

L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec

The « Glass Ceiling » in Private Enterprises of Quebec

Isabelle Marchand, Johanne Saint-Charles and Christine Corbeil

Volume 20, Number 1, 2007

Femme et gestion

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/016115ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/016115ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (print)

1705-9240 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Marchand, I., Saint-Charles, J. & Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, 20(1), 27–54. <https://doi.org/10.7202/016115ar>

Article abstract

Despite Quebec's social consensus on reaching a factual equality, the history of women's emancipation is yet to be completed. In the work place, staff position within private and public organisations remain men's prerogative, since they occupy a very high proportion of the influent positions of most enterprises here and abroad. The current article investigates the « glass ceiling » phenomenon, and more precisely the sustainability of the factors contributing to its edification within a given organizational culture in the midst of management and finance in private enterprises of Quebec. Following the evolution of societal values of the Western world in matters of equality between sexes, how can we indeed explain the containment of this frontier effect while the career of leading women is ascending? To answer this crucial question, we propose a four steps analysis. First, we will draw a brief picture of women presence in the higher levels of canadian and quebequer organisation. Second, we will identify the main factors that erect the « glass ceiling » and, third, we will try to understand in which way the gender relations within the organizational culture contribute to the reproduction of these factors. Finally, we will present and comment our preliminary research results.

*L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec*¹

ISABELLE MARCHAND, JOHANNE SAINT-CHARLES ET CHRISTINE CORBEIL

En Occident, depuis près de 40 ans, d'immenses progrès ont été faits en matière d'égalité entre les sexes. Toutefois, en dépit des législations qui entérinent l'égalité de droit et du consensus social québécois sur l'égalité de fait à atteindre, l'histoire de l'émancipation des femmes reste à parachever. À cet égard, le bât blesse particulièrement lorsqu'on se penche sur leur présence dans les lieux de pouvoir, que ce soit dans les instances politiques et juridiques ou dans les organisations publiques et privées. À titre d'illustration, à peine 22 % des postes de cadres de niveau supérieur au Québec² sont occupés par des femmes (Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre 2005 : 22), tandis que moins de 23 % des gestionnaires canadiennes occupent un poste supérieur dans les hautes sphères organisationnelles³, soit une augmentation de 6 % par rapport à 1987 (ILO 2004 : 17). À l'échelle municipale, à Montréal par exemple, la présence des femmes dans les postes de direction demeure également rarissime : en 2006, 26 % des postes de cadres de direction étaient occupées par des femmes; dans les hautes directions, le taux chute considérablement pour s'établir à 11,7 %⁴. Effet frontière, plafond de verre ou ciel de plomb (Marry et Jonas 2004), les femmes semblent toujours se buter à des obstacles qui freinent leur trajectoire ascendante vers le sommet de la hiérarchie organisationnelle.

La recherche que nous menons dans les entreprises privées au Québec⁵ s'intéresse au phénomène du plafond de verre, mais, surtout, à la pérennité des facteurs discriminants qui contribuent à son édification. À cet égard, nous nous

¹ Nous tenons à remercier chaleureusement nos collègues de travail Sandrine Ricci et Julie Charron pour la relecture de l'article et la traduction de son résumé.

² Cette moyenne a été obtenue en tenant compte du secteur privé et du secteur public.

³ Lorsque nous ferons référence aux directions supérieures des organisations, nous emploierons les appellations suivantes : « hautes sphères organisationnelles », « hautes sphères décisionnelles », « hiérarchies supérieures », etc. Ces divers vocables désignent en réalité les instances décisionnelles d'une organisation, celles qui orientent la mission et la direction stratégique, qui exécutent des tâches d'encadrement, prennent des décisions globales et gèrent les relations avec l'environnement, comme les membres des conseils d'administration, des conseils de direction, les cadres de niveau supérieur, les gestionnaires de haut niveau.

⁴ Service du capital humain (2006).

⁵ Plus précisément dans le cadre des travaux de recherche de l'auteure principale qui réalise une maîtrise en intervention sociale à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

sommes demandé comment on pouvait expliquer le maintien de cet effet frontière dans la carrière ascendante des femmes cadres, considérant l'évolution des valeurs sociétales en matière d'égalité des sexes. Pour répondre à cette question, nous proposons un exposé en quatre temps. Nous tracerons d'abord un portrait de la présence des femmes dans les échelons supérieurs des organisations québécoises et canadiennes. Par la suite, nous mettrons en évidence les principaux facteurs qui érigent le plafond de verre, puis nous décrirons brièvement les orientations théoriques et méthodologiques qui ont guidé notre étude. Enfin, nous présenterons un bref aperçu des résultats préliminaires de recherche et esquisserons quelques pistes d'analyse.

La présence des femmes dans les hautes sphères organisationnelles

Phénomène largement documenté, les positions supérieures au sein des organisations demeurent la prérogative des hommes qui continuent d'occuper, dans une proportion très élevée, les postes les plus influents dans la majorité des entreprises d'ici et d'ailleurs (Commission des Communautés européennes 2005; Fortino 2002; ILO 2004; Lips 2002; Sanchez-Mazas et Casini 2005; States Services Commission 2000; *The Economist* 2005). Cette situation s'avère d'autant plus étonnante lorsqu'elle est mise en perspective avec les progrès accomplis par les femmes sur le plan de la diversification professionnelle. Pensons, entre autres, aux professions libérales, autrefois réservées aux hommes, qu'elles ont conquises de manière significative (Coderre, Denis et Andrew 1999; CSF 2004; Wajcman 2003) et à leur présence en gestion des affaires et en finance où elles constituent maintenant 51 % du personnel (Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre 2004 : 22). En dépit de leur présence croissante dans des filières universitaires conduisant à la haute gestion, les femmes demeurent sous-représentées au sein des instances de direction (Heilman 2001; Koch, Luft et Kruse 2005; Rideway 2001; Sanchez-Mazas et Casini 2005). Ce phénomène est d'ailleurs largement documenté par nombre d'études qui ont passé en revue une variété de secteurs : le milieu universitaire (Baudoux 2005; Ernst 2003; Lortie-Lussier 1999; Sherman 2000), les structures politiques (Centre de recherche sur femmes et politique 2004; CSF 2004; ILO 2004), les filières de la gestion et des finances (Catalyst 2005; Ernst 2003; ILO 2004; *The Economist* 2005), les institutions publiques (Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada 2005; Fortino 2002; Gouvernement du Québec 2005) et les instances syndicales (Legault 1999; Lemay 2001; Le Quentrec et Rieu 2002; Milkman 1994; Saint-Charles et Bélanger 2006). Même dans les domaines où le vivier de main-d'œuvre est majoritairement féminin, tels que le réseau de la santé et des services sociaux (Larivière 2004), à l'enseignement primaire et secondaire (Héon et Mayrand 2003), dans les commissions scolaires (Bélanger 1998), le milieu

infirmier (Brown et Jones 2004), etc., ce sont principalement les hommes qui occupent les postes de haute direction.

Au Canada, le groupe de recherche Catalyst (2005)⁶ a analysé la situation des femmes dans les 500 plus grandes entreprises canadiennes en 2004 : 1, 8 % de femmes sont à la tête d'une organisation (soit 19), 7,1 % exercent des fonctions de haute direction et 11,2 % sont des administratrices. En 1994, elles représentaient 6,3 % des administratrices de 613 compagnies (Lauzon et Ducland 1997 : 19). Une augmentation de 4,9 % en dix ans! Pour paraphraser la projection réalisée par Lauzon et Ducland (1997 : 19)⁷, à cette cadence-là, les femmes atteindront une représentation équitable au sein des conseils d'administration des entreprises privées d'ici une centaine d'années! Dans la fonction publique canadienne, pour l'année 2003-2004, une personne cadre sur trois était une femme, mais les pourcentages relatifs à chaque échelon hiérarchique ne sont toutefois pas précisés. En ce qui a trait aux postes de direction, les femmes affichaient un faible taux de présence de 1,7 %, ce qui nous amène à déduire que la grande majorité des femmes cadres au fédéral sont en fait des cadres de niveau inférieur (Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada 2005). Au Québec, la présence des femmes apparaît nettement plus équitable : dans la haute direction, la proportion des femmes est passée de 32,9 % en 1999 à 37,9 % en 2004. Quant aux femmes cadres, en 1999, elles composaient 20,6 % du personnel d'encadrement (tous niveaux confondus). En 2004, ce taux grimpeait à 29, 6 % (Gouvernement du Québec 2005 : 55-56).

Le phénomène du plafond de verre : une explication en soi?

Depuis les années 80, les recherches qui ont traité de la faible représentation des femmes dans les lieux de pouvoir et des difficultés qu'elles éprouvent sont légion. Devant le foisonnement des travaux publiés, notamment dans la documentation anglo-saxonne⁸, notre objectif n'est pas d'en présenter ici une revue

⁶ Catalyst est une organisation canadienne et américaine de recherche et de promotion des femmes dans le monde des affaires : www.catalystwomen.org.

⁷ De 1984 à 1994, la participation des administratrices a augmenté de 3,6 %. Après avoir ventilé l'augmentation obtenue chaque année au cours de cette période, Lauzon et Ducland (1997) concluaient que les femmes atteindront l'équité au sein des structures administratives dans 110 ans!

⁸ En comparaison avec l'impressionnant corpus anglophone, très peu d'études francophones, particulièrement québécoises, traitent précisément des thèmes liés au plafond de verre ou à l'ascension professionnelle des femmes. Notons également, à la lumière des écrits, que le constat du plafond de verre transcende les continents et, en l'occurrence, l'Amérique du Nord.

exhaustive, mais plutôt d'exposer les principaux aspects pertinents, appuyés par un bon nombre d'études, qui permettent d'éclairer notre objet de recherche.

Pour expliquer le confinement des femmes aux postes inférieurs, plusieurs études invoquent le phénomène du *glass ceiling*⁹, traduit par l'expression française « plafond de verre ». Manifestation toujours opérante selon les chercheurs et les chercheuses, le plafond de verre désigne ces barrières ou difficultés, parfois à peine perceptibles, qui entravent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles (Dreher 2003; Ernst 2003; Fortier 2002; Heilman 2001; ILO 2004; Le Pors et Milewski 2002; Maume 2004; Sanchez-Mazas et Casini 2005; States Services Commission 2000; *The Economist* 2005; etc.). Plus précisément, « 'ce plafonnement' des profils professionnels des femmes serait dû à un ensemble de facteurs 'invisibles', comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement » (Sanchez-Mazas et Casini 2005 : 142). En ce sens, le plafond de verre exprime, d'une part, les pratiques de discrimination difficilement perceptibles qui nuisent à l'avancement professionnel des femmes et des groupes minoritaires¹⁰ et, d'autre part, sous-tend que les inégalités se décuplent lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs (Maume 2004). En écho à Sanchez-Mazas et Casini (2005), soulignons également que ce phénomène s'inscrit sur un continuum d'inégalités entre les femmes et les hommes et non comme un obstacle isolé qui surgit à un moment donné au cours d'une carrière, ce qui laisserait croire, à tort, que les parcours professionnels des deux sexes sont symétriques. Dans la présente étude, l'aspect qui nous intéresse particulièrement, et que dissimule *a priori* l'allégorie du plafond de verre en raison de son caractère conceptuel, est « l'inégalité des conditions qu'alimente toute une série de pratiques informelles reconduisant la discrimination envers les femmes à un niveau indirect et organisant leur mise en retrait » (Sanchez-Mazas et Casini 2005 : 147). C'est à cet exercice de mise en relief des facteurs discriminants que nous nous emploierons dans la partie suivante.

Démystifier l'édification du plafond de verre : les facteurs discriminants dans les organisations

Plusieurs études affirment que les femmes subissent davantage de contraintes dans les milieux considérés comme traditionnellement masculins (Eliev et Bernier 2003; Ely 1995; Gouvernement du Canada 1995; ILO 2004; Legault 1999; Lips 2002) et, en l'occurrence, dans les filières de direction et de gestion

⁹ Un concept mis au monde par Morrison, White et Van Velsor (1987) dans une étude menée auprès de 77 femmes occupant un poste de direction et auprès de leurs associés.

¹⁰ Certains chercheurs et chercheuses invoquent la notion de plafond de verre pour exprimer les barrières qui entravent non seulement l'accès des femmes aux postes de pouvoir mais, plus largement, de tous les groupes minoritaires. Dans cette optique, les hautes sphères organisationnelles restent l'apanage des hommes blancs.

(Gouvernement du Canada 1995; ILO 2004). Les résultats de l'étude d'Eliev et Bernier (2003) sur la perception des femmes cadres dans l'industrie minière au Québec montrent que l'environnement de travail présente des difficultés parce qu'il est investi presque exclusivement par des hommes; en cela, les femmes qui occupent un poste de cadre doivent fréquemment affronter des obstacles liés au sexisme. Par exemple, elles font face à des attitudes et à des commentaires de la part de leurs collègues masculins qui les renvoient à leur condition de « femmes ». Dans le même registre, Sherman (2000 : 135; traduction libre), qui a interrogé des administratrices travaillant dans une université en Nouvelle-Écosse, a constaté que plusieurs d'entre elles affirmaient que, en dépit du discours officiel tenu sur l'égalité entre les sexes, la culture ambiante « commande qu'un homme demeure un meilleur choix pour un poste administratif »; l'indicible serait d'invoquer que cette fonction « n'est pas un emploi pour une femme ». En effet, les postes de direction et de haute gestion seraient encore perçus comme une profession d'« homme » (ILO 2004; Large et Saunders 1995 : 22; Sherman 2000; States Services Commission 2000).

Plus récemment, au terme d'une étude menée dans le milieu universitaire, Baudoux (2005) a précisé que le domaine de l'administration, où règne un fonctionnement bureaucratique basé sur la spécialisation des tâches, apparaît plus préjudiciable à la mobilité ascendante des femmes. D'autres études mettent l'accent sur le fait que plusieurs femmes qui se hissent aux échelons supérieurs des organisations sont dirigées vers la périphérie des fonctions stratégiques¹¹, c'est-à-dire vers des postes de relations humaines, de communication, de conseil, etc. (Daune-Richard 1998; Fortier 2002; States Services Commission 2000). Afin de circonscrire de manière plus précise les facteurs qui introduisent des biais discriminatoires au sein des milieux organisationnels, nous avons répertorié différents éléments qui concourent au maintien des femmes dans les échelons inférieurs des organisations; ces facteurs sont regroupés sous les quatre rubriques suivantes : 1) la reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines; 2) les représentations sociales et les stéréotypes entretenus à propos des femmes et des hommes; 3) la moindre inclusion des femmes au sein des réseaux sociaux dominants (*boys' clubs*); 4) la disponibilité liée au défi de l'articulation famille et travail.

La reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines

Les résultats d'une étude de Son Hing (2002) sur les préjugés explicites et implicites dans les milieux de travail au Canada montrent que plus de 75 % des hommes tendent à associer l'incompétence plutôt que la compétence aux femmes.

¹¹ Cela correspond au « mur de verre » (Morrison, White et Van Velsor 1987).

De surcroît, ces préjugés sont fréquemment observés chez des individus affirmant en être exempts. Par conséquent, les femmes doivent inlassablement fournir des efforts supplémentaires par rapport à ceux de leurs homologues masculins afin de démontrer leurs aptitudes et leur capacité à assumer des fonctions de dirigeantes (Eliev et Bernier 2003; Gouvernement du Canada 1995; Heilman 2001; ILO 2004; Lips 2002).

En ce qui a trait aux processus de sélection et de promotion dans les directions, certaines études mentionnent le caractère confus et non objectif des critères de sélection, ce qui entrave l'accès des femmes aux hautes sphères décisionnelles (Heilman 2001; Large et Saunders 1995). En ce sens, plusieurs décrivent les biais issus des procédés de recrutement et de promotion qui déforment l'information reçue; ces écueils peuvent être présents tant dans les instruments de mesure utilisés que dans l'attitude des personnes faisant partie des comités de sélection et d'embauche (Baudoux 2005; Fortino 2002; Heilman 2001; Sanchez-Mazas et Casini 2005; States Services Commission 2000). Faut-il s'étonner que, dans un milieu relativement homogène, le simple fait d'être une femme, donc d'être différente, continue d'influencer le choix de la direction? Par conséquent, les candidats sont davantage promus et connaissent plus de succès en entrevue que les candidates possédant le même profil (Lips 2002; Heilman 2001; States Services Commission 2000). Mais encore, de façon générale, les hommes restent d'entrée de jeu pressentis comme des experts¹² (Ernst (2003 : 281); Karakowski, McBey et Miller 2004; Landry 1990; Lips 2002).

Dans le même sillage, Fortino (2002), à l'issue d'une enquête dans deux organisations publiques françaises, allègue que, en matière de recrutement et de promotion, les modalités varient selon le sexe : les femmes sont engagées « sur la base d'une qualification précise et spécialisée qui les enferme dans le premier emploi occupé », alors que les hommes sont recrutés en vertu de leur potentiel et de leurs capacités d'adaptation, et ce, dans « la perspective d'une évolution de carrière ». Une étude de Lyness et Thompson (1997), citées dans Lips (2002 : 474), qui a examiné la satisfaction des femmes quant à leurs chances de promotion dans une multinationale américaine, signale aussi cette différence de la perspective à long terme qui joue en faveur des hommes en matière d'évaluation et de promotion. Dans cet esprit, ceux-ci se verront offrir plus d'occasions de progresser

¹² Plusieurs études prennent ainsi en considération les privilèges qu'engendre le statut supérieur des hommes blancs dans les organisations et les groupes (Karakowsky, McBey et Miller 2004; Lips 2002; Rideway 2001; Young, Knippenberg et Ellemer 1999). Le statut externe, à l'inverse du statut acquis, se réfère aux caractéristiques sociologiques d'une personne, telles que son âge, son sexe, son origine ethnique sa classe sociale. Le statut représente « toute position ou caractéristique sociale permettant de préciser la condition ou le rang d'un individu parmi d'autres possibles dans une société ou un groupe donné [...] « il possède une tonalité évaluative, correspondant à un rang dans une échelle de prestige » : Maisonneuve (1973 : 79-80).

dans l'échelle hiérarchique et, par conséquent, obtiendront plus de promotions que les femmes (Maume (2004 : 252); Marry et Jonas 2004). Pour pallier ces difficultés « invisibles », les cadres supérieures accumulent plus d'études universitaires que les hommes exerçant les mêmes fonctions (Baudoux 2005; Fortino 2002; Larivière 2004). En somme, les hommes, principalement ceux qui sont issus de groupes ethniques dominants – « les Blancs » –, sont privilégiés sur le plan de la rémunération, de l'engagement et de l'avancement professionnel (Fortino 2002; Andres 2002; Lips 2002).

Les représentations sociales et les stéréotypes sexuels

Plusieurs recherches réalisées récemment sur le plafond de verre dénoncent l'attribution, consciente ou non, de stéréotypes sexuels¹³ et l'existence d'attitudes défavorables à l'endroit des femmes au sein des hautes sphères décisionnelles, ce qui contrecarre leur mobilité ascendante (Camussi et Leccardi 2005; Eliev et Bernier 2003; Heilman 2001; Le Pors et Milewski 2002; ILO 2004; Lips 2002; Sheridan 2004; States Services Commission 2000). À cet égard, citons, entre autres, l'étude québécoise de Héon et Mayrand (2003), réalisée dans deux commissions scolaires montréalaises. Ces auteures ont tenté de circonscrire les perceptions des directrices, des directrices adjointes et des adjointes administratives dans les écoles primaires et secondaires au regard des stéréotypes sexistes et des jugements de valeur discriminants. De façon générale, les répondantes estiment que les barrières sociales s'érodent dans leur milieu de travail en matière de mobilité verticale. Par exemple, la très grande majorité ne croit plus que les hommes soient favorisés par une plus grande mobilité et que les femmes soient désavantagées si elles ont des enfants à la maison. Néanmoins, en dépit du fait que les processus de sélection semblent s'être améliorés, 85 % des répondantes affirment que les personnes de leur réseau social professionnel tiennent des propos sexistes et 70 % perçoivent que les personnes de leur entourage croient qu'une femme ne possède pas les mêmes chances d'être engagée pour un poste de direction qu'un homme.

Dans la même logique, Ely (1995) soutient, au terme d'une étude empirique au sein de 30 firmes américaines de droit, que, dans les milieux où il y a une faible proportion de femmes, le phénomène de la stéréotypie sexuelle à leur égard est accru comparativement aux firmes où ces dernières sont mieux intégrées. Pour leur

¹³ Issus de l'essentialisation et de la catégorisation sexuelle, les stéréotypes sont des images figées, grossières et préconçues que l'individu intègre au cours de son évolution et qui définissent, avec plus ou moins d'intensité, sa façon de penser et de se comporter (Amossy 1991 : 26). Les stéréotypes sexuels apparaissent plutôt négatifs et abstraits; ils assignent un ensemble de caractéristiques aux femmes et aux hommes, caractéristiques qui font socialement consensus, et demeurent largement partagés par les deux sexes (Camussi et Leccardi 2005; Koch, Luft et Kruse 2005; Le Pors et Milewski 2002).

part, Koch, Luft et Kruse (2005) ont analysé les connotations sémantiques des termes suivants : « femme », « homme », « *leadership* », « *manager* » et « *businesswoman* » chez un échantillon de 54 femmes et de 47 hommes qui, pour la plupart, étudiaient à l'Université d'Heidelberg. En utilisant les mêmes thèmes et paramètres de recherche qu'une étude réalisée vingt ans plus tôt¹⁴, ces auteures ont constaté une certaine évolution dans la conception du *leadership* : auparavant, les étudiantes et les étudiants associaient uniquement le *leadership* aux mots « homme » et « *manager* », alors qu'aujourd'hui celui-ci l'est aussi aux mots « *businesswoman* et *manager* », signifiant ainsi que le *leadership* n'apparaît plus comme essentiellement masculin mais aussi féminin. Cependant, les termes « femme » et « homme » demeurent encore définis de manière traditionnelle, c'est-à-dire selon les stéréotypes de sexe. Soulignons enfin que les répondants estiment qu'une *businesswoman* se distingue clairement d'une « femme » : cette dernière serait, entre autres, pourvue d'aptitudes plus relationnelles et empathiques que la *businesswoman*.

Les réseaux sociaux dominants dans les organisations

Plusieurs recherches mettent en avant l'exclusion des femmes des réseaux sociaux dominants, ce qui constitue également une barrière substantielle, dommageable à leur avancement de carrière (Crampton et Mishra 1999; Eliev et Bernier 2003; Gouvernement du Canada 1995; Ibarra 1992; *The Economist* 2005). Dans un contexte organisationnel, le réseau social se définit comme un ensemble de personnes-ressources liées au milieu de travail qui permet d'avoir accès à des occasions de carrière et à du soutien personnel (Ibarra 1995 : 764; traduction libre). Communément désignés sous le vocable anglophone de *boys' clubs*¹⁵, ou de *old boys' networks* dans le jargon organisationnel, ces cercles de personnes initiées relativement homogènes exercent une influence considérable sur les modalités officieuses de promotion vers des postes stratégiques et de prestige et apparaissent résistants au changement (Gouvernement du Canada 1995). En d'autres mots, l'appartenance à des réseaux instrumentaux¹⁶ offre aux hommes une meilleure visibilité sur le plan de la concurrence et de la compétitivité; ils reçoivent plus de récompenses et ont accès à davantage d'occasions en matière d'ascension hiérarchique (Crampton et Mishra 1999; Ibarra 1992; Maume 2004).

¹⁴ L'étude de Kruse et Wintermantel a été réalisée en 1986 (citée dans Koch, Luft et Kruse (2005).

¹⁵ Nous faisons référence ici à toute structure groupale officieuse et homogène, où l'établissement implicite de normes et de rites entre les personnes de même sexe a créé un climat de confiance (Landry 1990 : 132).

¹⁶ C'est-à-dire qu'ils se focalisent davantage sur la tâche et sur l'orientation des stratégies d'action.

Selon une étude du gouvernement du Canada (1995 : 21) réalisée auprès des cadres de la fonction publique, une femme qui « joue le jeu » peut être acceptée, « après un très long processus de vérification informelle ». D'ailleurs, même si une minorité de femmes qui gravitent dans les hautes sphères décisionnelles se sont progressivement constitué un réseau social propre, les coalitions dominantes demeurent celles qui regroupent majoritairement des hommes, alors que les réseaux féminins auraient tendance à privilégier le soutien et les relations, ce qui les positionne à la périphérie des réseaux influents (Ibarra 1992; *The Economist* 2005). Par ailleurs, les hommes bénéficient plus fréquemment du soutien d'un mentor (Crampton et Mishra 1999; ILO 2004; Maume 2004; States Services Commission 2000), soutien non négligeable qui permettrait d'accéder à des postes supérieurs (Catalyst 2005; Cantin 2000; States Services Commission 2000).

La disponibilité et l'articulation famille et travail

Plusieurs études mettent en évidence un dénominateur commun qui freine la progression des femmes dans les hautes hiérarchies organisationnelles, à savoir le rapport inégalitaire aux responsabilités familiales et domestiques (Baudoux 2005; Crampton et Mishra 1999; Eliev et Bernier 2003; ILO 2004; Le Pors et Milewski 2002; States Services Commission 2000; Tremblay 2004). Ainsi, les femmes coordonnent l'organisation logistique de la cellule familiale, effectuent la plupart des tâches domestiques et la préparation des repas, demeurent plus nombreuses à s'absenter de leur emploi et prodiguent davantage de soins à une personne âgée ou en perte d'autonomie¹⁷ (Descarries et Corbeil 1995; Le Pors et Milewski 2002; Tremblay 2004). Pour celles qui ambitionnent d'atteindre le sommet hiérarchique, cette asymétrie dans le partage des responsabilités domestiques constitue un facteur de stress supplémentaire, crée de l'isolement social et maintient les stéréotypes à l'endroit du rôle de femme, de mère et d'épouse (Tremblay 2004). Plus largement, les Canadiennes occupant une fonction de gestionnaire ou exerçant une profession libérale montrent moins de satisfaction dans leur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle que les travailleuses non qualifiées et déplorent le fait qu'elles manquent de temps dans une portion significativement plus élevée (Tremblay 2004). Par voie de conséquence, certaines refuseront un poste de direction pour ne pas nuire à leur famille (ILO 2004; Eliev et Bernier 2003).

Dans un milieu où la reconnaissance du travail des femmes est tributaire d'un haut niveau de performance afin de faire oublier leur statut de « femmes », il semble toujours que l'institution du mariage desserve les femmes et avantage les hommes en matière de mobilité ascendante (Baudoux 2005; Sanchez-Mazas et Casini 2005; States Services Commission 2000). En ce sens, les postes de haut

¹⁷ Les femmes assument en fait de 70 à 80 % du soutien à ces personnes dépendantes (Conseil du statut de la femme 2004 : 18).

niveau exigent une disponibilité à toute épreuve de sorte que les heures de travail s'additionnent mais ne se calculent jamais, signe indéfectible de l'engagement envers l'organisation (Baudoux 2005; Large et Saunders 1995; States Services Commission 2000). Comme l'exprimait un cadre supérieur dans l'étude de Baudoux (2005 : 263-264) : « C'est de la disponibilité qui manque peut-être un peu chez les femmes que l'on emploie, c'est bien malheureux pour elles, mais c'est comme ça. Mais ce n'est pas du tout pour des raisons reliées au sexe, c'est pour des raisons socioéconomiques. » À l'instar de ce gestionnaire, plusieurs cadres supérieurs ne s'estiment pas interpellés par l'articulation famille et travail : « ils y voient plutôt un problème spécifique aux femmes auquel il leur incombe de trouver une solution » (Gouvernement du Canada 1995 : 28).

En conclusion, nous pouvons affirmer qu'une kyrielle d'éléments érige cette coupole de verre. Une étude effectuée en 2002 par le Women's Executive Network¹⁸ met en exergue les sentiments vécus par les femmes évoluant dans les milieux de la gestion : 69 % mentionnent que les hommes sont mal à l'aise de négocier avec elles sur le plan professionnel et 66 % affirment que leur exclusion des réseaux sociaux et l'insuffisance de mentors (63 %) demeurent nuisibles à leur avancement de carrière. De plus, 62 % déplorent la prégnance des stéréotypes sexuels et 65 %, l'intransigeance des valeurs véhiculées dans la culture organisationnelle. Par voie de conséquence, une majorité de cadres canadiennes ne se sentent pas entièrement acceptées dans cet univers à prédominance masculine. Enfin, plusieurs mentionnent le défi que représente l'articulation d'une carrière exigeante avec les aléas de la vie familiale (68 %). En somme, ces facteurs, qui apparaissent parfois intangibles mais qui sont pourtant bien réels et largement documentés, contribuent inévitablement à freiner l'ascension des femmes vers les échelons supérieurs des organisations.

Les orientations théoriques et méthodologiques

Diverses approches conceptuelles ont été avancées pour comprendre les facteurs qui perpétuent le plafond de verre. Pour notre part, nous estimons qu'une théorisation en termes de rapports sociaux de sexe est mieux à même de circonscrire la complexité du réel qui caractérise les sociétés contemporaines ainsi que le caractère mouvant et non figé de ces rapports au sein des milieux organisationnels. Cette approche s'impose dorénavant en tant que nouveau paradigme (Haicault 2000). En l'occurrence, il s'agit de chercher à appréhender les facteurs discriminants qui nuisent à l'ascension professionnelle des femmes à partir d'un cadre théorique traitant des rapports sociaux de sexe (Baudoux 2005; Rosende

¹⁸ Le Women's Executive Network (WXN) est la principale organisation canadienne vouée à l'avancement et à la promotion des femmes cadres.

2002). Dans ce qui suit, nous expliciterons rapidement les principaux concepts qui ont balisé la présente étude.

Les rapports sociaux de sexe et les concepts sous-jacents

Le concept des rapports sociaux de sexe s'actualise dans l'interaction des catégories de sexe, socialement construites sur la base des pratiques et des représentations entretenues à propos des femmes et des hommes (Haicault 2000). Selon Lahire (2001), les catégories de sexe et celles qui sont liées à l'âge restent généralement les plus « naturalisées », car « les différences de sexe, socialement prescrites, modèlent notre rapport au réel par le biais des systèmes symboliques et discursifs qu'elles induisent (Durand-Lavigne 1997 : 31). Les catégories sociales (de sexe, d'origine ethnique, etc.) ne sont ni de simples variables de classement ni des éléments séparés et autonomes : elles puisent tout leur sens et leur portée à travers le rapport social. En effet, comment définir les « femmes » sans les « hommes », les « Noirs » sans les « Blancs », etc. (Poiret 2005 : 207)? Les rapports de sexe sont ainsi omniprésents et transversaux à tous les espaces du social; polysémiques, ils distribuent, transforment et reproduisent les positions sociales occupées par les hommes et les femmes dans la société (Daune-Richard et Devreux 1992; Haicault 2000).

La division et la hiérarchisation du travail comme soutien à la mise à l'écart des femmes des postes de direction

Produit des rapports sociaux de sexe, la division sexuelle du travail désigne cette assignation prioritaire des femmes à la sphère de la reproduction (le privé) et des hommes à la sphère de la production (le public) (Kergoat 2004). Plus précisément, deux principes se conjuguent : celui de la séparation, selon lequel il existe un travail d'hommes et un travail de femmes, et le principe de la hiérarchisation, qui sous-tend qu'un « travail d'hommes vaut plus qu'un travail de femmes » (Kergoat 2004 : 36)¹⁹. Ainsi, dans les organisations, « séparation et hiérarchisation se combinent pour avantager les professions [dites] masculines [et], sur une échelle de prestige, réserver aux hommes les positions de pouvoir » (Sanchez-Mazas et Casini 2005 : 148). Aujourd'hui, en dépit de la multiplicité des statuts auxquels elles ont accès, les femmes restent fréquemment rattachées à la

¹⁹ De fait, les femmes tendent à reproduire dans leur emploi rémunéré les tâches qu'elles effectuent dans la cellule familiale (Bourdieu 1998; Descaries et Corbeil 1995; Eliev et Bernier 2003; Tremblay 2004). De plus, ce sont les bastions féminins qui demeurent généralement moins bien rémunérés, phénomène social qui témoigne de la valeur économique moindre accordée au travail des femmes comparativement au travail des hommes.

sphère privée. La mère travailleuse doit « concilier » son temps familial et son temps rémunéré, et ce, sans que la division sexuelle du travail soit sérieusement remise en question; de surcroît, le phénomène continue d'être appréhendé comme une problématique relevant principalement du domaine féminin.

La culture organisationnelle comme lieu de « sexualisation » du social

Les travaux de Daune-Richard (1998 et 2003) ainsi que Daune-Richard et Devreux (1992) sur la qualification et les rapports de sexe rappellent que les valeurs sur lesquelles se sont construites les cultures organisationnelles à partir de l'ère industrielle sont celles de la période moderne, à savoir le travail, la rationalité et la raison, l'autorité, le pouvoir, la concurrence, etc. Ces valeurs, considérées comme universelles mais plus étroitement associées à la masculinité, demeurent largement véhiculées par la culture organisationnelle qui caractérise les milieux de gestion (Eliev et Bernier 2003; Gouvernement du Canada 1995). « Traditionnellement, cette culture n'a guère apprécié la contribution des femmes. Aussi n'a-t-elle jamais été encline à leur accorder l'égalité en matière d'ascension professionnelle » (Gouvernement du Canada 1995 : 9). En effet, la culture organisationnelle des entreprises n'a pas été érigée de façon à intégrer les valeurs socialement associées aux femmes et à leurs expériences (States Services Commission 2000 : 18). Par voie de conséquence, les hiérarchies supérieures des organisations apparaissent « enracinée[s] dans un système de genre » (Rosende 2002 : 35), ce qui crée ainsi une sorte de « sexualisation du pouvoir » (Daune-Richard 1998 et 2003; Wajcman 2003).

Le symbolisme à l'œuvre : doxa, représentations et stéréotypes

Définis dans la section précédente, les stéréotypes ont une double fonction : d'une part, en raison de leur nature descriptive, ils induisent une lecture uniforme et approximative de la réalité et, d'autre part, ils s'affirment en termes normatifs, puisqu'ils prescrivent les caractéristiques et les comportements jugés socialement désirables pour chacun des sexes (Camussi et Leccardi 2005 : 117). Plus largement, les stéréotypes et les représentations sociales²⁰ permettent non seulement de simplifier et de généraliser les attributs des hommes et des femmes, mais ils servent aussi à discréditer les capacités professionnelles de ces dernières (Camussi et Leccardi 2005; Lips 2002)²¹. Par exemple, perçues comme en proie à leurs

²⁰ Les représentations sociales sont définies comme des « univers d'opinions » et des « connaissances de sens commun » (Maisonneuve 1973 : 213).

²¹ À ce titre, les femmes seraient davantage perçues comme un groupe homogène, tandis que les hommes bénéficieraient d'une perception plus individualisée (Baudoux 2005;

sentiments, les femmes peuvent être soupçonnées de manquer de rigueur et de sens critique, alors que les hommes se voient attribuer des qualités de neutralité et d'objectivité (Baudoux 2005). De plus, selon la perception à la fois des femmes et des hommes, il semblerait que le rapport au pouvoir des premières serait différent de celui des seconds : elles chercheraient une forme de pouvoir plus consensuelle, privilégiant la discussion et la négociation, contrairement aux hommes qui s'aligneraient sur le modèle dominant : autorité, concurrence, domination, etc. (Cantin 2000; Lemay 2001; Milkman 1994; Sherman 2000). Les caractéristiques ainsi recherchées pour les postes de direction apparaissent d'entrée de jeu comme sexuellement connotées en faveur des hommes (Bourdieu 1998; Heilman 2001; Lips 2002). En l'occurrence, les femmes doivent non seulement répondre aux exigences liées au poste convoité, mais elles doivent aussi démontrer qu'elles possèdent les caractéristiques accordées d'emblée à un candidat (Baudoux 2005).

Toutefois, les femmes évoluant dans ces milieux à forte concentration masculine se voient limitées dans leur adhésion à certains comportements à caractère masculin. Plus précisément, diverses pratiques et attitudes corporelles sont jugées plus sévèrement pour les femmes (Lips 2002), par exemple, élever la voix, blasphémer (« sacrer ») ou encore donner un coup de poing sur la table (Baudoux 2005). En fait, les femmes sont aux prises avec une double injonction : elles doivent démontrer des comportements associés à la masculinité tout en ne violant pas les normes associées à la féminité afin de ne pas susciter la désapprobation de leurs collègues (Camussi et Leccardi 2005; Gouvernement du Canada 1995; Ernst 2003; Fortier 2002; Heilman 2001; Lips 2002). À titre d'illustration, l'expression anglophone « *being a boss and a woman at the same time* » (Ernst 2003 : 292) montre la dichotomie que crée le fait de lier les termes « femme » et « dirigeante ». Ainsi, les femmes gravitant vers les hautes hiérarchies organisationnelles peuvent être la cible de superlatifs peu flatteurs et de commentaires à propos de leur apparence (Baudoux 2005; Lips 2001; Heilman 2001). À cet égard, rappelons l'énoncé d'Anne-Marie Gingras, professeure agrégée de science politique à l'Université Laval, au sujet de la course à la direction du Parti québécois menée par Pauline Marois en 2005 : « Plus les femmes s'approchent du pouvoir, plus la féminité est difficilement conciliable avec la force²² ». Ou encore les propos de Patrick Beaudouin de l'entreprise Cossette Communication : « On reproche à une femme d'avoir trop d'ambition, alors que l'homme à côté qui a exactement la même ambition, ce n'est pas un problème » (*ibid.*).

Camussi et Leccardi 2005; Sanchez-Mazas et Casini 2005; Young, Knippenberg et Ellener 1999).

²² *Le Devoir*, 15-16 octobre 2005.

En outre, la séparation des sphères sociales, corrélée à la doxa de sexe²³ qui imprègne profondément le tissu social, induit non seulement la différence de sexe mais aussi la hiérarchisation, plus souvent implicite, des catégories de sexe. Par conséquent, dans les organisations, et particulièrement dans les milieux traditionnellement masculins, « l'évaluation du travail et sa traduction en qualification et en prix » (Daune-Richard 2003 : 146) demeurent encore imprégnées par la valence différentielle des sexes (Héritier 1996) qui sert, en quelque sorte, de régulateur des lieux communs.

Le contexte méthodologique de notre étude

Dans les sections précédentes, nous avons dégagé différents facteurs qui érigent le plafond de verre, et ce, à l'échelle tant canadienne qu'internationale. De même, la documentation dont nous avons fait état indique ceci :

Sur les plans relationnel et social (niveau macro), les hommes et femmes sont continuellement engagés au sein de rapports de sexe; la configuration particulière de ces rapports induit toujours deux phénomènes contemporains : 1) la division sexuelle du travail; 2) la production d'un champ symbolique du féminin et du masculin, autrement dit, des stéréotypes et des représentations sociales sexuées qui reconduisent les différences dites naturelles des femmes et des hommes;

Sur le plan organisationnel (niveau méso), la culture organisationnelle des domaines de la gestion, de l'administration et, notamment, dans les hautes directions, les notions de compétitivité, de rationalité, d'autorité, de pouvoir et de *leadership* apparaissent étroitement associées au modèle masculin. En cela, la profession de gestionnaire (cadre) demeure étroitement associée au groupe des hommes par le biais des représentations sociales attribuées au sexe/genre masculin.

²³ En soi, la doxa est un système de production symbolique qui se manifeste dans tous les actes de communication. La doxa de sexe véhicule par l'entremise d'un vaste répertoire de signes et de signifiants que « la place éternelle, légitime de la femme est une position en retrait, décalée, périphérique ou subalterne, mais toujours à côté ou en arrière, voire au service. Une place toute naturelle d'assistante, de préparatrice, de pourvoyeuse naturelle, de réparatrice, de séductrice. La place devant, visible, en avant et en haut, est tacitement tenue comme légitimement masculine et/ou sexuée au masculin correspondant à une place offensive » (Haicault 2000 : 56). Les représentations sociales et les stéréotypes sexuels sont ainsi étroitement intriqués à la doxa de sexe.

À la lumière de notre cadre conceptuel, nous nous sommes principalement intéressées à la dimension symbolique, à savoir cette production idéelle qui puise aux fondements mêmes de notre imaginaire collectif et qui, inlassablement, réifie cette notion ancestrale de la différence/hiérarchisation des sexes. En l'occurrence, notre recherche avait pour objectif général l'approfondissement du champ symbolique des rapports de sexe au sein des milieux de la gestion et des finances au Québec. Plus précisément, à partir de la perception des femmes, nous avons cherché à explorer le fait minoritaire et son impact dans une culture relativement homogène ainsi que les représentations sociales, les stéréotypes sexuels véhiculés, leur manifestation et leur évolution. Pour explorer l'univers des représentations sociales et les perceptions des femmes, nous avons choisi une démarche qualitative et, dans cette optique, des entrevues individuelles semi-dirigées ont été privilégiées. Les milieux d'investigation retenus ont été les grandes entreprises privées. Trois critères ont guidé le choix des informatrices au regard de leur fonction de cadre et de dirigeante : 1) diriger une équipe ou avoir des subalternes sous sa direction²⁴; 2) être responsable d'un budget; 3) occuper un poste de cadre tel qu'il est défini par l'entreprise. Finalement, en nous appuyant sur le principe de saturation, nous avons retenu treize entretiens. Le profil des participantes se détaille comme suit :

- neuf répondantes travaillent dans une grande entreprise (GE); deux, au sein de moyennes entreprises (ME); et une seule, dans une petite entreprise (PE);
- trois participantes sont âgées de 26 à 35 ans; six de 36 à 45 ans; et quatre, de 46 à 55 ans;
- cinq femmes n'ont pas d'enfants; cinq ont de un à deux enfants; et trois ont trois enfants et plus;
- enfin, quatre répondantes ont déclaré être célibataires; cinq sont mariées; trois disent être conjointes de fait; et une participante est divorcée.

Les résultats préliminaires

Nous présenterons ci-dessous les premiers résultats de notre étude et nous en discuterons brièvement. À ce titre, notre matériau s'est avéré particulièrement fécond, ce qui permettra, *a posteriori*, une meilleure intelligibilité du champ symbolique, intrinsèque aux rapports de sexe, dans les entreprises privées. Pour l'instant, nous avons mis l'accent sur quelques aspects qui nous apparaissaient

²⁴ Seule une jeune femme ne dirige pas de personnel mais son profil correspondait aux autres critères. Nous avons donc retenu cette répondante afin d'avoir trois participantes dans la jeune trentaine.

révélateurs au regard de notre revue de la littérature et des choix théoriques précédemment énoncés.

La culture masculine et le fait minoritaire

Plusieurs répondantes mentionnent qu'elles travaillent dans un « monde d'hommes », voire quasi exclusivement composé d'hommes lorsqu'il s'agit des hautes sphères de direction. Certains secteurs sont qualifiés de « macho » ou de *boys' club*, c'est-à-dire un cercle relativement fermé et homogène. En contrepartie, d'autres répondantes assurent qu'elles se trouvent dans une culture égalitaire et qu'elles ont toujours été « acceptées » par les hommes de leur entourage. Quel que soit l'environnement de travail qu'elles décrivent, toutes se sentent confiantes d'en faire partie; plusieurs affirment n'avoir jamais vraiment été intimidées par la présence masculine majoritaire. Certaines se disent tellement « habituées » à cette présence asymétrique entre les sexes qu'elles ne la remarquent même plus. Néanmoins, pour paraphraser Landry (1990 : 124), l'introduction de la différence au sein d'une culture presque homogène frappe et, en ce sens, ces femmes ont beaucoup de visibilité. Dans cette optique, certaines répondantes disent se servir « positivement » de ce rapport minoritaire lors de rencontres ou de réunions :

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

Moi, je suis habituée de travailler avec des gars, alors qu'eux ils sont moins habitués à transiger avec des filles [...] Ils sentent qu'ils sont peut-être un peu plus mal à l'aise. Moi, je vois ça comme si ça me donne un peu le haut du pavé. (Céline, présidente, GE)

Évidemment, l'expérience semble jouer un rôle prépondérant pour celles qui utilisent à leur avantage leur présence minoritaire. Qui plus est, cette façon de l'appréhender et même de miser sur les différences pour capter l'attention nous apparaît novatrice et fertile pour nos analyses ultérieures.

Une position minoritaire sous le signe de l'ambiguïté

Le fait d'être en situation minoritaire occasionne différentes contraintes, impose des codes de conduite ou des règles à suivre, plus souvent implicites, non seulement pour « être acceptée », mais aussi pour gravir les échelons hiérarchiques. La plupart des répondantes se disent conscientes de cette double injonction qui touche les femmes sur divers plans, certaines le vivant avec plus d'agacement que

d'autres. Par exemple, elles font valoir la nécessité de démontrer, davantage que les hommes dans la même position, leur compétence et d'asseoir leur crédibilité :

Un homme qui arrive à ce poste-là, il est compétent d'avance, une femme [...], elle, elle n'est pas compétente d'avance, elle a des preuves à faire. (Diane, directrice générale, ME)

[La crédibilité] est définitivement plus difficile à acquérir (Andrée, directrice générale, GE)

Phénomène qui renvoie notamment à la notion du statut externe supérieur du groupe des hommes (Landry 1989; Karakowsky, McBey et Miller 2004) ou encore à la valence différentielle des sexes (Héritier 1996), les plus jeunes femmes de notre échantillon, pour leur part, ont toutes mentionné cette situation qu'ont vécue certaines de leurs prédécesseures :

Le problème majeur, c'est de se faire ignorer pour des tâches, de se faire ignorer pour des opinions que nous pouvons émettre, [ils] vont nous écouter, mais cela va passer comme dans une poche. C'est assurer notre crédibilité. L'établir. (Hélène, vice-présidente, PE)

Devant cette situation, les répondantes ont souligné la rigueur avec laquelle elles préparaient leurs réunions et l'étayement de leurs dossiers afin d'éviter de se faire prendre en défaut sur des aspects qu'elles auraient omis d'étoffer avec des faits vérifiables et souvent quantifiables. Quant à l'affirmation selon laquelle les femmes doivent travailler avec plus d'acharnement que les hommes pour réussir professionnellement, certaines attribuent cela à la rigueur qu'elles doivent constamment mettre en avant sans rarement se permettre d'être « spontanées ». Par contre, d'autres considèrent que les efforts additionnels à fournir concernent davantage l'investissement au sein des réseaux sociaux et le développement de la confiance en soi, et non le travail en lui-même :

Il faut qu'elle travaille deux fois plus fort mais ce n'est pas sur le papier, c'est pour développer le *networking* [...] où il faut travailler plus fort, c'est à se vendre [et non se dire] : « Ah, est-ce que je suis capable? » Je n'ai jamais vu un gars se dire : « Je ne sais pas si je serais capable » [C'est plutôt :] « Merci beaucoup, combien ça va payer? » (Céline, présidente, GE)

[Une partie] de ma job, c'est de les remettre au factuel pour qu'elles cessent de douter d'elles-mêmes et qu'elles aient le courage de dire oui [à la promotion]. (Monique, présidente, GE)

Ces doutes que soulèvent les femmes par rapport à leurs propres capacités et le manque de confiance en elles-mêmes ont aussi été relevés dans d'autres études (Landry 1990; Lemay 2001; Tardy et autres 1996). Les femmes auraient-elles peur d'être sur la sellette, voire « de prendre trop de place » et, par le fait même, de jouer un rôle assumé en matière de pouvoir et de leadership (Juran-Duquette et Saint-Charles 2006 : 17)? Cette ambivalence rappelle l'incongruité que crée l'adéquation femmes et pouvoir, autrement dit, entre le rôle socialement dévolu aux femmes, les attentes perçues et intériorisées que l'on porte sur les autres et sur soi-même, et les rôles de leader (Eagly et Karau 2002). Dans le continuum du double standard, nous avons cherché à explorer les normes officieuses relativement au féminin; nous ne divulguons ici qu'un fragment de notre corpus. Environ la moitié des répondantes a mis l'accent sur les codes que, « en tant que femme, tu n'as pas le droit de dépasser ». Ces règles à suivre s'actualisent dans une kyrielle de circonstances : dans l'apparence physique, la tenue vestimentaire, les valeurs projetées, dans les gestes et comportements, etc. Fait intéressant, pour la majorité des femmes occupant un poste très élevé dans la hiérarchie organisationnelle, l'apparence et le fait d'avoir « un look plus masculin » n'ont pas réellement d'incidence sur l'ascension professionnelle, alors que d'autres estiment le contraire :

Il faut être soi-même [...] Il y a des femmes qui sont plus masculines, *fine* [...] Il n'y a pas de problème avec ça. (Léa, première vice-présidente, GE)

Je pense que, ce qui est important, c'est d'avoir l'air soigné. Ça, c'est pour les deux [sexes]. (Céline, présidente, GE)

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

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

Serait-il plausible de considérer que, une fois le statut professionnel acquis et, par ricochet, la confirmation de la crédibilité et la compétence de la protagoniste, l'aspect physique n'ait plus la même incidence que pour celle qui travaille à asseoir la même crédibilité au début ou au mitan de sa carrière? Les propos contradictoires obtenus mériteront certes une analyse étoffée. Par ailleurs, cette exigence de correspondre aux normes de la féminité que décrivent certaines répondantes apparaît être à deux tranchants : « il faut être fille mais pas trop », ne

pas être trop séduisante mais, en même temps, ne pas ressembler à la « mère supérieure » et, surtout, il faut éviter de « jouer à la femme ». En fait, puisque trop de féminité reste corollaire à l'image d'une « vraie femme », à savoir l'antagonisme de la représentation idéale du gestionnaire à succès, une trop grande beauté semble aussi désavantager les femmes sur le plan professionnel (Baudoux 2005) :

Il faut toujours prouver que, oui, mes souliers *matchent* peut-être avec mes boucles d'oreilles mais je suis intelligente quand même [...] Il y a comme une présomption que, si t'es *cute*, tu ne peux pas être efficace. (Sandrine, chargée de projet, ME)

Il faut faire attention avec ça, la gestion financière et la féminité, et en même temps, il faut que ce soit sérieux [...] et il y a des codes, c'est encore très conventionnel. (Paule, directrice principale, GE).

Trouver l'équilibre entre trop ou pas assez de féminité peut apparaître complexe, mais cela ne semble pas avoir constitué une barrière déterminante dans la trajectoire ascendante des dirigeantes interrogées. Dans cette optique, certaines ont fait allusion à la nécessité « d'avoir une mentalité de gars », « ne pas être vues comme une femme », bref, penser « comme un homme », voire « emprunter » des comportements associés au masculin, même si, « culturellement, c'est moins accepté » de la part d'une femme :

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

Cette distanciation de l'appartenance catégorielle de sexe, voire l'identification au modèle masculin, offre divers angles d'analyse. Certaines répondantes s'identifient peu à la catégorie « femmes », car, pour paraphraser Julien (1996), cité dans Lemay (2001 : 58), elles savent que, pour atteindre les postes supérieurs, elles doivent correspondre davantage au modèle dominant, considéré comme masculin :

Il y a des collègues femmes qui vont être perçues plus femmes. Est-ce que c'est leur façon à elles de se placer dans un rôle plus *soft*? Moi, j'ai l'air assez féminine, mais est-ce que ça m'a nui, non, je vais *fighter*, parce que je fais très... pas hommes, mais très direct, les hommes sont plus directs, moi, je vais agir comme ça (Paule, directrice principale, GE)

Ajoutons, à cet égard, que certaines répondantes ont fait allusion à leur socialisation où elles n'étaient pas confinées à une assignation catégorielle stricte,

mais avaient accès à un vaste répertoire de comportements et de pratiques. De fait, les fillettes et les adolescentes intègrent des modèles sexuels variés et, à plus long terme, bénéficient d'une plus grande mobilité sociale que les garçons (Bouchard, St-Amand et Tondreau 1996). Également, les dirigeantes réfutent la notion de différenciation/hiérarchisation des sexes. Stratégie de résistance ou signe de changement du modèle dominant dans les hautes directions, elles sont prudentes quant à la stéréotypie sexuelle. Elles refusent ainsi de poser les qualités attribuées au modèle masculin comme panacée en matière de réussite professionnelle :

Chez Enron, est-ce que les hommes étaient plus agressifs? Oui. Est-ce qu'ils étaient plus *go getter*? Oui. Est-ce que ça les a amenés à faire des transactions illégales, de l'escroquerie, de la fraude? Absolument, alors, est-ce que c'est des belles qualités? Je pense que ce sont des stéréotypes. (Céline, présidente, GE)

Atteindre les sommets

En ce qui a trait aux autres difficultés évoquées, soulignons en vrac l'imperméabilité des réseaux sociaux dominants, c'est-à-dire l'accès à la « toilette des hommes », le rapport des dirigeants à la maternité et l'articulation famille-travail qui s'ensuit, le peu de modèles féminins dans les hautes directions, les préjugés, les mentalités, évanescents avec le changement générationnel mais qui persistent selon certains milieux sociaux. En revanche, pour favoriser la mobilité verticale des femmes, les stratégies varient : plusieurs participantes mentionnent l'importance de développer et les réseaux sociaux influents et de s'y investir davantage, de miser sur la visibilité des femmes et sur l'augmentation de la masse critique. Également, une attention particulière doit être accordée aux processus des relations humaines en matière d'avancement professionnel, car « il faut avoir le bon [curriculum vitæ] pour se rendre là ». De même, une réelle volonté politique de la part des membres de la direction en matière d'égalité demeure nécessaire. Pour les plus jeunes femmes notamment, il faut briser cette irréductibilité entre le fait d'être mère et carriériste. Enfin, les femmes que nous avons rencontrées sont avant tout des battantes. Pour réussir, il faut « avoir du caractère », ne pas se limiter soi-même, avoir une grande confiance en soi, respecter les autres et « foncer » : « J'ai cette conviction profonde que nous sommes dans la bonne direction, de toute façon, si nous n'y croyons pas, nous n'y arrivons pas. »

En conclusion, nous avons postulé que la culture organisationnelle des milieux de gestion n'échappe pas à la production symbolique des rapports sociaux de sexe. En cela, l'image des gestionnaires à succès et hautement qualifiés reste encore corrélée aux stéréotypes et aux représentations sociales de la masculinité (Baudoux 2005; Heilman 2001; Lips 2002). Dès lors, il n'est guère surprenant de constater que les femmes désireuses d'atteindre les enceintes du pouvoir évitent les attitudes et les comportements qui les associent trop étroitement à la féminité. En

l'occurrence, le genre apparaît antérieur au sexe (Guillaumin 1992). Par ailleurs, nos résultats initiaux montrent que, pour atteindre les hautes directions, les femmes doivent transcender la socialisation typiquement féminine qui, trop souvent, les porte à douter de leurs compétences et à décliner, inconsciemment certes, une place visible et au devant du groupe. Qui plus est, en refusant d'assumer pleinement leur leadership et, le cas échéant, leur désir de pouvoir, les femmes ne participent-elles pas à cette « masculinisation du pouvoir » (Juran-Duquette et Saint-Charles 2006 : 19)? En ce sens, nous considérons que les femmes ne sont pas des réceptacles passifs; à titre d'actrices, elles agissent sur les rapports sociaux et, par delà les schèmes dominants véhiculés dans les milieux de gestion, elles contribuent à la (re)construction de la masculinité et de la féminité dans leurs milieux. À cet égard, les pratiques de résistance qui font appel à la transgression des genres et au refus de la catégorisation/différenciation/hierarchisation offrent des leviers promoteurs. Car, tant que la différenciation sexuelle sera posée en termes binaires, le sexe/genre masculin apparaîtra inéluctablement comme un indicateur de pouvoir, d'ambition et de succès professionnel.

RÉFÉRENCES

- AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA
 2005 *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale*, rapport annuel au Parlement, [En ligne], [www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/dwnld/EE03-04_f.pdf] (5 août 2005).
- AMOSSY, Ruth
 1991 « La notion de stéréotype dans la réflexion contemporaine », dans Ruth Amossy, *Les idées reçues : sémiologie du stéréotype*. Paris, Nathan : 21-48.
- ANDRES, Lesley
 2002 *Recherches stratégiques au sujet des jeunes Canadiens : Transitions chez les jeunes femmes*. Hull, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Développement des ressources humaines du Canada.
- BAUDOUX, Claudine
 2005 *La passion de l'université. Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*. Cap-Rouge, Les Presses inter universitaires.
- BÉLANGER, Francine
 1998 « L'égalité en emploi dans les commissions scolaires : le portrait d'un secteur traditionnellement féminin », *Recherches féministes*, 11, 1 : 243-251.

- BOUCHARD, Pierrette, Jean-Claude ST-AMAND et Jacques TONDREAU
1996 « Socialisation sexuée, soumission et résistance chez les garçons et les filles de troisième secondaire au Québec », *Recherches féministes*, 9, 1 : 105-132.
- BOURDIEU, Pierre
1998 *La domination masculine*. Paris, Éditions du Seuil.
- BROWN, Claire et Liz JONES
2004 « The Gender Structure of the Nursing Hierarchy : The Role of Human Capital », *Gender, Group and Organization*, 11, 1 : 1-25.
- CAMUSSI, Elisabetta et Carmen LECCARDI
2005 « Stereotypes of Working Women : The Power of Expectations », *Social Science Information*, 44, 1 : 113-140.
- CANTIN, Lyne
2000 *Les stratégies de femmes face aux enjeux et contraintes du développement des ressources humaines au Québec : cinq témoignages*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- CATALYST
2005 *Expanding Opportunities for Women and Business*, [En ligne], [www.catalystwomen.org/press_releases/4-27-05%202004%20COTE%20News.pdf] (22 juillet 2005).
- CENTRE DE RECHERCHE SUR FEMMES ET POLITIQUE
2004 Proportion de femmes à l'Assemblée nationale du Québec, Université d'Ottawa, [En ligne], [www.socialsciences.uottawa.ca/crfp-rcwp/fra/stats-QC.asp] (11 août 2005).
- CODERRE, Cécile, Ann DENIS et Caroline ANDREW
1999 *Femmes de carrière, carrières de femmes. Études des trajectoires familiales, scolaires et professionnelles des gestionnaires québécoises et ontariennes*. Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- COMITÉ AVISEUR FEMMES EN DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE
2005 *Les femmes et le marché de l'emploi. La situation économique et professionnelle des Québécoises*. Montréal.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES
2005 *Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions sur l'égalité entre les femmes et les hommes*. Bruxelles.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME
2004 *De l'égalité de droits à l'égalité de fait : repenser les stratégies et élargir la perspective*. Québec, Gouvernement du Québec.

- CRAMPTON, Suzanne M. et Jitendra M. MISHRA
 1999 « Women in Management », *Public Personnel Management*, 28, 1 : 87-106.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie
 2003 « La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes », *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. Paris, Éditions La Découverte/Mage : 138-150.
 1998 « Qualifications et représentations sociales », dans *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, sous la direction de Jacqueline Laufer, Catherine Marry et Margaret Maruani, Paris, Éditions La Découverte : 47-58.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie et Anne-Marie DEVREUX
 1992 « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique », *Recherches féministes*, 5, 2 : 7-30.
- DESCARRIES, Francine et Christine CORBEIL
 1995 *Famille et travail: double statut... double enjeu pour les mères en emploi*. Montréal, Institut de recherches et d'études féministes, Université du Québec à Montréal.
- DREHER, George F.
 2003 « Breaking the Glass Ceiling : The Effects of Sex Ratios and Work-like Programs on Female Leadership at the Top », *Human Relations*, 56, 5 : 541-562.
- DURAND-LAVIGNE, Alice
 1997 « Positions hiérarchiques, contextes professionnels et expressions du genre », *Revue internationale de psychologie sociale / International Review of Psychology, Sexe et pouvoir/sexe, Gender and Power*, France, Presses Universitaires de Grenoble, 10, 2 : 31-47.
- EAGLY, H. Alice et S.J. KARAU
 2002 « Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders », *Psychological Review*, 109, 3 : 573-598.
- ELIEV, Sika et Christiane BERNIER
 2003 « Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine », *Reflets*, 9, 2 : 87-113.
- ELY, Robin J.
 1995 « The Power in Demography : Women's Social Constructions of Gender Identity at Work », *Academy of Management Journal*, 38, 3 : 589-634.
- ERNST, Stefanie
 2003 « From Blame Gossip to Praise Gossip? Gender, Leadership and Organizational Change », *The European Journal of Women's Studies*, 10, 3 : 277-299.

FORTIER, Isabelle

2002 « Pouvoir, compétence et féminité : expérience d'ingénieures en gestion », *Recherches féministes*, 15, 1 : 65-91.

FORTINO, Sabine

2002 *La mixité au travail*. Paris, La Dispute.

GOVERNEMENT DU CANADA

1995 *Regard sur l'avenir. Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitude rencontrés par les femmes dans la fonction publique*. Ottawa, Groupe consultatif sur l'équité dans l'emploi des femmes.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC

2005 *L'effectif de la fonction publique du Québec 2003-2004*, Secrétariat du Conseil du Trésor, [En ligne], [www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/effectif/rapp_03-04.pdf] (5 août 2005).

GUILLAUMIN, Colette

1992 *Sexe, race et pratique du pouvoir : l'idée de nature*. Paris, Côté-femmes.

HAICAULT, Monique

2000 *L'expérience sociale du quotidien. Corps, espace, temps*. Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa.

HEILMAN, Madeline E.

2001 « Description and Prescription : How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder », *Journal of Social Issues*, 57, 4 : 657-674.

HÉON, Lucie et Nancy MAYRAND

2003 « L'accès des femmes à un poste de direction dans des écoles secondaires de Montréal », *Recherches féministes*, 16, 1 : 159-185.

HÉRITIER, Françoise

1996 *Masculin/féminin*, Paris, Éditions Odile Jacob.

IBARRA, Herminia

1995 « Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks », *Academy of Management Journal*, 18, 3 : 673-703.

1992 « Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, 37, 3 : 422-447.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO)

2004 *Breaking Through the Glass Ceiling, Women in Management*. Genève.

JURAN-DUQUETTE, Justine, et Johanne SAINT-CHARLES

2006 *Les dynamiques de pouvoir dans les groupes composés majoritairement de femmes*. Montréal, [En ligne], [www.er.uqamca/nobel/k14461] (15 janvier 2007).

KARAKOWSKY, Leonard, Kenneth McBEY et Diane L. MILLER

2004 « Gender, Perceived Competence, and Power Displays, Examining Verbal Interruptions in Group Context », *Small Group Research*, 35, 4 : 407-439.

KERGOAT, Danièle

2004 « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », *Le dictionnaire critique du féminisme*, 2^e éd. augm. Paris, Presses universitaires de France, 35-44 [1^{re} éd. : 2000].

KOCH, Sabine C., Rebecca LUFT et Lenelis KRUSE

2005 « Women and Leadership – 20 Years Later : A Semantic Connotation Study », *Social Science Information*, 44, 1 : 9-39.

LAHIRE, Bernard

2001 « Héritages sexués : incorporation des habitudes et des croyances », *La dialectique des rapports hommes-femmes*, sous la direction de Thierry Blöss, Paris, Presses universitaires de France : 9-25.

LANDRY, Simone

1990 « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », dans *Changement planifié et développement des organisations : Priorités actuelles et futures*. 2^e éd., t. 2. Sillery, Presses de l'Université du Québec : 121-156.

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

LARGE, Martin et Mark N.K. SAUNDERS

1995 « A Decision-Making Model for Analysing How the Glass Ceiling is Maintained : Unblocking Equal Promotion Opportunities », *The International Journal of Career Management*, 7, 2 : 21-28.

LARIVIÈRE, Claude

2004 « Le défi de la relève en administration publique », *Les Politiques sociales*, 1-2 : 63-75.

LAUZON, Léo-Paul et Martine DUCLAUD

1997 *Place des femmes à titre d'administratrices et d'officiers dans les grandes entreprises canadiennes*. Montréal, Chaire socioéconomique de l'UQAM.

LEGAULT, Marie-Josée

1999 « Des programmes volontaires d'accès à l'égalité, dix ans après », *Recherches féministes*, 12, 2 : 109-135.

LEMAY, Gaëtane

2001 *Le rapport au pouvoir des femmes et des hommes et la représentation des femmes au Bureau de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec*. Les Cahiers de l'IREF, Montréal, Université du Québec à Montréal.

LE PORS, Anicet et Françoise MILEWSKI

2002 *Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs*, premier rapport au Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux

- emplois supérieurs des fonctions publiques, rapport au ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. Paris.
- LE QUENTREC, Yannick et Annie RIEU
 2002 « Femmes élues et syndicalistes : une participation sous contraintes », *Lien social et Politiques-RIAC*, 47 : 109-125.
- LIPS, Hilary
 2002 *A New Psychology of Women. Gender, Culture, and Ethnicity*. New York, McGraw-Hill Compagnies.
- LORTIE-LUSSIÈRE, Monique
 1999 « Les femmes dans les organisations : Bilan et perspectives d'avenir », *Les femmes dans les organisations : Bilan et perspectives d'avenir*. Ottawa, Chaire conjointe en études des femmes, Université d'Ottawa et Carleton University, 1-5.
- MAISONNEUVE, Jean
 1973 *Introduction à la psychosociologie*. Paris, Presses universitaires de France.
- MARRY, Catherine et Irène JONAS
 2004 « Chercheuses entre deux passions. L'exemple des biologistes », *Travail, genre et sociétés*, 14 : 69-88.
- MARZOLINI, Angela
 2002 *Moving Forward 2002 : Barriers and Opportunities for Executive Women in Canada. Prepared for Women's Executive Network*. Toronto, Pollara, [En ligne], [www.network.com] (20 juillet 2005).
- MAUME, David J. Jr.
 2004 « Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? », *Work and Occupations*, 31, 2 : 250-274.
- MILKMAN, Ruth
 1994 « Union Responses to Workforce Feminization in the United States », *Les Cahiers du GEDISST*, 9-10 : 31-55.
- MORRISON, Ann M., Randall P. WHITE et Ellen VAN VELSOR
 1987 *Breaking the Glass Ceiling : Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Center for Creative Leadership, Reading, Addison-Wesley Publishing Compagny.
- POIRET, Christian
 2005 « Articuler les rapports de sexe, de classe et interethniques : quelques enseignements du débat nord-américain », *Revue européenne des migrations internationales*, 21 : 195-226.
- RIDGEWAY, Cecilia L.
 2001 « Gender, Status, and Leadership », *Journal of Social Issues*, 57, 4 : 637-655.
- ROSENDE, Magdalena
 2002 « La division sexuelle du travail chez les médecins : une étude de cas », *Cahiers du genre*, 32 : 25-41.

- SAINT-CHARLES, Johanne et Danielle BÉLANGER (dir.)
 2006 *La sous-représentation politique des femmes militantes au sein de l'organisation syndicale à la CSQ*, rapport de recherche. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- SANCHEZ-MAZAS, 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*, 44, 1 : 144-173.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN
 2006 *La place des femmes dans les postes cadres*. [En ligne], [ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/femmes_ville_fr/media/documents/A_main_oeuvre_femmes_cadres.pdf] (29 décembre 2006).
- SHERIDAN, Alison
 2004 « Chronic Presenteeism : The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work », *Gender, Work and Organization*, 11, 2 : 207-225.
- SHERMAN, Ann
 2000 « Women Managing/Managing Women. The Marginalization of Female Leadership in Rural School Setting », *Educational Management & Administration*, 28, 2 : 133-143.
- SON HING, Leanne
 2002 *L'égalité en milieu de travail*. Guelph, Université of Guelph, [En ligne], [www.crsh.ca/web/winning/story_f.asp?story_id=62&subject_id=0&researcher=&university_id=0&province_id=9_Ontario&keywords=] (8 janvier 2007).
- STATES SERVICES COMMISSION
 2000 *Barriers to Women's Career Progression : A Review of the Literature*. Working paper no.6, [En ligne], [www.ssc.govt.nz] (30 juillet 2005).
- TARDY, Évelyne (dir.)
 1996 *Qui sont les mairesses et les maires du Québec?* Montréal, Institut de recherches et d'études féministes (IREF), Université du Québec à Montréal.
- THE ECONOMIST
 2005 « The Conundrum of the Glass Ceiling », *Special Report Women in Business*, 23-29 juillet : 63-65.
- TREMBLAY, Diane Gabrielle
 2004 *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec, Télé-université.
- WAJCMAN, Judy
 2003 « Le genre du travail », dans Jacqueline Laufer, Catherine Marry et Margaret Maruani (dir.), *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. Paris, Éditions La Découverte/Mage : 151-161.

YOUNG, Heather, Ad VAN KNIPPENBERG, Naomi ELLEMERS et Nanne DE VRIES

1999 « The Asymmetrical Perception of Men and Women », *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 3 : 259-278.