui est très impliqué dans la gestion de la maison ».

Huguette explique de façon éloquente sa situation et combien elle a pu compter sur son conjoint :

Il y a des choses que c'est mon conjoint qui fait, il y a des choses privilégiées avec leur père parce que j'ai une carrière qui est exigeante et que je ne peux pas tout faire. [...] Ça prend quelqu'un qui accepte ton travail, que tu arrives à 19 heures, qui sait qu'il va faire manger les enfants plus souvent qu'à son tour et puis que ce n'est pas grave. [...] Ça prend quelqu'un qui est prêt à vivre ça. [...] Je connais des gens qui ont des emplois beaucoup moins exigeants que le mien, passent leur temps obligé de négocier avec leur conjoint pour un petit voyage de deux jours, un si, un ça. Ça ne marche pas ça non plus.

Ce dixième facteur découvert lors de notre recherche terrain en est également un de taille pour qui veut fracasser le plafond de verre. La présence d'un conjoint impliqué dans la gestion de la maisonnée et dans l'intendance familiale est un atout majeur. Ne pas avoir à négocier incessamment avec son conjoint pour un déplacement à l'extérieur ou pour un repas à cuisiner parce que l'on doit terminer plus tard est indubitablement un avantage d'importance.

4.2.2.20 Appuis à l'interne

Ce facteur se définit comme étant la capacité pour ces femmes à recevoir un appui, une confiance et un support indéfectibles de leurs pairs et de leurs supérieurs, ce qui leur a permis de leur ouvrir des portes et de fracasser le plafond de verre. Marion explique de façon probante comment les appuis à l'interne l'ont aidée à se propulser et à mettre en pièces ce plafond épais: « Mais là, j'avais des appuis là. [...] J'ai eu quelques DG qui sont venus me rencontrer et qui m'ont dit : Tu devrais appliquer, c'est toi qui le faisait déjà, ça irait bien si c'était toi ». Huguette, consciente des appuis qu'elle a reçus de l'interne et de l'importance de ce facteur dans sa progression professionnelle ajoute :

Ils étaient tous à l'interne. Presque tous étaient mes patrons, pratiquement tous étaient des hommes. En fait, sauf une personne était une femme et qui a été déterminante dans mon parcours [...] Mais pour le reste, ceux qui ont attaché les fils et assurés les passages, c'était mes patrons. [...] Ils croyaient que je pouvais faire avancer les choses.

Les appuis à l'interne, tel que mentionné au chapitre quatre, est un élément fondamental pour qui veut percer le plafond de verre. Ce support indéfectible des pairs et des supérieurs a indéniablement permis à ces femmes d'exception de percer le plafond de verre. Ces tentacules internes ont été un levier significatif dans leur cheminement professionnel et dans leur ascension vers les sommets. Mentionnons en terminant Drolet (2012) : « Se faire des alliés qui vont appuyer sa candidature éventuelle, avoir de bons contacts. Bref, entretenir son réseau amical et professionnel ne peut manquer d'être profitable à long terme » (p. 6).

4.3 Synthèse des résultats et principaux constats

Nous venons d'exposer les définitions des 20 facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre. Rappelons que le cadre de travail contenait neuf facteurs recensés dont sept externes et deux individuels. À cela se sont ajoutés 11 facteurs émergents des récits de vie dont trois externes et huit individuels. Nous présentons ci-bas les principaux résultats et constats issus de la recherche.

Tel que présenté au tableau 5 de la page 166, les résultats affichent un total de 20 facteurs soit dix externes et dix individuels. Ces 20 facteurs sont présentés au tableau 5 en précisant s'il s'agit de facteurs recensés, recensés confirmés ou émergents.

On constate que parmi les neuf facteurs recensés, sept sont des facteurs externes et deux des facteurs individuels. Six des sept facteurs externes ont été confirmés pour les quatre répondantes alors que le facteur “ les mesures de conciliation et d'aménagement du temps de travail ” a été infirmé. D'autre part, en ce qui concerne les deux facteurs recensés individuels, un n'a pas été confirmé, soit “ la participation à des réseaux ”.

Suite à la présentation du tableau 5 de la page suivante, nous passerons immédiatement au chapitre suivant où nous discuterons des contributions théoriques de la recherche. Nous y aborderons aussi les limites ainsi que les avenues de recherche.

Par ailleurs, la grande majorité des facteurs émergents sont des facteurs individuels, soit huit facteurs sur 11. En ce qui concerne les trois facteurs émergents externes, ces derniers sont tous les trois reliés à des formes de soutien qui ont été soulignés par les répondantes comme des facteurs ayant favorisé leur cheminement de carrière. Il s'agit tant de soutien relatif à l'intendance familiale que de soutien en milieu organisationnel.

TABLEAU 5 : CLASSEMENT DES FACTEURS

		Recensés	Recensés Confirmés	Émergents
Facteurs externes	1. Le changement des cultures organisationnelles	✓	✓	
	2. Le changement des cultures sociétales	✓	✓	
	3. La présence d'un mentor	✓	✓	
	4. L'impact familial	✓	✓	
	5. Les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes	✓	✓	
	6. La volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes	✓	✓	
	7. Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail	✓		
	8. Le soutien externe à l'intendance familiale			✓
	9. L'appui constant du conjoint à l'intendance familiale			✓
	10. Les appuis à l'interne			✓
Facteurs individuels	11. L'éducation	✓	✓	
	12. La participation à des réseaux	✓		
	13. Acharnée au travail, organisée et disponible			✓
	14. La capacité de s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux			✓
	15. La propension à saisir les opportunités			✓
	16. Maintien d'une bonne santé physique et mentale (gestion de soi)			✓
	17. La confiance en soi			✓
	18. Diplomate et stratège			✓
	19. Une approche humaine			✓
	20. Des appuis à l'interne			✓

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Ce chapitre comprend trois sections. La première nous fait découvrir les principales contributions de cette recherche, soit celles relatives à la découverte des facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre. Considérant la problématique de départ, soit celle du plafond de verre et ses effets sur l'ascension hiérarchique et économique des femmes dans les organisations, ces contributions sont l'identification des facteurs ayant concouru à l'éclatement du plafond de verre chez ces quatre répondantes. Par la suite, les deuxième et troisième sections traitent respectivement des limites de la présente recherche et des avenues de recherche futures qu'elles suggèrent.

5.1 Contributions théoriques de la recherche

Cette section fait état des principaux constats en lien avec les facteurs qui furent recensés dans la littérature et ceux qui ont émergé dans les récits de vie des répondantes. Nous émettrons également un constat suite aux résultats obtenus, constat qui permettra de situer avec acuité les facteurs qui permettent de faire éclater le plafond de verre.

Considérant la problématique de départ mettant en exergue la persistance du plafond de verre malgré les avancées des femmes dans la société, le questionnement suivant est à l'origine de ce mémoire : Quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre ? Répondre à cette question a demandé tout d'abord de découvrir ces facteurs et de bien cerner les problématiques auxquelles se confrontent les femmes qui veulent accéder aux hautes sphères de la gestion pour ensuite s'expliquer et cerner quels sont les facteurs qu'elles ont mis en œuvre pour gravir les marches du pouvoir. Or, comme précédemment évoqué dans ce mémoire, le recensement de la littérature sur les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre marque des carences à plusieurs points de vue et c'est par l'étude exploratoire du cheminement de quatre femmes étant parvenues à faire éclater le plafond de verre que nous avons pu confirmer ou infirmer les connaissances actuelles et les enrichir.

En effet, la recension des écrits scientifiques et professionnels conduit aux trois constats suivants : a) une abondante littérature sur les facteurs freinant la progression des femmes dans les hautes sphères de la gestion b) la quasi absence des facteurs susceptibles de leur permettre fracasser le plafond de verre et c) des propositions de facteurs qui sont peu applicables pour les femmes visant des postes de pouvoir. En raison de la quasi absence dans la littérature consultée de ces facteurs pouvant permettre de fracasser le plafond de verre, nous avons développé notre recherche exploratoire afin de découvrir quels ont été ces facteurs utilisés par les rares femmes ayant accédé aux hautes sphères du pouvoir dans la fonction publique et parapublique. Cela nous a permis de formuler la question de recherche suivante : « Quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre ? Cas tirés des secteurs public et parapublic au Québec ».

La recherche a répondu à cette question en amenant un éclairage sur les carences de la littérature portant sur les facteurs permettant de fracasser le plafond de verre. Ainsi, la première section porte sur les principaux apports théoriques de la recherche et ce, à trois plans : 1) les contributions théoriques relatives aux facteurs recensés dans la littérature ; 2) une contribution théorique relative à l'identification de facteurs émergents susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre, et ; 3) une proposition de catégorisation des facteurs susceptibles de permettre l'éclatement du plafond de verre. La deuxième section énonce les limites de la recherche et enfin, la troisième section nous expose les avenues futures de recherche.

5.1.1 Contributions théoriques relatives aux facteurs recensés dans la littérature

Comme transmis dans les sections précédentes, sept facteurs sur les neuf recensés dans la littérature susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre ont été présents chez les quatre répondantes. Rappelons-les il s'agit de : 1) l'éducation ; 2) le changement des cultures organisationnelles ; 3) le changement des cultures sociétales ; 4) la présence d'un mentor ; 5) l'impact familial ; 6) les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes, et ; 7) la volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes.

Au plan théorique, les résultats obtenus suggèrent de remettre en question deux des neuf facteurs ressortis de la littérature consultée puisqu'ils sont peu ou pas applicables pour les femmes désirant atteindre des hauts postes de pouvoir. Pas dans notre société actuelle en tous cas. Par exemple, le facteur “ les mesures d'aménagement et de conciliation travail-famille ” semble ne pas s'appliquer pour les quatre femmes interrogées. Les quatre répondantes ont mentionné à cet égard qu'il manquait un bout du casse-tête pour en arriver à fracasser le plafond de verre dans les absences pour maternité. « Tant que les femmes prendront des congés familiaux plutôt que les hommes, les employeurs continueront de penser qu'elles sont moins attachées à leur carrière et leur offriront moins d'opportunités professionnelles » (OCDE, 2007 dans Parent, 2009 p. 52). Ces quatre femmes ont également nommé que le travail de quatre jours par semaine était peu conciliable avec des visées vers de hautes fonctions.

En second lieu, “ la participation à des réseaux ” n'a pas été utilisée par nos quatre répondantes afin de gravir les échelons du pouvoir. Les quatre femmes interrogées ont confirmé ne pas appartenir à un réseau externe quelconque et n'avoir aucun intérêt pour ces derniers et ce, malgré une littérature qui nous soulignait que l'appartenance à des réseaux et la participation aux différents cercles de pouvoir a été nommée par de nombreux auteurs. (Baudoux, 2005; Bureau international du travail, 1997; Cornet, Laufer et Belghiti, 2008; Guillaume et Pochic, 2007; Halpern, 2008; Laufer, 2004; Lee-Gosselin, 2008 et Martin, 2006). Ces différents auteurs confirment que l'absence des femmes au sein de ces réseaux professionnels figure parmi les causes des embûches qu'éprouvent les femmes à faire éclater le plafond de verre. Force est de constater que les tentacules internes ont suffi à nos répondantes pour se tracer une voie vers le pouvoir. À cet égard, voici des citations de deux d'entre elles. Ainsi, pour Marion : « Alors, les réseaux sociaux, pas vraiment ». De son côté, Élisabeth exprime : « Pas de réseau formel, non ! Non, non, non, je n'ai jamais fait partie d'associations de, de chefs de, de femmes d'affaires, non ».

5.1.2 Contribution théorique relative à l'identification de facteurs émergents susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre

La contribution de la présente recherche relative aux facteurs émergents susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre est la partie qui comporte le plus grand intérêt. Premièrement, parce que, contrairement à notre perception du départ exprimée dans le cadre de travail, de nombreux facteurs non recensés se sont ajoutés lors de la recherche terrain. Considérant le peu de recherches empiriques sur le sujet, ces résultats constituent certes une avancée dans la recherche à propos des facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre, à tous le moins, pour quatre cas des secteurs public et parapublic. À cet égard, les résultats exposés au chapitre précédent le démontrent clairement.

Tel qu'exposé au chapitre quatre, la contribution de la présente recherche a permis d'identifier plus de 11 facteurs permettant de fracasser le plafond de verre, facteurs découverts par induction. Ces facteurs comportent un grand intérêt car le principal apport de cette recherche porte sur un domaine de connaissances moins développé que celui des facteurs causant l'existence et la persistance du plafond de verre. Les 11 facteurs émergents sont : 1) acharnée au travail, organisée et disponible ; 2) capacité de s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux ; 3) propension à saisir les opportunités ; 4) maintien d'une bonne santé physique et mentale (bonne gestion de soi) ; 5) confiance en soi ; 6) diplomate et stratège ; 7) approche humaine ; 8) capacité de s'entourer de gens compétents ; 9) soutien externe à l'intendance familiale ; 10) soutien constant du conjoint à l'intendance familiale, et ; 11) appuis à l'interne. En regardant de plus près ce que nous avons découvert par induction, ce qui certes, permettra de faire des avancées dans la recherche des facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre, nous constatons que les facteurs un à huit sont des facteurs individuels et les facteurs neuf à onze sont des facteurs externes.

En lien avec ces résultats, soulignons que les travaux de Lee-Gosselin, Ann et collaborateurs (2012) qui ont été publiés après les travaux de recension des écrits de ce mémoire et de la

recherche terrain effectuée dans ce travail, présentent quelques similitudes avec nos résultats mais pas en totalité.

5.1.3 Proposition de catégorisation de facteurs susceptibles de permettre l'éclatement du plafond de verre

Procédons maintenant à une proposition de classement des 20 facteurs retenus selon deux catégories : individuels et externes et leurs sous-catégories respectives. Cet exercice de catégorisation vise à consolider et apporter une dimension additionnelle aux contributions théoriques de la recherche. Cette proposition de catégorisation n'a toutefois aucune prétention scientifique. La catégorisation des facteurs pourrait éventuellement permettre de mieux décrire et comprendre la place et le rôle de chacun de ces facteurs dans l'éclatement du plafond de verre. Il s'agit simplement ici d'effectuer un premier jet de catégorisation.

Dans le cas des facteurs individuels, nous suggérons les trois sous-catégories suivantes : savoir (connaissances générales), savoir-faire (habiletés de gestion) et savoir-être (attributs ou dispositions personnelles). Ces sous-catégories sont tirées de l'étude de Bourgault *et al.*, (2003) portant sur les compétences recherchées chez les cadres supérieurs du gouvernement du Québec.

Du côté des facteurs externes, la littérature recensée ne précise pas de catégories de facteurs spécifiques. Suite à l'analyse des différents facteurs externes, nous avons retenu les trois sous-catégories émergentes suivantes soit : l'influence sociétale, l'influence organisationnelle et l'influence familiale.

Ajoutons que cet effort de catégorisation des facteurs externes et individuels ne permet que d'organiser et de tenter de comprendre ce phénomène complexe. Il ne fut certes pas simple, car certains facteurs se retrouvent dans une ou deux catégories qui se recoupent.

Commençons en vous présentant notre proposition de classement des facteurs externes. Les facteurs externes se définissent par l'influence sociétale (le rôle de l'état), l'influence

organisationnelle (le rôle organisationnel) et l'influence familiale (le rôle familial) et ce, tel que démontrés dans le tableau 6 ci-bas.

TABLEAU 6: CLASSEMENT DES FACTEURS EXTERNES EN SOUS-CATÉGORIES

	INFLUENCE DE L'ÉTAT	INFLUENCE ORGANISATIONNELLE	INFLUENCE FAMILIALE
11. Le changement des cultures organisationnelles		✓	
12. Le changement des cultures sociétales	✓		
13. La présence d'un mentor	✓	✓	
14. L'impact familial	✓		✓
15. Les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes	✓		✓
16. La volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes	✓	✓	
17. Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail *	✓	✓	
18. Soutien externe à l'intendance familiale			✓
19. Soutien constant du conjoint à l'intendance familiale	✓		✓
20. Les appuis à l'interne		✓	
	7/10	5/10	4/10

* Nous avons conservé ce facteur même s'il n'a pas été présent dans nos résultats sur le terrain

Ce tableau nous démontre ce que nous avons découvert par cet effort de classement en sous-catégories. Les facteurs externes en lien avec l'influence sociétale sont au nombre de sept dans le cheminement de ces femmes. L'influence sociétale peut être définie comme étant les valeurs d'une société qui se répercutent sur les individus, les familles ou les organisations. Elles peuvent également être de l'ordre d'un cadre légal ou de lois favorisant des modifications ou des

changements de paradigmes. De son côté, l'influence organisationnelle dénombre cinq facteurs déterminants. L'influence organisationnelle se traduit par une volonté de l'organisation à effectuer des améliorations, des modifications ou des changements de paradigmes. En terminant, l'influence familiale a son importance par la présence de quatre facteurs qui ont été déterminants pour ces femmes cadre de haut niveau.

Dans les neuf facteurs retenus dans cette recherche, cinq facteurs s'intègrent dans plus d'une catégorie. Cela nous permet de croire que les catégories s'imbriquent les unes dans les autres et que possiblement que l'une est peut-être dépendante de l'autre, mais pas nécessairement dans tous les cas. Par exemple, l'impact familial ne s'effectue peut-être pas sans un changement des cultures sociétales ou vice-versa. Cela indique sans doute qu'un effort de catégorisation plus grand serait intéressant à effectuer puisque ces sous-catégories n'apparaissent pas comme mutuellement exclusives. Cet exercice serait intéressant puisque dans le cadre de ce travail, nous n'avions pas la prétention de les distinguer et elles n'ont pas été étudiées comme tel.

Par ailleurs, le tableau 7 de la page suivante illustre ce que nous avons découvert pour nos quatre répondantes en ce qui a trait aux facteurs individuels par cet exercice de classement en sous-catégories. Comme mentionné en début de section, les facteurs individuels se définissent comme étant les habiletés personnelles de la personne. Ces habiletés sont acquises par les connaissances (le savoir), les habiletés de gestion (le savoir-faire) et les attributs personnels (le savoir-être).

Il appert que huit attributs ou qualités personnelles (le savoir-être) se sont avérés des facteurs qui ont influencé l'éclatement du plafond de verre pour les quatre répondantes dans leur cheminement de carrière. De leur côté, les habiletés de gestion (le savoir-faire) dénombrent sept facteurs déterminants. Les connaissances (le savoir) pour leur part, sont apparues une seule fois mais toutefois, le facteur du savoir, l'éducation, est présent dans les trois types de savoir (savoir, savoir-faire et savoir-être). Peut-on, ipso facto, déduire que ces facteurs peuvent s'influencer mutuellement ? Qu'un savoir et une grande scolarité a sans nul doute un effet sur la confiance en soi ou encore sur la capacité de s'approprier les dossiers et de saisir les enjeux ? Sans nul doute

qu'un exercice plus poussé de sous-catégorisation et de regroupement de facteurs serait intéressant à étudier.

TABLEAU 7: PROPOSITION DE CLASSEMENT DES FACTEURS INDIVIDUELS EN SOUS-CATÉGORIES

	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
1. L'éducation	✓	✓	✓
2. La participation à des réseaux *		✓	✓
3. Acharnée au travail, organisée et disponible		✓	✓
4. Capacité de s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux		✓	
5. Propension à saisir les opportunités		✓	✓
6. Maintien d'une bonne santé physique et mentale (bonne gestion de soi)			✓
7. Confiance en soi			✓
8. Diplomate et stratège		✓	✓
9. Approche humaine			✓
10. Capacité de s'entourer de gens compétents		✓	
	1/10	7/10	8/10

* Nous avons conservé ce facteur même s'il n'a pas été présent dans nos résultats sur le terrain

Soulignons qu'ici également, dans les neuf facteurs retenus dans cette recherche, quatre facteurs s'intègrent dans plus d'une catégorie. Cela nous permet ici aussi de croire que les catégories s'imbriquent les unes dans les autres et qu'elles sont interdépendantes. Nous le réitérons, cet effort de sous-catégorisation serait intéressant puisque, comme énoncé plus haut, dans le cadre de ce travail, nous n'avions pas la prétention de distinguer les sous-catégories et elles n'ont pas été étudiées en ce sens.

Tout compte fait, cette recherche visait à mieux identifier les différents facteurs permettant de fracasser le plafond de verre et à apporter une contribution aux lacunes de la littérature traitant de ces facteurs compte tenu du peu d'ouvrages permettant d'identifier les facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre. C'est ce à quoi nous avons répondu avec éloquence.

5.2 Limites de la recherche

Ce mémoire comporte toutefois certaines limites. D'entrée de jeu, réitérons que peu d'études ont examiné les facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre.

Premièrement, étant donné que nous nous intéressions aux facteurs susceptibles de favoriser l'éclatement du plafond de verre, il avait préalablement été envisagé d'élargir notre recherche en comparant la destinée des femmes cadres dans le secteur privé en comparaison avec le secteur public et parapublic où des mesures en terme d'égalité semblent être plus soutenues. De toute évidence, pour bien comprendre les deux réalités et les luttes des femmes cadres, il aurait été intéressant de comparer les deux sphères professionnelles. Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, et compte tenu de l'ampleur d'une telle recherche terrain, il nous est apparu utopique d'étudier ces deux réalités étant donné l'envergure et la complexité du phénomène étudié. Nous nous sommes par conséquent limités à la sphère publique mais nous sommes conscients que la situation des femmes gestionnaires de haut niveau dans le secteur privé présente potentiellement des différences.

Deuxièmement, dans le cas de notre recherche, des décisions relatives à l'utilisation d'un échantillon réduit déterminé par la méthode par "choix raisonné" s'est avéré pertinent en considération des exigences de critères de validité et de fiabilité propres à la recherche qualitative. Ce recours aux récits de vie nous a permis d'étudier un fragment de la réalité sociale-historique de ces femmes cadres de haut niveau et de comprendre leurs logiques d'actions et les facteurs utilisés dans leurs cheminement de carrière. Cela nous a également donné l'occasion d'extraire des éléments tangibles basés sur des témoignages véridiques. Comme Sanders (1982, dans Villeneuve, 2005), l'a soutenu, « [...] il est réaliste de croire qu'une quantité suffisante d'information puisse être obtenue par une collecte de données impliquant de trois à six

individus » (p. 101-102). Comme notre objectif n'était pas de généraliser mais de comprendre les logiques d'actions et de déterminer les facteurs susceptibles de permettre de fracasser le plafond de verre, la taille de notre échantillon a été limitée à quatre femmes cadres de niveau supérieur. Néanmoins, cette stratégie d'échantillonnage (quatre répondantes) constitue hypothétiquement une limite au potentiel de généralisation des résultats. En effet, comme nous l'avons mentionné au chapitre méthodologique, l'approche de recherche adoptée a conduit à la production d'une quantité considérable de données à analyser. Ceci dit, le nombre plus limité de candidates nous a possiblement restreints dans le recensement nos résultats mais il était pour ainsi dire irréalisable de rencontrer plus de femmes étant donné l'abondance des *verbatim* recueillis et l'ampleur des données à analyser.

Somme toute, les limites de notre recherche sont tributaires de notre position épistémologique. Tout bien considéré, malgré ces limites au niveau des secteurs étudiés et du nombre plus limité de candidates, nous croyons que la reconnaissance de leur représentativité et de leur prestance a contribué à confirmer l'atteinte des objectifs de notre recherche exploratoire sur les facteurs susceptibles de permettre de fracasser le plafond de verre.

5.3 Avenues futures de recherche

Les limites de la recherche que nous venons d'énoncer ci-haut dépeignent autant de futures avenues de recherche. Les résultats présentés permettent d'identifier d'autres pistes de recherche. En effet, d'autres avenues de recherche seront soulevées dans les prochains paragraphes. Comme il a été constaté dans les récits de vie, 18 facteurs ont contribué à l'éclatement du plafond de verre. Nous porterons donc un regard plus étendu sur quelques-uns de ces facteurs.

Premièrement, en se basant sur les résultats de ce mémoire, il serait digne d'intérêt d'effectuer une recherche quantitative afin de valider les 18 facteurs retenus comme étant susceptibles de permettre de fracasser le plafond de verre et faisant partie des résultats de ce mémoire y compris les deux facteurs qui ont été rejetés en cours de terrain. Comme la découverte de ces facteurs a été réalisée par une méthode qualitative, cela nous a permis d'y découvrir de nombreuses informations. Notamment, les systèmes de représentations et les idéologies des répondantes, de

trouver des facteurs et des vocabulaires communs entre ces femmes d'exception, éléments qui ne ressortent pas nécessairement lors d'une recherche par questionnaire. Or, à ce stade, le recours à une méthode quantitative pour pousser plus à fond la découverte de ces facteurs, de les coder, les mettre en chiffres et en pourcentage serait une bonification très intéressante pour l'avancement de la compréhension de ce phénomène.

Deuxièmement, une étude comparative élargie serait très intéressante afin de comparer les deux types de milieu de travail, soit le secteur public et parapublic vs le secteur privé. Une étude comparant la destinée des femmes cadre dans le secteur privé avec des femmes cadre des secteurs public et parapublic. Ainsi, une thèse approfondie au doctorat pourrait être captivante afin de faire un parallèle entre les deux types de milieux de travail.

Troisièmement, une étude permettant d'évaluer le poids de l'influence des 20 variables retenues dans cette recherche serait également pertinente et d'intérêt afin de pouvoir mesurer l'importance de ces facteurs et de permettre de les classer en ordre de prépondérance (les 18 facteurs retenus et faisant partie des résultats de ce mémoire y compris les deux facteurs qui ont été rejetés en cours de terrain). Par exemple, le rôle de la famille est-il prépondérant sur les rôles de la société et de l'organisation sur le développement des facteurs individuels favorisant l'accès à des postes supérieurs ?

Quatrièmement, ces femmes servant de modèles exercent-elles réellement une influence sur les jeunes cadres désireuses de percer le plafond de verre ? Nous l'avons vu, les modèles féminins sont « fondamentalement indispensables et constituent certainement les conditions nécessaires à qui veut atteindre l'élite économique [...] » (Martin, 2006, p. 13). Une étude permettant de confirmer et de mesurer le poids de l'influence des femmes ayant percé le plafond de verre sur les aspirantes désireuses de le percer également ?

Cinquièmement, une autre avenue de recherche, tel que souligné par Marchand, (2008) pourrait viser à mesurer l'influence d'un accroissement de la proportion du nombre de gestionnaires féminins sur les valeurs et les normes organisationnelles.

Comme cette dernière l'a souligné : « Les valeurs et les normes organisationnelles varient-elles entre une entreprise où les femmes gestionnaires ont atteint un seuil critique de 35 % et une autre organisation où celles-ci demeurent très minoritaires ? »

En sixième et dernier lieu, une étude approfondie sur les politiques publiques serait très intéressante afin de mesurer le rôle de l'état qui est avant tout de tracer la voie avec des politiques claires afin d'être utilisé comme de modèle par les organisations pour permettre aux femmes de prendre la place qui leur revient dans les hautes sphères de la gestion. À cet égard, il serait pertinent d'étudier les impacts de ces politiques publiques à savoir si elles se répercutent rapidement sur la société. En outre, les probabilités de fracasser le plafond de verre se révèlent dépendantes de la transfiguration des cultures organisationnelles et sociales qui évoluent progressivement au rythme des politiques gouvernementales qui sont instaurées et qui sont devenues fondamentales au sein de la société québécoise.

Dans cette optique et en définitive, des recherches plus poussées sur ces cinq facteurs 1) la volonté politique et le cadre légal favorable aux femmes; 2) le changement des cultures organisationnelles; 3) le changement des cultures sociétales; 4) la participation à des réseaux; et, 5) les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes serait une belle opportunité à saisir afin de pousser plus loin la réflexion sur les facteurs permettant de fracasser le plafond de verre.

CONCLUSION

Être tenu de conclure ce mémoire après avoir présenté les contributions, les limites et les avenues de recherche qu'il établie laisse l'impression d'avoir à mettre fin à un travail incomplet. En revanche, c'est l'aboutissement d'un travail de longue haleine. Dans le respect de la rigueur scientifique, nous avons fait état des principaux résultats de cette recherche.

Le but de ce travail de recherche était d'apporter un éclairage nouveau sur le phénomène du plafond de verre et tenter de faire la lumière sur le plafonnement de la carrière des femmes pour qui les hautes sphères du pouvoir sont verrouillées par une enceinte invisible, mais pourtant bien réelle. Nous avons tout d'abord mis à jour les facteurs à l'origine de l'édification de ce plafond de verre pour ensuite orienter la recherche sur les facteurs susceptibles d'en favoriser l'éclatement. L'originalité de ce travail repose sur la recherche de facteurs susceptibles de permettre aux femmes de fracasser le plafond de verre. En effet, nous avons recensé peu de recherches empiriques sur ce sujet, et les résultats obtenus constituent une avancée dans la recherche concernant les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre.

Considérant la problématique de départ mettant en exergue la persistance du plafond de verre et malgré les avancées des femmes dans la société, force est de constater que les inégalités sociales et économiques entre les hommes et les femmes freinent encore l'accès des femmes aux postes de cadres supérieurs. Le questionnement suivant est à l'origine de ce mémoire : Quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre ? Répondre à cette question a demandé tout d'abord de bien cerner les problématiques auxquelles se confrontent les femmes qui veulent accéder aux hautes sphères de la gestion pour ensuite s'attarder à définir quels sont les facteurs qu'elles ont mis en œuvre pour gravir les marches du pouvoir. Or, comme évoqué dans ce mémoire, le recensement de la littérature sur les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement

du plafond de verre marque des carences à plusieurs points de vue et c'est par l'étude exploratoire du cheminement de quatre femmes étant parvenues à faire éclater le plafond de verre que nous avons pu confirmer ou infirmer les connaissances actuelles et les enrichir.

Après avoir bien étalé la problématique du plafond de verre, nous avons effectué un bref rappel historique des luttes et de l'avancement des femmes et ce, depuis le XIX^e siècle. Corollairement, nous nous sommes intéressé à l'état de la situation du phénomène du plafond de verre en brossant des portraits statistiques et en présentant le rôle sociétal. De plus, nous nous sommes longuement attardé aux écrits publiés. Nous y avons étoffé notre recension des écrits en présentant les facteurs et les causes de l'existence et de la persistance du plafond de verre, leur prégnance et leurs effets sur l'ascension professionnelle des femmes. Enfin, nous avons cherché à savoir quels étaient les facteurs recensés permettant de fracasser le plafond de verre. En continuité, nos objectifs de recherche se sont polarisés sur la dimension invisible des facteurs émergents susceptibles de permettre de fracasser le plafond de verre. Plus précisément, nous souhaitions examiner et cerner comment s'actualisent et s'expliquent les facteurs que certaines femmes ont mis en exergue afin de se hisser aux hautes sphères du pouvoir.

Nous avons opté pour une recherche qualitative de type exploratoire. Ce type d'approche nous est apparue plus que pertinente puisque, « d'une part, elle poursuit une logique essentiellement compréhensive des phénomènes humains et sociaux et, d'autre part, elle se focalise sur l'étude des processus en visant la profondeur [...] » (Mucchielli, 1996, dans Marchand, 2008, p. 49). Par voie de conséquence, le choix d'une méthode qualitative nous a permis de « produire de nouvelles connaissances empiriques fondée[s] sur la restitution de la réalité » (Duchamp, 1989, dans Marchand, 2008, p. 50). Dans le cas présent, nous avons utilisé la méthode des récits de vie et ce, afin de recueillir un corpus qui correspondait le plus fidèlement possible à l'authenticité des cheminements de vie des répondantes. L'utilisation de la méthodologie des récits de vie, donne toute la liberté aux participantes de relater, dans une forme de discours narratif, leurs expériences vécues face à leur cheminement professionnel. Qui plus est, tout comme Villeneuve

(2005), nous avons cru pertinent de procéder à une recherche exploratoire sur le terrain en vue d'expliquer un phénomène humain complexe.

Ce travail a permis d'élargir nos connaissances relatives aux méthodes qualitatives et de nous positionner sur la meilleure méthode à utiliser dans le contexte du plafond de verre. La méthode retenue, une approche de type ethnoscopique à travers la méthodologie des récits de vie, a permis aux répondantes de se livrer et de raconter à leur manière leurs avancées professionnelles dans un monde du travail encore hautement masculin. La méthode des récits de vie a constitué pour nous un accès à la réalité et à l'histoire de ces femmes avec une profondeur dans la qualité et dans le discours et nous a certes, permis d'explorer et de mieux comprendre la réalité de ces femmes d'exception. Or, c'est à travers cette forme de cueillette de données que nous avons été en mesure de découvrir par induction des facteurs qui ont permis aux quatre femmes de notre échantillon de percer le plafond de verre.

Rappelons-le, notre aspiration était de rejoindre des figures de proue, des *leaders* œuvrant à titre de cadre de niveau supérieur au sein de l'appareil public et parapublic afin de déterminer les facteurs permettant de fracasser le plafond de verre. Nous avons également justifié notre plan d'échantillonnage, le choix et le nombre de femmes que nous avons interrogées. La taille de l'échantillon retenu fut de quatre femmes cadre. Ce nombre limité de répondantes a néanmoins été accompagné d'entretiens en profondeur dans la collecte des données et de rigueur dans l'analyse des résultats. Le type d'entretien ethnographique était ouvert et reposait sur l'expression libre des idées des répondantes. Les participantes ont été rencontrées à deux reprises, ce qui a permis de bien circonscrire leur histoire de vie. Les *verbatim* intégraux de leur discours ont été retranscrits.

Par la suite, nous avons procédé à l'analyse et à l'identification des facteurs susceptibles d'influencer l'éclatement du plafond de verre. De toute évidence, cette analyse s'est effectuée de façon progressive et ne s'est terminée qu'à la toute fin de l'analyse du corpus des *verbatim*. Pour analyser nos résultats, issus des entretiens avec les quatre répondantes, nous nous sommes concentré sur les principaux facteurs issus de la

littérature consultée pour ensuite découvrir par induction de nombreux autres facteurs qui n'avaient pas été recensés préalablement. À l'image des résultats qui vous ont été présentés au chapitre quatre, nous dégageons ci-dessous, dans un dernier tour de piste, quelques éléments à retenir qui serviront à mettre en relief les diverses avenues potentielles et l'utilité sociale des résultats.

Ce travail nous a prodigué des apprentissages sur la complexité du plafond de verre et nous permet d'en tirer des conclusions plus personnelles en lien avec ce que cette recherche nous a apporté. Conséquemment, quelques éléments importants se dégagent. Les principales contributions retenues par ce travail de recherche sont que les facteurs émergents découverts sur le terrain sont en majorité des facteurs individuels. En effet huit facteurs émergents sur 11 sont des facteurs individuels. Rappelons que les facteurs individuels se définissent comme étant les habiletés personnelles de la personne. Ces habiletés sont acquises par les connaissances (le savoir), les habiletés de gestion (le savoir-faire) et les attributs personnels (le savoir-être). Citons en exemple la propension à saisir les opportunités et la confiance en soi. D'autre part, il appert que les trois facteurs externes émergents sont tous apparus sous forme de soutien externe. On se souvient que les facteurs externes se définissent par l'influence sociétale (le rôle de l'état), l'influence organisationnelle (le rôle organisationnel) et l'influence familiale (le rôle familial). Mentionnons à titre d'illustration, le soutien externe à l'intendance familiale et le soutien constant du conjoint à l'intendance familiale.

Du côté des facteurs individuels, les qualités ou attributs personnels ainsi que les habiletés de gestion sont sans aucun doute des éléments essentiels pour qui veut fracasser le plafond de verre. Selon nous, les qualités seraient tributaires du milieu sociétal et familial dans lequel les femmes évoluent. En effet, les facteurs individuels se forgent dès la tendre enfance et leur développement nécessite un cadre favorable tant aux plans sociétal, organisationnel et familial. C'est pourquoi nous faisons le constat qu'il s'agit d'un ensemble indissociable de facteurs qui ne peuvent aller l'un sans l'autre. La famille est à l'évidence un terreau fertile pour chaque femme, cette famille étant la première organisation où la jeune femme évolue. La société, de son côté, est l'organisation la plus

englobante et son ouverture envers les femmes leur permettra de faire germer et de faire éclore leurs talents.

L'obtention de diplômes est sans contredit une stratégie des plus efficaces pour ces femmes de grand talent. Leur confiance en elles-mêmes forgée par les défis relevés, leur propension à saisir les opportunités et les encouragements de leurs pairs et de leurs supérieurs les ont amenées au faîte de la hiérarchie organisationnelle. Leur bonne gestion d'elles-mêmes par une attitude positive fut un facteur important pour les propulser au sommet, sans oublier toutefois leur sens de l'organisation, leur capacité de travail phénoménale et la présence d'un ou de plusieurs mentors. Ces femmes exceptionnelles ont su développer leurs attributs personnels, leurs habiletés et leurs savoirs. Elles ont certes, su faire montre de beaucoup de résilience pour atteindre les sommets.

Un constat majeur est que ces femmes sont des personnes d'exception. Toutefois, pour leur cheminement vers les sommets organisationnels, les stratégies utilisées et les défis relevés sont très différents de ceux des hommes. Ces femmes remarquables sont toutes dotées de compétences, de détermination, de courage et de persévérance hors du commun (acharnée au travail, diplomatie, lecture et décodage de leur environnement, etc.). Ce sont des femmes qui sont animées par une motivation intrinsèque sans bornes, par un désir de relever des défis, de s'accomplir et de voir leurs compétences reconnues afin de gravir les marches vers le sommet et de continuer d'évoluer.

En terme d'utilité sociale reliée à la contribution de ce mémoire, nous réitérons l'importance d'ouvrir la porte sur une recherche qui pourrait déterminer le poids des facteurs retenus et les classer par prépondérance. Les constats tirés sur les facteurs individuels et externes démontrent que pour qui veut grimper dans la hiérarchie, il est primordial et fondamental de travailler sans relâche et d'avoir une santé à toute épreuve pour fracasser ce plafond de verre encore bien opaque. Les études supérieures sont sans équivoque un passage obligé pour toute femme désirant percer les hautes sphères de la gestion. Précisons également que le succès semble beaucoup plus emprunter le chemin des facteurs individuels, que l'on peut contrôler, que celui des facteurs externes qui sont

hors de notre gouverne. Somme toute, la position épistémologique que nous avons adoptée, le design de recherche ainsi que les méthodes préconisées de collecte et d'analyse des données nous ont donné l'opportunité de bien circonscrire les facteurs qui ont permis à ces femmes dirigeantes d'organisations publiques et parapubliques de fracasser le plafond de verre.

Pour clore ce travail, nous nous permettons d'émettre quelques questionnements d'ordre plutôt personnel. Le célèbre Karl Marx a postulé que les classes sociales n'existent pas indépendamment les unes des autres mais qu'elles n'existent que par leur rapport antagoniste.

Par conséquent, les luttes et l'acharnement des femmes et leurs aspirations à vouloir sortir de l'ombre du plafond de verre seraient-elles vaines si ces femmes ne proviennent pas d'une classe sociale moyenne ou bourgeoise ? La définition de classe moyenne, dans les critères évoqués par Marx, étant considérée comme la moyenne bourgeoisie (cadres supérieurs, professions libérales) et la petite bourgeoisie (cadres moyens, commerçants, propriétaires d'entreprises). Il nous apparaît que le milieu d'appartenance a une influence prépondérante sur les choix des études et de la carrière.

Dans ce cas, comme le dit le vieux dicton : « c'est avec de l'argent qu'on fait de l'argent », un milieu aisé et favorable à l'épanouissement et l'avancement dans les études serait-il un terreau plus fertile pour toute femme désirant faire éclater le plafond de verre ? Heureusement, les plus petites universités au Québec ouvrent la porte de plus en plus aux étudiants et étudiantes de première génération qui proviennent quelquefois de milieux plus modestes, ce qui paveraît peut-être la voie aux femmes issues de ces milieux ?

Dans le même ordre d'idées, le recours externe à l'intendance familiale et à l'impartition des tâches domestiques et de gardiennage à la demeure sont-elles une prérogative des classes sociales plus aisées ?

En terminant, l'influence du milieu familial, notamment les attitudes et comportements de la mère comme modèle et l'influence du père comme grand motivateur et artisan de la confiance en soi de ses filles semblent être des facteurs nettement importants. Ces facteurs détermineraient-ils le développement de la jeune femme et lui apporteraient-ils la confiance et la force nécessaire pour combattre les préjugés et les obstacles ? Le fameux effet Pygmalion ?

Évidemment, ces quelques constats personnels ne sont qu'une brèche, une ouverture à des recherches futures sur les facteurs susceptibles de permettre de fracasser le plafond de verre.

BIBLIOGRAPHIE

- Arai, Misako et Sébastien Lechevalier. 2004. « Japon : 20 ans de politiques de promotion de l'égalité hommes-femmes au travail ». *Chronique internationale de l'IRES*. (Janvier), N°86 : ABI/INFORM Global.
- Aubert, Nicole. 1982. *Le pouvoir usurpé? Femmes et hommes dans l'entreprise*. Paris : Éditions Robert Laffont, 368 p.
- Baudoux, Claudine. 1994. *La gestion en éducation : Une affaire d'hommes ou de femmes? : Pratiques et représentations du pouvoir*. Cap-Rouge : Les Presses inter-universitaires, 557 p.
- Baudoux, Claudine. 2005. *La passion de l'université. Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*. Cap-Rouge : Les Presses inter universitaires, 552 p.
- Baudoux, Claudine, et Claire V. de la Durantaye. 1988. *La femme de l'organisation*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 88 p.
- Beaulieu, Nicole et Mélanie Saint-Hilaire. 2000. « La régulation et la fécondité ». *La Gazette des femmes*, vol. 21, no 5, (hiver). Consulté le 13 décembre 2009 sur <http://www.gazettedesfemmes.com/recherche/?F=recherche&idt=90&affart=3142>
- Bertaux, Daniel. 1997. *Les récits de vie*. Paris : Nathan, 128 p.
- Bérubé, Gérard. 2014. « Où sont les femmes ? » *Ledevoir.com* (Montréal), 16 octobre.
- Boucher, Guylaine. (2012). « Les femmes à la direction : Vers un leadership mixte » *Revue Effectif*, vol. 15, no 3. (Juin/Juillet/Août). p. 17.
- Bourgault, Jacques et al. 2003. *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*. Rapport de recherche du centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Québec : Bibliothèque nationale du Québec, 255 p.
- Boutin, Gérard. 2008. *L'entretien de recherche qualitatif*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 168 p.
- Brière, Sophie et Marie-Michèle Guay. 2008. « Les acteurs, déterminants et stratégies liés à la progression de carrière des femmes tunisiennes et marocaines dans des postes de direction dans l'administration publique ». *Management international*, vol. 12, no 3, (Spring); ABI/INFORM Global.

de Bry, Françoise 2006. « L'institutionnalisation de l'égalité professionnelle femmes/hommes ». In *Encyclopédie des ressources humaines*, sous la dir. de Jacques Allouche, p. 315-322. 2^e édition. Paris : Vuibert.

Bureau international du Travail. 1997. *La promotion des femmes aux postes de direction*. Genève : Organisation internationale du Travail, 109 p.

Bureau international du travail. 2010. *Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges*. Genève. Consulté le 9 novembre 2014 sur http://www.ilo.org/empelm/what/pubs/lang--en/docName--WCMS_123835/index.htm

Buscatto, Marie et Catherine Marry. 2009. « Le plafond de verre dans tous ses éclats : La féminisation des professions supérieures au XX^e siècle ». *Elsevier Masson, Sociologie du travail*, vol. 51, p. 170-182.

Catalyst. 1998. *Catalyst Census: Women Board Directors of Canada*. Consulté le 9 mars 2015 sur <http://www.catalyst.org/file/162/1998%20catalyst%20census/women%20board%20directors%20of%20canada.pdf>

Catalyst. 2009. *Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*. Consulté le 9 mars 2015 sur http://www.catalyst.org/file/369/2009_fp500_core_report_final_021910.pdf

Chalifoux, Jean-Jacques. 1992. « L'histoire de vie ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 295-310, 2^e éd. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec (1^{re} éd. 1984).

Chanlat, J.F. 2005. « La méthode des récits de vie ». In *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la dir. de Frédéric Wacheux et Patrice Roussel, p. 163-165. Bruxelles : de Boeck, 440 p.

Charlebois, Lorraine. 1995. « Les comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales : l'analyse de trois récits de pratique ». Mémoire de maîtrise, Rouyn-Noranda, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 270 p.

Charles, Nicolas et Hélène Garner. 2013. *Étude Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins*. Paris (France) : L'essentiel : Centre d'analyse stratégique de France.

Chênevert, Denis et Michel Tremblay. 1998. « Managerial Career Success in Canadian Organizations: Is Gender a Determinant? » *CIRANO, Série scientifique*, vol. 98s-09.

- Chênevert, Denis Et Michel Tremblay. 1998. « Predictors of Hierarchical Success for Male and female Canadian Managers». *CIRANO, Série scientifique*, vol. 98s-10.
- Cornet, Annie, Jacqueline Laufer et Sophia Belghiti. 2008. *GRH et genre : Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Librairie Vuibert, 245 p.
- Côté, Andrée, et Julie Lassonde. 2007. *Le point sur l'équité salariale au Canada*. Association nationale Femmes et Droit, 17 p. Consulté le 23 novembre 2008 sur <http://www.naw1.ca/ns/fr/documents/200709ANFDRapportEquitesalariale.pdf>
- Cousin, Olivier. 2007. « La construction des inégalités hommes-femmes dans l'entreprise : Une analyse de cas dans la métallurgie ». *Elsevier Masson, Sociologie du travail*, vol.49, no 195-219, p.65-91.
- Couturier, Eve-Lyne et Julia Posca, avec la collaboration de Chloé Dauphinais. 2014. *Tâches domestiques :encore loin d'un partage équitable*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- Drolet, Martine. 2012. « Les femmes à la direction : Vers un leadership mixte » *Revue Effectif*, vol. 15, no 3. (Juin/Juillet/Août). p. 6.
- Dubouloz, Catherine. 2010. « Les entreprises plus rentables grâce aux femmes ? : Le débat est lancé ». *Letemps.ch* (Genève), 19 mars. Consulté le 24 mars 2010 sur <http://www.letemps.ch/Page/Uuid/a95da672-32d6-11df-869a-29dc218d7ab7/Les entreprises plus rentables gr%C3%A2ce aux femmes Le d%C3%A9bat est lanc%C3%A9>
- Fortier, Isabelle. 2002. « Pouvoir, compétence et féminité : expériences d'ingénieres en gestion ». *Recherches féministes*, vol. 15, no 1, p. 65-91. Consulté le 8 décembre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/000771ar>
- Fortier, Isabelle et Francine Harel Giasson. 2007. « Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion ». *Recherches féministes*, vol. 20, no 1, p. 1-26. Consulté le 8 décembre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/016114ar>
- Fournier, Manon. 2010. « Entretien avec Susan Pinker : Les femmes ne sont pas les clones des hommes ». *Revue Sciences Humaines*, no 214 (avril), p. 40-42.
- Fréchette-Lessard, Corinne. 2008. « L'agora de la danse : Relations d'affaires ». *Magazine Jobboom*, vol. 9, no 2, (février), p. 20-21.
- Friedberg, Erhard. 1993. *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Éditions du Seuil.
- Gaignaire, Anne. 2012. « Les conseils d'administration plus roses dans le public que dans le privé » *Journal Les Affaires* (Montréal), 10 mars, p. 22.

- Gendron, Lise. 2010. « Plafond de verre : Enfin, ça craque! », *Revue Châtelaine*, vol. et no inconnus (octobre), p.81.
- Gombault, Anne. 2005. « La méthode des cas ». In *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la dir. de Frédéric Wacheux et Patrice Roussel, p. 31-64. Bruxelles : de Boeck, 440 p.
- Guillaume, Cécile et Sophie Pochic. 2007. « La fabrication organisationnelle des dirigeants : Un regard sur le plafond de verre ». *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, no 17. p. 79-103.
- Halpern, Catherine. 2008. « Peut-on en finir avec le plafond de verre? » *Revue Sciences humaines*, vol. 195 (juillet), p.18-23.
- Harel Giasson, Francine, Nicolle Forget, Louise Roy et Annette Dupré. 2007. « Les réseaux de femmes en gestion ». *Recherches féministes*, vol. 20, no 1, p. 151-165. Consulté le 8 décembre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/016120ar>
- Hamayon, Roberte. 1979. *Le pouvoir des hommes passe par la “langue des femme”*. *Variations mongoles sur le duo de la légitimité et de l'aptitude*. L'Homme, vol. 19, no 3-4, p.109-139.
- Jérôme-Forget, Monique. 2012. *Les femmes au secours de l'économie : Pour en finir avec le plafond de verre*. Paris : Éditions du Seuil. Montréal : Les Éditions internationales Alain Stanké, 187 p.
- Jeuge-Maynard, Isabelle (dir. publ.). *Le petit Larousse 2008 : Dictionnaire*. Paris : Éditions Larousse, 1811 p.
- Julien, Germain. 1996. « L'identification aux valeurs masculines chez les femmes cadres de la fonction publique québécoise ». *Recherches sociographiques*, vol. 37, no 1, p.97-111. Consulté le 6 décembre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/057011ar>
- Landrieux-Kartochian, Sophie. 2007. « Les organisations face au plafond de verre ». *Revue française de gestion*, vol 33, no 173 (avril), p.15-30.
- Laufer, Jacqueline. 2004. « Femmes et carrières : La question du plafond de verre ». *Revue française de gestion*, vol. 30, no 151 (juillet/août). Consulté le 12 octobre 2010 sur <http://proquest.umi.com.proxy.cegepat.qc.ca/pgweb?RQT=306&TS=1268255671&clientId=54501>
- Laufer, Jacqueline. 2006. « L'égalité professionnelle ». In *Encyclopédie des ressources humaines*, sous la dir. de Jacques Allouche, p. 323-330. 2^e édition. Paris : Vuibert.

- Lee, Anh T. et Paul W. Miller. 2010. « Glass ceiling and double disadvantage effects : women in the US labour market ». *Applied Economics*, vol. 42, p.603-613.
- Lee-Gosselin, Hélène. 2008. *Présence des femmes dans les instances décisionnelles*. [Conférence sur document PDF] Consulté le 21 octobre 2009 sur http://www.ulaval.ca/afdu/doc/presence_femmes_insit.pdf
- Lee-Gosselin, Hélène. 2009. *Pourquoi pas dimanche*. 8 mars 2009. Entrevue de la chercheuse avec le journaliste Stéphane Garneau. Émission de radio. Réalisation de Jean Gagnon. Montréal : Société Radio-Canada. http://www.radio-canada.ca/audio-video/pop.shtml?urlMedia%63Dhttp://www.radio-canada.ca/Medianet/2009/CBF/PourquoiPasDimanche200903080911_3.aspx
- Lee-Gosselin, Hélène, et Claudine Baudoux. 1992. « Femmes au travail ». *Recherches féministes*, vol. 5, no 2, p. 1-6. Consulté le 20 décembre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/057696ar>
- Lee-Gosselin, Hélène et Hawo Ann en collaboration avec Suzanne Roy, Julie Guilbault, Saran Sow et Marie-Laure Diop. 2012. « Les secrets du succès des femmes qui réussissent : Comprendre la situation : Mettre en évidence les facteurs de réussite et les obstacles : Indiquer des pistes de solution ». *Chaire Claire-Bonenfant. Femmes, savoirs et Société*, Université Laval. Consulté le 14 mars 2015 sur http://www.fss.ulaval.ca/cms_recherche/upload/claire_bon/fichiers/f_fiche_1.pdf
- Legault, Marie-Josée. 2006. « Qui donc parlait de “contradiction secondaire” déjà? : Femmes, programmes d'accès à l'égalité et syndicats ». *Recherches féministes*, vol. 19, no 1, p. 97-128. Consulté le 7 décembre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/014065ar>
- Lépine, Irène. 1993. « Devenir cadre : les cheminement de carrière des diplômées en administration ». *Recherches féministes*, vol. 6, no 2, p. 65-87. Consulté le 7 décembre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/057751ar>
- Lips, Hilary. 2006. *A New Psychology of Women: Gender, Culture and Ethnicity*. New-York : McGraw-Hill Compagnies.
- Marchand, Isabelle. 2008. « Comprendre la pérennité du plafond de verre: le cas des entreprises privées au Québec ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 176 p.
- Marchand, Isabelle, Johanne Saint-Charles et Christine Corbeil. 2007. « L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec ». *Recherches féministes*, vol. 20, no 1, p. 27-54. Consulté le 29 octobre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/016115ar>

- Marsan, Jean-Sébastien. 2003. « Où sont les femmes? : Femmes, choix de carrière et chasses gardées ». *Jobboom.com* (Montréal). Consulté le 29 octobre 2009 sur <http://www.jobboom.com/magazine/17-03-texte.html>
- Martin, Virginie. 2006. « Les mille éclats du plafond de verre: zoom sur les parcours de l'élite économique féminine en France ». *Euromed Marseille*, Cahier de recherche no 05-2006.
- Maxwell, Joseph. A. 1996. « Qualitative Research Design, an Interactive Approach ». *Newbury Park : Sage Publications, Applied Social Research Methods Series*, vol. 41.
- Moreno-Galbis, Eva et François-Charles Wolff. 2008. « New technologies and the Gender Wage Gap : Evidence from France ». *Relations industrielles*, vol. 63, no 2, p. 317-339. Consulté le 1^{er} juillet 2010 à l'adresse : <http://id.erudit.org/iderudit/018578ar>
- Morin, Marie-Claude. 2010. « À 8 %, elles sont rares dans l'antichambre du pouvoir ». *Les Affaires* (Montréal). Édition du 18 au 24 septembre 2010, p. 14-17.
- Morrison, Ann-M, Randall P.White et Ellen Van Velsor. 1992. *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Mucchielli, Alex. 1991. *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses universitaires de France.
- Naschberger, Christine, Camilla Quental et Céline Legrand. 2012. *La revue Gestion*, vol. 37, no 3, (automne). Consulté le 2 février 2015 sur <http://www.lrevuegestion.ca>
- Nicot, Marie. 2008. « L'égalité hommes-femmes en panne ». *Le journal du dimanche, Le JDD.fr.* (Paris). Consulté le 22 novembre 2010 sur <http://www.lejdd.fr/Societe/Emploi/Actualite/L-equalite-hommes-femmes-en-panne-85984/>
- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (L'). 2006. *Portrait des femmes*.
- Paillé, Pierre et Alex Muccheilli. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 424 p.
- Parent, Caroline. 2009. « Les impacts des politiques publiques en matière de conciliation de travail-famille sur le phénomène de plafond de verre : comparaison entre les pays nord-américains et les pays scandinaves ». *Essai de maîtrise*, Québec, Université Laval, 58 p.
- Perron, Denise. 2009. « Égalité hommes-femmes : à l'ordre du jour partout dans le monde ». *Revue Effectif*, vol. 12, no 5, p. 44-47.

- Pichler, Shaun, Patricia A. Simpson et Linda K. Stroh. 2008. « The Glass Ceiling in human resources, exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement ». *Human Resource Management*, vol. 47, no 3, (Fall), p. 463-479.
- Poulin-Chartrand, Sarah. 2013. «Une égalité à parfaire». *Ledevoir.com* (Montréal), 2 mars. Consulté le 2 novembre 2014 sur <http://www.ledevoir.com/société/actualités-en-société/371989/une-egalite-a-parfaire>
- Powell, N. Gary (dir. publ.). 1999. *Handbook of Gender and Work*. California Sage: Thousand Oaks, 676 p.
- Proulx, Marie-Hélène. 2008. « Minute papillon! ». *Carrière.jobboom.com/magazine*, vol. 9, no 3 (mars). Consulté le 7 décembre 2009 sur <http://www.myvirtualpaper.com/doc/Magazine-Jobboom/2008-03/2009021701/18.html>
- Québec, CETECH. 2003. « Devons-nous craindre une pénurie généralisée de main-d'œuvre hautement qualifiée? ». *Le Bulletin du CETECH*, vol. 5, no 2 (automne). Par Gabriel Laroche. Consulté le 25 novembre 2009 sur <http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/index.asp?categorie=0700101#liste>
- Québec, CETECH. 2004. « Les Québécoises dans l'économie du savoir : où sont-elles, combien sont-elles? ». *Le Bulletin du CETECH*, vol. 6, no 1, (printemps). Par Marie-Hélène Saint-Pierre. Consulté le 25 novembre 2009 sur <http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/index.asp?categorie=0700101#liste>
- Québec, CETECH. 2007. « Femmes au travail. Toujours plus nombreuses, mais encore différentes ». *Le Bulletin du CETECH*, vol. 9, no 1 (hiver). Par Guylaine Baril. Consulté le 2 novembre 2009 sur <http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/index.asp?categorie=0700101#liste>
- Québec, CETECH. 2009. « Le marché du travail au Québec : La situation des diplômés universitaires », *Le Bulletin du CETECH*, (vol. et no inconnus), Par Rabah Arrache. [Présentation PowerPoint]. Consulté le 11 novembre 2009 sur http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/pdf/U_Laval_11_02_2009.pdf
- Québec, CETECH. 2009. « Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2009-2013 ». *Le Bulletin du CETECH*, (vol. et no inconnus), p 88. Par André Grenier. Consulté le 14 novembre 2009 sur http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/pdf/Marche_du_travail_et_emploi_secteuriel_au_Quebec_2009_2013.pdf

Québec, Conseil du Statut de la femme. 2004. *Les conditions de vie des femmes en Abitibi-Témiscamingue, Collection « Femmes et développement des régions »*. Québec : Les Publications du Québec.

Québec, Conseil du statut de la femme. 2010. *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ?* Consulté le 9 mars 2015 sur <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis-la-gouvernance-des-entreprises-au-quebec-ou-sont-les-femmes.pdf>

Québec, Conseil du trésor. 1987. Le programme d'accès à l'égalité de la fonction publique pour les femmes (1^{re} phase). *Le défi des compétences à utiliser*. Consulté en novembre 2009 et novembre 2014 sur <http://www.tresor.gouv.qc.ca/.../acces-a-legalite-en.../programmes-et-mesures/>

Québec, Conseil du trésor. 1992. Le programme d'accès à l'égalité de la fonction publique pour les femmes (2^e phase). *Le défi des compétences à utiliser*. Consulté en novembre 2009 sur : www.tresor.gouv.qc.ca/.../acces-a-legalite-en.../programmes-et-mesures/

Québec, Direction générale des politiques, avec la collaboration du Secrétariat à la condition féminine et le Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine. 2007. *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait : Politique gouvernementale pour l'égalité entre les hommes et les femmes*. Consulté le 7 décembre 2009 sur http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/politique_fr.pdf

Québec, Institut de la statistique du Québec. 2009. *Femmes et emploi au Québec : des changements remarquables depuis 10 ans*. Consulté le 24 novembre 2009 sur http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2009/Capsule_10ans.pdf

Québec, Loi sur les services de santé et les services sociaux, RLRQ c S-4.2. Consulté le 24 novembre sur : <http://www.canlii.org>

Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. 2009. *Faits saillants Femmes et travail Le féminin s'emploie partout* Consulté le 7 décembre 2009 sur http://emploiquebec.net/publications/pdf/00_imt_femmes_faits-saillants.pdf

Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. 2009. *Stratégies d'Emploi-Québec à l'égard de la main-d'œuvre féminine-2009*. Consulté le 7 décembre 2009 sur http://emploiquebec.net/publications/pdf/00_imt_femmes_strategie.pdf

Québec, Secrétariat aux emplois supérieurs 2015. *Liste des adresses des sous-ministres et des sous-ministres adjoints ou associés*. Consulté le 2 février 2015 sur <http://www.emplois-superieurs.gouv.qc.ca>

- Renaud, Stéphane et Marie-Claude Vallée. 2000. « Les facteurs associés à la mobilité ascendante selon le sexe dans le secteur bancaire au Canada ». *Regards sur le travail*, vol. 1, p. 67-99.
- Richer, Jocelyne. 2010. « Marois : être une femme nuit à son ascension vers le pouvoir ». *Cyberpresse.ca*. (7 Mars). Consulté le 9 mars 2010 sur <http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/politique-quebecoise/201003/07/01-4258191-marois-etre-une-femme-nuit-a-son-ascension-vers-le-pouvoir.php>
- Sabourin, Francine. 2012. « Les femmes à la direction : Vers un leadership mixte ». *Revue Effectif*, vol. 15, no 3. (Juin/Juillet/Août), p. 4.
- Saint-Martin, Lorie. 1993. « Du plafond de verre et de la Révolution tranquille ». *Voix et images*, vol. 19, no 1, p. 197-200. Consulté le 29 octobre 2009 sur <http://id.erudit.org/iderudit/201079ar>
- Sanchez-Masas, Margarita et Annalisa Casini. 2005. « Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet “plafond de verre” ». *Social Science Information*, vol. 44, no 141. Consulté le 18 septembre 2010 au <http://ssi.sagepub.com/cgi/content/abstract/44/1/141>
- Sanséau, Pierre-Yves. 2005. « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse ». *Recherches qualitatives*, vol. 25, no 2, p. 33-57.
- Schweitzer, Sylvie. 2009. « Du vent dans le ciel de plomb? L'accès des femmes aux professions supérieures, XIX^e – XX^e siècles ». *Elsevier Masson, Sociologie du travail*, vol 51, p. 183-198.
- Stake, Robert.E. 1995. *The art of case study research*. Newbury Park : Sage Publications. 192 p.
- Stevanovic, Biljana. 2009. « Insertion professionnelle des femmes à la sortie de l'école : exemple de la France ». *Recherches féministes*, vol 22, no 2, p. 125-143. Consulté le 2 octobre 2010 à <http://id.erudit.org.proxy.cegepat.qc.ca/iderudit/039214ar>
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2003. « Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères ». *Nouvelles pratiques sociales*. Université du Québec à Montréal, vol 16, no 1, p. 76-93.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique de Sève. 1996. « Formes persistantes et changeantes de la division sexuelle du travail dans un contexte de transformations technologiques et organisationnelles ». *Recherches féministes*, vol. 9, no 1, p. 81-103.

- Villeneuve, François. 2005. Troisième chapitre. Cadre de travail et méthodologie. Dans Villeneuve, F., « L'influence des facteurs structurels sur le travail managérial des infirmières-chefs : six études de cas dans trois hôpitaux du Québec ». (p. 86-126). Thèse de doctorat, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, faculté d'administration, 531 p.
- Wacheux Frédéric. 2005. « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe ». In *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la dir. de Frédéric Wacheux dans Roussel, P., p. 9-30. Bruxelles : de Boeck, 440 p.

ANNEXES

**ANNEXE A: PRINCIPALES RECHERCHES CANADIENNES, EUROPEENNES ET AMERICAINES
CONTEMPORAINES SUR LE PLAFOND DE VERRE**

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
Arai, M. et Chevalier, S.	2004	Japon	Étude sur l'inégalité au travail entre les hommes et les femmes.	Article issu d'une revue scientifique centré sur l'étude des politiques publiques nippones pour l'égalité des hommes et des femmes à travers diverses publications.
Aubert, N	1982	France	Étude des hommes et des femmes au sein des entreprises.	Étude sociologique des rapports sociaux des genres en entreprise.
Baudoux, C.	2005	Can (Qué)	Étude sur le difficile accès des femmes à des postes administratifs à l'université. Comparaison des hommes et des femmes cadres.	Approche multiréférentielle (gestion, histoire, sociologie, anthropologie) à partir de méthodes quantitatives et qualitatives.
Baudoux, C. et de la Durantaye, C.V.	1988	Can (Qué)	Identité de la femme œuvrant en gestion versus les conditions imposées par les organisations. Afin de vaincre la solitude et l'isolement devant le rapport social de contrôle et de hiérarchie qui existe dans toute organisation, les femmes qui veulent œuvrer dans la gestion doivent apprendre à compartimenter leur vie et leur sensibilité.	Essai sur l'épistémologie, les femmes et les valeurs organisationnelles contemporaines.
Brière, S. et Guay, M-M.	2008	Tunisie et Maroc	Études sur les acteurs, déterminants et stratégies liés à la progression des carrières des femmes tunisiennes et marocaines dans des postes de direction dans l'administration publique.	Enquête qualitative de type exploratoire menée auprès de 32 femmes gestionnaires (entrevues semi-structurées).

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
de Bry, F.	2006	France	Historique des droits des femmes en France. Historique des lois qui ont été mises en place et l'espoir pour le futur.	Recensement des grandes étapes de l'institutionnalisation de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.
Bureau international du travail	1997	Suisse	Analyse de l'évolution de la situation des femmes sur le marché du travail et dans les professions intellectuelles et les fonctions de direction. Étude des obstacles à l'avancement professionnel et des mesures prises pour améliorer la situation.	Étude qui s'appuie sur des informations provenant de sources diverses (publications sur les femmes aux postes de responsabilité parues dans plusieurs pays, articles de revues spécialisées et de la presse financière).
Buscatto, M. et Marry, C.	2009	France	Analyse de la féminisation des professions supérieures au XXe siècle. Étude qui évoque le processus remarquable, inachevé et réversible, de féminisation des professions supérieures depuis plus d'un siècle ainsi que les mécanismes formels et informels qui en rendent compte, au-delà des différences et des variations professionnelles, temporelles et géographiques.	Article issu d'une revue scientifique qui présente un ensemble des contributions qui éclairent les évolutions de ce phénomène dans diverses professions et divers pays.
Chênevert, D. et Tremblay, M.	1998	Can (Qué)	Étude sur le genre et identification des déterminants du succès hiérarchique dans les carrières managériales auprès d'hommes et de femmes cadres canadiens. Le but de cette recherche est d'identifier les déterminants du succès hiérarchique. Les	Étude quantitative. L'échantillon de recherche était composé de 2562 hommes cadres et de 498 femmes cadres provenant de 41 organisations provenant de différents secteurs de l'économie canadienne (l'industrie des pâtes et papiers, l'industrie alimentaire et les secteurs publics et parapublics).

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
			variables ont été puisées au sein de cinq cadres théoriques fréquemment utilisés pour expliquer l'avancement dans une carrière.	
Chênevert, D. et Tremblay, M.	1998	Can (Qué)	Étude qui analyse l'influence du sexe des gestionnaires sur quatre mesures objectives du succès de carrière.	Étude quantitative. L'échantillon de recherche était composé de 2562 hommes cadres et de 498 femmes cadres provenant de 41 organisations provenant de différents secteurs de l'économie canadienne (l'industrie des pâtes et papiers, l'industrie alimentaire et les secteurs publics et parapublics).
Cornet, A., Laufer, J. et Belghiti, S.	2008	France	Construction et évolution des inégalités sexuées en terme de genre de l'ensemble des politiques de GRH.	Recherches conduites en France, Belgique et au Québec.
Cousin, O.	2007	France	Rendre compte des inégalités apparentes et des inégalités existantes et servir de point d'appui pour envisager des mesures correctives.	Étude de cas au sein d'une entreprise en métallurgie et analyse longitudinale.
Dubouloz, C.	2010	France	Démonstration à l'effet que les entreprises sont plus rentables grâce aux femmes.	Article de revue professionnelle sans terrain. Collage de divers points ressortis au cours du forum sur la valeur ajoutée des femmes dans l'économie qui s'est tenu à Genève, en janvier 2010.
Fortier, I.	2002		Pouvoir, compétence et féminité : l'expérience d'ingénieries en gestion.	Recherche basée sur des récits de vie d'ingénieries.
Fortier, I. et Harel-	2007	Can (Qué)	Les enjeux du genre à la féminisation de la gestion.	Article issu d'une revue scientifique. Collage de différentes études scientifiques.

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
Giasson, F.				
Fournier, M.	2010	France	Différence entre les sexes et spécificités biologiques.	Article issu d'une revue professionnelle sans terrain - Entretien avec Susan Pinker, psychologue.
Gendron, L.	2010	Can (Qué)	Démonstration à l'effet que le plafond de verre est en train de se fracasser au Québec.	Article issu d'une revue professionnelle sans terrain.
Guillaume, C. et Pochic, S.	2007	France	Décryptage des normes de carrière de « fabrication » des dirigeants permettant de démontrer la persistance du PV.	Méthode des récits de vie auprès de 70 cadres avec une surreprésentation délibérée de femmes.
Halpern, C.	2008	France	Faire le point sur les inégalités sexuelles en entreprise : ampleur, causes, solutions et responsabilité des entreprises.	Article issu d'une revue professionnelle sans terrain suite à la recension de divers écrits et études.
Hamayon, R.	1979	France	Étude sur les inégalités des sexes auprès des peuples mongoles au cours de six missions chez les Xalx et les Bouriates.	Livre issu d'une étude anthropologique qualitative de type ethnographique sur le terrain.
Julien, G.	1996	Can (Qué)	L'identification aux valeurs masculines chez les femmes cadres de la fonction publique québécoise. Montrer que la fonction publique québécoise a tendance à sélectionner des femmes cadres qui sont aptes à gérer comme le font les hommes ou qui valorisent le modèle masculin de gestion.	Méthode quantitative. Deux enquêtes par questionnaire réalisées auprès de cadres supérieurs de la fonction publique québécoise.
Landrieux-Kartochian,	2007	France	Interprétation sur les inégalités professionnelles sous l'angle du changement organisationnel. Cas d'une	Étude de cas réalisée dans le cadre d'un travail doctoral. Entretiens semi-directifs auprès des responsables, du sponsor et

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
S.			grande entreprise de conseil réputée pour son programme en faveur des femmes cadres. Étude des résistances et des stratégies de persuasion.	auprès de 30 collaborateurs (15 hommes et 15 femmes). Analyse de contenu qualitative et quantitative.
Laufer, J.	2004	France	Étude sur les différentes dimensions du PV dans différents contextes culturels et organisationnels et stratégies de changements à envisager.	Mélange de recherches qualitatives et quantitatives.
Laufer, J.	2006	France	Étude sur l'égalité professionnelle en lien avec le PV.	Revue professionnelle sans terrain qui regroupe diverses recherches portant sur la mise en œuvre de l'égalité professionnelle hommes-femmes, sur les relations entre les politiques d'égalité et les politiques de diversité au sein des entreprises et, plus globalement, sur les relations entre organisation et genre.
Lee, A.T. et Miller, P.W.	2010	ÉU	Étude sur le PV et les doubles désavantages des femmes œuvrant au sein du « <i>US Labour Market</i> ».	Étude quantitative avec facteurs de régression.
Lee-Gosselin, H.	2008	Can (Qué)	Présence des femmes dans les instances décisionnelles.	Conférence donnée à des universitaires.
Lee-Gosselin, H.	2009	Can (Qué)	Le rôle social et économique des femmes occidentales a pris plusieurs formes dans les dernières décennies. Au Québec, malgré des avancées évidentes, certains lieux communs restent à être déboulonnés. Explications sur les interférences des rôles (social et économique) des femmes	Entrevue radiophonique sur les derniers travaux de la chercheuse.

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
			occidentales.	
Lee-Gosselin, H. et Beaudoux, C.	1992	Can (Qué)	Article qui s'inscrit dans une perspective de changement social qui s'opère dans les rapports sociaux de sexe, voire dans les catégorisations sociales, tant dans le domaine du travail que dans ses rapports avec le privé. Les articles soulignent une évolution certaine dans les questionnements et les méthodologies de recherches féministes, et proposent un regard nouveau sur des phénomènes de féminisation à partir de professions peu observées jusqu'à présent.	Revue professionnelle sans terrain.
Lépine, I.	1993	Can (Qué)	Recherche sur les bachelières en administration des affaires et les cheminements poursuivis une fois le premier poste acquis. Quelles sont les contraintes et les occasions et comment ces dernières influent sur les décisions et les trajectoires professionnelles.	Recherche qualitative et exploratoire sur les cheminements de carrière de 49 femmes qui ont obtenu un BAA entre 1974 et 1981.
Marchand, I.	2008	Can (Qué)	Travaux de recherche de maîtrise sur l'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. L'analyse du phénomène est effectuée sous l'angle des rapports sociaux de sexe, ce qui permet de mettre en évidence l'impact de la division du travail et de la	Étude qualitative menée par des entrevues individuelles semi-dirigées. Les milieux d'investigation retenus ont été les grandes entreprises privées. Treize femmes qui occupent une fonction de cadre et de dirigeante ont été interrogées.

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
			hiérarchisation entre les principes masculins et féminins qui servent à construire la structure sociale.	
Marchand, I., Saint-Charles, J. et Corbeil, C.	2007	Can (Qué)	Travaux de recherche de maîtrise sur l'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. L'analyse du phénomène est effectuée sous l'angle des rapports sociaux de sexe, ce qui permet de mettre en évidence l'impact de la division du travail et de la hiérarchisation entre les principes masculins et féminins qui servent à construire la structure sociale.	Article d'une revue professionnelle tiré d'une étude qualitative menée par des entrevues individuelles semi-dirigées. Les milieux d'investigation retenus ont été les grandes entreprises privées. Treize femmes qui occupent une fonction de cadre et de dirigeante ont été interrogées.
Martin, V.	2006	France	Repérer comment les femmes se représentent leur parcours professionnel et leur vie d'administratrice, comment elles se voient dans leurs propres histoires de vie.	Étude qualitative par entretiens non directifs auprès d'une vingtaine de femmes administratrices.
Moreno-Galbis, E. et Wolff, F.C.	2008	France	Étude sur les effets des nouvelles technologies sur les revenus des hommes et des femmes.	Analyse empirique sur deux années (1998 et 2005).
Morin, M-C	2010	Can (Qué)	Recensement de la présence des femmes P.D.G. dans les postes les plus stratégiques des entreprises cotées en bourse.	Analyse quantitative. L'échantillon est composé des équipes de direction des 100 plus importantes entreprises (en fonction de la capitalisation boursière), dont le siège social est au Québec. Les données proviennent de la plus récente circulaire de la direction publiée.

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
Morrison, A-M., White, P. et Van Velsor, E.	1992	ÉU	Étude exploratoire sur les possibilités pour les femmes cadres de joindre les rangs des plus grandes entreprises américaines.	Étude exploratoire de type qualitative.
Parent, C.	2009	Can (Qué)	Les impacts des politiques publiques en matière de conciliation travail-famille sur le phénomène du plafond de verre. Comparaison entre les pays nord-américains et les pays scandinaves.	Essai de maîtrise. Démarche qualitative effectuée avec une méthode d'étalement appelée également analyse comparative.
Perron, D.	2009	Can (Qué)	Égalité hommes-femmes partout dans le monde.	Résultats des recommandations de la Conférence internationale du Travail de 2009 (suite à des pourparlers entre les gouvernements, les employeurs et les travailleurs provenant des 165 états membres).
Pichler, S., Simpson, P.A. et Stroh, L.K.	2008	ÉU	Étude sur les pratiques stratégiques en ressources humaines en regard du phénomène du PV.	Recherche quantitative auprès d'une entreprise américaine en administration des affaires spécialisée en RH.
Powell G.N. (dir)	1999	ÉU	Causes et effets du genre sur le travail.	Collectif de recherches quantitatives.
Renaud, S. et Vallée, M-C	2005	Can (Qué)	Étude sur la disparité entre les sexes quant à la progression de carrière au sein des organisations.	Recherche quantitative auprès de 1732 travailleurs du secteur bancaire.

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
Richer, J.	2010	Can (Qué)	Femmes et ascension au pouvoir.	Article issu d'un journal décrivant une entrevue avec une politicienne.
Sanchez-Masas, M. et Casini, A.	2005	France	Étude sur les dimensions symboliques et les enjeux identitaires impliqués dans le phénomène du PV tant dans la sphère privée que publique.	Article d'une revue scientifique sans terrain avec une approche historique psychosociale.
Schweitzer, S.	2009	France	Rétrospective de l'accès des femmes aux professions supérieures au cours des XIX ^e et XX ^e siècles.	Article d'une revue scientifique sans terrain colligeant diverses études scientifiques.
Stevanovic, B.	2010	France	Étude de l'insertion professionnelle des jeunes femmes en France à leur sortie de l'école (inégalités de conditions d'entrée, orientations différencierées des filles et des garçons et division du travail entre les sexes).	L'auteur s'appuie sur des enquêtes « premier emploi » du CEREQ et de l'INSEE (enquêtes auprès des différentes générations des jeunes diplômés, 6, 7 ou 9 mois après la sortie de l'école mais aussi enquêtes longitudinales sur 3, 5 ou 7 années après la sortie de l'école).
Tremblay, D.G.	2003	Can (Qué)	Étude sur l'usage des mesures de conciliation travail-famille selon le genre et sur la limitation de l'offre de ces mesures au sein des entreprises au Québec.	Rapport de recherche. Approche quantitative : dans un premier temps, une enquête postale auprès d'un millier d'entreprises syndiquées. Dans un deuxième temps, approche qualitative avec un certain nombre d'entrevues avec des pères et des mères, dans une dizaine d'entreprises.
Tremblay, D.G. et de Sève, M.	1996	Can (Qué)	Les auteurs se demandent si la flexibilité caractérisée par le décloisonnement des secteurs de travail, les nouvelles exigences de qualification professionnelle se posent de la même façon pour les 2 sexes.	Étude de cas sous forme d'enquête échelonnée sur 3 trimestres de mai 1994 à janvier 1995 (au sein de 10 entreprises québécoises – 4 en production industrielle et 6 en services). Deux méthodes de collecte de données : qualitative 43 entrevues auprès de femmes et 35 auprès d'hommes à partir d'un

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthode de collecte de données
				questionnaire et méthode quantitative.

ANNEXE B: CANEVAS DE RENCONTRE PRÉLIMINAIRE**Objectifs de la rencontre :****1. Valider si la candidate répond aux critères suivants :**

- être une femme qui est ou a été dans une position de dirigeante (directrice générale ou l'équivalent);
- être une femme qui dirige ou a dirigé (directrice générale ou l'équivalent) dans une organisation publique ou parapublique;
- être responsable d'une équipe d'environ 10 cadres ou l'équivalent;
- être une femme responsable d'un budget important, soit d'au moins 20 M \$;
- avoir la volonté de participer à la recherche;

2. Présenter un résumé de la recherche, de la démarche de recherche et des considérations éthiques.**3. Obtenir la participation de la femme gestionnaire après lui avoir présenté un résumé de la recherche ainsi que la démarche.****4. Faire signer le formulaire de consentement.****5. Fixer les dates et le lieu des trois entrevues.****Présentation de la démarche :****1. Cadre et objectif de la recherche**

À prime abord, je tiens à vous remercier de l'attention et du temps que vous m'accordez aujourd'hui. Je sais fort bien que votre temps comme gestionnaire est très précieux, c'est pourquoi l'entretien d'aujourd'hui sera assez bref et d'une durée au maximum trente minutes. Cette première rencontre a comme objectif de :

- vous exposer le but de ma recherche;
- vous expliquer sommairement les démarches de cette recherche;

- vous informer de votre implication dans cette démarche et de fixer avec vous les dates des prochaines rencontres, et ce, si vous avez envie de faire avancer les connaissances en regard du plafond de verre.

2. But de la recherche

Cette recherche vise à contribuer à mieux identifier les différents facteurs permettant de fracasser le plafond de verre et vise à apporter une contribution aux lacunes de la littérature actuelle traitant des facteurs favorisant l'éclatement du plafond de verre. Rappelons que le plafond de verre est une métaphore qui tente d'expliquer le plafonnement de la carrière des femmes pour qui les hautes sphères du pouvoir sont bloquées, voire verrouillées par une enceinte invisible, mais pourtant bien réelle. Cette recherche est effectuée dans le cadre d'un travail de maîtrise en gestion des organisations (MGO) à l'UQAT.

Même si l'écart se rétrécit depuis quelques années, les statistiques indiquent qu'encore aujourd'hui, l'écart est très important entre les hommes et les femmes quant à leur présence dans les postes de gestion et encore plus manifeste lorsqu'il s'agit de postes de gestion à très hautes responsabilités. Cependant, selon la recension des écrits, au Québec, c'est dans la fonction publique ou parapublique que l'on compte la plus grande proportion de femmes dans les postes de gestion et également dans les postes de gestion de haut niveau. C'est pourquoi je m'adresse particulièrement à vous aujourd'hui parce que :

- vous êtes une femme qui est ou a été dans une position de dirigeante (directrice générale ou l'équivalent);
- vous êtes une femme qui dirige ou a dirigé (directrice générale ou l'équivalent) dans une organisation publique ou parapublique;
- vous êtes ou avez été responsable d'une équipe d'environ 10 cadres ou l'équivalent;
- vous êtes ou avez été une femme responsable d'un budget important, soit d'au moins 20 M\$;

Avant de poursuivre, j'aimerais vous apporter une précision quant à la définition du plafond de verre. La définition qui a retenu notre attention est celle des chercheuses Sanchez-Mazas et Casini (2005) qui va comme suit :

Le « plafond de verre » est l'expression utilisée pour rendre compte d'une sorte d'effet frontière que connaissent les carrières féminines en matière d'ascension hiérarchique. Ce plafonnement des profils professionnels des femmes serait dû à un ensemble de facteurs « invisibles », comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement (p. 142).

Jusqu'à présent, la littérature a démontré et expliqué les facteurs qui ont permis l'édification du plafond de verre mais peu de chercheurs se sont penchés sur les facteurs susceptibles de faire voler en éclats ce plafond de verre opaque. La consultation des écrits a toutefois permis de faire avancer la réflexion sur les facteurs et les moyens à mettre en exergue pour passer le plafond de verre et justifie l'importance et l'utilité du présent projet de recherche.

Cette recherche vise la compréhension du phénomène, encore rare de nos jours, de l'éclatement du plafond de verre et elle s'effectuera par une attention spécifique aux femmes ayant réussi à fracasser ce plafond de verre. Puisque vous faites partie du groupe sélect des femmes ayant réussi à passer le plafond de verre, votre collaboration m'est extrêmement précieuse puisqu'elle m'aidera à répondre à de nombreuses questions auxquelles la littérature ne répond pas.

Avez-vous des questions au sujet de ce que je viens de vous entretenir? Si vous le voulez bien, nous poursuivrons avec la démarche de cette recherche.

3. Démarche utilisée

Tout d'abord, je tiens à vous rassurer et à vous signifier mon engagement à respecter l'anonymat des informations qui seront recueillies. Ni votre nom, ni le nom de votre organisation, ni même le secteur dans lequel vous évoluez ne sera énoncé dans le mémoire, nous aurons recours à des noms fictifs afin de faciliter la lecture.

Les entretiens ont pour but de comprendre et de découvrir quels ont été les obstacles que vous avez traversés durant votre carrière en lien avec le plafond de verre et de quelle façon ou par quels facteurs vous avez quand même pu fracasser le plafond de verre. Pour ce faire, deux à trois rencontres sont prévues :

- le premier entretien permettra de répondre à une question de départ et vous permettra de me raconter naturellement votre histoire de vie professionnelle. Quelques questions de précisions seront amenées durant ce premier entretien afin de découvrir les mécanismes ou facteurs que vous avez utilisés. Cette rencontre durera au maximum deux heures;
- lors du deuxième entretien, je vous ferai part de ce que j'ai retenu de la première rencontre et je vous demanderai de valider et approuver les propos ainsi amenés. Nous poursuivrons avec d'autres questions plus spécifiques afin d'aller plus à fond sur certains éléments importants que l'on veut approfondir. Ce deuxième entretien devrait durer entre une heure et une heure et demie;
- le troisième entretien servira à clarifier certains points et à faire valider et approuver le contenu du deuxième entretien. Il devrait durer au maximum trente minutes.

Afin de favoriser votre confort et votre bien-être, nous vous laissons le choix de déterminer le lieu où se dérouleront les entretiens.

- Avez-vous des questions concernant la démarche?
- Avez-vous déjà vécu une expérience similaire à celle-ci?
- Si oui; comment avez-vous trouvé cette dernière?
- Si non; je vous assure que tout ira bien et il ne s'agira que de répondre aux questions que je vous poserai et je vous laisserai y répondre en toute franchise, sans trop vous interrompre. Dans le cadre de cette recherche, votre vécu de haute gestionnaire est primordial. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous n'aurez pas de questionnaire à remplir. Les entretiens se dérouleront sous

forme de récit, vous n'aurez qu'à m'exposer votre cheminement professionnel en me racontant les obstacles que vous avez pu traverser et quels sont les mécanismes ou facteurs que vous avez utilisés afin de percer le plafond de verre. J'aimerais avoir votre accord pour enregistrer votre récit afin de faciliter grandement notre analyse et la retranscription et nous vous assurons que le matériel audio sera détruit après dépôt du mémoire.

Est-ce que tout est clair pour vous? Au début de chaque entretien, je vous expliquerai en détail le déroulement prévu.

Avez-vous des questions ou besoin de clarification sur certains aspects en regard de votre participation à cette recherche?

Êtes-vous toujours intéressée à participer à cette recherche?

Signature du formulaire de consentement.

Fixons maintenant des dates pour les prochaines rencontres.

ANNEXE C : PLAN D'ENTRETIEN**1. En premier lieu, effectuer un rappel au sujet de l'anonymat et de la raison de l'enregistrement.**

- Je tiens à vous rassurer et à vous signifier mon engagement à respecter l'anonymat des informations qui seront recueillies. Ni votre nom, ni le nom de votre organisation, ni même le secteur dans lequel vous évoluez ne sera énoncé dans le mémoire, nous aurons recours à des noms fictifs afin de faciliter la lecture.
- Ces entretiens ont pour but de comprendre et de découvrir quels ont été les obstacles que vous avez traversés durant votre carrière en lien avec le plafond de verre et de quelle façon ou par quels facteurs vous avez quand même pu fracasser le plafond de verre.
- Avant de débuter, je vais vous présenter à nouveau la définition du plafond de verre que je vous ai soumise à notre première rencontre.

Définition du plafond de verre :

Le « plafond de verre » est l'expression utilisée pour rendre compte d'une sorte d'effet frontière que connaissent les carrières féminines en matière d'ascension hiérarchique. Ce plafonnement des profils professionnels des femmes serait dû à un ensemble de facteurs « invisibles », comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement.

- Avez-vous des questions?

2. Déroulement de l'entrevue

- À partir de la définition que nous venons de voir, parlez-moi des facteurs qui, selon vous, pourraient expliquer que vous ayez accédé au poste de directrice générale (ou autre) de votre organisation.
- J'aimerais que vous retourniez en arrière, à des périodes bien précises et me raconter tout ce qui s'est passé. Bref, je vous demande de revivre ces situations comme elles se sont vraiment déroulées. Vous devez me les raconter tel que vous

les avez vécues. Je ne vais intervenir que très rarement afin de ne pas entraver le développement de votre récit. Lorsque je le ferai, ce sera pour m'assurer que j'ai bien compris ou encore pour vous réclamer certaines précisions.

- Lors du premier entretien, je débuterai par une première question et vous laisserai me raconter votre histoire de vie sans trop intervenir. Cependant, il est possible que je vous pose quelques questions afin de clarifier certains points ou événements et que je vous demande d'expliquer plus précisément certains événements. Ce premier entretien durera au maximum deux heures.
- Lors du deuxième entretien, je vous ferai part de ce que j'ai retenu de la première rencontre et je vous demanderai de valider et approuver les propos ainsi amenés. Nous poursuivrons avec d'autres questions plus spécifiques afin d'aller plus à fond sur certains éléments importants à approfondir. Ce deuxième entretien devrait durer entre une heure et une heure et demie.
- Le troisième entretien servira à clarifier certains points et à faire valider et approuver le contenu du deuxième entretien. Il devrait durer au maximum trente minutes.
- Je vous assure que tout ira bien et qu'il ne s'agira que de vous raconter ou de répondre aux questions que je vous poserai et je vous laisserai y répondre en toute franchise, sans trop vous interrompre. Dans le cadre de cette recherche, votre vécu de haute gestionnaire est primordial. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses.
- Vous n'aurez pas de questionnaire à remplir. Les entretiens se dérouleront sous forme de récit, vous n'aurez qu'à me raconter votre cheminement professionnel en me racontant les obstacles que vous avez peut-être dû traverser et, le cas échéant, les facteurs ou mécanismes que vous avez utilisés afin de percer le plafond de verre.

3. Thèmes abordés dans le récit

Dans ce tableau figurent les thèmes que nous souhaiterions voir abordés au cours des entretiens :

Questions en regard des thèmes d'investigation	Points à valider	Facteurs nommés
1. <u>La question de départ</u> : Racontez-moi comment vous avez accédé au poste de ... en me relatant votre contexte familial, vos études, votre cheminement professionnel.	<ul style="list-style-type: none"> - L'éducation - Les changements de cultures organisationnelles et sociétales - La présence d'un mentor et la participation à des réseaux - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes - La volonté politique et un cadre légal favorable aux femmes - Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail afin de réconcilier vie professionnelles et vie privée 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2. À la fin du récit (ou pendant le récit si cela est pertinent), si certains points n'ont pas été touchés, nous inviterons la candidate à apporter certaines précisions ou nous nous servirons des autres questions ci-bas	<ul style="list-style-type: none"> - L'éducation - Les changements de cultures organisationnelles et sociétales - La présence d'un mentor et la participation à des réseaux - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes - La volonté politique et un cadre légal favorable aux femmes - Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail afin de réconcilier vie professionnelles et vie privée 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
3. Êtes-vous en accord avec des mesures gouvernementales (politiques et	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements de cultures organisationnelles et sociétales 	<hr/>

Questions en regard des thèmes d'investigation	Points à valider	Facteurs nommés
stratégies obligatoires à appliquer en entreprise) ciblées favorisant la progression des femmes dans les hautes sphères organisationnelles ?	<ul style="list-style-type: none"> - La volonté politique et un cadre légal favorable aux femmes - Les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail afin de réconcilier vie professionnelles et vie privée 	<hr/> <hr/>
4. Quelles ont été vos stratégies pour atteindre votre haut niveau hiérarchique actuel (par exemple : scolarité plus élevée, travail plus intense que les collègues masculins) ?	<ul style="list-style-type: none"> - L'éducation - La présence d'un mentor et la participation à des réseaux - La volonté politique et un cadre légal favorable aux femmes 	<hr/> <hr/> <hr/>
5. Avez-vous le sentiment d'avoir eu à travailler plus fort qu'un homme pour atteindre votre but, et ce, malgré une scolarité égale, voire même supérieure à vos collègues masculins ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements de cultures organisationnelles et sociétales - La présence d'un mentor et la participation à des réseaux - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes 	<hr/> <hr/> <hr/>
6. Avez-vous été entourée et guidée par des parents (ou une famille élargie) qui valorisait l'apport économique des femmes ou qui valorisait l'avancement de carrière des femmes ? En ce sens, votre père vous a-t-il poussé à faire des grandes études ou une grande carrière, ou est-ce votre mère, ou les deux ?	<ul style="list-style-type: none"> - L'éducation - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes 	<hr/> <hr/>
7. Avez-vous pu bénéficier d'un mentor dans votre ascension professionnelle ? <ul style="list-style-type: none"> - Si oui, ce dernier était-il un homme ou une femme ? - Ce mentor était-il une personne très 	<ul style="list-style-type: none"> - La présence d'un mentor et la participation à des réseaux - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes 	<hr/> <hr/>

Questions en regard des thèmes d'investigation	Points à valider	Facteurs nommés
<p>influente dans votre milieu professionnel ?</p> <p>- Seriez-vous portée à affirmer que votre mentor vous a aidé à progresser professionnellement ou que vous y seriez arrivée malgré tout seule ?</p>		
<p>8. On dit que les jeux politiques sont importants pour progresser dans une carrière professionnelle, tant pour un homme que pour une femme, que pensez-vous de cette affirmation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La présence d'un mentor et la participation à des réseaux 	<hr/> <hr/>
<p>9. Avez-vous l'impression qu'il existe des « codes » féminins que vous n'avez pas le droit de franchir comme femme. Par exemple, l'apparence physique, la tenue vestimentaire, certains gestes comme frapper le poing sur la table ou parler fort, etc. ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes - La volonté politique et un cadre légal favorable aux femmes 	<hr/> <hr/>
<p>10. Avez-vous l'impression que si une femme cadre est trop coquette ou habillée de façon trop féminine, cela peut lui nuire dans son ascension professionnelle? En ce sens qu'elle peut, involontairement, traduire un désir de plaire, d'avoir un côté « trop féminin » pour le poste, etc. ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements de cultures organisationnelles et sociétales - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes 	<hr/> <hr/>
<p>11. Comme femme cadre de haut niveau, y a-t-il des comportements que vous mettez en évidence au niveau de vos attitudes, de votre apparence ? Ou, à</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements de cultures organisationnelles et sociétales - L'impact familial, les modèles féminins et les attitudes et comportements des femmes 	<hr/> <hr/>

Questions en regard des thèmes d'investigation	Points à valider	Facteurs nommés
l'inverse, des comportements ou des attitudes que vous évitez ?		
12. Vous m'avez brièvement parlé de deux facteurs (les nommer). Pouvez-vous m'en dire plus sur ce sujet?	-	
13. Il nous reste 15 minutes pour aujourd'hui, y a-t-il des éléments que nous n'avons pas abordés et que vous aimeriez souligner?	-	

4. Conclusion

Notre temps de rencontre est maintenant terminé, je vous remercie beaucoup de ce temps que vous m'avez accordé. Je n'ai plus de questions pour aujourd'hui, vous m'avez vraiment beaucoup aidée par la richesse de vos réponses. Voici, en résumé, certains thèmes et grandes lignes que j'ai retenues de votre récit (les nommer).

Cependant, à notre prochaine rencontre, je vous ferai part de mes notes et observations de façon plus détaillée et je vous demanderai de valider si ces informations sont exactes, est-ce que cela vous convient?

Encore une fois merci infiniment de votre temps et je vous rappelle que notre prochaine rencontre se tiendra le..... Je communiquerai avec vous quelques jours avant pour confirmer le tout.

**ANNEXE D: TABLEAU SYNTHÈSE DE LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN
DE RECHERCHE**

<p>La préparation de l'entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se renseigner sur les objectifs de la recherche, sur la situation personnelle et sociale de l'interviewé, sur le contexte dans lequel doit se dérouler la séance; - Bien expliquer à l'interviewé le but de l'entretien; - Lui assurer l'anonymat; - Faire signer le formulaire de consentement; - Le renseigner sur la durée de l'entretien; - Se présenter soi-même comme non jugeant et empathique, démontrer une acceptation inconditionnelle.
<p>Le déroulement de l'entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que l'entretien se déroule dans un climat et un contexte rassurants et confortables, en privé et à l'abri des interruptions; - Porter attention aux éléments non verbaux qui se présentent au cours de l'entretien : contact visuel, geste, chaleur personnelle et empathie; - Formuler des questions ouvertes; - Utiliser le vocabulaire de l'interviewé; - Démontrer de l'intérêt, de l'empathie en évitant les interruptions; - Faire preuve de tolérance devant le silence et les hésitations.
<p>La conclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer une synthèse des éléments recueillis et les soumettre à l'interviewé afin de vérifier si l'on a bien saisi ce qu'il a exprimé; - Terminer les entretiens avec chaleur et en communiquant son appréciation.

Inspiré des suggestions de Mayer et Ouellet, 1991, dans Boutin (2008), p. 127.

ANNEXE E : MATRICE D'ANALYSE DES RÉCITS DE VIE

Candidate	Verbatim	Analyse et commentaires
ÉLISABETH	<p>QUESTION DE DÉPART 1: RACONTEZ-MOI COMMENT VOUS AVEZ RÉUSSI À PERCER LE PLAFOND DE VERRE? C'EST-À-DIRE, COMMENT VOUS AVEZ RÉUSSI À OBTENIR VOTRE POSTE DE SOUS-MINISTRE?</p> <p>RÉPONSE : Humm, attends un p'tit peu, je vais essayer de... que ça soit logique et puis que ça se suive là... Premièrement, j'ai une formation en psychologie, j'ai un bac en psychologie, j'ai une maîtrise en psychologie clinique. Donc, je ne suis pas en relations industrielles moi, j'ai terminé à l'époque où il y avait une récession. J'avais fait mes stages de maîtrise, à [REDACTED] puis, j'avais su que la toute dernière psychologue qui avait été embauchée avait 8 ans d'expérience. [...]</p> <p>[...] EUH, DONC, ÇA A ÉTÉ PEUT-ÊTRE LA PREMIÈRE CHOSE, C'EST QUE, JE PENSE QUE J'AI RAREMENT DIT NON À UNE OFFRE QU'ON ME FAISAIT MÊME SI JE N'ÉTAIS PAS CERTAINE QUE J'ÉTAIS CAPABLE. ÇA, JE DIRAIS PROBABLEMENT QUE ÇA ÉTÉ QUELQUE CHOSE QUI A ÉTÉ PAS MAL TOUT LE LONG DE MA CARRIÈRE. [...] Alors tu sais, c'était 6 semaines là, ce n'était pas</p>	<p>Éducation : Facteur recensé</p> <p>PROPENSION À SAISIR LES OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON-</p>

	<p>long là! Je devais remplacer quelqu'un qui était parti faire un projet. Le six semaines s'est transformé en six mois, ils m'ont mis à pied, le contrat était fini, ça c'était en juin, puis je me souviens qu'au mois d'août, ils m'ont appelée pour me dire : « on a une autre job pour toi [REDACTED] là c'est [REDACTED], tu sais, tu es psychologue », les jeunes, les femmes... Je ne savais pas trop c'était quoi mais ils m'ont dit c'est permanent en plus. Puis là, je m'étais dit : « on est en récession », puis je dois avouer que je m'étais rendue compte assez vite que... quand j'avais fait six mois comme [REDACTED] [REDACTED], et bien, ça a fait comme valider un de mes choix professionnels parce que je me rendais compte que moi, après deux mois, j'étais capable de deviner ce que les clients allaient me dire. Donc, la routine [REDACTED] je trouvais ça ennuyant. Je me suis rendue compte que finalement [REDACTED] [REDACTED] je ne m'étais pas trop positionnée sur ce que je voulais faire après ma maîtrise, parce qu'il n'y avait pas beaucoup d'opportunités d'emplois non plus. ALORS, JE DOIS AVOUER QUE JE SUIS ALLÉE UN PEU COMME « GO WITH THE FLOW ». OK, JE VAIS ESSAYER ÇA, PIS [REDACTED] [REDACTED] JE VAIS COMMENCER PAR ÇA. MAIS ENCORE LÀ, JE NE SAVAIS PAS VRAIMENT DANS QUOI JE M'EMBARQUAIS ET PUIS LÀ, APRÈS ÇA, JE ME SUIS FAIT OFFRIR DES JOBS DE CHEF D'ÉQUIPE, PUIS [...]</p> <p>PUIS, QUAND J'ÉTAIS EN CONGÉ DE MATERNITÉ, VERS LA FIN, J'AI UN DE MES AMIS QUI</p>	<p>RECENSÉ</p> <p>PROPENSION À SAISIR LES OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON- RECENSÉ</p> <p>PROPENSION À</p>
--	--	---

<p>M'APPELLE, QUI TRAVAILLE AU BUREAU ET PUIS QUI ME DIT « [REDACTED] EST MAL PRISE EUH, TA BOSS EST, MA BOSS QUAND JE SUIS PARTIE EN CONGÉ, EST EN BURN-OUT. VEUX-TU (BIEN ILS ÉTAIENT EN TRAIN DE T'OUBLIER) MAIS VEUX-TU, EST-CE QUE ÇA TE TENTERAIT DE LA REMPLACER PAR INTÉRIM? ». J'AI DIT OK! DONC, ENCORE LÀ, ENCORE UNE FOIS, JE N'AVAIS PAS DÉCIDÉ QUE J'ÉTAIS EN GESTION MOI, J'ÉTAIS PARTIE, J'ÉTAIS CONSEILLÈRE, CHEF D'ÉQUIPE D'ESTIMATION DES BESOINS, ET PUIS LÀ, ILS M'OFFRAIENT DE FAIRE DE LA GESTION, ET PUIS ON SAVAIT POUR COMBIEN DE TEMPS. BEN, J'AI COMMENCÉ À ÊTRE GESTIONNAIRE À 31 ANS ET JE N'AI JAMAIS ARRÊTÉ. [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] DONC, J'AI COMMENCÉ, J'AI APPRIS SUR LE TAS À ÊTRE GESTIONNAIRE. [...] Pis là après, la [REDACTED] est devenue la [REDACTED], et puis là, ça a pris plus d'ampleur, euh... je suis restée en gestion. Puis après, la [REDACTED] est devenue [REDACTED], et là, j'étais très proche de mon directeur régional... j'ai été très chanceuse, j'ai eu beaucoup de mentors, puis le premier là, c'est mon directeur, dans le temps de la [REDACTED]</p>	<p>SAISIR LES OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON-RECENSÉ</p> <p>PROPRENTE À SAISIR LES OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON-RECENSÉ</p> <p>Mentorat : Facteur recensé</p>
--	---

	<p>[REDACTED], qui m'a beaucoup donné de marge de manœuvre. C'était un gestionnaire qui aimait encadrer les jeunes, et puis qui voulait et qui nous disait, « vas-y, vas-y, vas-y, té capable, puis vas-y, prends ce dossier-là, va négocier ». Il était de très bon conseil sur la négociation, et le partenariat, et la condition gagnant-gagnant. Et ça m'a beaucoup développée. [...] Il était très généreux, il nous laissait beaucoup aller, on était toute une gang de jeunes gestionnaires. [...] En tous cas, c'était toute une affaire. [...]</p> <p>DONC, ÇA FAIT 20 ANS DE ÇA. APRÈS ÇA... DANS LE FOND JE ME RENDS COMPTE QUE JE FAIS SOUVENT ÇA MOI, DES INTÉRIMS. PARCE QUE QUAND JE SUIS DEVENUE DIRECTRICE RÉGIONALE [REDACTED]</p> <p>[...]</p> <p>Encore une fois là, c'est ma sous-ministre adjointe qui m'a appelée pour dire [REDACTED], veux-tu prendre l'intérim? ». J'ai dit « ok ». Et puis là, elle avait dit « regarde, le monde te trouve jeune mais on va te faire faire l'intérim, moi j'sais que tu</p>	<p>Mentorat : Facteur recensé</p> <p>PROPENSION À SAISIR LES OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON-RECENSÉ</p> <p>Mentorat : Facteur recensé</p> <p>PROPENSION À SAISIR LES</p>
--	---	--

	es capable, pis [REDACTED] ». [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] ». [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] ». [REDACTED] C'EST ÇA QU'ON A FAIT! DONC LÀ, APRÈS J'AI ÉTÉ NOMMÉE, DIRECTRICE RÉGIONALE. [REDACTED] [REDACTED] QUAND J'AI ÉTÉ NOMMÉE DIRECTRICE RÉGIONALE... Puis après aussi, c'est mon 2 ^e mentor, c'était [REDACTED], c'était ma patronne. Elle se fiait beaucoup sur moi. [REDACTED] [REDACTED] on avait une bonne relation, elle me faisait	OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON- RECENSÉ PROPENSION À SAISIR LES OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON- RECENSÉ Mentorat : Facteur recensé Mentorat : Facteur recensé
--	--	--

	<p>confiance, pis euh... [REDACTED], c'était une femme qui [REDACTED] qui a beaucoup travaillé pour sa carrière mais qui a toujours été très humaine. Puis elle avait définitivement une attention pour les femmes tu sais là, pour qu'on monte. Mais, pas n'importe qui tu sais, c'était pas non plus... Tu sais, je ne veux pas dire que j'étais exceptionnelle mais je veux dire que c'était quelqu'un qui ne faisait pas de la discrimination positive pour en faire là! Tu sais, sans jugement, parce que tu sais, elle aussi, si elle était rendue là, c'est parce qu'elle avait elle aussi beaucoup de jugement. Donc, elle n'aurait pas mis son argent sur tous les poulains ...</p>	
FLAVIE	<p>COMMENT ÇA S'EST FORGÉ TOUT ÇA?</p> <p>MOI, JE SUIS RENTRÉE PROF, ICI EN [REDACTED], J'AVAIS FAIT D'AUTRES FONCTIONS PROFESSIONNELLES AVANT, JE SUIS RENTRÉE PROFESSEURE ICI EN [REDACTED] ET, COMME PROFESSEURE J'AI ACCEPTÉE DES TÂCHES ADMINISTRATIVES, À TITRE DE DIRECTRICE DE DÉPARTEMENT DE MODULE, DE MAÎTRISE, DE DIRECTRICE RÉSEAU, J'AI SIÉGÉ SUR TOUTES LES INSTANCES DE L'UNIVERSITÉ : COMMISSION DES ÉTUDES, CONSEIL D'ADMINISTRATION ET À CE MOMENT-LÀ EUH, [REDACTED] M'AVAIT DEMANDÉ DE FAIRE UN INTÉRIM AU VICE-RECTORAT ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE PARCE QUE [REDACTED]</p>	PROPENSION À SAISIR LES OPPORTUNITÉS : FACTEUR NON-RECENSÉ

[REDACTED], QUI ÉTAIT MON PRÉDÉCESSEUR EST TOMBÉ MALADE, [REDACTED]. DONC LÀ, [REDACTED] S'EST RAMASSÉ AVEC LES DEUX POSTES, ALORS J'AI ACCEPTÉ L'INTÉRIM ET APRÈS J'AI APPLIQUÉ SUR LE POSTE DE VICE-RECTRICE, MAIS J'AI ÉTÉ INTÉRIMAIRE PENDANT UN AN, APRÈS J'AI APPLIQUÉ, LÀ, JE, COMMENT JE TE DIRAIS, JE, JE, JE N'AVAIS PAS L'AMBITION D'ÊTRE RECTRICE LÀ, PAS DU TOUT [...]

J'AI FAIT UN AN DE AU VICE-RECTORAT ENSEIGNEMENT RECHERCHE PAR INTÉRIM, J'AI APPLIQUÉ SUR LE POSTE, LE POSTE ÉTAIT OUVERT, IL Y A EU UN CONCOURS DE SÉLECTION ET C'EST [REDACTED] QUI PRÉSIDAIT LE CONCOURS ET LUI M'AVAIT POSÉ LA QUESTION À CE MOMENT-LÀ, IL DIT [REDACTED] C'EST QUOI TON PROFIL DE CARRIÈRE? BIEN J'AI DIT : « RENDU LÀ, [REDACTED] LÀ, C'EST TA JOB QUE JE VEUX DONC JE PRENDS, JE FAIS LE VICE-RECTORAT ENSEIGNEMENT RECHERCHE MAIS CE QUE JE VEUX FAIRE, ET PUIS LÀ JE LE SAVAIS EXACTEMENT, CE QUE JE VEUX FAIRE C'EST TA JOB QUE JE VEUX FAIRE. PIS JE LUI AVAIS DIT ÇA EN ENTREVUE. [...]

QU'EST-CE QUI AVAIT ALLUMÉE CETTE FLAMME LÀ TOUT À COUP?

Bien je l'avais fait, j'avais été un an en intérim. Et puis j'avais trouvé ça bien intéressant.

[...]

Pis j'aimerais ça. Parce que c'est un métier, c'est une profession que j'aime. Foncièrement! Ici, ce qui m'a manqué le plus pendant toutes les années, quinze ans, je vais avoir fait des, des tâches administratives euh, quand je vais terminer en 2014 euh, et c'est ça qui m'a manqué le

PROPENSION À
SAISIR LES
OPPORTUNITÉS :
FACTEUR NON-
RECENSÉ

	<p>plus. [...]</p> <p>PARCE QU'UN MOMENT DONNÉ C'EST UNE QUESTION DE SANTÉ [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] PUIS TU T'APERÇOIS QUE ÇA MARCHE APRÈS. PARCE QU'AUTOUR DE TOI, TU AS DU MONDE QUI LES MAÎTRISE LES DOSSIERS. DONC LÀ, C'EST UN LIEN DE CONFIANCE QUI DOIT S'ÉTABLIR AVEC LES GENS ET CE QUI EST IMPORTANT C'EST D'AVOIR DU MONDE AUTOUR DE SOI, À AVEC QUE TU AS UN BON LIEN DE CONFIANCE. QUAND ILS TE DISENT : « IL Y A ÇA, ON VA FAIRE CECI, ON VA Y ARRIVER, NE T'INQUIÈTE PAS. BIEN, C'EST COMME... [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] DONC, C'EST UN TRAVAIL D'ÉQUIPE. [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] QU'IL FAUT VRAIMENT QU'IL Y AIT UN CLIMAT EUH, UN CLIMAT SAIN LÀ EUH, ÉGAL SAIN EUH, ET UNE CONFIANCE TOTALE. ET MOI J'AI EUH, JE PENSE QUE JE SUIS PRIVILÉGIÉE PARCE QUE J'AI TROIS PERSONNES QUI TRAVAILLENT AVEC MOI EN QUI J'AI ENTIÈREMENT CONFIANCE, ENTIÈREMENT.</p>	<p>CAPACITÉ DE S'ENTOURER DE GENS COMPÉTENTS: FACTEUR NON-RECENSÉ</p> <p>CAPACITÉ DE S'ENTOURER DE GENS COMPÉTENTS: FACTEUR NON-RECENSÉ</p>
--	--	---

ANNEXE F : MATRICE PRÉSENTANT LES FACTEURS DÉCOUVERTS PAR DÉDUCTION ET PAR INDUCTION

Facteurs recensés dans la littérature (DÉDUCTION)	Candidates
1. L'éducation	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai décidé de poursuivre pour mon bac et en même temps, j'ai fait mon diplôme de comptable agréé (MARION) - Sans ça, je n'aurais jamais pu appliquer, même comme directeur, sans vouloir être PDG, même si tu as les compétences, si tu n'as pas le petit papier en arrière [...] (MARION) - Premièrement, j'ai une formation en psychologie, j'ai un bac en psychologie et j'ai une maîtrise en psychologie clinique (ÉLISABETH) - Je pense que oui. Bien, essentiel. Oui! Parce que ce n'est pas dit comme ça mais, tu vois que... ils aiment ça quand on a plus qu'un bac là (ÉLISABETH) - Mais oui, je pense que ça jouait tout le temps, quand je disais que...quand ils voyaient que j'avais une maîtrise là, c'est sûr! (ÉLISABETH) - Moi j'ai une formation [...] je suis plus une généraliste, j'ai étudié en sciences politiques, en sciences économiques, en administration internationale [...] (HUGUETTE) - J'ai deux bac et puis un diplôme de deuxième cycle que j'ai fait à l'ÉNAP (HUGUETTE)

	<ul style="list-style-type: none"> - moi j'ai fait ma maîtrise, j'ai eu mes enfants pendant que je faisais ma maîtrise (FLAVIE) - Quand j'ai fini mon bac en génie géologique [...] Je voulais aller étudier en génie ça c'est sûr (FLAVIE)
2. La présence d'un mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Le directeur général, à ce moment-là m'a dit : tu pourrais, j'aimerais que ce soit une femme, je vais t'aider (MARION) - J'étais très proche de mon directeur régional, j'ai été très chanceuse, j'ai eu beaucoup de mentors [...] (ÉLISABETH) - [...] Qui m'a beaucoup donné de marge de manœuvre là. C'était un gestionnaire qui aimait encadrer les jeunes, et puis, il voulait et il disait, « vas-y, vas-y, vas-y, tu es capable, et puis, vas-y, prends ce dossier-là, va négocier ». Il était de bon conseil sur la négociation et le partenariat [...] Et puis ça, ça m'a beaucoup développé [...] Il était très généreux, il nous laissait beaucoup aller, on étaient tous une gang de jeunes gestionnaires (ÉLISABETH) - Puis, après aussi, c'est mon deuxième mentor, c'était [REDACTED], c'était ma patronne [...] On avait une bonne relation, elle me faisait confiance [...] (ÉLISABETH) - Moi, [REDACTED] elle m'a beaucoup aidée [...] (ÉLISABETH) - [REDACTED], c'était plus clair, elle me disait là, « tu sais, un jour, tu vas va me remplacer un jour là, je te fais confiance, je vais donner ton nom ». [...] C'était plus

clair, avec [REDACTED] et puis on avait une bonne complicité, parce qu'elle aussi c'était pareil, elle m'appelait et elle savait que j'allais lui régler ses problèmes [...] (ÉLISABETH)

- Je pense que j'en ai eu deux et puis trois même, je dirais là, des personnes, facile, que je pourrais identifier là, oui (ÉLISABETH)
- Ça a été mes trois supérieurs immédiats avec qui j'ai travaillé longtemps avec qui j'ai développé de bonnes relations, et puis qui s'occupaient de me développer comme gestionnaire [...] Ils se préoccupaient beaucoup de mon cheminement de carrière, ils voyaient toujours en avant de moi (ÉLISABETH)
- Alors là, je me retrouvais collègue d'un sous-ministre que j'avais eu quand j'étais directrice régionale. Puis lui, spontanément, il m'aidait [...] (ÉLISABETH)
- Ils étaient tous à l'interne, c'était mes patrons. Presque tous étaient mes patrons, presque tous étaient des hommes. En fait, sauf une personne qui était une femme qui a été déterminante, mais le reste, ceux qui ont attaché les fils, sont qui se sont assurés des passages, c'était mes patrons, c'était des hommes. Et qui croyaient que je pouvais faire, que je pouvais avancer (HUGUETTE)
- C'était plus mes patrons qui étaient comme mes mentors, mais je n'aurais pas pu dire à ce moment là « ce sont des mentors ». C'est plus avec le recul que je peux constater qu'ils ont joué le rôle de mentor, même si ça ne l'était pas formellement [...] Puis, c'est lorsque j'ai été dans la haute fonction publique que j'ai ressenti le besoin moi-

	<p>même, d'avoir quelqu'un chez qui je pouvais aller prendre conseil qui était clairement un mentor (HUGUETTE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bien moi quand je suis arrivée à la tête de l'établissement, [REDACTED] et il m'a beaucoup conseillé, beaucoup aidé... Quand j'avais des décisions difficiles à prendre je lâchais un coup de fil à [REDACTED] (FLAVIE) - Mais, c'est plus [REDACTED] avec qui j'ai travaillé de façon précise, qui m'a le plus guidé [...] quand je suis arrivée à l'intérim, il savait que je voulais [...] [REDACTED] me disait : « bah oui ça, c'est... il faut que tu fasses ça, c'est bon que tu t'intéresses à telle chose, donc, ça a été [REDACTED] qui a été mon mentor, finalement (FLAVIE) - [...] Je l'ai beaucoup écouté, j'ai beaucoup écouté ses conseils, je trouvais ça important. Je trouvais que c'était un côté de sa personnalité qui moi me plaisait, je trouvais ça rassurant, je trouvais ça intéressant (FLAVIE)
Facteurs non recensés dans la littérature (INDUCTION)	Candidates
3. La capacité à s'approprier les dossiers et à saisir les enjeux	<ul style="list-style-type: none"> - Je suis de nature curieuse un peu, alors quand on m'apportait des dossiers, différents dossiers en comité de direction, moi je lisais tout ce qui avait en arrière de ça, j'étais capable de poser des questions, je savais exactement comment ça fonctionnait [...] J'avais développé ce sens là, j'étais comme plus apte à discuter d'à peu près n'importe quel dossier (MARION)

- J'avais une mémoire, une mémoire! Il n'y a pas personne qui était capable de m'en passer une en disant « ah, Marion doit l'avoir oublié », mais Marion, elle l'oubliait pas. (MARION)
- Quand j'étais directrice des finances, j'avais lu toutes les fiches synthèses, tous les documents, je savais exactement s'il y avait des fautes, s'il y avait des corrections, si les chiffres étaient bons si les chiffres n'étaient pas bons, etc. Je savais exactement ce qu'il y avait là-dedans [...] (MARION)
- Moi je lisais tout. Tout, tout. Ils le savaient, ils m'appelaient « œil de lynx » en plus, parce que je les voyais toutes les fautes, les erreurs, je les voyais toutes (MARION)
- Le *timing* était favorable d'avoir quelqu'un qui connaissait le réseau, ils m'ont fait monter... SMA (ÉLISABETH)
- Et puis moi, je suis une maniaque un peu de contenu (ÉLISABETH)
- Puis après cinq ans, tu fais partie de l'équipe parce que tu as *toffé*, tu as été persévérente, tu as fait tes preuves, tu es allée à la guerre, tu as saigné du nez. Tu ne les as pas laissé tomber, tu les as supporté dans leurs dossiers (HUGUETTE)
- [...] Il faut que je sois assez en maîtrise du dossier, puis j'aime les choses soignées et rigoureuses. Donc ça, ça prend du temps. (HUGUETTE)
- Règle générale, les femmes sont rigoureuses, oui soignées mais en même temps, les femmes, on a cette capacité de jongler avec beaucoup de dossiers en même temps, d'avoir toutes sortes de choses dans notre tête [...] (HUGUETTE)

	<ul style="list-style-type: none"> - J'ai ai tout fait. Il n'y en a pas une que je n'ai pas faite. Exactement. C'est pour ça que j'arrive en tête de cet établissement là et puis il y a peu de fonctions que je ne connais pas parce que je les ai moi-même exercées [...] (FLAVIE) - Capacité de faire plusieurs choses en même temps de ces temps-ci, même ma secrétaire elle n'en revient pas (FLAVIE) - On est des petites équipes, ça te demande d'être connaissant de beaucoup d'interfaces, beaucoup d'éléments qui composent l'organisation donc ça demande du temps, beaucoup de lectures, ton référenciel aussi [...] (FLAVIE)
4. La propension à saisir les opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Pis, euh, personne ne voulait faire ça. Alors, j'avais dit « bon, moi ça ne me dérange pas » (ÉLISABETH) - Donc, ça a été peut-être la première chose, c'est que, je pense que j'ai rarement dit non à une offre qu'on me faisait même si je n'étais pas certaine que j'étais capable. Ça, je dirais probablement que ça été quelque chose qui a été pas mal tout le long de ma carrière (ÉLISABETH) - Parce qu'il n'y avait pas beaucoup d'opportunités d'emplois non plus. Alors, je dois avouer que je suis allée un peu comme « <i>go with the flow</i> » (ÉLISABETH) - Quand j'étais en congé de maternité, vers la fin, j'ai un de mes amis qui m'appelle, qui travaille au bureau et puis qui me dit « euh, euh, [REDACTED] est mal prise, ta boss est, ma boss quand je suis partie en congé, elle est en burn-out. Est-ce que tu

veux, bien, ils étaient en train de t'oublier, mais est-ce que ça te tenterais de la remplacer par intérim? ». J'ai dit ok! Encore là, encore une fois, je n'avais pas décidé que j'étais en gestion moi, quand j'étais partie, j'étais conseillère, chef d'équipe [...] Puis là, ils m'offraient de faire de la gestion, puis on ne savait pas pour combien de temps. Alors, j'ai commencé à être gestionnaire à 31 ans et je n'ai jamais arrêté (ÉLISABETH)

- Encore une fois là, c'est ma sous-ministre adjointe qui m'a appelée pour dire « Elisabeth, veux-tu prendre l'intérim? ». J'ai dit « ok » (ÉLISABETH)
- Mais, tu prends tes cliques et puis tes claques et puis tu changes de bureau puis tu y vas là! Alors, il faut que tu acceptes ça (ÉLISABETH)
- C'est sûr que c'est comme un... un cheminement assez rapide là, sept ans de... cadre 2 à sous-ministre en titre, ensuite, j'ai fait un an et demi de sous-ministre adjointe, un an et demi ou deux ans de sous-ministre associée et puis, sous-ministre en titre. Il y a beaucoup de concours de circonstances là-dedans (ÉLISABETH)
- Je n'ai jamais été capable de dire non, je pense que j'ai dit non à une job une fois [...] J'ai toujours euh...moi quand on m'offre quelque chose, je me dis « je vais l'essayer » (ÉLISABETH)
- J'ai rarement dit non aux opportunités, je m'en rends compte en te parlant que c'est souvent ça qui a fait que j'ai avancé (ÉLISABETH)
- C'est un mélange d'opportunité puis de passages obligés et puis aussi de moments où

il faut foncer. Je le traduirais comme ça. Donc, dans ma vie, j'ai été privilégiée parce qu'il y a plusieurs fenêtres d'opportunités qui se sont présentées qui m'ont permis d'aller occuper des emplois clés qui chacune était une marche vers quelque chose de plus haut (HUGUETTE)

- Donc, des fois les marches, elles n'arrivent pas à un moment parfait dans notre vie. Et puis, il faut dire oui mais quand est-ce que ça va se représenter ? Peut-être jamais, ou peut-être plus tard, alors il faut accepter de le prendre (HUGUETTE)
- Je pense que c'est un mélange de gens qui nous font confiance, d'expérience qu'on va chercher, d'opportunités qui s'ouvrent [...] Mais il faut aussi les prendre. Des fois ça nous bouscule, et puis c'est vraiment inconfortable (HUGUETTE)
- Il faut accepter de sortir de sa zone de confort souvent dans sa carrière. À chaque marche, on sort de sa zone de confort. Mais il faut accepter ça (HUGUETTE)
- J'ai accepté des tâches administratives à titre de directrice de département de module, de maîtrise, de directrice réseau, j'ai siégé sur toutes les instances [...] et à ce moment-là, █ m'avait demandé de faire un intérim [...] (FLAVIE)
- Je n'ai jamais eu de chemin tracé, je me suis laissée guider, au fur et à mesure [...] Quand j'ai accepté les fonctions, je les voulais ses fonctions-là. Je l'ai ai eues, mais je les voulais, oui. [...] je voulais être vice-rectrice, je voulais être rectrice, ce sont des décisions que j'ai prises (FLAVIE).