



Les expériences de travail des femmes cadres : s'intégrer, tenir et trouver sa place dans l'encadrement

Thèse

Emilie Giguère

Doctorat en sciences de l'orientation
Philosophiæ doctor (Ph. D.)

Québec, Canada



Les expériences de travail des femmes cadres : s'intégrer, tenir et trouver sa place dans l'encadrement

Thèse

Émilie Giguère

Sous la direction de :

Louise St-Arnaud, directrice de recherche

Québec, Canada

© Émilie Giguère

Résumé

Les transformations du monde du travail ont bouleversé les processus d'intégration et de maintien au travail des travailleurs, notamment ceux des femmes, davantage confrontées à des formes de travail précaire, temporaire et atypique. Qu'en est-il pour les femmes cadres, une des catégories socioprofessionnelles les plus élevées au sein du marché du travail? L'objectif de cette thèse est de mieux comprendre les expériences subjectives des femmes cadres concernant leurs processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail. Cette recherche s'appuie sur un cadre conceptuel formé à la rencontre de trois perspectives théoriques qui prennent en compte les expériences vécues par les femmes cadres. La méthodologie s'inscrit dans une recherche narrative. Cinquante-et-une entrevues individuelles ont été menées auprès des femmes cadres dans un processus en va-et-vient, entre la collecte et le traitement et les analyses du matériau. Ces entrevues ont été analysées à l'aide des stratégies de l'examen phénoménologique des matériaux et des catégories conceptualisantes afin d'entrer en contact avec le sens de leurs expériences. À la suite de la réalisation, du traitement et des analyses des entrevues individuelles, trois entrevues de groupe ont été menées avec les participantes volontaires des entrevues individuelles. Ces entrevues de groupe ont contribué à peaufiner le processus de théorisation. Ces différentes étapes ont permis de construire un processus de théorisation répondant au but et aux objectifs spécifiques de la recherche. Les résultats révèlent le désir de plusieurs femmes cadres d'arriver à tenir à la fois leur projet professionnel (travail d'encadrement) avec leurs différents projets de vie, notamment sur les plans familial, personnel et scolaire. Tout au long de leur parcours de vie professionnelle, elles traversent différentes zones de tensions et de conflits et vivent d'importants tiraillements entre leur vie professionnelle, conjugale et familiale. Le traitement et les analyses du matériau montrent que plusieurs femmes cadres cherchent à trouver leur place au sein du marché du travail, une place où elles peuvent faire une différence par leur rôle de leader en apportant une contribution humaine, sociale et financière à une organisation, une place qui permet d'intégrer plusieurs projets de vie en même temps sans qu'il y ait trop de sacrifices à faire, une place où elles peuvent se développer et s'accomplir dans le travail. Toutefois, cette place ne leur est pas donnée, elle se définit et se clarifie pour chacune des femmes cadres au courant de leur parcours de vie professionnelle, ce qui les amène à adopter différentes stratégies d'intégration et de maintien au travail. De plus, la possibilité de trouver cette place dépend grandement des contextes organisationnels et de vie dans lesquels elles se retrouvent et des rapports sociaux auxquels elles sont confrontées, qui influencent la dynamique de la reconnaissance au travail et la construction de leur

identité. Des analyses de cette thèse émergent différents choix, renoncements et compromis effectués par les femmes cadres en fonction des stratégies déployées pour s'intégrer et se maintenir dans l'encadrement. Enfin, les voies d'émancipation par le travail des femmes cadres sont dégagées et discutées.

Abstract

The recent transformations in the organization of work have upset the integration and job-retention processes of employees, especially women, who are increasingly confronted by forms of precarious, temporary and atypical work. And how does this translate to female executives, one of the highest socio-professional categories in the labour market? The aim of this thesis is to understand the subjective experiences of female executives regarding their integration, mobility and job retention processes. This research is based on a conceptual framework which integrates three theoretical perspectives to consider the female executives' experiences. The methodology is based on a narrative research. As such, 51 individual interviews were conducted with female executives using a back-and-forth process between the collection, processing and analysis of the material. The interviews were analyzed using a phenomenological examination of materials and conceptual categories to foster a deep understanding of their experiences. These analysis strategies helped to build a theorization process centred around the specific purpose and objectives of the research. Following the completion, processing and analysis of the individual interviews, three group interviews were conducted with the volunteer participants from the one-on-one interviews. These group interviews helped to further refine the theorization process. The results reveal the desire of several female executives to hold both their professional projects (supervision and management) with other life projects, such as family, personal and school projects. Throughout their professional life, female executives navigate through different areas of tension and conflict. They also experience significant tension between their professional, marital and family life. The processing and analysis of the material shows that many female executives seek to find their place in the labour market, a place where they can make a difference with their leadership role by making a human, social and financial contribution to an organization. As such, they seek a place that allows them to integrate several life projects at the same time while reducing the sacrifices necessary to do so, as well as a place where they can grow and be accomplished through their work. However, this place is not readily given them. Rather, for each of the female executives, this place must be created, defined, clarified and negotiated throughout their career path. As a consequence, they develop different work integration strategies as well as various strategies to maintain themselves in the executive sphere. Moreover, the opportunity to find this workplace depends greatly on the organizational and life contexts in which they find themselves and the social relationships they face. This in turn influences the work recognition dynamics and the construction of their identity. The analysis of this thesis highlights the different choices, renunciations and compromises made by

female executives in light of the strategies they mobilize to integrate themselves to their workplace and maintain their executive position. Finally, the female executives' various pathways to emancipation through the work are identified and discussed.

Table des matières

Résumé	ii
Abstract.....	iv
Table des matières	vi
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures.....	xii
Remerciements.....	xiii
Introduction	1
Partie 1 : Chapitres 1 à 6	6
1. Chapitre 1 : Perspectives disciplinaires du travail	8
1.1 Origine et étymologie du travail	9
1.2 Travail et perspectives de la philosophie.....	10
1.3 Travail et perspectives de la sociologie du travail.....	14
1.3.1 Travail et sociologie des rapports sociaux de sexe	18
1.4 Travail et perspectives de l'ergonomie	21
1.5 Travail et perspectives de la psychologie du travail.....	22
1.6 Travail et perspectives de la psychosociologie.....	24
1.7 Travail et perspectives de la psychodynamique du travail.....	25
1.8 Place occupée par le travail dans les travaux en sciences du counseling et de l'orientation	28
1.9 Synthèse et réflexions	30
2. Chapitre 2 : État des connaissances sur le travail des cadres : où sont les femmes?	32
2.1 Portrait du groupe des cadres	32
2.2 Rôles et travail des cadres	40
2.3 Transformations des formes d'organisation du travail et leurs effets sur le travail des cadres	47
2.4 Analyses du « travail réel » et stratégies/conduites développées par les cadres	50
2.5 Synthèse et réflexions	57
3. Chapitre 3 : État des connaissances sur le travail des femmes cadres : de quelles dimensions du travail est-il question?	60
3.1 Portrait des femmes cadres et division sexuelle du travail d'encadrement.....	60
3.2 Culture organisationnelle, représentations et stéréotypes.....	65
3.3 Stratégies d'intégration des femmes cadres.....	67
3.3.1 Stratégies de masculinisation	68
3.3.2 Stratégies de féminisation.....	70
3.3.3 Stratégies de navigation entre la masculinisation et la féminisation.....	72
3.4 Éléments entourant les trajectoires de carrière des femmes cadres	73
3.4.1 Des barrières qui persistent	73
3.4.2 Effets de l'arrivée des enfants dans les parcours.....	79
3.4.3 Travail domestique et répartition avec le conjoint	81
3.4.4 Relation entre les différentes sphères de vie	83
3.5 Pratiques de gestion des femmes cadres.....	90
3.6 Synthèse et réflexions	93
4. Chapitre 4 : Travail, subjectivité, reconnaissance et construction de l'identité : des dimensions peu abordées des expériences de travail des femmes cadres	96

4.1	Travail et construction de l'identité	96
4.2	Dynamique de la reconnaissance et construction de l'identité	103
4.3	Synthèse générale.....	108
5.	Chapitre 5 : Cadre conceptuel de la recherche.....	111
5.1	Objectif général et objectifs spécifiques	111
5.2	Cadre conceptuel et principaux concepts à l'étude	111
5.3	Description détaillée des principaux objectifs	129
6.	Chapitre 6 : Méthodologie.....	133
6.1	Contexte de l'étudiante-chercheuse.....	136
6.2	Paradigmes et les perspectives théoriques	136
6.3	Stratégie de recherche	156
6.3.1	Recherche narrative à partir d'entrevues individuelles et de groupe.....	159
6.3.1.1	Type de matériau oral collecté (histoire ou récit) et prise en compte de la temporalité	159
6.3.1.2	Explicitation par la personne de ses expériences en considérant la perspective temporelle.....	161
6.3.1.3	Place des dynamiques subjectives et intersubjectives dans la recherche narrative et place accordée à la parole permettant d'entrer en contact avec le vécu affecté des participantes.....	163
6.4	Stratégie d'échantillonnage	164
6.4.1	Choix des personnes à rencontrer	166
6.4.2	Choix des milieux.....	167
6.4.3	Critères d'inclusion, d'exclusion et de diversification de l'échantillon.....	169
6.5	Stratégie de recrutement.....	169
6.6	Stratégie de collecte des matériaux.....	170
6.6.1	Entrevues individuelles et de groupe	171
6.6.1.1	Caractéristiques de l'entrevue individuelle	171
6.6.1.2	Étapes pour se préparer à l'entrevue individuelle	177
6.6.1.3	Caractéristiques de l'entrevue de groupe.....	180
6.7	Stratégies d'analyse	182
6.7.1	Examen phénoménologique des matériaux	183
6.7.2	Analyse à l'aide des catégories conceptualisantes	184
6.7.3	Reconstitution et analyse des parcours de vie.....	186
6.7.4	Stratégies d'analyses des entrevues de groupe	187
6.8	Respect des critères de scientificité	187
Partie 2 : Chapitres 7 et 8		192
7.	Chapitre 7 : Résultats, analyses et points de discussion	193
7.1	Présentation générale du processus de collecte, de traitement et des analyses des matériaux	193
7.2	Portrait des participantes et mise en contexte de leur travail d'encadrement.....	199
7.2.1	Portrait des participantes	200
7.2.2	Description des postes occupés : du statut formel à la place réelle.....	206
7.2.3	Enjeux vécus au sein des contextes organisationnels	210
7.2.4	Place occupée par le travail dans la vie des femmes cadres et enjeux de rémunération	214

7.2.5	Synthèse et point de discussion.....	218
7.3	Enjeux de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres	225
7.3.1	Multiplicité des activités de travail visibles et invisibles et arrangements individuels et conjugaux	225
7.3.1.1	Multiplicité des activités de travail des sphères d'encadrement et domestique....	226
7.3.1.2	Processus de négociation et arrangements conjugaux.....	245
7.3.1.3	Mise en discussion dans les entrevues de groupe.....	250
7.3.1.4	Synthèse et point de discussion.....	252
7.3.2	Conduites au travail des femmes cadres en fonction des valeurs et des intérêts	262
7.3.2.1	Conduites qui considèrent à la fois des valeurs et des intérêts du monde humain et social et économique et instrumental.....	266
7.3.2.2	Conduites axées sur des valeurs et des intérêts du monde humain et social	276
7.3.2.3	Conduites axées sur des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental	281
7.3.2.4	Mise en discussion dans les entrevues de groupe.....	287
7.3.2.5	Synthèse et point de discussion.....	290
7.3.3	Dynamiques relationnelles et rapports de coopération des femmes cadres avec les équipes, les collègues et les patrons	308
7.3.3.1	Dynamiques relationnelles et rapports de coopération avec les employés ou les équipes de travail.....	308
7.3.3.2	Dynamiques relationnelles et rapports de coopération avec les collègues	321
7.3.3.3	Dynamiques relationnelles et rapports de coopération avec le patron	325
7.3.3.4	Synthèse et point de discussion.....	330
7.4	Événements et transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres	348
7.4.1	Du parcours scolaire à l'entrée dans l'encadrement	349
7.4.1.1	Choix d'orientation scolaire et professionnelle initiaux.....	349
7.4.1.2	Défis de conciliation étude-travail-famille	351
7.4.1.3	Du premier poste occupé sur le marché du travail au premier poste de cadre	352
7.4.2	Parcours de vie professionnelle : des passages entre les niveaux hiérarchiques à la possibilité de trouver sa place dans l'encadrement.....	360
7.4.2.1	Événements marquants de la vie professionnelle des femmes cadres et diversité des passages entre les niveaux hiérarchiques	362
7.4.2.2	Renoncements à l'ascension hiérarchique à travers des parcours ascendants, latéraux et descendants.....	364
7.4.2.3	Interactions entre les parcours de vie professionnelle et conjugale	367
7.4.2.4	Interactions entre les parcours de vie professionnelle et familiale	370
7.4.3	Perspectives d'avenir	375
7.4.3.1	Vouloir se maintenir en poste.....	376

7.4.3.2	Vouloir monter sans savoir si ce sera possible ; sinon se maintenir en poste.....	377
7.4.3.3	Vouloir monter, mais pas maintenant.....	378
7.4.3.4	Vouloir monter, mais être plafonnées.....	379
7.4.3.5	Se voir « nulle part » et vivre des tiraillements.....	379
7.4.3.6	Vouloir quitter son poste pour prendre sa retraite	380
7.4.3.7	Vouloir quitter son poste et être en questionnement quant à son avenir professionnel	381
7.4.3.8	Vouloir quitter l'encadrement et s'engager dans un projet entrepreneurial	382
7.4.4	Mise en discussion dans les entretiens de groupe.....	382
7.4.5	Synthèse et point de discussion.....	385
7.5	Souffrance au travail des femmes cadres et stratégies de défenses mises en œuvre ...	401
7.5.1	Formes d'expressions de la souffrance au travail et souffrances vécues	402
7.5.2	Formes d'aides professionnelles utilisées.....	411
7.5.3	Stratégies défensives.....	413
7.5.4	Mise en discussion dans les entretiens de groupe.....	429
7.5.5	Synthèse et point de discussion.....	431
7.6	Dynamiques de la reconnaissance au travail et construction de l'identité des femmes cadres	459
7.6.1	Dynamiques de la reconnaissance au travail.....	460
7.6.1.1	Se sentir reconnues pour leurs efforts et leur contribution	460
7.6.1.2	Se sentir reconnues pour leurs efforts, mais peu reconnues pour leur contribution	464
7.6.1.3	Se sentir peu ou pas reconnues pour leurs efforts, mais reconnues pour leur contribution	467
7.6.2	Construction de l'identité.....	470
7.6.2.1	Se définir et s'identifier aux groupes des femmes et des cadres	470
7.6.2.2	Se définir et s'identifier uniquement au groupe des cadres.....	472
7.6.2.3	Se définir et s'identifier uniquement au groupe des femmes.....	476
7.6.3	Synthèse et point de discussion.....	478
7.7	De la femme privilégiée à la femme libérée : les enjeux de l'émancipation par le travail des femmes cadres	489
7.7.1	Émancipation par le travail et voies d'émancipation pour les femmes cadres	489
7.7.2	Contribution à la culture (kultur) et voies d'émancipation.....	494
7.7.3	Continuité entre les activités de travail visibles et invisibles et voies d'émancipation	499
7.7.4	Arrangements conjugaux et voies d'émancipation.....	505
7.7.5	Mise en discussion dans les entretiens de groupe.....	507
8.	Chapitre 8 : Discussion générale et conclusion	509
8.1	Principaux apports théoriques de la thèse.....	510
8.1.1	Contributions à la perspective de la psychodynamique du travail.....	510
8.1.2	Contributions à la perspective de la sociologie des rapports sociaux de sexe.....	517

8.1.3	Contributions à la perspective des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation.....	520
8.2	Contributions épistémologiques et méthodologiques de la thèse.....	525
8.3	Contributions sociales de la thèse.....	527
8.3.1	Pistes de réflexion pour soutenir l'intégration et le maintien au travail des femmes cadres	528
8.4	Limites de la portée des résultats de la thèse.....	535
	Conclusion.....	538
	Bibliographie.....	540
	Annexe A : Lettre d'invitation à participer au projet de recherche.....	600
	Annexe B : Message téléphonique ou par courriel d'introduction aux femmes référées par un tiers.....	601
	Annexe C : Message diffusé sur les réseaux sociaux.....	602
	Annexe D : Formulaire de consentement pour l'entrevue individuelle	603
	Annexe E : Formulaire de consentement pour l'entrevue de groupe	608
	Annexe F : Guide d'entrevue individuelle.....	613
	Annexe G : Fiche d'identification des femmes cadres	616
	Annexe H : Guide d'entrevue de groupe.....	618
	Annexe I : Liste des noms fictifs associés aux entretiens	621
	Annexe J : Stratégies individuelles de conciliation.....	623
	Annexe K : Description détaillée des contraintes, changements et transformations qui affectent le travail des femmes cadres	626

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple du processus dynamique de la construction des catégories conceptualisantes selon Paillé et Mucchielli (2016).....	195-196
Tableau 2 : portrait de l'échantillon.....	202-203

Liste des figures

Figure 1 : cadre conceptuel de la recherche.....	129
Figure 2 : sous-catégories qui illustrent le continuum des conduites au travail des femmes cadres en fonction des rapports entretenus entre le monde humain et social et le monde économique et instrumental.....	265
Figure 3 : les formes de boulot sale et de sale boulot éthique et les stratégies mobilisées par les femmes cadres en fonction des cinq sous-catégories qui représente leurs conduites au travail.....	306

Remerciements

Mes remerciements s'adressent d'abord à ma directrice de recherche, Louise St-Arnaud, qui m'a accompagnée et soutenue tout au long de mon parcours doctoral. Son intérêt pour mon projet, son écoute, sa sensibilité, sa disponibilité, sa rigueur, son regard critique et constructif sur ce travail ont été d'une aide significative pour mener cette thèse à terme. La profondeur des échanges et des réflexions a également contribué à alimenter la réalisation de ma thèse. Par ailleurs, je souhaite remercier Louise pour les opportunités de communications dans des congrès, les occasions de publications, de rencontres, de formations et de collaboration qu'elle m'a offertes tout au long de mon parcours.

Je remercie les femmes cadres qui ont participé à ma recherche et qui ont accepté de parler de leur travail. Je les remercie d'avoir trouvé le temps de me rencontrer malgré leurs agendas chargés et de s'être mobilisées afin de partager les expériences qu'elles vivent. Sans leur participation, ce projet n'aurait pas été possible.

Je remercie mes ami(e)s et mes collègues d'université pour leur soutien, les échanges et les discussions que nous avons pu avoir tout au long des étapes qui caractérisent le parcours doctoral. Se retrouver avec des collègues qui sont confrontés à des réalités semblables m'ont été d'un important réconfort. Par ailleurs, la réalisation de ma thèse doctorale a impliqué des négociations, des choix et des compromis avec d'autres projets de vie. À cet égard, je remercie mon conjoint, Sébastien, d'avoir accepté mon statut « prolongé » d'étudiante de même que d'avoir accepté de reporter la réalisation de certains de nos projets communs afin que je puisse concrétiser mon désir de m'accomplir professionnellement à travers ma thèse. Je remercie également mes parents et mes sœurs pour leur soutien tout au long de ces années d'études doctorales.

Enfin, mes derniers remerciements s'adressent aux différentes organisations et aux personnes qui m'ont fourni un soutien financier, matériel ou technique : le Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC), le Département des fondements et des pratiques en éducation, le Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT) ainsi que le Fonds Desjardins en développement de carrière.

Introduction

Au courant du dernier siècle, d'importants progrès ont été rendus possibles pour les femmes au sein de la société : l'accès à l'éducation des jeunes filles, l'obtention du droit de vote, l'intégration au marché du travail, la reconnaissance de la capacité juridique des femmes mariées de même que la création de politiques sociales et de santé. Ces progrès ont contribué à faire tomber certains préjugés ainsi que certaines barrières rencontrées par les femmes tant sur le plan de l'éducation, de la politique ou du travail. Ces progrès ont permis aux femmes d'obtenir des gains sociaux importants en ce qui concerne leurs droits, notamment le droit de vote, le droit à l'avortement, le droit à l'égalité et à l'équité en emploi, marquant d'importantes avancées. En effet, les femmes d'aujourd'hui peuvent s'appuyer sur ces gains pour avoir accès à l'éducation et s'intégrer au marché du travail. Néanmoins, en ce qui a trait à certains enjeux actuels vécus par les femmes, de nombreuses tensions et controverses subsistent ; pensons, par exemple, au mythe selon lequel l'égalité serait atteinte (ou presque) ou encore aux formes de violence vécues par les femmes qui défendent ou affirment leurs positionnements féministes (Navarro, 2017; Radio-Canada, 2019b; Ruel-Manseau, 2016). Plus spécifiquement en ce qui concerne les situations des femmes dans les lieux décisionnels et de pouvoir, rappelons les tensions, les controverses et les débats à l'égard des mesures favorisant la parité (Elkouri, 2018b; L'actualité, 2019; Lambert, 2018) ou aux réflexions à propos de la possibilité de mettre en œuvre des mesures de discrimination positive qui soulèvent des points de vue divergents (Lévesque, 2018; Myles, 2018; Navarro, 2018).

Malgré ces avancées significatives concernant la place des femmes au sein de la société, on observe encore aujourd'hui une sous-représentation des femmes dans les lieux décisionnels et les postes de pouvoir, dont ceux de l'encadrement. Autrement dit, les postes de décision et de gestion dans les organisations, publiques comme privées, ont historiquement été occupés par les hommes et le sont encore aujourd'hui de manière majoritaire. Dans plusieurs contextes, les femmes cadres demeurent confrontées au « plafond de verre », soit à des mécanismes/pratiques organisationnels, à des freins/obstacles ou à des inégalités/formes de discriminations invisibles et durables qui viennent complexifier l'avancement de leur parcours professionnel, notamment en termes d'ascension au sommet des hiérarchies (Barreto, Ryan et Schmitt, 2009; Lee-Gosselin et Ann, 2012a). On retrouve également des stéréotypes/normes/règles qui marquent l'encadrement et le métier de cadre qui se répercutent au sein de cultures organisationnelles masculines ou à travers la persistance des boys'

club. Ces aspects contribuent à maintenir en place d'importantes inégalités quant à la nature des postes occupés par les femmes (place dans la hiérarchie, secteurs) et à leurs conditions d'accès et d'exercice (Boulet, 2013; Statistique Canada, 2019c). Somme toute, au-delà du phénomène du « plafond de verre », peu d'études ont documenté la réalité du parcours professionnel de ces femmes et les spécificités du travail qu'elles déploient pour arriver à exercer leur métier. En ce sens, les dimensions relatives au travail, à la subjectivité, à la dynamique de la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité tendent à demeurer invisibles des connaissances produites sur le travail des femmes cadres, qui s'avèrent des pistes intéressantes à considérer.

L'objectif principal de cette thèse est de mieux comprendre les expériences subjectives des femmes cadres concernant leurs processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail. S'inscrivant dans une perspective constructiviste-subjectiviste, cette thèse s'appuie sur un cadre conceptuel qui regroupe une théorie du travail vivant, une théorie féministe et une théorie des parcours de vie professionnelle. Pour comprendre les expériences vécues par les femmes cadres, il a été nécessaire d'entrer en contact avec leur travail réel. L'ouverture et l'écoute de leur parole ont été priorisées afin qu'elles puissent s'exprimer librement, notamment sur leurs expériences, leurs difficultés et leurs ambivalences à propos de leur travail. En ce sens, le lecteur est invité à faire de même pour se laisser toucher par le vécu de ces femmes que les sciences du travail ont très peu étudié. De cette manière, la thèse présentée dans ce document comporte plusieurs chapitres et de nombreuses pages. Ces chapitres ont été nécessaires afin de bien introduire et circonscrire la problématique de recherche et la méthodologie, de présenter les résultats, les discussions et les conclusions de la thèse.

Plan de la thèse

Cette thèse est présentée en deux parties. La première partie regroupe les chapitres 1 à 6 : 1) les perspectives disciplinaires du travail ; 2) l'état des connaissances sur le travail des cadres ; 3) l'état des connaissances sur le travail des femmes cadres ; 4) les dimensions peu abordées des expériences de travail des femmes cadres, soit le travail, la subjectivité, la reconnaissance et la construction de l'identité ; 5) le cadre conceptuel de la recherche et 6) la méthodologie. La deuxième partie regroupe les chapitres 7 et 8 : 7) les résultats, les analyses et les points de discussion et 8) la discussion générale et la conclusion.

Le premier chapitre pose un regard sur le concept central de travail qui structure cette thèse. Il débute par sa définition étymologique. Ensuite, différentes perspectives disciplinaires qui ont étudié la question du travail et le travail des femmes, soit la philosophie, la sociologie du travail, l'ergonomie, la psychologie du travail, la psychosociologie et la psychodynamique du travail, sont détaillés. La place occupée par le travail dans les travaux en sciences du counseling et de l'orientation est aussi examinée. Les apports et les limites de chacune des perspectives sont soulevés. Enfin, ce chapitre se termine en dégageant les perspectives pour lesquelles nous retenons un intérêt.

Le chapitre deux fait l'état des connaissances dans la littérature scientifique sur le travail des cadres, en apportant une attention plus spécifique à la place occupée par les femmes au sein de ces travaux. Il débute par une description du groupe des cadres pour ensuite présenter les rôles et les aspects qui caractérisent leur travail. Puis, une description des transformations des formes d'organisation du travail et de ses effets sur le travail des cadres est effectuée. Vient ensuite une présentation des analyses du travail réel et des stratégies/conduites mobilisées par les cadres. Enfin, ce chapitre se termine par une synthèse des éléments retenus pour construire la problématique de ce projet en posant un regard spécifique sur la place occupée par les femmes au sein de ces travaux.

Le chapitre trois fait l'état des connaissances dans la littérature scientifique qui se penche sur le travail des femmes cadres en interrogeant les dimensions du travail dont il est question. Il débute par une présentation du portrait des femmes cadres au regard de la division sexuelle du travail. Les éléments à propos de la culture organisationnelle, des représentations et des stéréotypes sont examinés ainsi que leurs effets sur les processus d'accès et de promotion dans l'encadrement. Les différentes stratégies d'intégration sont aussi définies. Ensuite, les aspects des parcours de carrière des femmes cadres et les défis rencontrés sont exposés. La dernière sous-section présente les éléments qui caractérisent les pratiques de gestion des femmes cadres. Enfin, le chapitre se termine par une synthèse des éléments et un point de réflexion à propos des explications théoriques mobilisées par les chercheurs pour produire des connaissances scientifiques sur les femmes cadres.

Le chapitre quatre examine le travail, la subjectivité, la reconnaissance et la construction de l'identité, des dimensions peu abordées des expériences de travail des femmes cadres. Les conceptualisations des différentes perspectives qui ont étudié les liens entre le travail et la construction de l'identité et la

dynamique de la reconnaissance et la construction de l'identité sont explicitées. Enfin, une synthèse générale regroupe les éléments théoriques et les éléments de la recension qui ont été retenus à chacun des chapitres précédents (1, 2, 3 et 4) pour en arriver à construire/poser spécifiquement l'objet de la recherche.

Au chapitre cinq, l'objectif général et les objectifs spécifiques de la recherche sont élaborés et explicités en considérant les choix théoriques et les éléments de la recension retenus. Le cadre conceptuel construit pour étudier l'objet de la recherche est clarifié en considérant les trois théories retenues — la psychodynamique du travail, la sociologie des rapports sociaux de sexe et le cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation — de même que les définitions des principaux concepts à l'étude qui en découlent.

Le chapitre six définit la méthodologie de la recherche. Les aspects ontologiques, épistémologiques et méthodologiques sont précisés en recherchant une cohérence avec l'objet de recherche et son cadre conceptuel. Les différentes étapes de la méthode employée sont définies — l'étudiante-chercheuse et son contexte, les paradigmes et les perspectives théoriques, la stratégie de recherche, la stratégie d'échantillonnage, la stratégie de recrutement, la stratégie de collecte des matériaux, les stratégies d'analyse et le respect des critères de scientificité — et les choix effectués sont justifiés tout au long de la démarche. Chacune des décisions liées à la méthodologie a été réalisée de façon à rechercher la cohérence avec le cadre conceptuel et les orientations épistémologiques et ontologiques, toujours dans le but de répondre aux objectifs de recherche.

Le chapitre sept présente les résultats (le processus de théorisation) en explicitant le processus de collecte, de traitement et d'analyse des matériaux, de même que notre choix de ne pas diviser les résultats des analyses et des discussions. Les résultats et les analyses de cette thèse ont été divisés en six grandes sections : 1) le portrait des participantes et la mise en contexte de leur travail d'encadrement ; 2) les enjeux de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres ; 3) les événements et les transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres ; 4) la souffrance au travail des femmes cadres et les stratégies de défense mises en œuvre ; 5) la dynamique de la reconnaissance au travail et la construction de l'identité des femmes cadres et 6) de la femme privilégiée à la femme libérée : les enjeux de l'émancipation par le travail des

femmes cadres. Pour chacune des sous-sections, des synthèses et des points de discussion sont intégrés afin d'alléger la lecture de la thèse et de favoriser le travail de liaison entre les résultats, les analyses, les interprétations et les discussions appuyées par le cadre conceptuel et la recension de la littérature sur le travail des cadres hommes et femmes au sein de chacune des sous-sections qui composent le processus de théorisation.

Enfin, le chapitre huit vise à discuter des contributions théoriques, méthodologiques et sociales de la thèse. Il ouvre sur des réflexions plus larges à propos des défis de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres. Enfin, les limites de la thèse sont également discutées.

Partie 1 : Chapitres 1 à 6

La première partie de cette thèse présente de manière détaillée les éléments retenus de la recension qui ont permis de construire la problématique de recherche, de composer le cadre conceptuel, de définir les objectifs de la thèse ainsi que d'effectuer des choix méthodologiques cohérents avec les dimensions ontologiques, épistémologiques et théoriques du projet. Avant d'entrer au cœur de l'objet de recherche de cette thèse — le travail des femmes cadres —, nous avons choisi, au chapitre un, de dresser un aperçu de la manière dont le travail, en tant que concept fondamental de la thèse, a été défini selon différentes perspectives disciplinaires centrales et complémentaires de notre domaine de recherche, les sciences du counseling et de l'orientation. Ce choix a permis d'identifier les problématiques, les enjeux théoriques, les écoles de pensées du domaine de recherche et des domaines complémentaires de manière à répondre aux objectifs de l'examen de doctorat du programme de doctorat en sciences de l'orientation de l'Université Laval. Le chapitre deux définit la population à l'étude, les cadres et ce que l'on connaît de leur réalité de travail. Ce chapitre permet de situer les apports et les limites des connaissances produites à propos du travail des cadres (hommes et femmes) et de soulever un questionnement quant à la place occupée par le groupe des femmes cadres au sein de ces travaux. Le chapitre trois présente un état des connaissances sur le travail spécifique des femmes cadres et soulève des interrogations à propos des dimensions du travail dont il est question. Cette ouverture sur le travail nous permet d'ouvrir sur les aspects relatifs au travail, à la subjectivité, à la reconnaissance et à la construction de l'identité au chapitre quatre, des dimensions peu abordées des expériences de travail des femmes cadres et qui s'avèrent particulièrement pertinentes dans le champ des sciences du counseling et de l'orientation. Le chapitre cinq expose l'objectif général et les objectifs spécifiques de la recherche de même que le cadre conceptuel construit à partir de trois théories — la psychodynamique du travail, la sociologie des rapports sociaux de sexe et le cadre des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation — en précisant les principaux concepts à l'étude. Au chapitre six, les aspects méthodologiques de la thèse sont détaillés, notamment le choix des paradigmes de recherche et des stratégies de recherche, la stratégie d'échantillonnage, la stratégie de recrutement, la stratégie de collecte des matériaux, les stratégies d'analyses ainsi que le respect des critères de scientificité. Cette première partie est organisée de manière à rendre compte de l'ensemble des éléments qui ont été considérés pour construire la problématique/l'objet de la recherche et la méthodologie envisagée. L'organisation des chapitres au sein de cette première partie est à l'image d'un entonnoir qui part des dimensions

générales aux dimensions spécifiques, de manière à présenter les résultats, les éléments de discussion et la conclusion dans la deuxième partie de cette thèse.

Chapitre 1 : Perspectives disciplinaires du travail

Dans le cadre de ce projet doctoral qui s'intéresse au travail des femmes cadres, il nous est apparu primordial d'exposer brièvement les différentes perspectives disciplinaires qui ont étudié la question du travail et, plus spécifiquement, le travail des femmes de même que de situer ce projet à l'égard des fondements de notre domaine de recherche (psychologie, sociologie et psychosociologie¹), des domaines complémentaires (philosophie, ergonomie, sociologie des rapports sociaux de sexe et psychodynamique du travail) et du champ des sciences du counseling et de l'orientation. Le but de ce premier chapitre consiste à introduire le lecteur à ces différentes perspectives disciplinaires du travail afin qu'il puisse comprendre les choix que nous avons engagés par la suite, notamment en ce qui concerne le cadre conceptuel du projet. Il est à noter que nous avons cherché tant dans la littérature scientifique anglaise que française afin de trouver des conceptualisations du travail. Toutefois, les travaux de langue française prédominent dans cette section pour leurs apports significatifs à l'égard de la notion de travail. D'abord, le concept de travail peut être qualifié de plurivoque, en raison de son utilisation dans différents contextes de recherche par des chercheurs de disciplines variées (Billiard, 1993; Chamoux, 1994, 1998; Clair, McConnell, Bell, Hackbarth et Mathes, 2008; Dejours, 2013; Dujarier, 2012; Garo, 2003; Gaulejac, 2011; Guillevic et Chiva, 2005; Lhuillier, 2013; Méda et Vendramin, 2013). Il fait l'objet de plusieurs discussions concernant sa définition, sa signification et son utilisation dans le champ scientifique. Par ailleurs, parmi les recherches qui se penchent sur cette question, Hirata (1993) souligne que la dimension sexuée y occupe une place très marginale. Cette première section présente l'origine et l'étymologie du travail ainsi que les manières dont certaines disciplines se sont intéressées au travail et, plus spécifiquement, au travail des femmes. Quelques éléments clés sont présentés de manière synthétique selon les perspectives disciplinaires suivantes : la philosophie, la sociologie du travail et la sociologie des rapports sociaux de sexe, l'ergonomie, la psychosociologie, la psychologie du travail et la psychodynamique du travail. La place occupée par le travail dans le champ des sciences du counseling et de l'orientation sera aussi examinée.

¹ Selon le programme de baccalauréat en sciences de l'orientation, la psychologie, la sociologie et la psychosociologie sont les trois disciplines qui permettent de mieux comprendre les interactions entre l'individu et son environnement <https://www2.ulaval.ca/les-etudes/programmes/repertoire/details/baccalaureat-en-orientation-b-ed.html>

1.1 Origine et étymologie du travail

Le dictionnaire historique de la langue française Le Robert, rédigé par Rey (2012), mentionne qu'étymologiquement, le travail est arrivé à l'an 1130. Découlant du verbe travailler qui apparût à l'an 1080, ce verbe signifiait se tourmenter et se torturer avec le tripalium, un instrument composé de trois pieux permettant d'attacher les animaux pour les ferrer ou les soigner et aussi utilisé pour punir les esclaves. À cette première signification s'ajoute celle utilisée pour décrire les douleurs des femmes dans l'enfantement ou pour désigner une personne à l'agonie (Rey, 2012). Il est intéressant de constater que, tel que souligné par Bazin (2015), le sens attribué au travail est d'abord relié aux idées de souffrance et de contrainte. Un peu plus tard, dans l'ancien français, le travail a évolué et signifié que l'action de travailler et les efforts déployés dans le cadre du travail permettaient une transformation (Rey, 2012). Cette idée de transformation possible par l'effort a permis de penser l'action de travailler comme une action courante exercée pour assurer sa subsistance. À cette première racine étymologique reliée au latin tripalium, Bazin (2015) ajoute deux autres racines étymologiques : une racine « factuelle » nommée laborare et une racine « noble », nommée ergon (εργον en grec). Sous la racine laborare, le travail prend le sens des efforts fournis par l'homme dans le but de produire, de cultiver ou d'administrer afin de parvenir à une réalisation qui pourra être appréciée et reconnue, source de fierté. Sous la racine appelée ergon qui prend forme dans la Grèce antique, le sens attribué au travail se situe dans la valeur du résultat obtenu pour une action humaine. En ce sens, l'œuvre synonyme de travail réfère à « l'expression de la volonté de l'homme, à sa capacité de transformer le monde » (Bazin, 2015, p. 134).

En ce qui concerne le travail des femmes, il est intéressant de constater que leur travail est associé aux douleurs de l'enfantement et dès lors, l'action d'accoucher est conceptualisée comme un travail. Toutefois, il aurait été pertinent de considérer tout le travail à travers les efforts qui sont faits les mois précédant l'accouchement, ces éléments étant parties prenantes du travail des femmes selon certaines perspectives féministes (Daune-Richard et Devreux, 1992; Devreux, 1991; Vandelac, 1981). De même, il aurait été intéressant de considérer le travail domestique, notamment les soins et l'éducation des enfants comme étant partie intégrante du travail. On peut penser que dès ces conceptualisations, certaines divisions et catégorisations entourant ce qu'est et n'est pas du travail de même que ceux qui travaillent par rapport à ceux qui ne travaillent pas ont été formés. En ce qui concerne le travail des

femmes d'un point de vue historique, plusieurs chercheurs s'entendent pour dire qu'elles travaillent depuis toujours, que ce soit au sein des tribus amérindiennes ou pendant la révolution industrielle (Applebaum, 1992; Baillargeon, 2012; Battagliola, 2004; Bélisle et Pinard, 1985; Dumont, Jean, Lavigne et Stoddart, 1982; Gérard et Sullerot, 1974; Prentice, 1996). Toutefois, la compréhension du travail des femmes demeure limitée notamment en raison de leur exclusion de plusieurs écrits historiques, produits en grande partie par des hommes (Buscatto, 2014; Clair, 2012; Lasvergnas, 1986; Thébaud, 2005; Yeager, 2005). De plus, même si plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que les femmes travaillent depuis toujours, leur travail demeure sociopolitiquement contrôlé par l'influence des hommes, notamment au sein des instances politiques ou religieuses (Dumont et al., 1982; Prentice, 1996; Scott, 1991). Considérant ces aspects, nous constatons que plusieurs des éléments de l'origine et l'étymologie du travail sont essentiellement rattachés au travail des hommes. Les sections qui suivent s'intéressent à définir le travail au sein de différentes perspectives disciplinaires.

1.2 Travail et perspectives de la philosophie²

Dans les débuts de la discipline de la philosophie autour du V^e siècle, le travail n'est pas pensé comme une catégorie d'analyse philosophique, mais plutôt comme une nécessité qui empêche les activités politiques, philosophiques et les loisirs (Rogue, 2005). Il signifie le combat de l'homme contre la nature pour subvenir à ses besoins de nécessité (Verlhac, 2012). En ce sens, certains philosophes grecs ont conceptualisé le travail comme une activité indésirable et nuisible à la quête de l'excellence morale possible dans l'espace public, séparé de l'espace privé, où les hommes s'engageaient dans des activités libres, de nature politique et de loisirs en tant que citoyen de la cité (Billiard, 1993). Pendant cette période, le travail a été associé à la nécessité et a été relégué à l'espace domestique, soit aux femmes, aux artisans ou aux esclaves (Billiard, 1993) qui ne pouvaient atteindre le statut de citoyen dans la cité (Dewerpe, 2001). Progressivement, la conceptualisation du travail a pris un autre sens entre autres avec les Stoïques qui donnent une signification positive aux activités reliées au *ponos*, à la vie et aux relations entretenues entre les hommes dans la cité (van den Hoven, 1996). La place occupée par le travail pendant la modernité a conduit la philosophie à repenser et à revoir les

² Bien que nous aurions aimé présenter une plus grande diversité des travaux dans ce champ, notamment provenant de sources anglaises, plusieurs ouvrages consultés (The Oxford Dictionary of Philosophy, Cambridge Dictionary of Philosophy, The Blackwell Dictionary of Western Philosophy, A dictionary of Philosophy) n'ont pas défini spécifiquement le concept de travail, ce qui explique que la plupart des travaux présentés dans cette section se situent en contexte français.

conceptualisations entourant le travail afin qu'il s'élève comme source de dignité et d'estime (Rogue, 2005; Verlhac, 2012).

Selon Larrère (2004), trois penseurs seraient à l'origine de la définition du travail pendant la modernité : John Locke (1632-1704) Adam Smith (1723-1790) et Karl Marx (1818-1883). Dans ses travaux, Locke (1632-1704) cherche à comprendre le passage de la propriété commune à la propriété privée, par exemple la terre donnée par Dieu aux hommes vers la transformation où l'homme possède la terre et exclut les autres hommes de sa propriété (Arneson, 2004; Garo, 2003; Larrère, 2004). Locke conceptualise que, par l'activité de travail, l'individu est en mesure d'assurer sa subsistance ; ses actions physiques lui permettent de conserver sa vitalité de même que de créer de nouveaux objets, sources de valeur. En ce sens, c'est par le travail qu'il est possible d'accroître les valeurs des biens ou des objets, notamment la terre qui acquiert une valeur ajoutée par le travail effectué à son endroit. Locke situe la propriété comme un droit, plus spécifiquement, le droit acquis par celui qui a effectué l'ouvrage. Selon Larrère (2004), Locke est l'un des premiers philosophes à conceptualiser le travail comme étant plus positif, comparativement au sens donné pendant les périodes précédentes.

De son côté, Smith (1723-1790) définit le travail dans sa relation à sa valeur d'échange. Le travail humain est conceptualisé comme étant créateur de valeur, permettant l'enrichissement, ce qui est considéré comme bénéfique d'un point de vue sociétal (Clair et al., 2008; Garo, 2003; Larrère, 2004; Méda, 1998; Méda et Vendramin, 2013). Selon Sennett (2000), les conceptualisations de Smith à propos du travail ont permis le progrès matériel de la société, mais ont délaissé le progrès moral. À ce sujet, Méda et Vendramin (2013) rapportent que Smith a attribué une définition purement instrumentale au travail : « le travail c'est cette puissance humaine ou machinique qui permet de créer de la valeur, le travail est ce qui crée de la valeur » (p.18). Selon Smith, c'est le capitaliste qui est au cœur de l'augmentation de la richesse sociale et qui dispose du pouvoir de décider la manière optimale de créer cette richesse (Pinard, 2008). Le travail permet à l'individu d'investir, d'entretenir et de stimuler le travail salarié, et le travail improductif permet au travailleur d'assurer son entretien en consommant son revenu (Larrère, 2004).

Par ailleurs, dans sa théorie classique, Smith présente les avantages de la division des tâches de travail entre les ouvriers (Applebaum, 1992; Dewerpe, 2001). Plutôt que d'avoir un ouvrier qui fabrique

un produit du début à la fin, la parcellisation des tâches permet, selon Smith, de développer les savoir-faire individuels des ouvriers, de réduire le temps de production et de stimuler la créativité. Selon lui, la division du travail est au cœur de l'invention des machines, puis de la capacité d'amélioration la puissance productive (Applebaum, 1992). Parmi ses limites, le travail productif parcellisé peut devenir ennuyant de même que conduire à l'appauvrissement des capacités mentales du travailleur (Arneson, 2004). Enfin, Smith a conceptualisé les relations entre la division du travail, l'échange et le marché à la base des rapports sociaux (Mercure, 2003). Il a pensé les bases de la modernité et les assises libérales toujours présentes dans le contexte contemporain. En somme, les conceptualisations du travail selon Smith proposent d'un côté, la création et la production d'une valeur surtout économique et également sociale de même que l'amélioration des processus productifs par le biais, entre autres, de la division du travail. Toutefois, ces transformations ne sont pas sans conséquences physiques et psychologiques pour ceux qui effectuent le travail. De plus, la division du travail, même parcellisée, exclut la part du travail productif, mais invisible relégué à l'espace privé.

Pour sa part, Karl Marx (1818-1883) s'est intéressé à la lutte des classes au sein de la société capitaliste, où l'analyse du travail occupe une place centrale dans le but d'émanciper les hommes des rapports de domination (Labica, 2005). Pour comprendre le travail, Marx a conceptualisé deux classes sociales au sein de l'économie capitaliste : celle des bourgeois ou des capitalistes et celle des prolétaires ou des ouvriers afin de penser les enjeux économiques et les rapports sociaux entre les classes. La division du travail est également un concept sur lequel Marx s'est penché (Lefebvre, 2005). Tout d'abord, il remarque que les différentes tâches et activités à accomplir dans le cadre du travail se trouvent divisées et réparties entre les travailleurs. Ces tâches peuvent être divisées en fonction du métier ou de la profession des travailleurs, de manière à ce qu'ils coopèrent à l'atteinte d'un but commun. De cette manière, le travail est un lieu de rapports entre les hommes et pas seulement un rapport de l'homme à la nature (Garo, 2003). Selon Marx, l'arrivée des machines dans le mode de production a entraîné une nouvelle forme de division du travail qualifiée de moderne (Lefebvre, 2005). Cette forme de division verticale du travail sépare les travailleurs-ingénieurs ou fabricants des machines qui développent et pensent le travail des ouvriers sur les machines et des ouvriers qui exécutent le travail. Cette conceptualisation de la division moderne du travail est apparue quelques années avant l'arrivée de l'organisation scientifique du travail.

Marx a aussi opéré une distinction entre les activités de travail humaines et les activités animales (Rogue, 2005). Selon lui, les travailleurs effectuent un détour par leur esprit, c'est-à-dire qu'ils pensent, réfléchissent, conceptualisent dans leur travail, ce qui n'est pas le cas des animaux. Contrairement aux activités animales qui relèvent davantage de l'instinct et de la nature, les activités de travail humaines comportent des échecs et des imperfections qui seraient la preuve de leur supériorité selon Marx ; l'animal s'adapte à la nature tandis que l'homme peut adapter la nature à lui (Rogue, 2005). Il s'est aussi intéressé au procès de travail composé, entre autres, du travail proprement dit qui se définit par les actes qui se passent entre l'homme et la nature. Par exemple, les forces et les mouvements du corps permettent de transformer la matière et de lui donner la forme désirée. Au-delà de la transformation de la matière et de la nature extérieure, le travail transforme l'homme lui-même, créant et développant des capacités qui sommeillent en lui (Garo, 2003). En ce sens, le travail ouvre sur la possibilité de développement personnel et de réalisation de soi (Arneson, 2004). Marx est l'un des chercheurs qui a pris en compte et intégré la subjectivité du travailleur dans le procès de travail, tout en considérant dans ses analyses les rapports de pouvoir entre les classes. Il est également l'un des penseurs de la modernité ayant élevé le travail à un niveau de première importance (Applebaum, 1992). Depuis ses travaux, peu de philosophes ont poursuivi des études sur le travail (Verlhac, 2012).

La question du travail des femmes est demeurée peu abordée dans la perspective de la philosophie. En effet, certains chercheurs ont critiqué la nature incomplète de cette conceptualisation du travail selon Marx étant donné que les hommes y représentent le sujet universel au sein d'un modèle asexué, ce qui contribue à exclure les femmes de la réflexion (Bubeck, 1995; Delphy, 2001; Hirata et Zarifian, 2004; Juteau-Lee, 1981; Laurin-Frenette, 1981). Même Simone Weil (1951), qui a critiqué Marx et dont les travaux ont largement témoigné des réalités vécues par les femmes en milieu ouvrier, a amalgamé le travail des femmes dans la notion plus large de « condition ouvrière » alors que ses travaux font état de certains éléments propres au vécu des ouvrières, ce qui aurait pu la conduire à ouvrir plus spécifiquement sur la notion de « condition ouvrière féminine ». D'autre part, ces critiques à l'égard de la conceptualisation du travail selon un modèle asexué pourraient également être adressées à Locke et à Smith pour qui le travail des femmes semble peu considéré dans leurs définitions.

1.3 Travail et perspectives de la sociologie du travail

La sociologie du travail s'appuie sur certains travaux classiques au sein du champ plus large de la sociologie parmi lesquels on retrouve les travaux de Karl Marx (également décrit dans les ouvrages de philosophie, présentés dans la section précédente), d'Émile Durkheim (1858-1914) et de Max Weber (1864-1920). Tout comme Marx, Durkheim s'est intéressé au concept de division sociale du travail dans une perspective qui prend en compte les structures et les dynamiques de l'organisation du travail de même que les changements sociaux (Lefebvre, 2005). Durkheim a montré que la division sociale du travail est d'abord et avant tout le résultat d'évolutions non recherchées telle la densification des sociétés, ce qui conduit les hommes à délaissier certaines fonctions pour en occuper de nouvelles, dans un contexte où l'ensemble des fonctions sont en compétition les unes avec les autres (Lefebvre, 2005). Un autre grand classique concerne l'œuvre de Max Weber qui s'est penché sur les conditions sociales et religieuses lors de la montée du capitalisme moderne et ses conséquences au sein de la société (Vallas, Finlay et Wharton, 2009).

La discipline de la sociologie du travail est apparue aux États-Unis aux alentours des années 1930 avec les recherches réalisées auprès d'ouvriers à la Western Electric, notamment par Mayo et son équipe (De Coster et Pichault, 1994). En France, la sociologie du travail a pris forme avec les travaux de Georges Friedman (1902-1977) qui ont apporté une critique concernant les études menées dans les ateliers de la Western Electric sur la parcellisation des tâches et le travail à la chaîne, réduisant « en miettes » le travail et le travailleur (Vallas et al., 2009). Selon De Coster (1994a), du côté anglo-saxon, les chercheurs qui ont étudié le travail ouvrier se sont situés davantage dans le champ de la sociologie industrielle. En sociologie du travail, le concept de travail est compris au-delà d'un rapport individuel ; il se déroule dans un contexte sociopolitique précis et dans une période temporelle définie (Vallas et al., 2009). L'étude de ce concept permet aussi de considérer les normes sociales, les relations de pouvoir et la disponibilité des ressources (Budd, 2013). Le travail englobe un large champ d'études, et les influences avec d'autres disciplines au sein de la sociologie peuvent survenir (De Coster et Pichault, 1994). Différents ouvrages en sociologie du travail se penchent sur une variété d'objets, entre autres, les transformations sociohistoriques et les évolutions du travail (De Coster, 1994a; Vallas et al., 2009), l'organisation du travail (Boudon, Besnard, Cherkaoui et Lécuyer, 2012; Volti, 2008), la division du travail (Boudon et al., 2012; De Coster, 1994a), les formes d'emplois ou le

niveau de qualification des travailleurs (Hall, 1994), la durée, les rythmes ou les temps de travail (Boudon et al., 2012; De Coster, 1994a), l'étude de différents métiers et professions au sein des organisations (De Coster, 1994a; Hall, 1994), le sens, les significations et la place que le travail occupe dans la vie de l'individu (Méda et Vendramin, 2013; Mercure et Vultur, 2010) de même que les questions de l'emploi et du chômage (Boudon et al., 2012).

Par ailleurs, il nous paraît pertinent de présenter certains des travaux d'Everett-Cherrington Hughes (1897-1983), sociologue de l'école de Chicago, qui s'est intéressé à comprendre le travail sous les formes de divisions psychologiques et morales. Ce chercheur a étudié le travail dans sa dynamique d'interaction sociale avec d'autres métiers de même qu'avec le bénéficiaire du travail dans des processus d'influence réciproques. Il dit notamment que :

la division du travail, pour sa part, implique l'interaction ; car elle ne consiste pas dans la simple différence entre le type de travail d'un individu et celui d'un autre, mais dans le fait que les différentes tâches sont les parties d'une totalité, et que l'activité de chacun contribue dans une certaine mesure au produit final. Or l'essence de ces totalités [...] c'est l'interaction. (Hughes, 1996, p. 61)

Selon lui, travailler consiste à faire quelque chose pour quelqu'un ou sur quelqu'un. Il souligne que le travail est une des composantes centrales de l'identité des gens et que tous les travailleurs n'occupent pas la même place dans la société. Certains exercent un travail prestigieux, honorable, propre et respectable tandis que d'autres font un travail considéré sale ou minable, ce qui n'est pas sans effets sur le regard que portent les autres sur le travail et sur l'image de soi (Lhuilier, 2005). Aussi, Hughes s'est intéressé à « comprendre comment des métiers modestes et des professions prétentieuses sont concernés par une même exigence : la production du sens du travail et la reconnaissance sociale des tâches assumées » (Lhuilier, 2005, p. 75). Peu importe les représentations associées au métier occupé par un travailleur, Hughes soutient qu'une part de « sale boulot » est présente au sein de chaque métier. Ce sale boulot peut prendre de multiples sens, notamment le sens de physiquement dégoûtant, qui va à l'encontre des conceptions plus héroïques et morales ou le sens des représentations de nature dégradantes associées au travail. Il soulève également que le sale boulot puisse consister à ce qu'un travailleur ne veut pas faire dans son métier/profession et cherche à déléguer en partie ou en totalité à quelqu'un de moins bien placé dans la hiérarchie (Hughes, 1996). En ce sens, on peut penser que le travail d'encadrement comporte une part de sale boulot. Une

dernière forme de sale boulot touche les tâches douteuses au niveau moral, bien que soutenues par des mesures légales ou législatives (Hughes, 1996). D'autre part, bien que la question de la division morale et psychologique du travail n'ait pas été reliée à la question de la division sexuelle du travail dans les travaux de Hughes, Molinier (2013) mentionne que du point de vue sociétal, dans la « civilisation du travail », les activités de *care* et le travail domestique effectués en grande partie par les femmes constituent une part de « sale boulot » que les hommes, a priori, ne veulent pas faire, et ce, tant dans la sphère privée que publique. Nous y reviendrons.

Le travail des femmes en sociologie a occupé peu de place dans ses débuts bien que, comme le souligne Tripier (1994), deux des recherches menées dans les études américaines à la Western Electric, — travaux, rappelons-le, fondateurs de la discipline (De Coster, 1994a) — ont été effectuées auprès de femmes immigrantes. Or, ces catégories (sexe ou genre et race) n'ont pas été prises en compte dans l'analyse (Juteau-Lee, 1981; Tripier, 1994). Cette critique est également soulevée par Kergoat (1984) concernant les travaux français de Georges Friedmann sur le travail en miettes. En réalité, les travailleurs dans les ateliers de travail taylorisés ont regroupé des hommes et des femmes. Selon Tripier (1994), ces considérations secondaires que sont le sexe ou le genre et la race risquaient de contaminer et de réduire la portée explicative universelle de leur(s) recherche(s), et ce serait pour cette raison qu'ils ont passé sous silence ces éléments. Il en va de même, selon lui, dans les grandes enquêtes produites dans les années 1960 par certains chercheurs tels Bourdieu³, Crozier, Mendras et Touraine. À cette liste, Laurin-Frenette (1981) ajoute les travaux de Weber et ceux de Durkheim. Pour expliquer ce phénomène, De Coster (1994b) présente quatre grands facteurs d'explication, soit le facteur naturel associé à la variable sexe, la domination du travail salarié sur le travail non-salarié, l'influence de la pensée marxiste de même que la hiérarchisation du travail intellectuel par rapport au

³ Bien que Bourdieu ait écrit un ouvrage sur la domination masculine (Bourdieu, 2002) qui s'intéresse notamment à comprendre les mécanismes par lesquels se reproduisent la domination masculine, certaines limites ont été soulevées à propos de ses réflexions. Par exemple, Sintomer (1999) a évoqué que Bourdieu a omis de discuter de certains travaux s'inscrivant dans des perspectives féministes, ce qui « frise la malhonnêteté intellectuelle et constitue une manière désinvolte d'aborder les débats scientifiques dans le champ des sciences sociales » (p.211). De même, Devreux et al. (2002) soulignent que l'auteur et les dominants de manière plus large « oublie de se situer comme dominants, c'est d'ailleurs le propre des dominants de parler en termes soi-disant "neutres", "objectifs" et universaux. Et c'est ce qui arrive à Bourdieu qui oublie, dans ce livre-là, de se situer socialement comme un homme détenteur d'un fort pouvoir symbolique, son "capital" dans l'institution, et d'ailleurs aussi dans les médias qui, depuis *La Misère du monde*, l'utilisaient comme un "expert es domination". » (p.62). Enfin, quelques chercheurs ont soulevé que son ouvrage s'intéresse très peu à la question du travail (Devreux et al., 2002).

travail manuel. Malgré l'invisibilité des femmes dans ces travaux menés en sociologie du travail, des chercheurs se sont intéressés aux dynamiques démographiques et structurelles entourant l'inscription des femmes dans le travail salarié (Vallas et al., 2009). Certains ont tracé le portrait de l'évolution sociohistorique des formes que prennent le travail domestique et le travail salarié des femmes (Reskin et Padavic, 2002) ou ont conceptualisé la conciliation⁴ du travail et de la famille (Volti, 2008). D'autres se sont penchés sur la persistance des formes de discrimination et de harcèlement sur les lieux du travail salarié (Hall, 1994). Malgré ces analyses sociologiques qui ont rendu visibles les femmes dans la discipline de la sociologie du travail et qui ont tenté de mettre de l'avant le caractère genré du travail des femmes (Reskin et Padavic, 2002), peu d'études ont porté sur la compréhension de l'expérience de travail telle que vécue par ces dernières.

De son côté, Kergoat (1984) s'est intéressée au travail des ouvriers et a souligné le manque d'outils d'analyse, au sein de la sociologie du travail, permettant de rendre compte des expériences des femmes à propos de leurs rapports de production et de reproduction. Selon elle, les ordres productifs et reproductifs questionnent le concept traditionnel de travail et « [...] c'est seulement dans le sillage du féminisme, grâce au questionnement épistémologique⁵ qu'il a imposé, que la réflexion sur les pratiques sociales des ouvrières devenait possible. » (Kergoat, 1984, p.209). Autrement dit, l'apport spécifique de Kergoat a été de montrer que le travail des femmes va bien au-delà du passage de leur invisibilité vers leur visibilité dans les travaux en sociologie du travail et dépasse aussi, selon Daune-Richard et Devreux (1992), la dualité travail/hors travail ; c'est plutôt l'absence d'outils conceptuels d'analyse permettant de rendre compte des expériences au travail des ouvrières qui posait problème. Les chercheuses marquent certaines ruptures épistémologiques avec la sociologie du travail (Combes, Daune-Richard et Devreux, 2002) et fondent une nouvelle sous-discipline à la sociologie du

⁴ La question de la « conciliation » fait l'objet de certaines controverses et limites au sein de la littérature scientifique, notamment la littérature française (Junter-Loiseau, 1999; Molinier, 2006; Pailhé et Solaz, 2010; Périvier et Silvera, 2010). Ces principales controverses et limites concernent entre autres l'occultation des possibles conflits, défis, difficultés et renoncements qu'impliquent de concilier le travail et la famille, des perspectives individuelles associées aux stratégies de conciliation qui contribuent à faire de la conciliation une affaire de femmes, à masquer les inégalités entre les hommes et les femmes en matière de conciliation et à occulter les dimensions sociales et politiques liées à la conciliation travail-famille (Junter-Loiseau, 1999; Pailhé et Solaz, 2010). Nous avons choisi d'utiliser cette notion de conciliation en considérant ces controverses et ces limites, faute d'avoir un concept plus approprié pour étudier le phénomène (Pailhé et Solaz [2010] soutiennent que la notion d'articulation ou d'interaction renvoie aux mêmes limites que la notion de conciliation).

⁵ Dans cette perspective, nous avons approfondi notre compréhension des épistémologies féministes à propos de la production des connaissances à la section 6.

travail : la sociologie du genre ou des rapports sociaux de sexe⁶ au sein de laquelle elles ont poursuivi leurs réflexions (Daune-Richard et Devreux, 1992; Kergoat, 1984).

1.3.1 Travail et sociologie des rapports sociaux de sexe

Les apports spécifiques de la sociologie des rapports sociaux de sexe concernent la compréhension du travail à partir des rapports sociaux, incluant à la fois les rapports de production et les rapports de reproduction (Kergoat, 2001a). Autrement dit, la sociologie des rapports sociaux de sexe pose d'emblée l'existence d'une division sexuelle⁷ du travail qui se caractérise par une séparation des activités de travail effectuées par les hommes de celles effectuées par les femmes (Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015; Kergoat, 2001a). Cette compréhension de la division sexuelle du travail permet de rendre visible la contribution des femmes à la production domestique et au travail de *care*, où elles demeurent les principales responsables de la production de biens ayant une valeur d'usage pour les autres (Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015). De plus, les conceptualisations de la sociologie des rapports sociaux de sexe est élaborée du point de vue de l'oppression des femmes, s'inscrivant au cœur des dynamiques sociales et matérielles afin de penser l'ensemble du social de manière non fragmentée (Kergoat, 1992a). En ce sens, cette perspective lie l'étude des structures sociales ou des aspects matériels à la compréhension des pratiques développées par les femmes à propos du travail et de ses divisions (Daune-Richard et Devreux, 1992; Kergoat, 1984).

⁶ Bien que Dunezat, Heinen, Hirata et Pfefferkon (2010) dans *Travail et rapports sociaux de sexe. Rencontres autour de Danièle Kergoat*. Paris, France : L'Harmattan., mentionnent la sociologie du genre ou la sociologie des rapports sociaux de sexe, nous utiliserons la sociologie des rapports sociaux de sexe pour nous situer spécifiquement dans la perspective des travaux français qui rendent compte de la subjectivité dans le rapport au travail des femmes, rapport qui prend en compte à la fois les rapports de production et de reproduction comme il sera question dans la section qui suit. Ce choix est important à nos yeux en raison des ambiguïtés entourant l'utilisation du concept de « genre » en français et de « gender » en anglais. De plus, notre choix de ne pas reprendre le concept de genre demeure lié à plusieurs travaux au sein de la littérature scientifique qui le mobilise pour référer aux processus de différenciation notamment par les processus de socialisation, en omettant la prise en compte de la construction des rapports de hiérarchisation/domination. Nous ne disposons pas de l'espace nécessaire ici pour entrer dans une discussion et présenter l'ensemble des éléments qui justifient notre choix, mais nous pourrions en discuter ultérieurement.

⁷ La division sexuelle du travail prend en compte les aspects corporels et biologiques de l'existence humaine comme étant partie prenante de la division et prend en compte les aspects relatifs aux processus de différenciation sociale (Kergoat, 2001a) ou, dit autrement, à la manière dont les aspects affectifs et invisibles de la division sont interreliés aux aspects sociaux. En ce sens, la division sexuelle du travail se distingue de la division genrée du travail qui s'intéresse principalement aux aspects sociaux (Hartsock, 1987).

Deux apports significatifs caractérisent les conceptualisations du travail au sein de la sociologie des rapports sociaux de sexe. Le premier apport concerne la mise en visibilité des formes que prennent le travail domestique et les rapports de reproduction. En effet, des chercheuses ont travaillé à la définition du travail domestique afin de rendre visibles ses spécificités, puis ont critiqué le manque de reconnaissance sociale à son égard (Anteby et Chan, 2013; Fougeyrollas-Schwebel, 2004; Kergoat, 2004; Oakley, 1974). Kergoat (2012) suggère d'ajouter à la définition du travail le « sexe social » et le « travail domestique », annexant ainsi à la définition du travail le « [...] travail non salarié, non rémunéré et non marchand », travail longtemps dénié comme du vrai travail du point de vue des hommes (p.116). Selon elle, « [...] les tâches ménagères, le travail d'entretien physique des membres de la famille, de *care* ou de santé, le maintien du réseau amical et familial ainsi que la production d'enfants [...] » constituent une forme de travail (Galerand et Kergoat, 2013, p. 45). Aussi, Fougeyrollas-Schwebel (2004) définit le travail domestique comme « l'ensemble des tâches liées aux soins aux personnes accomplies dans le cadre de la famille-foyer conjugal et parentèle —, travail gratuit effectué essentiellement par les femmes » (p.235), et ce, que ce travail concerne les soins donnés aux enfants ou à un proche vieillissant de même que l'aménagement et l'entretien des milieux de vie.

Le deuxième apport touche l'indissociabilité des rapports de reproduction et de production. Selon ces travaux, les femmes vivent une continuité entre les deux rapports tandis qu'une séparation caractérise davantage ces deux rapports chez les hommes. Cette indissociabilité vécue dans le rapport au travail

des femmes s'appuie sur les concepts de division sexuelle du travail⁸ et de rapports sociaux de sexe⁹. Selon Daune-Richard et Devreux (1992) et Juteau-Lee (1981), ces perspectives sont essentielles à considérer étant donné que la déconsidération de la dimension sexuée des rapports sociaux du travail conduit à une vision partielle, non ancrée dans la réalité et sa complexité, soit une vue erronée du développement de la société.

Par ailleurs, il nous apparaît important d'ouvrir sur les apports de Pascale Molinier qui s'inscrivent à la fois dans la théorie de la sociologie des rapports sociaux de sexe et dans le champ de la psychodynamique du travail. Selon Molinier, Laugier et Paperman (2009), la nature des activités de travail est asexuée et peut être effectuée tant par les hommes que par les femmes. Toutefois, en contexte sociopolitique occidental, les activités de soins ou à la prise en charge des besoins des autres (activités de *care*) demeurent grandement effectuées par des femmes ou par certaines personnes se situant dans les catégories subalternes, d'où un rapport de domination des hommes sur les femmes en ce qui concerne le travail (Molinier et al., 2009). De plus, Molinier (2013) soulève à propos du travail domestique que : « bien que rehaussé au rang du travail, le travail domestique est toujours perçu comme une corvée, une activité dispendieuse qui empêche de se consacrer à d'autres activités plus lucratives et jugées plus épanouissantes. Le travail domestique conserve les caractéristiques négatives et le faible prestige de ce qui n'est pas du travail. » (p. 32). Selon elle, le mythe du travail comme promesse de bonheur, d'accomplissement et de santé mentale reposerait sur la négation du

⁸ L'utilisation du terme « sexe » s'inscrit, pour ces chercheuses, du côté de la culture et non pas du côté de la nature, bien que le terme « division sexuelle du travail » ait été utilisé à des fins de naturalisation entre les hommes et les femmes, notamment par Margaret Mead, anthropologue américaine en 1963 (Mead 1963, citée dans Delphy, 2002). L'argument de la nature des femmes était évoqué afin que celles-ci effectuent le travail de reproduction et le travail domestique à la maison en s'appuyant sur leur nature pendant que les pratiques entourant le travail des hommes se sont développées au sein de la culture (Boudon et al., 2012; Ely et Padavic, 2007; Ferréol, Cauché, Duprez, Gadrey et Simon, 2011). Dans la perspective féministe de la sociologie des rapports sociaux de sexe, le terme « sexe » réfère aux processus de différenciation sociale et non pas à la différence de sexe qui réfère au sexe biologique bien que le sexe biologique soit pris en compte dans la compréhension des processus de différenciation sociale (Delphy, 2002; Mathieu, 2002; Rose, 1983; Weeks, 2004). En ce sens, Hartsock (1987) plaide pour le maintien du concept de division « sexuelle » du travail plutôt que division « genrée » du travail afin de préserver les aspects biologiques et corporels de l'existence humaine (tout comme les processus de différenciation sociale) reliés au travail de reproduction, entre autres, la maternité qui semble occultée, dans certains cas, avec le concept de genre.

⁹ Les rapports sociaux de sexe s'ancrent dans le concept de rapport social qui « peut être assimilé à une « tension » qui traverse la société ; cette tension se cristallise peu à peu en enjeux autour desquels, pour produire la société, pour la reproduire ou « pour inventer des nouvelles façons de penser et d'agir », les êtres humains sont en confrontation permanente. [...] les rapports sociaux sont multiples et aucun d'entre eux ne détermine la totalité du champ qu'il structure. C'est ensemble qu'ils tissent la trame de la société et impulsent sa dynamique : ils sont *consubstantiels* » (Kergoat, 2010a, p. 62).

travail domestique : « les fondements domestiques et de *care* qui soutiennent l'édifice du salariat masculin sont généralement occultés. La « civilisation du travail » est un système andocentré où les contributions féminines passent majoritairement inaperçues » (Molinier, 2013, p. 34). En somme, le travail des femmes selon la sociologie des rapports sociaux de sexe révèle son invisibilité au regard du concept de travail, où les activités du travail domestique sont rarement prises en compte dans la compréhension du rapport au travail des femmes, les réduisant à la dualité des lieux (public versus privé). Toutefois, nous retenons l'invisibilité, mais également l'omniprésence du travail domestique dans la vie des femmes et l'indissociabilité entre les rapports de production et les rapports de reproduction nécessaires afin de mieux comprendre leur travail. En ce sens, la sociologie des rapports sociaux de sexe permet de considérer la part invisible omniprésente occupée par le travail domestique, peu importe le type de travail salarié que les femmes effectuent (Guichard-Claudic, Kergoat et Vilbrod, 2008). Ces perspectives s'avèrent intéressantes à mobiliser d'autant plus qu'elles demeurent peu utilisées dans les recherches à propos des femmes cadres (nous référons le lecteur aux réflexions de ce chapitre : Giguère et St-Arnaud (2018)).

1.4 Travail et perspectives de l'ergonomie

Au sein de cette discipline, deux courants distincts, séparés par leur langue respective (anglais et français) se sont construits de manière indépendante concernant la compréhension du travail. Dans l'ergonomie de langue anglaise, le travail a été principalement défini dans une perspective biomécanique par Stramler (1993), d'abord comme le produit de la force et de la distance permettant de bouger un objet, ensuite comme les efforts physiologiques, physiques et mentaux dépensés dans la réalisation d'une tâche et enfin, comme n'importe quelle tâche ou activité considérée de métier ou professionnelle. Pour sa part, l'ergonomie de langue française a fait ses débuts en France, selon Wisner (1996), aux alentours des années 1950-1960. Elle s'intéressait d'abord à adapter l'homme au travail à partir de connaissances scientifiques issues d'expérimentations en laboratoire, s'appuyant sur des perspectives en physiologie du travail, en anthropométrie, en psychologie scientifique et en biomécanique, donnant lieu à une diversité de conceptualisations sur la manière d'intervenir concernant le travail. Suivant les travaux de Suzanne Pacaud (1902-1988), qui a révélé les difficultés que les travailleurs avaient à résoudre dans le cadre de leur travail, des chercheurs se sont intéressés à la manière dont les travailleurs constituaient les problèmes rencontrés en alternance avec les

solutions envisagées (Wisner, 1996). À ces égards, Alain Wisner (1923-2004) et Antoine Laville (1934-2002) ont contribué à sortir l'ergonomie des laboratoires afin d'analyser les tâches confiées aux travailleurs et les activités réelles de ces derniers (Duraffourg, 2004). En ce sens, ces chercheurs ont conceptualisé le travail comme étant intimement lié au travailleur qui le réalise, soit l'activité réelle de travail. Certains ergonomes subséquents, dont les élèves d'Alain Wisner et d'Antoine Laville, ont poursuivi des travaux dans cette direction (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen, 2001; Teiger, 1993). Ils ont souligné la nécessité de distinguer la tâche de travail confiée aux travailleurs par l'entreprise de l'activité de travail telle qu'elle est réalisée sur le terrain par les travailleurs (Guérin et al., 2001). De manière plus globale, les chercheurs de cette discipline insistent sur l'influence du contexte organisationnel dans la compréhension du travail du point de vue des travailleurs.

Bien que les questions du travail des femmes ou des femmes au travail aient traversé la discipline de l'ergonomie depuis plusieurs années, la question du genre reliée au travail est demeurée peu examinée collectivement par les chercheurs de cette discipline (Messing et Châtigny, 2004). À ce sujet, Messing, Tissot, Lippel et Pronovost (1999) mentionnent la nécessité de rendre visibles et d'approfondir les situations de travail particulières qui génèrent des risques pour la santé physique et psychologique des femmes. Entre autres, les études qui se sont penchées sur le sujet ont montré les facteurs de risques encourus par les travailleuses, les discriminations systémiques sur la forme et la taille des équipements de travail utilisés de même que les différences sociales entourant les activités de travail et leurs effets sur la santé. Différentes sous-disciplines de l'ergonomie ont contribué à enrichir cette perspective, entre autres, la biomécanique, les sciences biomédicales et les sciences sociales (Habib et Messing, 2012). Toutefois, peu d'études semblent avoir pris en compte les dimensions du travail domestique dans l'analyse du travail réel des femmes au travail.

1.5 Travail et perspectives de la psychologie du travail

Le champ de la psychologie du travail étudie l'ensemble des aspects individuels, cognitifs, sociaux et structurels qui impactent les conduites de travail (Bloch et al., 1997). Selon les chercheurs, ce champ s'intéresse au travail à partir de la compréhension des comportements (Dolan et Lamoureux, 1990; Drenth, Thierry et de Wolff, 1998) ou des conduites (Leplat et Cuny, 1984) déployés par les travailleurs dans leur contexte de travail. Dit autrement, l'analyse du travail en psychologie du travail se penche

sur la relation entre le sujet et son activité dans une perspective plus ou moins étendue (Leplat, 1993). S'appuyant sur le champ de la psychologie, la psychologie du travail regroupe des facettes diversifiées en fonction des objets d'étude et de leurs finalités poursuivies, notamment la psychologie industrielle (Guillevic et Chiva, 2005; Karnas, 2011; Leplat et Cuny, 1984), la psychologie du personnel (Furnham, 2005; Karnas, 2011), la psychologie des entreprises (Furnham, 2005; Karnas, 2011), la psychologie cognitive du travail (Bloch et al., 1997; Guillevic et Chiva, 2005; Karnas, 2011), la psychologie ergonomique (Brangier, Lancry et Louche, 2004; Clot, 2006; Guillevic et Chiva, 2005; Karnas, 2011; Leplat et Cuny, 1984), la psychologie sociale (Bloch et al., 1997; Guillevic et Chiva, 2005) et la psychologie du travail et des organisations (Bloch et al., 1997; Brangier et al., 2004; Furnham, 2005; Karnas, 2011; Leplat et Cuny, 1984). Suivant cette perspective, Furnham (2005) souligne que le champ de la psychologie du travail est multidisciplinaire et que la sociologie et l'économie influencent entre autres la compréhension du travail qui peut passer par l'analyse des individus, des groupes et des organisations. Dans certains cas, elle tend aussi à considérer les analyses ergonomiques de l'activité de travail et à lier la question de l'ergonomie à celle de la psychologie, désignée sous le vocable de psychologie ergonomique (Clot, 1996).

Malgré la diversité des sous-disciplines du champ de la psychologie du travail, nous allons tenter de tracer les grandes lignes de l'évolution de la discipline. Brangier et al. (2004) rapportent que les premiers travaux dans le champ de psychologie du travail occupaient principalement une fonction d'évaluation dans le but de placer les hommes dans un type de travail défini. Dans les années 1920-1950, l'analyse des situations de travail était effectuée dans le but de poser un diagnostic (Clot, 1996). Toutefois, Jean-Marie Lahy et ses collègues ont analysé l'activité des travailleurs à partir de l'observation de leur travail et en contact direct avec leur expérience ouvrière. Ils sont même parfois allés jusqu'à apprendre eux-mêmes le métier des travailleurs afin de bien comprendre et analyser leur activité (Clot, 1996). Selon Leplat (1993), ces travaux ont conduit les psychologues de travail à distinguer les études qui s'intéressent à la rencontre des exigences de travail (étude sur les aptitudes, la sélection du personnel selon des critères précis) dans une tradition de recherche expérimentale de celles qui s'intéressent à l'analyse de l'activité de travail dans le but de répondre aux exigences. De manière plus globale, certains chercheurs soulignent que le travail en psychologie prend en considération à la fois le bien-être du personnel et l'importance de la performance des entreprises, dans le but de trouver des manières d'améliorer et de faciliter l'apprentissage des comportements

bénéfiques pour le personnel et l'organisation (Dolan et Lamoureux, 1990; Drenth et al., 1998; Karnas, 2011).

Le travail des femmes semble peu investigué au sein des écrits recensés du champ de la psychologie du travail étant donné l'absence de ce sujet dans certains écrits (Brangier et al., 2004; Dolan et Lamoureux, 1990; Guillevic et Chiva, 2005; Karnas, 2011). Toutefois, dans le *Handbook of work and organizational psychology*, un chapitre rédigé par Ott (1998) met à jour les connaissances à propos du travail des femmes, dresse un portrait démographique de leur présence sur le marché du travail et décrit les formes que prennent leur travail, incluant le travail domestique et la division du travail selon le sexe. La chercheuse appelle à davantage de recherches sur le travail des femmes dans le champ de la psychologie du travail. Ce chapitre à propos du travail des femmes dans le champ de la psychologie du travail qui rend visible la variable « sexe » dans l'analyse du travail tend à se rapprocher de certains travaux en sociologie du travail qui ont également mobilisé la variable « sexe » pour produire des analyses du travail des femmes.

1.6 Travail et perspectives de la psychosociologie

La psychosociologie joint les connaissances de la psychologie et de la sociologie dans le but de comprendre les processus interactifs entre les individus et la société et de dégager les dynamiques concernant certains phénomènes (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2013; de Gaulejac, 1996b; Le Bossé, 2009). Des chercheurs expliquent que l'interdisciplinarité caractérise les recherches psychosociologiques qui accordent une importance particulière à la considération des réalités et des complexités à propos d'un phénomène, dans une démarche d'analyse dynamique, dans le but de penser et d'agir sur la conduite de changements dits efficaces. Dans cette discipline, le réel est appréhendé en considérant les acteurs et leurs enjeux en contexte. Suivant cette perspective, il semble que le travail soit davantage compris à travers l'analyse des organisations ou du management, deux champs privilégiés par la discipline (de Gaulejac, 1996a). En effet, Amado et Enriquez (1997) expliquent qu'au sein du champ de la psychosociologie, le travail est un objet qui demeure peu directement investigué ; il est davantage compris à travers l'interaction des individus avec leur contexte. Dans cette discipline, le travail est conceptualisé comme un rapport au soi, un rapport à l'autre de même qu'un rapport au réel de travail (Lhuillier, 2013). De manière générale, les

conceptualisations associées au travail dépendent en grande partie du chercheur et de ses disciplines d'études de même que des théories qu'il considère pour constituer son cadre conceptuel et effectuer l'analyse de son objet d'étude.

Plus spécifiquement, concernant la question des conceptualisations du travail des femmes, nous aurions pu nous attendre à un rendez-vous entre la psychologie et la sociologie d'orientation féministe étant donné l'importance accordée aux dynamiques sociales concernant les phénomènes étudiés. Toutefois, peu de chercheurs semblent s'être intéressés à cette question. Dans le dictionnaire *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* les notions de « femmes », « féminisme », « genre » et « travail domestique » ne sont pas conceptualisées. Aussi, les ouvrages en psychosociologie de Aubert, de Gaujelac et Navridis (1996) et de Petit et Dubois (2007) ne semblent pas s'être penchés sur ces concepts. Par ailleurs, au sein de *La nouvelle revue de psychosociologie*, quelques articles s'intéressent au travail des femmes à l'aide d'une théorie féministe (Le Gendre, 2014; Le Quentrec, 2014).

1.7 Travail et perspectives de la psychodynamique du travail

La question du travail en psychodynamique du travail a pris ses racines dans l'évolution des recherches en psychopathologie du travail, discipline qui s'est penchée sur la manière dont le travail peut conduire les travailleurs à certains problèmes de santé mentale (Dejours, 1980, 1993). Selon Billiard (2001), c'est pendant les années 1990 qu'un retournement théorique s'est opéré avec les travaux de Christophe Dejours (1993), passant de la psychopathologie du travail à la mise en place de la psychodynamique du travail qui s'intéresse à l'énigme de la normalité définie comme « équilibre instable, fondamentalement précaire, entre souffrance et défenses contre la souffrance » (p.9). En d'autres mots, cette perspective s'intéresse à comprendre les formes que prennent le plaisir et la souffrance dans le travail de même que les stratégies développées par les travailleurs pour se maintenir au travail en dépit des difficultés, des problèmes et des formes de domination auxquels ils sont confrontés, notamment les formes que prennent la domination économique sur le travail (Dejours, 2013; Molinier, 2008). Elle considère les apports de la psychologie sociale, de l'ergonomie et de la sociologie pour comprendre la manière dont le travailleur vit son travail (Molinier, 1995). La conception du travail au sein de cette discipline a évolué à plusieurs reprises dans un processus itératif entre les

recherches sur le terrain et la mise en discussion et la confrontation avec d'autres champs disciplinaires qui s'intéressent aux sciences du travail, notamment l'ergonomie, la sociologie du travail, l'économie du travail et l'ethnoanthropologie du travail (Dejours, 1988; Dejours et Abdoucheli, 1990). Pour comprendre le vécu subjectif au travail, la psychodynamique du travail accorde une importance cruciale à la parole des sujets, à la reconstruction du sens qu'ils accordent à leurs expériences et à l'analyse des processus subjectifs et intersubjectifs qu'ils mobilisent en situation de travail (Dejours, 2013). Un des apports importants de la psychodynamique du travail par rapport à d'autres disciplines concerne la prise en compte des expériences subjectives des travailleurs, où le travail consiste à « l'activité¹⁰ déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail » (Davezies, 1991, cité dans Dejours, 1993, p.220).

En ce qui concerne le travail des femmes, les chercheurs en psychodynamique du travail n'avaient pas étudié cette question dans les débuts des travaux empiriques des années 1980, s'étant plutôt intéressés au travail des hommes dans des métiers à risques (Dejours, 2000; Molinier, 2008). C'est lors d'un séminaire interdisciplinaire en 1988 que Danièle Kergoat et Héléna Hirata ont présenté la problématique des rapports sociaux de sexe comme étant transversale à l'ensemble du champ social s'appliquant à la fois à l'analyse du travail des hommes et à celui des femmes (Hirata et Kergoat, 1988). Selon elles, les rapports sociaux de sexe reposent sur un rapport social d'abord hiérarchique entre le groupe des hommes et celui des femmes qui se trouvent en tension permanente autour d'un enjeu : le travail et ses divisions. Selon Molinier (2004), elles ont « lancé un véritable pavé dans la mare » et les chercheurs ont par la suite remanié les méthodologies et les théories afin d'y inclure la division sexuelle du travail dans l'analyse du plaisir et de la souffrance dans le cadre de leur programme scientifique. À la suite de ces apports, la psychodynamique du travail a reconnu la possibilité d'intégrer la domination de sexe à la domination sociale afin de considérer la question de la double domination dans le travail

¹⁰ Le concept d'activité de travail en psychodynamique du travail est défini sous l'angle du travail vivant considérant les éléments du travail réel (Dejours, 2016). Toutefois, selon Dejours (2016), ce concept comporte certaines limites. Ce dernier souligne la nécessité de considérer les rapports aux autres et au travail collectif dans la compréhension du travail, où le concept de travail ne peut pas être réduit au concept d'activité : « Travailler engage le destin de l'autre et, *de facto*, le travail, s'il relève de la catégorie de l'activité (*poiesis*), relève aussi de la catégorie de l'action (*praxis*) » (Dejours, 2016, p. 86). Ces perspectives se distinguent de la clinique de l'activité (Clot, 2017) en considérant également le décalage entre la tâche prescrite et l'activité réelle issues de l'ergonomie, mais en préférant le terme « réel de l'activité » afin de considérer également les activités qui ne se font pas, ce que les travailleurs cherchent à faire sans y parvenir, ce que les travailleurs auraient voulu ou aurait pu faire et ce qu'ils pourraient faire ailleurs. Selon lui, « l'activité est une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance à parvenir à réaliser ce qui est à faire » (Clot, 2017, p. 89).

(Dejours, 2013; Deranty, 2011). Poser la question des rapports de la double domination permet également de s'intéresser à la manière dont les travailleurs sont en mesure de lutter contre ces rapports de double domination, le mouvement dans lequel ils peuvent s'engager dans le but de se libérer de la domination et s'émanciper.

Les premières recherches menées dans le champ de psychodynamique du travail sur le travail des femmes ont été réalisées par Marie-Claire Carpentier-Roy (1991) auprès des infirmières. Ces recherches ont entre autres montré la difficile reconnaissance du travail des infirmières par leurs supérieurs (cadres et médecins) et par d'autres professions avec lesquelles elles sont en interaction (préposés, techniciens en santé). De même, ses travaux ont montré que les patients et leur famille sont reconnaissants des soins reçus. Ce sont toutefois les travaux de Pascale Molinier sur le travail des femmes dans les activités de soins dans le domaine de la santé qui ont permis d'accéder et de mieux comprendre le travail discret et invisible de ces femmes, caractérisé par l'affectivité (Molinier, 1995; Molinier, 2006, 2013). Peu de recherches, mises à part celles de Molinier dans des secteurs d'activité traditionnellement féminins, ont tenté de comprendre la part invisible du travail des femmes issu des rapports de reproduction, qui est partie prenante de leur travail au sein des rapports de production dans un type d'activité traditionnellement féminisée ; qu'en est-il des secteurs d'activité traditionnellement masculins, tel l'encadrement ? Molinier (2002b) soulève que les femmes qui s'intègrent dans un métier exercé par une majorité d'hommes sont confrontées aux stratégies collectives viriles de ces derniers, ces stratégies étant fondées sur une bipolarisation sexuelle permettant de mettre à distance ou d'exclure les femmes. De manière générale, la compréhension du vécu subjectif au travail à partir de la théorie de la psychodynamique demande d'adopter un positionnement ontologique, épistémologique et méthodologique subjectif permettant d'entrer en contact avec ces aspects cachés et invisibles du travail réel. Pour garder vivant le lien établi par le sujet avec le monde par ses actions, il est nécessaire, selon Dejours (1995b), « de partir d'une épistémologie qui ne cherche pas à éliminer la subjectivité de la théorie de la vérité » (p.107). Cet aspect fait écho à d'autres travaux épistémologiques dont ceux de Flyvbjerg (2001) qui effectuent une mise en garde à l'égard du paradigme rationnel qui tend à dominer sur la subjectivité des individus.

1.8 Place occupée par le travail dans les travaux en sciences du counseling et de l'orientation

Le travail en sciences du counseling et de l'orientation s'inscrit dans différentes sous-disciplines de l'orientation scolaire et professionnelle, par exemple l'orientation scolaire et les processus du choix professionnel, les processus d'insertion et d'intégration socioprofessionnelle, le développement de carrière et l'analyse des trajectoires et des parcours de vie des individus. Selon Gingras, Spain et Cocandea-Bélanger (2006), les chercheurs dans le domaine des sciences du counseling et de l'orientation s'intéressent à comprendre à la fois les modes d'engagement d'un individu dans le travail et la carrière à partir d'une conception surtout centrée sur le travail dans la sphère professionnelle, n'excluant toutefois pas d'autres sphères de vie. En ce sens, le travail occupe une place significative dans la compréhension de l'orientation scolaire et professionnelle (Dupont et Gonzalez, 1996), de la carrière (Dupont et Gonzalez, 1996) et du développement professionnel des individus (Bujold et Gingras, 2000). Il permet aussi aux personnes d'assurer leur survie, de se définir et de se développer (Bujold et Gingras, 2000). Par ailleurs, certains chercheurs s'intéressent à comprendre l'impact des transformations des formes d'organisation du travail et ses effets sur les conditions matérielles du travail de même que sur les parcours de vie plus discontinus, imprévisibles et diversifiés qu'auparavant (Danvers, 2018b; Fournier, Poirel et Lachance, 2016a; Guichard, 2018; Masdonati, 2017; Masdonati et Zittoun, 2012). De plus, le cadre conceptuel présenté dans une publication récente de Fournier et al. (2016a) s'appuie sur plusieurs travaux de chercheurs en sciences du counseling et de l'orientation et permet de rendre compte, dans une perspective qui s'intéresse aux parcours de vie des individus, de leur rapport au travail, des transitions qu'ils vivent et des choix qu'ils font en considérant plusieurs de leurs sphères de vie. En ce sens, ces travaux sont très inspirants pour penser les processus d'entrée, de sortie, les mouvements ascendants et descendants qui sillonnent les parcours de vie des femmes cadres et prendre en compte leurs différentes sphères de vie.

En ce qui concerne le travail des femmes dans les sciences du counseling et de l'orientation, les interrogations à ce sujet sont arrivées un peu plus tard dans ce champ, entre autres, lorsque certains chercheurs ont questionné la nature androcentrée des modèles théoriques à propos de la compréhension de la carrière (Betz, 2005b; Gallos, 1989; Marshall, 1989). Des chercheurs ont appelé à la révision des théories de carrière imbriquées dans les valeurs masculines et basées sur une

psychologie masculine déguisée (Cook, Heppner et O'Brien, 2002; Marshall, 1989). Notamment, les conceptions traditionnelles de la carrière linéaire, développementale et hiérarchique ne seraient pas adéquates pour expliquer les perceptions et les expériences de vie professionnelle des femmes (Patton, 2013a). À ce propos, un certain nombre de chercheurs ont travaillé à rendre compte des modèles de choix professionnel et de développement de carrière des femmes (Betz, 2005a; Patton, 2013b; Spain, Bédard et Paiement, 1998). D'autres ont étudié les conflits entre les rôles de vie et la question de la conciliation travail-famille auprès de groupes de travailleurs qui partagent un certain nombre de caractéristiques démographiques communes (Lachance, Brassard et Tétreau, 2005; Lachance, Gilbert et Tétreau, 2006). Les travaux de Lachance et al. (2005) — bien qu'ils ne nomment pas avoir mobilisé de théories féministes pour produire des connaissances — ont notamment étudié la répartition des tâches domestique entre conjoints. Ils ont montré qu'une répartition traditionnelle caractérise la répartition des tâches entre les conjoints et que les femmes vivent des niveaux plus élevés de conflits travail-organisation de la maison que les hommes. Du côté des femmes, les tâches qui sont traditionnellement prises en charge concernent la cuisine, la vaisselle, la lessive, et le nettoyage de la maison. Du côté des hommes, les tâches traditionnellement prises en charge touchent les réparations, l'entretien de la voiture et les travaux lourds. Une répartition plus égalitaire entre les conjoints a été remarquée concernant l'épicerie, le budget, les responsabilités de la discipline et de l'encadrement des enfants. Par ailleurs, les femmes rapportent davantage de détresse psychologique et de problèmes de santé physique que les hommes (Lachance et al., 2005). Leurs travaux montrent que malgré une prise en charge plus importante des tâches domestiques chez les femmes professionnelles, elles ne se disent pas plus insatisfaites que les hommes professionnels à propos de la répartition des tâches domestiques. De même, les niveaux de conflits travail-conjoint, travail-parent et travail-loisir sont similaires pour les hommes et les femmes de l'étude.

Les travaux de Lachance et al. (2006) ont quant à eux montré trois profils d'engagement dans les rôles. Le profil dualité se caractérise par un engagement fort dans les rôles de travail et de famille. Le profil travail se définit par un engagement fort dans les rôles liés au travail. Le profil famille est marqué par un engagement important dans les rôles familiaux. Leur étude révèle que les femmes obtiennent des résultats (scores) moyens et inférieurs aux hommes concernant les rôles de travail et de famille. Aussi, les femmes consacrent plus d'heures hebdomadaires aux tâches ménagères et aux soins aux enfants. En ce qui concerne les conflits interrôles, les résultats montrent que les individus des profils dualité et

famille vivent davantage de satisfaction dans leur vie que les individus du profil travail. Ce sont les individus du profil travail qui rapportent un plus grand conflit travail-famille entre leur travail et l'organisation de la maison par rapport aux profils famille et dualité. Enfin, l'étude montre que les femmes rapportent une détresse psychologique plus élevée que les hommes.

1.9 Synthèse et réflexions

La question travail dans les différentes perspectives disciplinaires apporte des conceptualisations des plus diversifiées ; la sociologie du travail s'intéresse à comprendre les grandes tendances sociohistoriques et les transformations du travail, la psychologie du travail se penche sur les enjeux individuels et organisationnels à propos des comportements et des conduites des travailleurs, la psychosociologie dévoile les processus interactifs entre les individus et la société sur des thématiques entourant le travail, l'ergonomie s'intéresse à l'analyse de l'activité de travail à partir des conditions matérielles et des résultats et la psychodynamique du travail se penche sur la question du vécu subjectif des travailleurs dans un contexte caractérisé par les formes de domination économique sur le travail ; les sciences du counseling et de l'orientation étudient le travail dans une perspective qui s'intéresse à la compréhension des enjeux en ce qui concerne les choix scolaires et professionnels et le développement de carrière. Cette diversification des conceptualisations est parfois même présente au sein d'une même discipline, par exemple, dans les philosophies respectives de Locke, Smith et Marx. Locke relie le travail à la propriété privée et à la possibilité d'assurer sa subsistance ; Smith adopte un point de vue plus instrumental du travail créateur de valeur ; Marx conceptualise les rapports de domination, la subjectivité et les possibilités d'émancipation par le travail. Concernant le travail des femmes, certaines disciplines telles la philosophie, la psychologie du travail et la psychosociologie ont très peu abordé le travail des femmes dans leurs travaux. D'autres disciplines telles que la sociologie, l'ergonomie et les sciences du counseling et de l'orientation ont considéré les femmes dans leurs études, mais se sont peu intéressées aux expériences telles que vécues par les femmes afin de produire une analyse genrée de leur travail. D'autre part, la sociologie des rapports sociaux de sexe a critiqué les conceptions dominantes du travail qui excluent la prise en compte du vécu subjectif des femmes dans la compréhension de leur rapport au travail. Parmi l'ensemble de ces perspectives, nous retenons un intérêt pour : 1) la sociologie des rapports sociaux de sexe qui permet la prise en compte d'une définition élargie du travail pour y inclure l'ensemble des activités de travail de la sphère

domestique ; 2) la psychodynamique du travail et la compréhension du vécu subjectif des travailleurs dans un contexte caractérisé par des rapports de domination ; 3) les sciences du counseling et de l'orientation qui permettent, sous l'analyse des parcours de vie des travailleurs, de comprendre les transitions qu'ils vivent et les choix qu'ils font en considérant l'ensemble de leurs sphères de vie. Ces théorisations nous semblent appropriées pour interroger le vécu subjectif au travail des femmes cadres et intégrer cette part invisible et omniprésente de travail. De plus, nous retenons les perspectives des sciences du counseling et de l'orientation pour comprendre les choix que les individus font en prenant en compte leurs différentes sphères de leur vie. Maintenant que les principales perspectives disciplinaires qui ont étudié le travail et le travail des femmes ont été présentées, la prochaine section présente une recension de la littérature scientifique à propos des connaissances produites sur le travail des cadres.

Chapitre 2 : État des connaissances sur le travail des cadres : où sont les femmes?

La section qui suit présente un état des connaissances sur le travail des cadres. Elle débute par un bref portrait du groupe des cadres suivi de leur rôle et de leur travail au sein des organisations. Par la suite, les transformations des formes d'organisation du travail et leurs conséquences sur le travail des cadres sont exposées. Enfin, l'analyse de leur « travail réel » et des stratégies qu'ils mobilisent pour se maintenir au travail termine la section.

2.1 Portrait du groupe des cadres

Les cadres constituent une catégorie de travailleurs historiquement et progressivement apparue au début du XX^e siècle avec la bureaucratisation et les méthodes scientifiques d'organisation du travail tels le taylorisme, le fordisme et le fayolisme (Bouffartigue, 2001a; Boussard, 2008; Dewerpe, 2001; Karvar et Rouban, 2004; Labardin, 2012; Linhart, 2015). En effet, sous ces formes d'organisation du travail, ce sont les ingénieurs et les cadres qui réalisent le travail de commandement au sein des organisations (Bouchet, 1998). La figure sociale du cadre se situe au cœur de la division sociale du travail, entre le travail de conception et d'exécution, qui distingue l'organisation du travail à cette période (Bouchet, 1998; Bouffartigue, 2001b). Les cadres exercent leur pouvoir sur le personnel encadré à l'aide d'outils et de techniques de gestion qui se caractérisent par des formes de surveillance, de contrôle et de sanction du personnel et de l'organisation (Labardin, 2012). Le contrôle de l'organisation vise à respecter les budgets mis en place et le calcul des coûts à l'aide d'outils de communication (Labardin, 2012). Le contrôle du personnel a pour but de faire respecter la division du travail afin d'augmenter la productivité (Labardin, 2012). Les cadres occupent une fonction relais dans la chaîne de commandement. Leur adhésion à la démarche managériale des entreprises, leur loyauté à l'organisation, leur engagement extensible et leur autonomie dans le travail sont échangés contre une sécurité d'emploi et une carrière (Bouchet, 1998; Bouffartigue, 2001b).

Pendant cette période, peu ou pas de travaux ont évoqué la présence des femmes dans la gestion. Laufer et Fouquet (2001) soulignent que la féminisation de l'encadrement s'est accrue considérablement au courant des années 1980 avec la scolarité croissante des jeunes filles. Avant les

années 1980, des chercheurs ont souligné que les premières femmes cadres à effectuer un travail de gestion sur le marché du travail ont été les religieuses qui étaient autorisées par l'église à gérer, par exemple, le financement et le personnel des hôpitaux et des écoles (Baillargeon, 2012; Dumais, 1981; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1986). Des femmes gestionnaires ont également été présentes dans d'autres secteurs d'activités (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1986). Certaines femmes ont gagné leur vie avec des maisons de pension, des hôtels ou des commerces. Toutefois, elles pouvaient effectuer un travail de gestion pourvu qu'elles se tiennent loin des « vraies » activités de gestion réservées aux hommes qualifiés, majoritairement dans le secteur industriel. D'autres femmes sont devenues gestionnaires de circonstances, par exemple, pendant l'absence ou lors du décès du père ou du mari (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1986). De manière globale, les femmes occupent des postes d'encadrement depuis à peu près aussi longtemps que les hommes (Andrew, Coderre, Daviau et Denis, 1989). Toutefois, le travail des femmes dans des fonctions d'encadrement est longtemps demeuré dans des niches spécifiques qui ont été laissées pour compte par les hommes, ayant investi les secteurs traditionnellement masculins (par exemple, le secteur manufacturier). De même, on voit poindre une division sexuelle du travail dans l'encadrement, entre les femmes et les hommes cadres. À cet effet, Juteau et Laurin (1997) soulignent que pendant qu'une part des femmes prend en charge les besoins corporels des êtres humains, les hommes peuvent augmenter leur bien ou améliorer leurs conditions d'existence, d'où la présence d'un rapport de domination des hommes sur les femmes. Nous y reviendrons au prochain chapitre.

Pour revenir au portrait du groupe des cadres, les fonctions des cadres se sont progressivement divisées horizontalement selon différentes spécialités, tels la comptabilité, les ressources humaines, le marketing, la communication et la gestion de la qualité, spécialisations qui se sont sans cesse précisées jusqu'aux cadres planneurs qui sont « mandatés pour prescrire, outiller et contrôler l'activité des autres "en plan" : ils sont des planneurs. [...] ni élus, ni entrepreneurs, ni propriétaires ni experts d'un métier ou d'un secteur productif » (Dujarier, 2015, p. 115). Historiquement, les cadres se trouvaient à distance des salariés (Rey, 2012), puis disposaient de nombreux privilèges et avantages sociaux ; ils étaient à l'abri du chômage et obtenaient de bonnes conditions matérielles de travail (Bouchet, 1998; Wolff, 2005). Dans ses débuts, le concept de cadre a été utilisé pour représenter les ingénieurs intégrés dans le système productif élaboré en raison des progrès industriels et de l'augmentation de la taille des entreprises (Bergère et Chassard, 2013). Le concept a par la suite éclaté

et les cadres ont été définis comme les élites des salariés (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012; Bouffartigue, 2001a; Karvar et Rouban, 2004). Les postes d'encadrement ont traditionnellement été associés à la figure de l'officier, se basant sur le modèle de l'armée (Bergère et Chassard, 2013).

Ces dernières décennies, la catégorie des cadres regroupe un ensemble hétérogène de travailleurs qui œuvrent dans différentes organisations et qui occupent une variété de fonctions dans des contextes organisationnels diversifiés (Guilbert et Guerfel-Henda, 2010; Hales, 2005; Linhart, 2015; Mispelblom Beyer, 2010). Devant cette grande diversité des travailleurs inclus dans le groupe des cadres, certains chercheurs adoptent une définition large du groupe, notamment Mintzberg (2006) qui définit le cadre comme « [...] la personne qui a la responsabilité d'une unité de l'organisation » (p.67) ou Baudoux (2005) qui délimite le groupe des cadres comme correspondant au « personnel de direction non syndicable » (p.25). Certains associent le terme cadre ou manager à un statut, à un poste, à des pratiques, à un métier ou à la fonction d'encadrement (Payre et Scouarnec, 2015), ce qui rend plus difficile de circonscrire une définition spécifique au travail d'encadrement (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) de même que de distinguer les niveaux hiérarchiques (intermédiaire et supérieur) (Payre et Scouarnec, 2015). D'autres effectuent une séparation au sein des travailleurs détenant un statut cadre ; d'un côté, les cadres qui encadrent directement du personnel, de l'autre, les cadres qualifiés de « planneurs » (Dujarier, 2015), « fonctionnels » ou « experts » qui détiennent plutôt des responsabilités techniques (Bouchet, 1998; Dewerpe, 2001; Lancry et Guilbert, 2012; Pichon, 2009; Wolff, 2004) et qui n'ont pas de personnel sous leur responsabilité. Toutefois, des chercheurs remettent en question cette division des statuts entre « encadrant » et « fonctionnels/experts/planneurs ». Selon Bergère et Chassard (2013), « [...] c'est le travail de tous les cadres qui est caractérisé par des combinaisons de management et d'expertise, combinaisons qui varient selon l'entreprise, selon le poste et au fil de carrières de moins en moins programmables » (p.148). De plus, Alber (2011) et Wolff (2015) soulignent que de se fier uniquement au statut pour définir le groupe des cadres conduit à une impasse, car tous ceux ayant un statut cadre n'encadrent pas nécessairement du personnel ; certains salariés encadrent d'autres travailleurs sans détenir le statut (notamment, dans l'encadrement de proximité). Suivant ces éléments, nous retenons un intérêt pour des travailleurs qui détiennent un statut cadre et qui effectuent un travail d'encadrement direct de personnel.

Par ailleurs, certains chercheurs adoptent une définition des cadres qui inclut différents aspects de leurs missions et de leurs tâches de travail ; ils disent que les cadres sont des travailleurs qui encadrent le travail des subordonnés, puis nomment certaines de leurs responsabilités, par exemple, l'atteinte d'objectifs de performance, la gestion de projets ou de budgets (Hales, 2005). D'autres chercheurs effectuent des distinctions entre les niveaux hiérarchiques ; ils distinguent les fonctions attribuées et effectuées par les cadres supérieurs de celles des cadres intermédiaires selon la nature des responsabilités, la distanciation/proximité du terrain (Carballeda et Garrigou, 2001; Hales, 2005) ou le nombre plus élevé ou moins élevé de personnes encadrées (Alber, 2011; Flamant, 2002). Selon Carballeda et Garrigou (2001), le terme « cadre » réfère à la fois à un statut et à un travail.

Prenant en compte la temporalité, Payre et Scouarnec (2015) ont regroupé les travaux qui se sont penchés sur le travail des cadres ou des encadrants dans trois catégories. Tout d'abord, les travaux classiques de Taylor (1911), Fayol (1916) et Weber (1921, 1971) ont contribué à mieux comprendre la division du travail entre le travail d'exécution et le travail de conception. Leurs apports ont conduit à mieux définir les prescriptions du travail d'encadrement, prenant peu en compte les situations réelles de travail rencontrées sur le terrain par les cadres. Ensuite, les études qui s'inscrivent dans le courant des relations humaines se sont intéressées aux relations entre les groupes de travailleurs, le style de gestion et la motivation au travail. Elles sont demeurées relativement éloignées du travail d'encadrement au quotidien (Payre et Scouarnec, 2015). Enfin, les études qui se situent dans la pensée classique/moderne, dont ceux de Mintzberg (1973) ou Drucker (1957), se sont penchées sur les logiques de direction par objectifs et sur la direction participative par objectifs (Payre et Scouarnec, 2015). Mintzberg (1973) propose dix rôles du cadre pouvant être regroupés dans trois catégories, soit les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels (Payre et Scouarnec, 2015). Drucker (1957) considère que le rôle du cadre consiste à déterminer la mission de l'organisation, à définir les objectifs, à organiser le travail, à recruter, motiver, former, impliquer le personnel tout en effectuant la mise en place des objectifs et l'évaluation du rendement du personnel (Payre et Scouarnec, 2015).

S'intéressant spécifiquement au métier de manager ou d'encadrant, Payre et Scouarnec (2015) expliquent que leur revue d'une partie de la littérature française à partir de 130 articles répartis dans 40 revues francophones les amène à constater, d'une part que peu d'articles utilisent le concept de

cadre et d'encadrant, ce qui amène les chercheurs à penser que ces concepts seraient en « désuétude » dans les revues académiques. D'autre part, leur travail de recension les amène à constater que ce métier de manager ou d'encadrant regroupe à la fois des activités traditionnelles de gestion — notamment des tâches qui visent à gérer les activités relatives à la production, à l'animation d'une équipe, à l'encadrement des personnes et à l'organisation ou à la mise en place des moyens dans le but de mener à bien les activités au sein d'une organisation — et des activités contemporaines de gestion, par exemple des contributions à l'élaboration des stratégies organisationnelles et aux changements organisationnels. Cette dimension rejoint celle de Bonnet et Bonnet (2003) pour qui le travail d'encadrement classique de type mono tâche a évolué et s'est complexifié proposant de comprendre le travail des cadres à partir de conceptualisations « en mouvement ». À la suite de leurs observations, Payre et Scouarnec (2015) adoptent le terme « manager » pour regrouper ces deux groupes d'activités (traditionnelles et contemporaines) effectués par les cadres délaissant les termes « cadres » et « responsables » qui réfèrent, selon eux, davantage aux activités traditionnelles de gestion. Nous retenons donc cette définition du travail d'encadrement qui prend en compte les activités traditionnelles et contemporaines tout en les associant au terme « cadre ». L'office québécois de la langue française n'accepte pas le terme « manager » étant donné qu'il n'offre rien de plus ou de différent par rapport au terme « cadre » déjà utilisé au Québec (Office de la langue française, 2014). De plus, l'intégration d'une définition du travail d'encadrement qui prend en compte à la fois les activités traditionnelles de gestion et les activités contemporaines de gestion permet d'ouvrir sur les enjeux relatifs à l'articulation de la stratégie de l'organisation en lien avec les réalités vécues par l'équipe dont ils sont responsables. Suivant ces perspectives, la définition d'encadrement de Mispelblom Beyer (2010) pourrait s'inscrire au cœur de cette articulation entre les stratégies de l'entreprise et les enjeux rencontrés par les travailleurs dont ils sont responsables : « encadrer, c'est ferrailer : cela ne consiste pas à occuper un poste ou à exercer une fonction, mais à “tenir une position”, dont les tensions, les divergences et les conflits sont le pain quotidien. Il n'y a pas d'encadrement qu'intermédiaire, car il se débrouille toujours avec et entre deux sources de pression : celle d'en haut et celle d'en bas. » (p.45).

Comme le souligne Mispelblom Beyer (2010), les cadres peuvent également occuper des niveaux hiérarchiques variés. Certains chercheurs distinguent les fonctions attribuées et effectuées par les cadres supérieurs de celles des cadres intermédiaires. Par exemple, Berrat, Mispelblom-Beyer et Riffault (2013) s'appuient sur les conceptualisations de l'organisation scientifique du travail

développées par Taylor et Ford à la fin du 19^e siècle aux États-Unis. De leur point de vue, le niveau d'encadrement supérieur réfère aux tâches de conception et le niveau intermédiaire, aux tâches d'exécution, ces deux groupes de tâches séparant les tâches les unes des autres pour un fonctionnement optimal. Il en est de même pour Flamant (2002) qui spécifie que les cadres supérieurs travaillent plus loin du terrain, effectuent les grands choix et développent les stratégies de l'entreprise.

Par ailleurs, Mispelblom Beyer (2010) propose d'utiliser deux critères un peu plus flexibles pour différencier les niveaux hiérarchiques d'encadrement supérieurs et intermédiaire/proximité : l'indépendance ou la dépendance à l'égard du supérieur hiérarchique de même que le nombre de salariés sous la fonction d'encadrement. De son point de vue, au niveau supérieur, les cadres disposent de davantage de moyens et de pouvoir organisationnels, politiques et financiers — notamment concernant le budget, l'embauche ou le licenciement du personnel — comparativement aux cadres intermédiaires ou de proximité. Aussi, il mentionne que le nombre de personnes encadrées est plus grand au niveau supérieur, soit d'une centaine de personnes ou plus, comparativement au niveau intermédiaire ou de proximité où les équipes encadrées sont plus petites, soit d'une quinzaine de personnes (Mispelblom Beyer, 2010). Il en est de même pour Alber (2011) qui indique que certaines variables permettent de distinguer les cadres intermédiaires des cadres supérieurs telles que le nombre de personnes supervisées, le fait de superviser d'autres cadres ou la possibilité d'agir en autonomie par rapport à sa hiérarchie.

D'autres études définissent précisément la catégorie des cadres supérieurs. Cette catégorie regroupe les personnes qui travaillent en tant que dirigeant ou membre de la direction (Ménard, Institut canadien des comptables agréés, Compagnie nationale des commissaires aux comptes (France) et Institut des réviseurs d'entreprises, 2011; Thoemmes, Kanzari et Escarboutel, 2011) au sommet des entreprises (Barbier, Chauvigné et Vitali, 2011) et qui peuvent dépendre d'un conseil d'administration (Dion, 1986; Office de la langue française, 1998). Plus concrètement, les cadres supérieurs sont responsables d'instaurer les priorités à long terme d'une organisation (Litzky et Greenhaus, 2007), de décider de la manière dont les ressources (humaines, financières, matérielles) seront utilisées dans le but d'atteindre les objectifs à long terme et retirer un profit (Litzky et Greenhaus, 2007; Mizrahi, Davis et National Association of Social Workers, 2008). Ils portent aussi la responsabilité globale de la direction de l'organisation (Mizrahi et al., 2008). La catégorie de cadre supérieur s'occupe de la planification et de

la prise de décisions stratégiques (Barbier et al., 2011; Bergeron, 2003; Gale, 2009; Smith, 2013), de la coordination des activités au sein de l'organisation (Bergeron, 2003; Mizrahi et al., 2008; Smith, 2013), de la mise en place d'objectifs à atteindre (Bergeron, 2003; Gale, 2009), de la direction de l'organisation vers l'atteinte des buts, vers la performance de l'entreprise (Gale, 2009), de la mise en place de politiques (Mizrahi et al., 2008; Smith, 2013) ou de la construction des équipes (Mizrahi et al., 2008).

Le niveau hiérarchique supérieur peut inclure les appellations d'emploi ou de poste suivantes : cadre dirigeant (Barbier et al., 2011; Benquet et Laufer, 2016; Berrat et al., 2013; Cousin, 2004; Laufer, Perrin-Joly, Mascova et Dormion, 2014; Thoemmes et al., 2011; Wolf-Ridgway, 2010), cadre de direction (Office de la langue française, 1998), cadre supérieur (Flamant, 2002), directeur (Berrat et al., 2013; Flamant, 2002; Law, Isaacs et Pallister, 2006; Mizrahi et al., 2008; Smith, 2013), président (International Labour Organization, 2015; Kmec et Skaggs, 2014; Litzky et Greenhaus, 2007) vice-président (Gale, 2009; Litzky et Greenhaus, 2007; Smith, 2013), président directeur général (Gale, 2009; Kmec et Skaggs, 2014; Law et al., 2006; Litzky et Greenhaus, 2007; Mizrahi et al., 2008; Smith, 2013). En anglais, les termes « senior manager » et « executive manager » réfèrent à la catégorie des cadres supérieurs, mais il est à noter que les termes « senior » ou « executive » ne sont pas admis en français (Office de la langue française, 1998).

La catégorie « cadre intermédiaire » regroupe les chefs de service qui supervisent les cadres inférieurs ou le personnel (Bergeron, 2003; Gale, 2009; Ménard et al., 2011; Smith, 2013). Ils peuvent occuper des fonctions de coordination, de planification et de contrôle auprès de leurs subordonnés (Smith, 2013). Ils se retrouvent dans une fonction d'assistance auprès des cadres supérieurs pour coordonner et appliquer les politiques (Dion, 1986), les programmes (Office de la langue française, 1998) ou les buts définis par ceux-ci (Gale, 2009). Ils gèrent au jour le jour la mise en place et la poursuite des activités au sein de l'entreprise et sur le terrain (Gale, 2009; Law et al., 2006). Ils peuvent être impliqués dans la motivation et l'assistance du personnel de même que dans la communication et la rétroaction auprès des cadres supérieurs (Gale, 2009). Selon l'Encyclopedia of social work (2008), les cadres intermédiaires sont responsables d'un département, d'un bureau ou d'un programme. Leur travail consiste à organiser, gérer les ressources, évaluer, faciliter le travail ou construire le travail d'équipe.

Le nombre de personnes qu'ils gèrent peut varier énormément en fonction de la structure hiérarchique de l'organisation et des différents paliers d'encadrement (Gale, 2009).

Le niveau hiérarchique intermédiaire peut inclure les appellations d'emploi ou de poste suivantes : cadre moyen (Office de la langue française, 1998), cadre intermédiaire (Amistani, Guélamine et Mounir, 2013; Hillereau et Joly, 2013; Thoemmes et al., 2011), cadre de département (Mizrahi et al., 2008), directeur de programme (Mizrahi et al., 2008), chef de bureau (Mizrahi et al., 2008), cadre général (Gale, 2009), cadre régional (Gale, 2009), cadre de division (Gale, 2009), chef de section (Mizrahi et al., 2008), chef d'équipe (Amistani et al., 2013; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011), chef d'unité ou de projet (Carballeda et Garrigou, 2001; Cousin, 2004; Hillereau et Joly, 2013). En anglais, les termes « middle manager » et « junior executive » réfèrent au niveau hiérarchique intermédiaire (Office de la langue française, 1998).

Devant l'ensemble de ces critères variés qui rendent difficile l'adoption d'une position claire dans la manière de définir et de subdiviser le groupe des cadres, nous pouvons préciser que nous nous intéressons au travail des femmes cadres. Notre positionnement à propos de la définition du groupe des cadres se trouve un peu plus du côté du travail que de celui du statut. Nous retenons que les cadres sélectionnés devraient encadrer directement du personnel et occuper des positions hiérarchiques diversifiées au sein de leur organisation respective, ce qui peut varier d'organisation en organisation selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Nous retenons d'une part, la définition les conceptualisations de Payre et Scouarnec (2015) qui prend en compte les activités traditionnelles et les activités contemporaines liées au travail des cadres et, d'autre part, la définition de Mispelblom Beyer (2010) qui définit les cadres comme des travailleurs qui tiennent une position entre leur hiérarchie et leur équipe. Selon lui, plusieurs enjeux divergents se rencontrent, et ce, dans le but d'investiguer plus spécifiquement leur vécu subjectif au travail dans un contexte caractérisé par des transformations des formes d'organisation du travail. La prochaine section présente les rôles et le travail des cadres.

2.2 Rôles et travail des cadres

Dans la littérature scientifique, des chercheurs soulignent que le travail d'encadrement demeure rarement considéré comme un travail en soi (Barbier et al., 2011; Pelletier, 2014; Wolf-Ridgway, 2010), mais consiste plutôt à faire travailler les salariés (Brunel, 2012; Lionel, 2011; Mispelblom Beyer, 2010). On peut aussi penser que l'apparition historique du groupe des cadres et la place d'autorité, de pouvoir et de contrôle du travail du personnel encadré au sein de la division sociale du travail aurait quelque chose à voir avec le peu de considération du travail d'encadrement comme un travail. Certains chercheurs expliquent que de concevoir le management comme un travail constitue une démarche inhabituelle, particulièrement depuis le tournant gestionnaire qui priorise la gestion par objectifs, les modes d'évaluation individuelle de même que les procédures de qualité totale comme étant au cœur du management (Barbier et al., 2011; Dejours, 2015). De plus, des chercheurs soulignent que les disciplines des sciences de la gestion s'intéressent généralement peu ou pas à l'analyse du travail (Barley et Kunda, 2001; Foster, Hassard, Morris et Wolfram Cox, 2019) et à l'analyse de l'activité des cadres (Barbier et al., 2011; Hubault, 2013; Matthaei, 2010). Suivant ces perspectives, Tengblad et Vie (2012) soulèvent l'écart entre les théories du management qui présentent les activités classiques de planification, de prise de décision, d'organisation et de contrôle et les pratiques managériales observées qui portent sur des aspects informels et émotionnels du travail d'encadrement. Aussi, leurs travaux sur le rôle et le travail des cadres révèlent que les modèles rationnels du management s'avèrent peu adaptés aux situations pratiques rencontrées par les cadres. Selon Cristol (2009), les programmes de formation dans les sciences de gestion axent les apprentissages des futurs cadres sur les normes et les techniques contribuant à diminuer ou même à rendre peu visible la place occupée par le travail relationnel. Que ce soit avec la hiérarchie, les collègues, les subordonnés ou les clients, un travail de développement et de maintien du lien aux autres est au cœur du travail d'encadrement. De même, certains chercheurs ont soulevé que l'individualisme et la compétition sont des aspects qui marquent les parcours de formation des étudiants au MBA (Kelan et Jones, 2010).

Des chercheurs qui se sont intéressés au travail des cadres ont montré que leur travail d'encadrement se caractérise par son hétérogénéité et ses multiples facettes (Bouffartigue, 2001b; Gotteland et Zarameylan, 2015), allant de la définition des stratégies et des politiques organisationnelles à la gestion quotidienne des travailleurs (Dietrich, 2009). Il consiste principalement, selon Piney, Nascimento,

Gaudart et Volko (2013) à effectuer la gestion, l'organisation et la coordination du travail des autres. Le travail d'encadrement peut déborder de la catégorie cadre et du statut cadre (Bouffartigue, 2001b). Certains encadrent directement du personnel, d'autres non (Bouffartigue, 2001b). Le travail d'encadrement se caractérise par sa polyactivité, c'est-à-dire la nécessité d'intervenir à plusieurs niveaux en même temps dans des activités relationnelles, techniques, administratives et directives (Bouffartigue, 2001b). Ce concept de « polyactivité » est aussi repris par Piney et al. (2013) pour caractériser les tâches morcelées ou les micro tâches brèves, qui s'enchaînent les unes après les autres, qui sont multiples, variées et qui demandent la mobilisation de différents savoir-faire. Selon Piney et al. (2013), le travail d'encadrement de proximité se définit par la résolution d'aléas réguliers et diversifiés, que ce soit concernant l'organisation matérielle du service, le travail technique de métier, la gestion du public, l'informatique ou l'organisation du travail. Le travail des encadrants de proximité est fréquemment interrompu par de nombreuses sollicitations. Que ce soit par le biais du téléphone, du courrier ou des courriels et des technologies de l'information et de la communication (TIC), ces sollicitations entraînent une augmentation de ces interruptions (Piney et al., 2013). Le travail d'encadrement se caractérise également par un travail relationnel et communicationnel quotidien pour gérer l'ensemble des personnes impliquées (subordonnés, collègues, supérieurs) (Piney et al., 2013).

Certains travaux mentionnent que les attentes et les prescriptions à l'égard des cadres sont claires ; toutefois, les moyens pour répondre à ces attentes ont tendance à être variables, flous et diffus (Hemery, Loup et Vézina, 2014; Laroche, Falcoz et Cadin, 2004; Tengblad et Vie, 2012). Les cadres occupent une position « de l'entre-deux », « centrale » et « singulière » au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'ils se retrouvent entre les décisions et les exigences de leurs supérieurs hiérarchiques et l'organisation et la supervision du travail à effectuer par leurs subordonnés ou leurs collègues (Mispelblom Beyer, 2010; Pelletier, 2014; Vie, 2012). Au-delà d'un travail de transmission entre les instances hiérarchiques, ils sont responsables de comprendre, de déchiffrer, d'expliquer et de contextualiser les demandes provenant du haut, de gérer la communication des informations vers le bas au sein de leur équipe, de gérer l'organisation et de trouver des compromis dans le but de faire travailler les employés dans un contexte organisationnel où des attentes doivent être rencontrées (Barbier et al., 2011; Carballeda et Garrigou, 2001; Fortier, 2013; Hales, 2005; Mispelblom Beyer, 2010). Ils ont un rôle ambigu qui se situe entre l'organisation et les salariés (Bergère et Chassard, 2013; Fortier, 2013; Lionel, 2011; Payre, 2014; Tessier, 2006) au coeur de multiples contradictions qui

persistent à l'égard des logiques de l'entreprise, des contradictions qu'ils trouvent eux-mêmes difficiles à cerner (Bayer, 2016; Fortier, 2013; Tessier, 2006).

D'autre part, Dejours (2015) a tracé un portrait des huit fonctions des cadres en considérant leur travail réel et celui de leurs subordonnés. La première fonction consiste à soutenir les salariés composant leur équipe de travail et à apporter leur soutien concernant les difficultés et les imprévus rencontrés dans le travail. La deuxième fonction concerne l'entretien de la confiance possible par le maintien de la capacité d'écoute des cadres, tant individuelle que collective. Ces deux premières fonctions des cadres constituent les bases de l'autorité par le bas. La troisième fonction touche la coordination du travail au sein de l'équipe, soit la planification, la répartition et l'organisation du travail pour tenter d'encourager la coopération. La quatrième fonction des cadres consiste à maintenir les espaces de délibération entre les salariés, tant sous des formes formelles qu'informelles. Les cadres occupent également une cinquième fonction de traduction qui consiste à trouver des moyens d'interpréter, d'adapter les demandes aux réalités vécues sur le terrain et de communiquer les attentes de la hiérarchie de manière à susciter l'adhésion des subordonnés. La sixième fonction des cadres consiste à remettre en question la doctrine de l'entreprise qui regroupe « [...] un ensemble de notions qui permettent d'interpréter les faits et de diriger l'action, de références théoriques, d'éléments d'expérience, mais aussi des valeurs axiologiques sur les plans éthique et politique, qui servent de références communes » (p.178-179). Cette sixième fonction rejoint la septième fonction des cadres qui concerne le courage d'assumer ses décisions et de ne pas simplement relayer les informations du haut vers le bas, mais également d'être capable de relayer les demandes du bas vers le haut. Cette fonction joue un rôle central du point de vue des chercheurs sur la santé mentale au travail et sur la performance économique des entreprises (Dejours, 2015; du Tertre, 2017). La huitième fonction des cadres consiste à participer à la composition et à l'élaboration des orientations générales de l'entreprise et à considérer la place qu'elles occupent dans l'organisation sociale, économique culturelle et politique.

Par ailleurs, Bouret (2009) soulève la persistance d'un paradoxe à propos du travail des cadres : par leurs modes d'investissement dans le travail, les cadres adhèrent et contribuent aux pratiques de rationalisation mises en place dans leur organisation. Ces pratiques demeurent très peu remises en question, ce qui conduit — malgré des pratiques de gestion qui visent le maintien, la rétention, la

reconnaissance du travail effectué par les subordonnés de même que la mise en place de différentes formes de soutien — à intensifier et à augmenter indirectement les rythmes de travail des subordonnés. De la même manière, Lionel (2011) soulève le rôle ambigu des cadres intermédiaires qui travaillent en proximité et offrent du soutien à leur équipe tout en ayant pour mission de contrôler le travail des salariés et de voir à ce que les objectifs de performance soient atteints. Selon eux, les différents dispositifs de gestion apparaissent comme étant de puissants moyens de discipliner les travailleurs et d'accroître la performance. Au-delà de ces attentes contradictoires, les représentations associées à l'image du bon cadre permettent peu aux cadres de remettre en question les décisions et les prescriptions imposées par leur hiérarchie (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Payre, 2014; Pelletier, 2014), d'autant plus lorsqu'ils désirent poursuivre leur ascension hiérarchique (Mispelblom Beyer, 2010; Pelletier, 2014; Vernhet, Commeiras et Desmarais, 2014). En effet, une des fortes représentations à propos des cadres concerne le fait qu'ils sont perçus comme des travailleurs de confiance, doivent être loyaux à l'organisation, adhérer et promouvoir les orientations et les objectifs poursuivis par l'entreprise (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010; Dupuy, 2005; Flocco, 2007; Fortier, 2013).

Traditionnellement, les cadres expriment leur engagement au travail par le temps qu'ils passent au bureau de même que par leur disponibilité totale en dehors des heures de travail (Lee-Gosselin et Ann, 2011; Lupu, 2012; Mintzberg, 2006). À ce sujet, Delteil et Genin (2004) soulignent le caractère central que prend le travail dans la vie des cadres et leur surinvestissement dans le travail. Ils font aussi face à des contraintes et à une charge de travail qui les invite à travailler pendant de longues heures (Matthaei, 2010; Mintzberg, 2006). En effet, les cadres sont évalués sur leur performance, leur travail étant difficilement quantifiable en termes de temps, et ils risquent la sanction si leurs objectifs ne sont pas atteints (Cousin, 2004; Laroche et al., 2004; Mintzberg, 2006; Pichon, 2009).

Par ailleurs, certains travaux se sont intéressés à soulever les spécificités du travail d'encadrant tout au long de la ligne hiérarchique, en distinguant les catégories de responsabilités à différents niveaux (Dietrich, 2009). Ceux exerçant leur fonction aux niveaux supérieurs vont davantage centrer leur travail sur la rentabilité et l'atteinte des objectifs et délègueront l'organisation du travail à des consultants (de Gaulejac et Hanique, 2015). De cette manière, ils s'éloignent progressivement du travail effectué sur le terrain par les équipes (de Gaulejac et Hanique, 2015). Au niveau supérieur, Barbier et al. (2011)

expliquent que le travail des cadres est davantage marqué par la parole et la communication : « beaucoup de ces direx portent sur le faire, mais l'essentiel du faire du dirigeant est un dire » (p.74). De leur point de vue, le travail des dirigeants est davantage axé sur le côté stratégique, telle la représentation de l'organisation et de ses intérêts, puis de la mise au travail des subordonnés dans un cadre précis, alors qu'au niveau intermédiaire, le travail des cadres peut davantage être qualifié d'opérationnel. De plus, Chauvigné (2011) mentionne à propos du travail des cadres supérieurs qu'il consiste à « [...] l'ensemble des actions mises en œuvre par le dirigeant visant à modifier, directement ou indirectement, l'activité des membres d'une organisation en vue de les coordonner et de les orienter afin d'atteindre divers objectifs de cette organisation. » (p.85). Les cadres intermédiaires, de leur côté, sont confrontés à des prescriptions des plus démesurées et parviennent difficilement à changer ces normes (de Gaulejac et Hanique, 2015). Ils agissent comme des « acteurs-relais » entre leur supérieur hiérarchique et l'équipe qu'ils encadrent et des résultats doivent être atteints, référant ainsi à un positionnement hiérarchique spécifique (Dietrich, 2009). Toutefois, d'autres chercheurs soulignent que cette position caractérise l'ensemble des cadres occupant différents niveaux hiérarchiques (Mispelblom Beyer, 2010). Comparativement aux cadres supérieurs, les cadres intermédiaires de l'étude de Mhiri et Teneau (2015) rapportent davantage de tensions et de conflits avec leurs collègues de même que le manque de temps et d'espace communs afin de partager des idées et des informations. La possibilité de déléguer des tâches et des responsabilités à d'autres est également plus grande pour les cadres supérieurs par rapport aux cadres intermédiaires (Mhiri et Teneau, 2015).

De leur côté, de Geuser et Fiol (2002) se sont intéressés à comprendre les réflexes mentaux que développent les cadres dirigeants dans leur processus de prise de décision. Ces réflexes mentaux ne sont pas nécessairement tous présents en même temps et dans les mêmes contextes. Pour arriver à prendre des décisions, les cadres de leur étude cherchent à développer des certitudes entourant la décision à prendre afin de fuir l'incertitude que la prise de décision peut générer. Ils ont tendance à développer une vision où leurs propres enjeux sont pris en considération dans leur prise de décision, écartant ainsi la multiplicité des enjeux et des acteurs concernés par la situation. Ils se concentrent plus spécifiquement au développement d'arguments en lien avec leur vision. Ils tentent de voir les situations avec détachement, avec une certaine distance. Ils écartent les autres et leur point de vue de leur processus de décision. Ils sont également axés sur les solutions. Ils développent différentes stratégies, par exemple la réduction par le consensus où ils cherchent un consensus sur un aspect

décontextualisé de l'ensemble de la situation ou sur un principe fourre-tout comme l'utilisation du « client roi » ou de l'expression « gagnant-gagnant », ces réductions leur permettant de « justifier » leurs décisions.

Pour sa part, Dujarier (2012) distingue les spécificités dans le travail d'organisation de différents niveaux hiérarchiques d'encadrement dans un établissement gériatrique public et dans une chaîne de restauration privée française, deux établissements du grand secteur d'activité des services. Son étude révèle que les membres du conseil d'administration sont responsables de décider des grandes orientations de la production du service de masse, d'établir les budgets de même que de décider des dirigeants responsables de la gestion de l'organisation. Ils sont surtout concernés par la performance financière de l'organisation, plutôt loin de ce qui se passe sur le terrain. Les dirigeants sont, pour la plupart, formés des grandes écoles et comptent plusieurs années d'expérience. Ils sont davantage responsables de faire faire par d'autres le service de masse. Ils tentent de traduire et de concrétiser les demandes du conseil d'administration jugées irréalistes, démesurées, ce que la chercheuse qualifie « d'idéales ». Ils tentent d'obtenir davantage de marges de manœuvre et de négocier d'autres moyens avec le conseil d'administration. Lorsque questionnés à l'égard de leur manière d'effectuer le contrôle du travail d'organisation auprès de leurs équipes, les directeurs éprouvent de la difficulté à caractériser et à expliquer comment ils arrivent à contrôler la subjectivité au travail de leur équipe. Ils délèguent davantage ce travail à des opérationnels et des fonctionnels. Leur travail consiste à formuler les prescriptions organisationnelles plutôt que de s'approcher et de comprendre ce qui se passe réellement sur le terrain. Les experts fonctionnels ont pour mission de fabriquer les prescriptions et les outils utilisés dans le travail des subordonnés de même que d'effectuer le contrôle. Ils sont également loin de ce qui se passe sur le terrain et spécialisé dans des fonctions spécifiques : ressources humaines, informatique, comptabilité, communications, etc.. Bien qu'ils représentent la direction de l'entreprise, certains restent près de ce qui se passe sur le terrain et d'autres, davantage à distance et sur des fonctions qui relèvent du travail de conceptualisation tel que défini à la période bureaucratique. Les directeurs opérationnels sont responsables de diriger plusieurs établissements. Bien qu'ils soient vus par le personnel comme ayant beaucoup de pouvoir dans la hiérarchie, ils rapportent disposer de peu de marge de manœuvre. Un de leurs rôles consiste à calmer et rassurer la direction générale à propos de ce qui se passe sur le terrain. Ils délèguent la gestion du quotidien aux chefs de service ou aux chefs de départements. Les cadres qui constituent l'encadrement de proximité sont, pour la

plupart, issus du métier ; ils sont en proximité avec ce qui se passe sur le terrain et effectuent la gestion quotidienne de leur équipe. Cette étude révèle les différents enjeux rencontrés par le personnel encadrant occupant différents niveaux hiérarchiques.

En somme, nous retenons que le travail d'encadrement peut être compris à travers le concept de polyactivité, c'est-à-dire la nécessité d'intervenir à plusieurs niveaux en même temps dans des activités relationnelles, techniques, administratives et directives (Bouffartigue, 2001b) où les tâches morcelées, ou les micro tâches brèves, s'enchaînent les unes après les autres ; elles sont multiples, variées et demandent la mobilisation de différents savoir-faire (Piney et al., 2013). Le travail d'encadrement se caractérise également par la position centrale que les cadres occupent au sein de l'organisation, entre les attentes et les décisions de leurs supérieurs hiérarchiques et la gestion de leur équipe sur le terrain (Fortier, 2013; Mispelblom Beyer, 2010; Tengblad, 2006). Quelques travaux ont montré qu'ils occupent un rôle ambigu au sein des organisations. D'une part, ils adhèrent et contribuent à certaines pratiques organisationnelles qui renforcent les rapports de domination économique sur le travail, leur positionnement rendant peu possible certaines remises en question (Bouret, 2009; Lionel, 2011). D'autre part, ils se trouvent en charge de contrôler et d'évaluer la performance des salariés dont ils sont responsables (Bouret, 2009; Lionel, 2011).

Nous retenons également que certains travaux montrent que le travail des encadrants de niveau hiérarchique supérieur et intermédiaire se distingue selon certaines caractéristiques. Entre autres, au niveau supérieur, les enjeux stratégiques liés à la rentabilité et à l'atteinte d'objectifs de même que les grandes orientations de l'organisation semblent influencer leurs prises de décisions en ce qui concerne les ressources humaines, financières et matérielles (Chauvigné, 2011; de Gaulejac et Hanique, 2015; Dujarier, 2012) ainsi que les stratégies développées par certains cadres (de Geuser et Fiol, 2002). Leur travail porte davantage sur leur prise de parole et les enjeux de la communication organisationnelle (Barbier et al., 2011). Au niveau hiérarchique intermédiaire, les cadres sont en proximité avec les équipes sur le terrain, aux prises avec la gestion quotidienne, un travail caractérisé « d'opérationnel » (Barbier et al., 2011; Dietrich, 2009; Dujarier, 2012).

Par ailleurs, quelques travaux révèlent les sources de plaisir des cadres dans leur investissement au travail, entre autres, leur sentiment d'utilité dans leur travail (Hemery et al., 2014; Laroche et al., 2004)

ou leur sentiment d'utilité envers leur équipe (Laroche et al., 2004; Piney, Gaudart, Nascimento et Volkoff, 2015), la possibilité de relever des défis (Pelletier, 2014), la possibilité de développer et de maintenir des relations avec les clients (Laroche et al., 2004) ou d'accéder au pouvoir et de participer à la prise de décision (Pelletier, 2014). Enfin, bien que ces travaux révèlent les sources de plaisir au travail des cadres, de nombreuses recherches font état de la présence de transformations des formes d'organisation du travail qui viennent bouleverser leur travail. Elles seront l'objet de la prochaine section.

2.3 Transformations des formes d'organisation du travail et leurs effets sur le travail des cadres

Le travail des cadres se déroule dans un contexte où d'importantes transformations et restructurations s'opèrent au sein des organisations privées et publiques (Aubert, 2012; de Gaulejac, 2005; Fortier, 2010a; Fortier, 2010b; Fortier, 2018; Foster et al., 2019; Lancry et Guilbert, 2012). Ces transformations viennent modifier leurs activités de même que leur rapport au travail et celui de leurs subordonnés (Barley et Kunda, 2001; Bobillier Chaumon, Sarnin et Cuvillier, 2015; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Dujarier, 2015; Foster et al., 2019; Hales, 2005). Parmi les transformations identifiées, les cadres mentionnent une augmentation de la compétitivité et de la culture individualiste de l'organisation dans laquelle ils travaillent (Chesterman, Ross-Smith et Peters, 2005; Coronel, Moreno et Carrasco, 2010; Devine, Grummell et Lynch, 2011; Foster et al., 2019; Peterson, 2015; Trudel et Gosselin, 2010) la montée de la logique client (Bergère et Chassard, 2013; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Fortier, 2010a; Fortier, 2010b; Gollac et Volkoff, 2007; Landour, 2012), l'aplatissement de leurs structures hiérarchiques (Connell, 2006; Dupuy, 2005) et la perte de prestige de leurs fonctions (Peterson, 2015). À ces transformations s'ajoutent des changements continuels concernant les prescriptions de ce qu'ils doivent faire (Barry, Berg et Chandler, 2006; Landour, 2012; Laroche et al., 2004; Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette et Ahlborg, 2008), l'implantation d'outils ou de systèmes de gestion visant l'optimisation de la rentabilité (Barry et al., 2006; Devine et al., 2011; Dujarier, 2015; Fortier, 2010a; Fortier, 2010b; Pichon, 2009; Stevens et Willemez, 2017), une perte d'autonomie (Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Dupuy, 2005; Holden et Roberts, 2004; Landour, 2012), le manque de ressources humaines pour effectuer le travail (Holden et Roberts, 2004; Laroche et al., 2004; Mhiri et Teneau, 2015), le manque de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques (Laroche et al., 2004), une pression temporelle

accrue concernant l'atteinte de résultats, une augmentation des exigences et des objectifs de performance en lien avec la logique d'actionnariat et la financiarisation de la gestion des organisations (Aubert, 2012; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Desmarais, 2006; Fortier, 2010a; Fortier, 2010b; Fortier, 2018; Foster et al., 2019; Pichon, 2009; Tessier, 2006; Wolff, 2015) parfois renforcée par des incitatifs financiers (par exemple, rémunération au rendement, primes, etc.) (Foster et al., 2019), de même qu'une augmentation de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Aubert, 2012; Bergère et Chassard, 2013; Bobillier Chaumon et al., 2015). Ces changements viennent faire pression sur leur vie au travail. Dans certains cas, les supérieurs hiérarchiques demandent aux cadres de faire plus avec moins de ressources financières, humaines, matérielles ou encore, de faire autant avec moins (Bayer, 2016; Fortier, 2010a; Fortier, 2010b; Foster et al., 2019; Rivière, Commeiras et Loubes, 2013; Skagert et al., 2008; Trudel et Gosselin, 2010).

Au-delà de l'ensemble de ces nouvelles exigences du travail observées dans l'activité des cadres, certains travaux révèlent que les transformations des formes d'organisation du travail entraînent une augmentation du temps passé à effectuer des tâches administratives et à traiter une surabondance d'informations que ce soit par les courriels, le courrier ou lors des réunions (Aubert, 2012; Bobillier Chaumon, Cuvillier, Sarnin et Vacherand-Revel, 2018; Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Créno et Cahour, 2016; Matthaei, 2010; Payre, 2014; Pelletier, 2014). En plus de ces particularités qui caractérisent leur travail, une partie importante de leur fonction s'inscrit dans le travail invisible tout au long de leur journée de travail (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012; Bobillier Chaumon et al., 2015; Mintzberg, 2006). Certains évoquent une intensification de leur travail (Bobillier Chaumon et al., 2018; Kelliher et Anderson, 2010; Parent-Thirion et al., 2012) et des activités de travail davantage fragmentées et saccadées (Bobillier Chaumon et al., 2018). Leur travail se déroule constamment dans un sentiment d'urgence, ce qui rend difficile la planification du long terme (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012; Bolduc et Baril-Gingras, 2010). À ce sentiment d'urgence, s'ajoute la surcharge de travail (Fortier, 2010b; Kelliher et Anderson, 2010; Mhiri et Teneau, 2015; Pelletier, 2014; Trudel et Gosselin, 2010), une augmentation de leur stress (Bertrand et Stimec, 2011; Debard, 2015; Lancry et Guilbert, 2012; Mhiri et Teneau, 2015; Trudel et Gosselin, 2010), l'augmentation des conflits entre les travailleurs (Crowley et Hodson, 2014; Deranty, 2011; Edwards, Geary et Sisson, 2002; Linhart, 2011; Thoemmes et al., 2011) et des relations difficiles avec les collègues de travail (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Linhart, 2015).

Les TIC ont aussi entraîné des changements majeurs dans les modes de production, de transmission de l'information de même que dans la gestion des entreprises (de Gaulejac, 2005; de Gaulejac et Hanique, 2015; Méda et Vendramin, 2013). Bien que la rapidité et l'accessibilité de l'information soient améliorées, certains outils, tels le cellulaire ou l'ordinateur portable entraînent l'envahissement du travail dans la vie personnelle et familiale (de Gaulejac et Hanique, 2015; Lhuilier, 2013) et les cadres n'échappent pas à ce phénomène (Aubert, 2012). Selon de Gaulejac et Hanique (2015), « Ces nouvelles technologies engendrent à la fois plus d'autonomie et plus de dépendance, plus de liberté et plus de contraintes, plus de facilité et plus de complexité, plus d'opportunités et plus de difficultés, plus de transparence et plus d'opacité » (p.44). Autrement dit, l'avènement des technologies permet d'une part, une plus grande autonomie dans le travail à effectuer de même qu'une porosité temporelle et spatiale. D'autre part, cet avènement s'avère une contrainte parce qu'on s'attend à ce que les travailleurs demeurent connectés en tout temps à leur travail et répondent dans l'immédiateté (de Gaulejac et Hanique, 2015), un phénomène qualifié d'hyperconnectivité (Grodent, 2015). Plusieurs cadres utilisent ces technologies pour leur travail, ce qui leur permet à la fois une certaine réconciliation entre la sphère du travail professionnel et la sphère familiale, mais également une prolongation du temps passé à travailler (Grodent, 2015; Guilbert et Guerfel-Henda, 2010; Laufer et al., 2014; Matthaei, 2010). Elle rend également plus difficile la comptabilisation du temps passé à travailler, à réfléchir à son travail à partir de la maison de même que le temps passé à penser à sa vie privée dans l'espace professionnel (Guilbert et Guerfel-Henda, 2010). Les débordements du travail dans la vie ont également été montrés dans un bon nombre d'études (Créno et Cahour, 2016; Devine et al., 2011; Genin, 2015; Lancry et Guilbert, 2012; Molinier, 2008). Bien que certains chercheurs se soient intéressés à l'empiètement du travail dans la vie privée, au temps consacré à travailler à partir du domicile familial (Genin, 2009) ou encore à l'invasion du travail dans la vie personnelle (Bourgoin, 2012), d'autres ont montré la réticence ou même le refus des femmes cadres de laisser le travail entrer dans la vie privée (Genin, 2009; Guillaume et Pochic, 2009b). De plus, peu d'études se sont penchées sur la manière dont le travail domestique et les demandes de la famille sont susceptibles d'entrer, par le biais des TIC, dans l'entreprise.

Plus largement, les transformations des formes d'organisation du travail entraînent différentes conséquences sur le travail des cadres dont un sentiment de solitude (de Geuser et Fiol, 2002;

Landour, 2012; Pelletier, 2014; Skagert et al., 2008), l'allongement de leur journée de travail (Créno et Cahour, 2016; Pelletier, 2014; Peterson, 2015; Tessier, 2006; Trudel et Gosselin, 2010; Vézina, St-Arnaud, Stock, Lippel et Funes, 2011), l'augmentation des enjeux éthiques auxquels ils sont confrontés en lien avec leur travail (Carballeda et Garrigou, 2001; Fortier, 2010a; Glée-Vermande et Beyer, 2012; Pelletier, 2014; Skagert et al., 2008; Trudel et Gosselin, 2010), un manque de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques (Falcoz, Laroche, Cadin et Frery, 2004; Thoemmes et al., 2011), une ambiance de travail dégradée (Thoemmes et al., 2011), un manque de reconnaissance (Thoemmes et al., 2011) et des frustrations vécues en lien avec le travail (Skagert et al., 2008). Enfin, peu d'études se sont penchées sur la santé des cadres et les stratégies qu'ils utilisent pour prendre en main leurs propres risques psychosociaux de même que ceux de leurs subordonnés (Debard, 2015; Skagert et al., 2008). Selon Torrès (2012), les recherches en santé au travail se sont principalement intéressées à la santé des salariés, ayant rendu invisibles les problèmes de santé des cadres. À ce sujet, quelques travaux ont montré que des cadres vivent un épuisement professionnel (Delaye et Boudrandi, 2010).

2.4 Analyses du « travail réel » et stratégies/conduites développées par les cadres

Considérant la position « centrale », « singulière », ou « de l'entre-deux » occupée par les cadres au sein des organisations dans un contexte caractérisé par les transformations des formes d'organisation du travail qui viennent faire pression sur leur vie au travail, certains chercheurs se sont intéressés à comprendre les formes de rapports entretenus à la fois avec la hiérarchie et avec les subordonnés, ouvrant ainsi sur les conduites/stratégies adoptées par les cadres (Carballeda et Garrigou, 2001; Clergeau et Pihel, 2010; Dumazert et Cherre, 2012; Fortier, 2013; Glée-Vermande et Beyer, 2012; Pelletier, 2014; Pichon, 2009). Certains d'entre eux ont souligné que le positionnement des cadres au sein des organisations les place au cœur de contradictions, ce qui peut les conduire à vivre des dilemmes/conflits éthiques, sources de souffrance concernant les décisions qu'ils ont à prendre (Carballeda et Garrigou, 2001; Fortier, 2013; Langlois, 2008; Pichon, 2009). Dans ce contexte, différentes stratégies sont mises en place par les cadres. Certains d'entre eux tentent de se mettre à distance des réalités rencontrées sur le terrain par leurs salariés, puis adoptent des conduites en continuité/cohérence avec les prescriptions du management (Carballeda et Garrigou, 2001; Dejours, 2000, 2009; Dumazert et Cherre, 2012; Skagert et al., 2008). À l'extrême, ces cadres se retrouvent

coupés de ce qui se passe sur le terrain, étant davantage engagés dans l'élaboration de la doctrine du travail des autres, processus associé à l'aliénation culturelle selon Dejours (2000). Dans une perspective qui prend en compte l'analyse du travail réel de ces cadres, ces stratégies ou ces conduites sont reliées à des stratégies mises en place afin de se défendre des sources de souffrance rencontrées dans le travail dans le but de ne pas sombrer vers la maladie mentale (Carballeda et Garrigou, 2001; Dejours, 2013). D'autres tentent de construire un positionnement où ils demeurent en proximité avec leurs subordonnés, axant leurs pratiques sur la coopération, l'écoute et le soutien (Clergeau et Pihel, 2010; Glée-Vermande et Beyer, 2012; Skagert et al., 2008) et cherchant à résister à la domination de la rationalité économique sur le travail de leurs salariés (Glée-Vermande et Beyer, 2012). Pour certains, la proximité avec l'équipe est choisie ; ils désirent rester proches de ce qui se passe sur le terrain, traiter les demandes au fur et à mesure afin d'éviter les accumulations ou garder leur porte ouverte (Piney et al., 2015; Vie, 2012). Bien que certains chercheurs associent ces conduites à des « stratégies propres, humanistes, par lesquelles ils essaient de faire respecter certains principes citoyens » faisant partie des « jardins secrets partagés entre collègues » et associent ces stratégies alternatives au fait d'être des « professionnels réflexifs » (Glée-Vermande et Beyer, 2012), elles pourraient également être rattachées à « l'autonomie morale subjective » des cadres (Pelletier, 2014). Dans certains cas, les cadres sont prêts à subir personnellement les conséquences de leurs conduites de proximité. Ils ne renoncent pas à leurs valeurs morales, conséquences qui peuvent aller de la carrière « stoppée » jusqu'au congédiement ou même les conduire à démissionner de leur propre gré (Glée-Vermande et Beyer, 2012).

Par ailleurs, l'étude de Pelletier (2014) a cherché à mieux comprendre les conduites développées par les cadres intermédiaires en situation de gestion du personnel. Ces travaux ont montré que certains d'entre eux développent des conduites portées par l'éthique de la justice, où le sens du devoir occupe une place prépondérante concernant leur loyauté à l'organisation, l'atteinte d'objectifs organisationnels et la rencontre des attentes de leur rôle de cadre. En ce sens, ils prennent des décisions en respectant les règles et l'équité entre chaque personne dans le but de réduire les injustices et de favoriser l'impartialité. D'autres cadres de son étude ont développé des conduites appuyées sur le sens moral de la sollicitude. La prise en compte des besoins des autres, leur sensibilité mobilisée pour comprendre la vulnérabilité et la souffrance d'autrui et le maintien de leurs relations aux autres guident leurs conduites tant avec leur équipe, leurs collègues, leurs clients ou leur supérieur. Ces résultats révèlent

que plusieurs femmes et aussi des hommes ont fait entendre cette sollicitude dans leur discours, bien qu'elle soit accompagnée d'un sentiment de marginalité par rapport aux manières de faire dominantes dans les organisations. S'appuyant sur les recherches de Molinier — présentées à la section 1.7 à propos de la continuité des savoir-faire discrets mobilisés à la fois dans les activités de travail de la sphère domestique et de *care* effectués par les femmes dans la sphère privée et les activités de soins effectuées dans la sphère publique dans des milieux traditionnellement féminins — certaines recherches effectuées auprès de femmes cadres proposent aussi une continuité entre les activités du travail domestique et de soins et les activités d'encadrement de subordonnées (Chirikova et Krichevskaja, 2002; Eagly, Johannesen-Schmidt et Van Engen, 2003; Harel Giasson, 1992; Ruderman, Ohlott, Panzer et King, 2002). Entre autres, Symons (2007) explique qu'une part du travail d'encadrement est un travail affectif, où les femmes ne se sentent pas toujours à l'aise de mettre de l'avant leurs savoir-faire acquis dans leurs rôles de mère et d'épouse (ils ont été repérés par la chercheuse) tandis que les hommes n'hésitent pas à mettre de l'avant qu'ils gèrent le personnel en « bon père de famille ». Ruderman et al. (2002) montrent que le développement de compétences/ressources dans la sphère privée se transférerait dans la sphère professionnelle en ce qui a trait aux compétences reliées aux relations interpersonnelles telles que les habiletés d'écoute et de communication développées dans les relations familiales et communautaires. Nous reviendrons de manière détaillée sur ces éléments à la section 3.5.

Pour comprendre plus spécifiquement les différentes stratégies mobilisées par les cadres, il est nécessaire de se rappeler la position particulière qu'ils occupent au sein des organisations. Ils sont pris entre « deux feux » (Dejours, 1992), soit entre la hiérarchie qui communique l'idéologie relative à la maîtrise technique sur le travail à faire et les objectifs à atteindre (qui peut prendre la forme de la stratégie de la distorsion communicationnelle où le réel de travail est dénié) (Dejours, 1998b) et les employés encadrés par les cadres, dans un contexte où la menace de se faire licencier ou la peur de perdre sa place est présente (Dejours, 1998b). Dejours (1992) a montré que des risques inhérents au déni du travail réel et des contraintes rencontrées par les opérateurs sur le terrain par les cadres intermédiaires les conduisent à une distanciation et à des conflits. Du côté des cadres, ces derniers peuvent développer une défensive nommée « psychologie spontanée de l'encadrement » qui consiste à « porter un regard péjoratif sur les opérateurs » et à mettre de l'avant leur « irresponsabilité, leur immaturité, leur individualisme et leur démotivation » et à dénier les failles dans l'organisation prescrite

du travail (Dejours, 1992, p. 118). Ces stratégies ont également été identifiées chez certains cadres de l'étude de Vézina et St-Arnaud (1996) qui expliquent les difficultés à atteindre les objectifs par le personnel en raison de facteurs et de problèmes personnels en étant devant l'impossibilité d'apporter des changements aux objectifs et aux prescriptions démesurées imposées par la hiérarchie. Aussi, chez certains cadres à qui les supérieurs peuvent demander de poser des actions difficiles moralement ou à qui il est demandé de faire le « sale boulot », Dejours (1998b) a montré qu'ils peuvent adopter une stratégie individuelle de défense qui consiste à se mettre volontairement des œillères ou dit autrement, à effectuer un déni du travail réel contribuant à maintenir, à construire et à renforcer les stratégies de « distorsion communicationnelle » présentes au sein des organisations. Ces cadres qui collaborent à l'élaboration du mensonge et à l'effacement des traces se retrouvent toutefois dans une situation « psychologique de malaise » (Dejours, 1998b, p. 99). De leur côté, Vézina et St-Arnaud (1996) ont montré que les cadres supérieurs construisent une image différenciée du travail axé sur l'atteinte d'objectifs et de ratio qui est distanciée des conceptions du travail du personnel en contact direct avec la clientèle. Ces cadres supérieurs qui se retrouvent devant l'impossibilité d'échanger avec leurs collègues sur les difficultés et les défis qu'ils rencontrent dans leur travail développent des pratiques de gestion directives marquées par le désir de répondre aux objectifs et ratios à travers une stratégie défensive de négation du travail réel. Pour sa part, Pelletier (2014) a toutefois montré que cette stratégie demeure peu efficace pour les cadres intermédiaires de son étude et permet difficilement de calmer la souffrance et la culpabilité qu'ils ressentent étant donné qu'ils se retrouvent trop près du terrain. Il en est de même pour les cadres de premier niveau de l'étude de Vézina et St-Arnaud (1996), mais lorsque ces derniers expliquent la situation à leur supérieur et remettent en question les objectifs à atteindre, ils se trouvent confrontés à des supérieurs qui doutent de leur capacité à planifier leur travail et leur reflètent leur propre résistance au changement, ayant pour effet de réduire leurs chances de promotion ou encore d'être muté à un poste moins intéressant. Devant ces situations, les cadres de premier niveau sont contraints de développer des stratégies de proximité et de soutien auprès de leurs subordonnés dans le but d'atteindre les objectifs. Ces situations de travail ont pour effet de créer une distanciation et des tensions entre les cadres supérieurs et les cadres de premier niveau qui ne partagent pas les mêmes visions et conceptions du travail.

À cette première forme de « soumission à la menace » par le biais de la stratégie individuelle des « œillères », s'ajoute la question de la « souffrance éthique » liée à ce déni du travail réel, cette

souffrance éthique qui consiste à « perdre sa propre dignité et à trahir son idéal de valeur » par le « fait » de « commettre des actes que les cadres réprovent ou d'adopter des attitudes iniques vis-à-vis de leurs subordonnés dont ils feignent d'ignorer la souffrance, ou de leurs collègues avec lesquels, pour progresser, ils sont contraints d'être déloyaux » (Dejours, 1998b, p. 99). Pour pallier ces sources de souffrance, certains cadres développent collectivement la stratégie de virilité qui se définit à travers « la violence que les cadres sont capables de commettre contre autrui, notamment ceux qui sont dominés, à commencer par les femmes » (Dejours, 1998b, p. 114), qui consiste à « rendre acceptable ce qui ne devrait pas l'être » et aussi à « rendre tolérable la souffrance éthique [...] qui résulte n'ont pas d'un mal subi par le sujet, mais de celle qu'il peut éprouver de commettre, du fait de son travail, des actes qu'il réprovoie moralement » (p.44). En ce sens, les cadres qui adoptent cette stratégie collective de défense de la virilité, où cette forme de « sale boulot » au sein de l'organisation est associée à la virilité, parviennent à « faire passer le mal pour le bien » (Dejours, 1998b, p. 114-115). Ils effectuent une inversion du sens de leurs valeurs éthiques, de ce qui est bien et de ce qui est mal, leur permettant ainsi de lutter contre la souffrance qu'ils vivent dans leur rapport au travail de même que de préserver leur intégrité psychique et somatique. Dejours (1998b) explique que cette stratégie va au-delà d'un calcul par l'acteur de ses bénéfices à déployer une telle stratégie, mais est plutôt le résultat d'un « conflit éthique entre la rationalité pathique et la rationalité morale-pratique, qui permet la suspension du sens moral, ou plutôt son retournement, au profit d'une rationalité paradoxale inversée par rapport aux valeurs » (Dejours, 1998b, p. 116) et qui se trouve au service de la rationalité économique. Certains cadres intermédiaires de l'étude de Pelletier (2014) ont mis en place cette conduite défensive individuelle de mise à distance du personnel qu'ils encadrent et ont opposé un déni de perception au réel de travail de leurs subordonnés. Ces cadres ont développé une « armure » ou une « carapace » pour collaborer et mettre en œuvre les prescriptions organisationnelles lorsque demandé par leur supérieur, leur permettant aussi de se protéger des critiques et des mécontentements du personnel (Pelletier, 2014). Son étude révèle aussi que plusieurs des cadres qui mettent en place des conduites de mise à distance ont fait des efforts pour ne pas en arriver là et ont tenté de trouver des alternatives, mais ces efforts sont et demeurent grandement invisibles, notamment auprès des salariés.

Dans certaines circonstances, le déni de perception opposé par la stratégie de défense collective de la virilité ne suffit pas et se radicalise, et certains cadres en rajoutent en introduisant la provocation,

passant du côté d'une stratégie collective de défense nommée cynisme viril (Dejours, 1998b). Cette stratégie consiste à mettre en scène, faire des déclarations, révéler son courage et sa détermination à faire davantage et plus fort que ce qui est demandé de manière répétitive où la virilité fait l'objet d'épreuves constantes (Dejours, 1998b). Cette défense est construite entre les cadres et eux seuls. Ils peuvent se lancer des défis de faire plus que ce que leurs supérieurs leur demandent, par exemple, d'exiger de leurs employés des objectifs plus élevés que ce qui est demandé par la hiérarchie. Certains cadres intermédiaires de l'étude de Pelletier (2014) ont aussi mis en œuvre cette stratégie du cynisme viril. La stratégie défensive du cynisme viril peut conduire les cadres vers l'idéologie défensive du réalisme économique qui consiste à « faire passer le cynisme pour de la force de caractère, de la détermination et pour un haut degré de sens des responsabilités collectives », conduisant les cadres à développer des discours qui justifient leurs actions par le réalisme de la science économique, où le « sale boulot » qu'ils effectuent est fait à partir de principes rationnels et scientifiques (Dejours, 1998b, p. 128). De cette manière, les cadres qui adoptent cette stratégie deviennent « propagandistes du pouvoir et de la rationalité stratégique de l'entreprise » (Dejours, 1998b, p. 130).

Dans son étude auprès de cadres dirigeants, Wolf-Ridgway (2010) explique que pour faire leur travail de direction, ces derniers doivent « [...] prendre du recul, se débarrasser du quotidien et se donner les moyens de voir loin », ce travail étant à « haut risque d'aliénation culturelle par le détachement du réel, volontaire, conscient et présenté comme obligatoire (et non inconscient et défensif) » (p.269). Bien qu'elle n'ait pas étudié spécifiquement la question des stratégies défensives des cadres dirigeants, mais leur présentation de soi dans le travail, elle a constaté dans certains discours des participants des formes d'expressions et de valorisation du courage liées à la stratégie défensive de la virilité. Aussi, ces pratiques contribuent, selon elle, à la mise en place du « mensonge institué » et à la distorsion de la communication au sein de leur organisation. En ce sens, elle dit que « se présenter comme infallible et omniscient contribue à masquer le réel, les difficultés et les doutes personnels, ce qui peut conduire aux pratiques de gestion délétères déjà largement dénoncées » (Wolf-Ridgway, 2010, p. 275). On pourrait aussi penser que les cadres supérieurs de l'étude de Vézina et St-Arnaud (1996) qui utilisent une stratégie défensive de négation du réel de travail des cadres subalternes et du personnel aux prises avec la clientèle contribuent à l'instauration du « mensonge institué » et à la « stratégie de la distorsion communicationnelle ».

En ce qui concerne plus spécifiquement la question des femmes ou du genre dans l'encadrement, Wolf-Ridgway (2010) avance que les stratégies mobilisées par les quelques femmes de son échantillon ne reposeraient pas sur un déni du réel de travail et ne se déploieraient pas dans le registre de la virilité. Bien que cette question du genre demanderait, selon elle, une recherche centrée spécifiquement sur cette question, elle explique que ces femmes, qui vivent un conflit de subjectivité entre le travail de direction qui demande de « vaincre les doutes, d'affirmer, d'inventer, de contrôler, de maîtriser, d'ordonner, etc. » (p.262) et leur identité sexuée de femme, en viennent à développer une stratégie du côté de l'ironie et de la dérision qu'elles entretiennent à l'égard d'autres hommes dans le but de mieux se défendre des représailles qu'ils pourraient entretenir à leurs égards pour avoir pris leur place. En ce sens, elle observe que ces femmes ont tendance à critiquer et discréditer les hommes de leur entourage tant au travail que dans la vie privée puisque ces dernières reçoivent peu de soutien de la part de leur conjoint. Pour sa part, Pelletier (2014) a montré que, au sein de son échantillon de participants composé d'hommes et de femmes cadres, une proportion importante de femmes, mais aussi des hommes développent des conduites d'autonomie morale subjective. Ces conduites d'autonomie morale et subjective consistent à résister et à s'opposer aux prescriptions des organisations lorsque l'application de ces prescriptions engendrerait de la souffrance chez leurs employés, leur permettant de préserver leur rationalité sensible, ces conduites faisant également opposition aux normes véhiculées par les collègues. Parmi les conséquences identifiées par l'adoption de ces conduites, la chercheuse retrace l'isolement, le rejet et l'exclusion tant par la hiérarchie que par les collègues. Bien que son étude ne se penchait pas spécifiquement sur l'analyse genrée des conduites des hommes et des femmes cadres, elle montre, d'une part, que certaines femmes déploient des stratégies défensives caractérisées par la mise à distance et par le déni de ce qui se passe sur le terrain et, d'autre part, que certaines femmes déploient des conduites du côté de l'autonomie morale subjective et cherchent à préserver leur rationalité sensible malgré le conflit qu'elles rencontrent dans l'arbitrage entre des attentes contradictoires. En somme, il nous apparaît important de tenter de cerner à partir du vécu subjectif au travail des femmes cadres en prenant en compte les rapports de domination de la rationalité économique sur le travail d'encadrement ainsi que les rapports de domination des hommes sur les femmes, les dynamiques défensives qu'elles mobilisent pour s'intégrer et se maintenir au travail. Pour y parvenir, nous tenterons de cerner comment elles font face aux difficultés et aux contraintes qu'elles rencontrent dans le travail afin de comprendre les efforts qu'elles déploient pour adhérer ou résister à certaine ou à l'ensemble des prescriptions du travail

d'encadrement, les compromis et les renoncements qu'elles sont prêtes à faire pour produire une œuvre commune et la manière dont leur vécu subjectif au travail fait sens pour elles.

2.5 Synthèse et réflexions

Différentes connaissances à propos des enjeux vécus au travail par les cadres ont été regroupées et présentées dans la section précédente, notamment le rôle et le travail des cadres, les effets des transformations des formes d'organisation du travail et les conduites déployées. Parmi les éléments qui retiennent notre attention, nous retenons la place particulière que les cadres occupent au sein des organisations, entre la hiérarchie et les subordonnés qu'ils encadrent de même que les paradoxes qu'ils rencontrent entre les représentations associées à leur statut et les situations rencontrées dans le travail réel. Dans le cadre de ce projet doctoral, nous retenons la définition du concept de cadre de Mispelblom Beyer (2010) qui définit le terme cadre de la manière suivante : « encadrer, c'est ferrailer : cela ne consiste pas à occuper un poste ou à exercer une fonction, mais à “tenir une position”, dont les tensions, les divergences et les conflits sont le pain quotidien. Il n'y a pas d'encadrement qu'intermédiaire, car il se débrouille toujours avec et entre deux sources de pression : celle d'en haut et celle d'en bas » (p.45).

Pour satisfaire les attentes à l'égard de leur travail, plusieurs travaillent de longues heures et se surinvestissent dans le travail. Nous demeurons également sensibles à certains travaux ayant montré des spécificités du travail d'encadrement supérieur et du travail d'encadrement intermédiaire. Dans un contexte empreint de transformation des formes d'organisation du travail, des changements continuels à propos des prescriptions du travail des cadres viennent bouleverser la répartition du temps consacré à différentes fonctions de leur travail auquel s'ajoute un ensemble de tâches invisibles qui se modifient tout au long des journées. L'avènement des TIC vient également transformer les temps et les lieux de travail qui tendent à prolonger le temps passé à travailler ; or, peu de travaux se sont penchés sur la manière dont les demandes des activités de *care*, de la famille et du conjoint sont susceptibles d'entrer dans le travail d'encadrement à l'aide de ces technologies, ce qui semble être une piste intéressante à explorer. Enfin, ces transformations du contexte organisationnel du travail des cadres entraînent des dilemmes/conflits éthiques, sources de souffrance, qui se traduisent par l'adoption de conduites/stratégies variées selon les situations de travail vécues par les cadres.

En nous appuyant sur la sociologie des rapports sociaux de sexe pour analyser l'ensemble des références recensées, nous remarquons que plusieurs des études s'appuient sur une conceptualisation du travail qui prend peu en compte les activités du travail domestique et la prise en charge des besoins des autres. Autrement dit, la grande majorité des études conceptualisent le travail d'encadrement sous un angle qui considère uniquement les rapports sociaux de production. D'une part, certains chercheurs précisent peu ou pas le sexe des participants au sein de leurs recherches, laissant présager qu'il s'agit uniquement d'hommes (Barbier et al., 2011; Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Chauvigné, 2011; Mhiri et Teneau, 2015; Payre, 2014). Comme l'indiquent certaines perspectives féministes, ces travaux contribuent à garder sous silence le vécu subjectif des femmes (Molinier, 2013). D'autre part, certains chercheurs incluent des femmes parmi leurs participants, mais ne font pas d'analyse genrée ou prennent peu en compte les rapports de domination des hommes sur les femmes pour effectuer leur analyse (Alliot, 2017; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010; Pelletier, 2014; Pichon, 2009; Piney et al., 2015; Rivière et al., 2013; Skagert et al., 2008; Thoemmes et al., 2011; Trudel et Gosselin, 2010), ce qui conduit certains d'entre eux à indiquer que les femmes vivent des situations et une expérience de travail similaire à celles des hommes (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Or, dans un contexte où certains travaux soulèvent l'ambivalence (Flocco, 2007) de même que la tendance à minimiser (Flocco, 2007; Mispelblom Beyer, 2010) les rapports de domination hommes-femmes vécus par les femmes cadres, il semble plausible que les rapports de domination des hommes sur les femmes passent inaperçus au sein de ces travaux, d'autant plus que peu de chercheurs adoptent la théorie de la sociologie des rapports sociaux de sexe pour penser le travail des cadres et pour prendre en compte les rapports sociaux de production et de reproduction. Selon Boni-Le Goff (2013), malgré une féminisation des cadres et l'atteinte d'une parité dans plusieurs des grandes écoles de formation françaises, peu de chercheurs prennent en considération le genre dans leurs travaux de recherche, celui-ci demeurant marginal ou tabou au sein des connaissances produites. En effet, certains chercheurs ont dénoncé la nécessité de mobiliser des perspectives féministes dans les études qui portent sur les organisations, les relations sociales et le travail (Bell, Meriläinen, Taylor et Tienari, 2019). De plus, ils évoquent que ne pas poser de questions à propos des rapports sociaux de domination au travail et dans l'encadrement au sein des organisations contribue à l'acceptation des inégalités de genre, des inégalités et des violences qui affectent les femmes particulièrement et plus largement, l'ensemble de la société (Bell et al., 2019). Par ailleurs, les travaux de Kelan et Jones (2010)

ont montré que les femmes demeurent sous-représentées dès la formation au MBA et que des enjeux de genre sont présents dès la formation. Toutefois, ces enjeux de genre ne sont pas abordés dans le cadre du programme de formation. Deux positionnements sont construits par les étudiants, soit celui du statu quo ou l'acceptation du monde tel qu'il est et celui du genre comme n'ayant pas d'importance (Kelan et Jones, 2010) que l'on peut penser près du déni de perception ou de la présomption d'égalité « déjà là ». Dans ce contexte, notre préoccupation demeure grande à l'égard de la manière dont on rend compte des voix et des expériences vécues par les femmes cadres.

Chapitre 3 : État des connaissances sur le travail des femmes cadres : de quelles dimensions du travail est-il question?

La section qui suit présente les connaissances produites au sujet des femmes cadres. Elle débute par un portrait des femmes dans le travail d'encadrement. Ensuite, la présentation des travaux qui ont analysé la culture organisationnelle et les stéréotypes entourant l'encadrement, les différentes stratégies d'intégration mises en place par les femmes, les éléments des trajectoires professionnelles de même que les pratiques de gestion des femmes cadres sont exposés.

3.1 Portrait des femmes cadres et division sexuelle du travail d'encadrement

Ces dernières décennies, on observe une augmentation notable des femmes dans l'ensemble des postes d'encadrement du marché du travail canadien (Boulet, 2013). En 1987, les femmes canadiennes occupaient 25 % de l'ensemble des postes cadres alors qu'en 2012, elles représentent 36 % à ces postes (Boulet, 2013). Malgré cette augmentation marquée au cours des dernières décennies, leur taux de représentativité tend à stagner de 2003 à 2018, oscillant entre 34 % et 37 % (Statistique Canada, 2019d). En effet, on remarque une stagnation de leur présence dans l'ensemble des postes de gestion ces dernières années, et elles demeurent toujours minoritaires par rapport aux hommes. Selon Burke (2017), les progrès des femmes dans l'encadrement demeurent lents. Plus on monte dans la hiérarchie, plus les femmes se font rares. Elles sont davantage présentes au niveau intermédiaire, leur taux fluctuant entre 36% et 39% de 2003 à 2018, alors qu'au niveau supérieur, leur taux varie entre 21% et 37% (Statistique Canada, 2019d). Elles sont également moins présentes dans les postes de gestion lorsqu'elles avancent en âge comparativement à la part qu'elles occupent entre 15 et 34 ans (Boulet, 2013), laissant présager des revirements dans leur trajectoire professionnelle.

En ce qui a trait à la représentation des femmes cadres selon le type d'organisation dans laquelle elles travaillent, il semblerait, à partir des statistiques disponibles¹¹, que leur présence soit plus marquée au

¹¹ Les données différenciées selon le sexe de l'effectif de la fonction publique canadienne demeurent très sommaires comparativement aux documents de la fonction publique québécoise. D'autre part, les données de Statistique Canada (Enquête sur la population active), (Enquête sur la dynamique du travail et du revenu) ne permettent pas de différencier les femmes cadres qui travaillent dans le secteur public de celles travaillant dans le secteur privé. Selon Monsieur Gaston

sein des fonctions publiques québécoises et canadiennes à travers le temps. Au Québec, elles occupent entre 38 % et 47 % de 2005 à 2018 au niveau de la haute direction et entre 32 % et 47 % de 2005 à 2018 au niveau de l'ensemble des postes cadres (Secrétariat du Conseil du trésor, 2008, 2016, 2019). Au Canada elles représentent de 37 % à 47 % de l'encadrement de 2005 à 2017 (Gouvernement du Canada, 2016, 2018)¹². Pour ce qui est du secteur privé, l'étude de Bédard et Brière (2015) révèle que les femmes représentent 16,3 % de la haute direction des sociétés en 2014. Selon Catalyst (2013), les femmes cadres canadiennes représentaient 18,1 % des postes de haute direction dans l'ensemble des organisations publiques et privées.

Malgré une présence considérable des femmes cadres au Canada, des études dans différents pays, y compris l'étude de Catalyst (2013) et celles de Statistique Canada (2019a) au Canada, rappellent que certaines entreprises n'ont toujours aucune femme au sein des postes d'encadrement supérieurs (Catalyst, 2013; Helfat, Harris et Wolfson, 2006; Krishnan et Park, 2005; Metz et Simon, 2008; Mulligan-Ferry, Malordy et Peter, 2013; Sam-Giao, 2015; Smith, Smith et Verner, 2006; Statistique Canada, 2019a). De plus, plusieurs études révèlent que les femmes cadres demeurent sous-représentées aux niveaux hiérarchiques supérieurs par rapport à la proportion qu'elles représentent au niveau d'encadrement intermédiaire et inférieur (Alvesson et Billing, 2009; Antoniou et Angelou, 2019; Eurofound, 2018; Kmec et Skaggs, 2014; Kornberger, Carter et Ross-Smith, 2010; LaPierre et Zimmerman, 2012; Laufer, 2017; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Richards, 2019; Senden et Visser, 2014). De cette manière, une division verticale persiste entre les hommes et les femmes aux postes d'encadrement.

Concernant les secteurs d'activité, les femmes cadres travaillent davantage dans des secteurs féminisés (Adams, Gupta et Leeth, 2010; Eurofound, 2018; Goodman, Fields et Blum, 2003; Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski et Atkins, 2010; Lyly-Yrjänäinen et Fernández-Macías, 2009; Shin, 2012), par exemple l'éducation et la santé (Bergère et Chassard, 2013; Eurofound, 2018; Ferrary, 2013;

Quirion, bibliothécaire-conseil en Statistiques et données d'enquêtes à l'Université Laval : « comme Statistique Canada est l'agence principale de données pour l'ensemble du Canada, je vois mal où on pourrait trouver ce genre d'information ailleurs ».

¹² Une demande d'accès à l'information a été adressée en ligne (<https://atip-aiprp.apps.gc.ca/atip/welcome.do?lang=fr>) afin d'obtenir des précisions concernant les femmes cadres travaillant aux différents niveaux hiérarchiques. D'autre part, une demande d'accès d'information a également été formulée au Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur concernant l'encadrement des établissements universitaires québécois.

Laufer et Pochic, 2004; Lyly-Yrjänäinen et Fernández-Macías, 2009; Orser et Leck, 2010; Rose, 2013) ainsi que la communication et les ressources humaines (Bergère et Chassard, 2013; Ferrary, 2013; Okba et Lainé, 2004; Rose, 2013). Plusieurs femmes cadres travaillent dans le secteur des services comparativement à la part qu'elles occupent dans les secteurs d'activités traditionnellement masculins, par exemple la construction (Brady, Isaacs, Reeves, Burroway et Reynolds, 2011; Lyly-Yrjänäinen et Fernández-Macías, 2009; Mulligan-Ferry et al., 2013). Dans l'ensemble, une proportion importante de femmes cadres travaillent dans des secteurs d'activités plus féminisés. D'une certaine manière, ces études montrent une division horizontale des secteurs d'activités dans lesquels les hommes et les femmes cadres travaillent.

Malgré la présence majoritaire des femmes dans les emplois salariés du secteur de la santé, des services sociaux et de l'éducation, elles se retrouvent moins nombreuses dans les fonctions d'encadrement de ces secteurs (Baillargeon, 2012; Eurofound, 2018). Plus concrètement¹³, en 2012-2013, dans le domaine de l'enseignement des jeunes et des adultes, les femmes représentent 79 % des enseignantes ; 64 % des directrices d'écoles et 55 % du personnel d'encadrement (Gouvernement du Québec, 2017a). Une tendance similaire s'observe au niveau collégial. En 2012-2013, 53 % de femmes occupent la profession d'enseignante et 47 % celle d'encadrante (Gouvernement du Québec, 2015b). Cette tendance s'observe également dans les établissements de santé et des services sociaux québécois. En 2015, les femmes représentent environ 80% des salariés de ces établissements contre environ 68% pour l'ensemble du personnel d'encadrement (Gouvernement du Québec, 2017b). Plus spécifiquement, elles représentent 70% des postes d'encadrement intermédiaire contre environ 63% des postes d'encadrement supérieurs (Gouvernement du Québec, 2017b). D'autre part, dans le commerce de détail, les vendeuses représentant environ 55 % de la profession alors qu'elles sont toujours minoritaires dans la fonction de directrice de commerce de détail (42 %) (Conseil du statut de la femme, 2016). Ces quelques statistiques montrent la reproduction d'une division sexuelle du travail entre les niveaux hiérarchiques au sein d'un même secteur d'activité. Plus on monte dans la hiérarchie, moins les femmes sont présentes.

¹³ Une demande d'accès à l'information a été adressée au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur afin d'obtenir des données pour le niveau d'enseignement universitaire. Ces données n'étaient pas disponibles au Ministère, et la responsable a conseillé à l'étudiante d'effectuer une demande d'accès à l'information à chacun des 13 établissements. Concernant le secteur de la santé et des services sociaux, des données ont été fournies à l'étudiante par le biais d'une demande d'accès à l'information.

Concernant les fonctions occupées par les femmes cadres, elles demeurent sous-représentées dans les opérations et les ventes, responsabilités impliquant une gestion directe des pertes et des profits (Bédard et Brière, 2015; Broadbridge et Hearn, 2008; Helfat et al., 2006). Il en est de même dans les fonctions appelées *line* (Billing, 2011; Kim et Brunner, 2009), *core* (Hearn, Jyrkinen, Piekkari et Oinonen, 2008) ou dans les postes opérationnels/centraux (Bédard et Brière, 2015) pour qualifier leur importance dans les organisations. Elles sont surreprésentées dans les fonctions dites périphériques (Alvesson et Billing, 2009; Helfat et al., 2006; Kim et Brunner, 2009), d'expertise (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011; Singh, Terjesen et Vinnicombe, 2008) ou de services partagés (Bédard et Brière, 2015). Ces fonctions regroupent la comptabilité (Guillaume et Pochic, 2009b; Helfat et al., 2006; Pochic et al., 2011), l'administration (Alvesson et Billing, 2009; Helfat et al., 2006; Laufer et al., 2014), les affaires juridiques (Hearn et al., 2008; Helfat et al., 2006; Pochic et al., 2011), les relations publiques (Bédard et Brière, 2015; Helfat et al., 2006; Pochic et al., 2011), les communications (Guillaume et Pochic, 2009b) et les ressources humaines (Alvesson et Billing, 2009; Bédard et Brière, 2015; Guillaume et Pochic, 2009b; Hearn et al., 2008). De manière globale, ces études révèlent une division horizontale des fonctions d'encadrement occupées par les hommes et les femmes.

En ce qui concerne le salaire, les écarts salariaux entre les femmes cadres et les hommes cadres sont présents dans plusieurs pays, et ce, même lorsqu'il y a des lois et des politiques pour réduire ces écarts (Boulet, 2014; Cloutier-Villeneuve, 2018; International Labour Organization, 2015; Macdonald, 2019). Dans les postes de gestion de manière globale, de 2014 à 2018 au Canada, Statistique Canada (2019e) montre que le salaire horaire des femmes équivaut en moyenne à environ 87% du salaire des hommes. En ce qui a trait à l'encadrement supérieur au Canada, les travaux de Richards (2019) révèlent que l'écart entre le revenu moyen des hommes et des femmes dans la tranche de revenu supérieure de 1% en 2015 en gestion est de près de 200 000\$ annuellement. Les femmes cadres supérieures perçoivent un revenu moyen annuel de 550 000\$ contre 750 000\$ du côté des hommes cadres supérieurs. Aussi, l'étude québécoise de Boulet (2014) révèle qu'en 2012, les hommes cadres perçoivent un taux horaire de 51.81\$ contre 33.91\$ chez les femmes. Au niveau intermédiaire, persiste un écart entre le taux horaire des hommes (36.46\$) et celui des femmes (32.24\$) (Boulet, 2014). Au Québec, ce serait au sein de la fonction publique québécoise que les inégalités salariales entre les hommes et les femmes seraient les plus atténuées. Dans la haute direction, en 2018, les femmes

gagnaient 96% du salaire des hommes (Secrétariat du Conseil du trésor, 2019). Dans l'encadrement, en 2018, les femmes gagnaient 1% de plus que les hommes (Secrétariat du Conseil du trésor, 2019). Par ailleurs, en ce qui concerne les distinctions entre les salaires des cadres de la fonction publique par rapport aux cadres qui travaillent dans des entreprises privées, Sanger (2011) spécifie que certaines considérations politiques limitent la rémunération perçue par les cadres de la fonction publique, ce qui n'est pas le cas des cadres qui travaillent au sein des entreprises privées. L'étude de Macdonald (2019) auprès de cadres supérieurs du secteur privé révèle que les femmes cadres gagnent 0.68\$ de l'heure pour chaque dollar gagné par les hommes cadres. Les travaux de Beninger (2013) montrent que lors de leur insertion professionnelle, les femmes diplômées du MBA gagnent 8 167\$ de moins annuellement que leurs collègues masculins qui obtiennent le même diplôme, faute de pouvoir accéder aux mêmes niveaux hiérarchiques de poste que ces derniers. En France, selon les études recensées, des femmes cadres gagneraient entre 70 % et 85 % du salaire des hommes (Bergère et Chassard, 2013; Grésy, 2013; INSEE, 2010; Silvera, 2013). Les chercheurs suggèrent que les salaires des hommes et des femmes cadres seraient davantage similaires en début de carrière, l'écart se creusant avec le temps (Bergère et Chassard, 2013). Parmi les facteurs explicatifs, des chercheurs mentionnent les effets de structures, dont le fait que les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes postes et n'ont pas les mêmes responsabilités, les enjeux de la maternité, les interruptions de carrière et le temps partiel qui réduiraient le salaire gagné par les femmes cadres (Bergère et Chassard, 2013; Silvera, 2013).

Au-delà du portrait des femmes cadres sur le marché du travail, la prise en compte des perspectives féministes dans l'analyse des enjeux vécus par les femmes cadres a permis de documenter et de rendre visibles la persistance des rapports sociaux de sexe et la division sexuelle du travail. La section qui suit présente certains de ces enjeux à propos de la culture organisationnelle, des représentations et des stéréotypes qui persistent à l'égard de l'encadrement, des stratégies d'intégration utilisées par les femmes cadres, des enjeux concernant les parcours professionnels de ces femmes de même que des pratiques de gestion.

3.2 Culture organisationnelle, représentations et stéréotypes

Tout d'abord, plusieurs chercheurs qui se sont intéressés aux femmes occupant des postes d'encadrement ont dénoncé les rapports de domination des hommes sur les femmes, leurs influences au sein de l'organisation et dans la construction du rôle de cadre. D'un point de vue sociohistorique, les organisations ont été mises sur pied majoritairement par les hommes. Traditionnellement, les organisations sont demeurées des lieux où s'exerce le pouvoir à partir de normes masculines et de l'implantation de modèles masculins qui demeurent rarement remis en question (Alvesson et Billing, 2009; Antoniou et Angelou, 2019; Bastien, 2015; Baumgartner et Schneider, 2010; Billing, 2011; Billing et Alvesson, 2000; Duchesneau, 2015; Hamrouni et Néron, 2016; Huppert-Laufer, 1982; Laufer et al., 2014; Schein, 2007; Segovia-Pérez, Figueroa-Domecq, Fuentes-Moraleda et Muñoz-Mazón, 2019). Certaines valeurs, tels la « compétition », la « réussite » et « l'individualisme » se sont imbriqués dans la mise en place et le fonctionnement des entreprises (Baudoux, 2005; Rojo et Esteban, 2003). Plus spécifiquement aux postes d'encadrement, Schein (2007) explique que l'image du « bon cadre » au sein des organisations est élaborée à partir du point de vue des hommes. Plusieurs chercheurs établissent une correspondance entre les stéréotypes du genre masculin et cette image dominante du bon cadre (Amboulé-Abath, 2009; Bartram, 2005; Baumgartner et Schneider, 2010; Brunner, 2018; Schein, 2007). Aussi, le modèle traditionnel d'investissement total dans le travail persiste au sein des organisations et l'image des cadres qui réussissent leur investissement au travail sont ceux qui arrivent à mettre en place des mécanismes leur permettant de ne pas avoir à arbitrer leur projet de vie professionnelle avec d'autres projets de vie (Duchesneau, 2015; Favier, 2015) ou encore de ne pas avoir à concilier travail et famille (Laufer, 2005; Pochic et al., 2011). Dans ces contextes, certains travaux ont évoqué que les femmes cadres demeurent confrontées au « plafond de verre », soit à des mécanismes/pratiques organisationnelles, à des freins/obstacles ou à des inégalités/formes de discrimination invisibles et durables qui viennent complexifier l'avancement de leur parcours professionnel, notamment en termes d'ascension hiérarchique au sommet des hiérarchies (Acker, 2009; Barreto et al., 2009; Baumgartner et Schneider, 2010; Duchesneau, 2015; Laufer, 2005; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007; Milliken et Kneeland, 2019; Pochic et al., 2011; Powell et Butterfield, 2015; Wirth et Bureau international du travail., 2001). De plus, des chercheurs ont soulevé que des femmes cadres vivent des difficultés à établir leur légitimité et leur crédibilité et doivent faire leurs preuves de compétences à maintes reprises (Amboulé-Abath, 2009;

Brunner, 2018; Marry, Bereni, Jacquemart, Pochic et Revillard, 2017). Enfin, les femmes cadres ont plus souvent tendance à manquer de confiance en elles (Roan et Rooney, 2006; Ross-Smith et Chesterman, 2009; Segovia-Pérez et al., 2019), à être ambivalentes ou à maintenir des doutes (Billing, 2011).

Les femmes cadres qui entrent dans les organisations se trouvent confrontées à ce contexte organisationnel et ces manières de faire dominantes. Plusieurs études révèlent la persistance de la culture organisationnelle masculine et du boys' club, des pratiques organisationnelles, entre autres, au niveau du recrutement, de la sélection et de la promotion qui jouent en défaveur des femmes de même que des stéréotypes, des normes et des règles qui contribuent au maintien d'attentes spécifiques à l'égard des femmes cadres (Antoniou et Angelou, 2019; Bastien, 2015; Baumgartner et Schneider, 2010; Broadbridge, 2009; Brunner, 2018; Eliev et Bernier, 2003; Glenice, 2009; Lee-Gosselin et Ann, 2012a; Marchand et al., 2007; Marchand, Saint-Charles, Mongeau et Billa, 2008; Murray et Syed, 2010; Segovia-Pérez et al., 2019; Shaw et Leberman, 2015). Aussi, différentes normes organisationnelles seraient mises en place pour éviter que la maternité ou les projets familiaux transpercent les frontières de l'organisation (Billing, 2015; Blanchard, Le Feuvre et Metso, 2009; Chesterman et al., 2005; Drew et Murtagh, 2005; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Marry et al., 2015; Mavin, Williams, Bryans et Patterson, 2015; Peus et Traut-Mattausch, 2008; Roan et Rooney, 2006). Certaines études révèlent que les femmes cadres qui enfreignent ces prescriptions vivent des préjudices importants pour leur carrière (Dambrin et Lambert, 2008; Drew et Murtagh, 2005; Marry et al., 2015). En effet, les représentations et les règles à propos de la mise sur pied et la continuité des entreprises de même que les fonctions d'encadrement permettent peu d'inclure des possibilités de facilitation de la conciliation travail-famille.

Pour pallier ces situations, certains chercheurs soulignent que l'atteinte d'une masse critique permettrait de changer les pratiques organisationnelles ; selon Kanter (1977b), l'atteinte d'une masse critique de 35 % de femmes au sein d'une organisation permettrait d'apporter des changements aux pratiques organisationnelles. Toutefois, des recherches subséquentes ne s'entendent pas sur le pourcentage (Brunner, 2018; Konrad, Kramer et Erkut, 2008; Lortie-Lussier et Rinfret, 2002; Ross-Smith, Chesterman et Peters, 2005) ; selon Lortie-Lussier et Rinfret (2002), 20 % de femmes suffiraient et il n'y aurait pas de gains supplémentaires au-delà de ce nombre. D'autre part, Ross-Smith et al. (2005) révèlent qu'une masse critique de 30 % de femmes au niveau supérieur est nécessaire pour

changer les pratiques organisationnelles. Par ailleurs, quelques chercheurs adoptent une perspective critique à propos du poids du nombre à savoir s'il est suffisant pour arriver à changer les mentalités, se questionnant à savoir s'il ne relève pas de la « pensée magique » (Tougas, Lamarche et Chagnon, 2007). De plus, les travaux de Beaton, McKay et Rouleau (2007) révèlent que les hommes dans les postes de leadership peuvent se sentir menacés par la venue des femmes et tenteront de protéger leurs acquis, ce qui pourrait annuler le poids du nombre par l'atteinte d'une masse critique. Suivant ces aspects, certains chercheurs se sont intéressés plus spécifiquement aux stratégies d'intégration déployées par les femmes afin de s'intégrer au travail.

3.3 Stratégies d'intégration des femmes cadres

Certaines recherches qui portent sur la situation des femmes cadres au sein des organisations révèlent les nombreux questionnements qu'elles rencontrent quant à la manière de s'affirmer, de se positionner et de s'intégrer au travail. Un de ces défis consiste à trouver une façon de prendre sa place et de s'affirmer de manière à éviter de déstabiliser ou d'aller à l'encontre des modes de fonctionnements présents dans l'organisation, ce qui s'avère un défi demandant tout un doigté. Certains chercheurs soulignent que les représentations dominantes autour de l'image du « bon cadre » entraînent une impasse pour les femmes qui désirent occuper des postes d'encadrement puisque les représentations associées au genre féminin se trouvent à l'opposé de celles associées à l'encadrement (Alvesson et Billing, 2009; Bergère et Chassard, 2013; d'Agostino, Epiphane, Jonas, Séchaud et Sulzer, 2014; Fortino, 2002; Huppert-Laufer, 1982; Lyly-Yrjänäinen et Fernández-Macías, 2009; Marchand et al., 2007; Meister, Sinclair et Jehn, 2017; Molinier, 2006; Rojo et Esteban, 2003; Ruderman et Phelan, 2008; Stivers, 1993; Tosone, 2009; Wolf-Ridgway, 2010). Leur positionnement peut être qualifié « d'ambivalent », selon Gherardi et Poggio (2007), c'est-à-dire qu'elles cherchent à la fois des manières de se différencier des hommes cadres de même que des similitudes à leurs égards. Les sections qui suivent présentent différentes stratégies d'intégration des femmes cadres recensées dans la littérature.

3.3.1 Stratégies de masculinisation

Parmi les stratégies recensées dans la littérature, certaines recherches révèlent un premier positionnement qui consiste à se masculiniser ou à s'aligner sur le modèle masculin (Bartram, 2005; Baudoux, 2005; Boussard, 2016; Ellemers, Rink, Derks et Ryan, 2012; Faniko, Chipeaux et Lorenzi-Cioldi, 2018; Lewis, Simpson et Ross-Smith, 2010; Marry et al., 2015; Marry et al., 2017; Mavin et al., 2015; Meister et al., 2017; Ragsdale, Beehr et Elacqua, 2013; Rojo et Esteban, 2005; Ruderman et Phelan, 2008). Cette manière de faire met l'accent sur « les affaires », l'accomplissement de soi par le travail et tente de dissimuler les particularités « féminines ». Pour expliquer ce phénomène, Baker et Kelan (2019) évoquent la stratégie de séparation/clivage (splitting) où les femmes reconnaissent l'existence des inégalités, mais se mettent à distance de ces dernières n'étant pas vécues comme des inégalités de genre, montrant plutôt comment elles se sont battues pour les mêmes opportunités que leurs collègues masculins. Selon eux, cette manière de faire serait supportée par des distorsions et un déni de la réalité. Ces femmes cadres sont activement engagées dans leur carrière ayant parfois fait des sacrifices personnels pour monter dans la hiérarchie (Faniko, Ellemers, Derks et Lorenzi-Cioldi, 2017). Elles reproduisent davantage les rapports de compétition entre femmes et désapprouvent les mesures qui supportent l'avancement des femmes au sein des organisations (Baker et Kelan, 2019; Ellemers et al., 2012; Faniko et al., 2017). Pour Baker et Kelan (2019), cette stratégie qui consiste à blâmer les autres femmes qui connaissent moins de succès est comprise comme un mécanisme projectif qui résulterait d'un processus inconscient de tromperie de soi (uncounscious self-deception process). Ce processus implique la projection d'aspects indésirables et leur attribution erronée à d'autres en les imaginant menaçantes. Selon eux, la stratégie du blâme (blaming) permet à ces femmes d'être qualifiées de coupables pour avoir porté atteinte à leur idéalisation et supporterait la stratégie de séparation/clivage (splitting). D'autres chercheurs évoquent le syndrome de la reine des abeilles (queen bee syndrome) (Staines, Tavis et Jayaratne, 1974) pour caractériser le phénomène qui serait le résultat des formes de discrimination genrées vécues par les femmes au sein des organisations (Derks, Van Laar et Ellemers, 2016; Faniko et al., 2018; Faniko et al., 2017). Molinier (2006) explique que certaines femmes qui font carrière se collent sur les manières de faire des hommes et deviennent des « non-femmes » processus qualifié de « virilisation » par la chercheuse. Elles adoptent des comportements masculins dans le but de « se faire comprendre » ou de « prendre leur place » (Amboulé-Abath, 2009). Ces femmes cadres insistent sur l'importance de se faire reconnaître

comme étant compétentes au sein de l'organisation afin de pouvoir réaliser ce qu'elles désirent (Baudoux, 2005; Devine et al., 2011; Mavin et al., 2015; Sealy, 2010; Tatu-Colasseau et Vieille-Marchiset, 2010). Dans un ordre d'idée similaire, mais pas spécifiquement à propos des stratégies d'intégration des femmes cadres, Tremblay, Gendron et Malsch (2016) soulignent que la question de la compétence à propos des femmes cadres supérieures demeure ambiguë, étant peu définie précisément dans le discours des interviewés. D'autre part, l'étude de Lee-Gosselin et Ann (2012a) révèle que plusieurs des femmes cadres de leur étude ont mentionné devoir prouver leurs compétences tout au long de leur parcours. Les chercheuses proposent que les compétences des femmes cadres ne soient donc « jamais » réellement acquises. Alors, comment le processus de reconnaissance des compétences s'organise-t-il pour ces femmes cadres ?

Toutefois, il semble que le déplacement que les femmes cadres opèrent vers les manières de faire masculines de même que l'adoption des pratiques dominantes au sein des organisations n'est pas sans conséquence sur leur intégration (Rojo et Esteban, 2003) et sur leur identité (Molinier, 2006). Cette position de mise à l'écart par rapport à leur genre serait utilisée dans le but d'obtenir les mêmes possibilités que les hommes cadres, dans la recherche d'une égalité (Lewis et al., 2010). Certaines de ces femmes comme quelques-unes de l'étude de Hearn et al. (2008) peuvent tenir une position où elles disent être « reconnues plus compétentes que d'autres femmes dans l'organisation » et que selon elles, « l'égalité est atteinte ». Toutefois, ce discours qui tend à euphémiser et à nier les inégalités sexuées ne les empêche pas, selon les chercheurs, de demeurer présentes au sein des organisations (Marry et al., 2015). Ces femmes cadres ont également tendance à parler des inégalités au « passé », comme une époque révolue (Marry et al., 2015). Elles adhèrent au discours organisationnel des moyens qui dit que différentes mesures sont prises au sein des organisations pour protéger le personnel de toutes formes de discrimination (Marry et al., 2015). Ces femmes cadres détournent les discriminations ou les difficultés qu'elles vivent ainsi que celles des autres femmes cadres (Jacquemart, Le Mancq et Pochic, 2016; Rojo et Esteban, 2003). Selon Baudoux (2005), ces femmes cadres demeurent également vulnérables parce qu'elles croient disposer de l'autorité formelle au même titre que les hommes, mais ne parviennent pas à obtenir l'ensemble des privilèges que les hommes détiennent. De cette manière, comment peut-on comprendre la manière dont se construit la posture de la masculinisation ? Quels sont les avantages que les femmes cadres retirent du maintien d'une telle posture ?

D'autre part, ces stratégies de masculinisation peuvent entraîner des effets sur leur identité, des tiraillements et des conflits entre leur rôle de genre au travail et leur rôle de genre dans leur vie privée (Amboulé-Abath, 2009). La masculinisation comporte aussi un risque important pour les femmes cadres : le risque de ne pas se faire reconnaître ni comme cadre ni comme femme (Rojo et Esteban, 2003). Bien que ces conduites permettent aux femmes cadres d'accéder aux rangs supérieurs, elles entraînent également la reproduction de la division sexuelle du travail (Rojo et Esteban, 2003) et le maintien du statu quo (Holmes, 2005). Ces conduites permettent peu de contester les manières de faire et de proposer des alternatives. Devant ces situations, les femmes cadres modifient-elles leur positionnement ? Quelles sont les conséquences entraînées par le maintien d'un tel positionnement ? Par ailleurs, quelques chercheurs ont soulevé les difficultés de ses femmes de dénoncer les différentes formes de sexismes ordinaires auxquelles elles sont confrontées (jeune âge, grossesse et maternité, illégitimité comme cadre, éviter de communiquer directement avec elles, blagues, commentaires dégradants, etc.) au sein des milieux de travail. Plusieurs d'entre elles euphémisent et banalisent ces situations (Marry et al., 2017). Elles mentionnent que la dénonciation est coûteuse sur le plan de la carrière (Marry et al., 2017). À l'inverse, le sexisme des hommes qui se retrouvent dans les postes de pouvoir est difficilement pensable selon elles.

3.3.2 Stratégies de féminisation

La deuxième manière de se positionner consiste à s'affirmer comme des femmes leaders et tenter de se faire reconnaître comme femmes (Huppert-Laufer, 1982; Marry et al., 2015; Mavin et al., 2015; Rojo et Esteban, 2005). Ces femmes qui tentent de se faire reconnaître comme « femme » et comme « cadre » engagent l'autorité de manière différente recherchant davantage l'égalité et le consensus, minimisent les différences de statut et favorisent les liens entre les personnes (Rojo et Esteban, 2003). En ce sens, certaines femmes cadres tentent d'échanger des confidences avec d'autres dans le but de développer des relations de confiance et de proximité (Rojo et Esteban, 2005). Elles cherchent à réduire le mérite attribué à leur succès, à diluer leurs responsabilités et à éviter la compétition avec leurs collègues (Rojo et Esteban, 2005). Dans l'étude de Sealy (2010), plusieurs des femmes cadres, après avoir adopté en début de carrière un positionnement masculinisé, ont opéré un revirement dans le but de faire valoir leurs valeurs personnelles d'intégrité et d'authenticité. Certaines d'entre elles

expliquent qu'elles ont ressenti des difficultés à tenir une position qui correspondait de moins en moins à leurs valeurs, puis ont refusé de se conformer à certaines des exigences organisationnelles. De plus, elles mentionnent avoir une vision critique, du moins par la remise en question certaines promotions ou de certaines décisions organisationnelles (Sealy, 2010), ce qui semble plus risqué pour les femmes cadres qui visent l'ascension hiérarchique (Jacquemart et al., 2016). Des chercheurs montrent que les femmes qui affirment leur féminité en adoptant un positionnement basé sur la « différence » en subissent les conséquences : un poste plus précaire et hiérarchiquement moins élevé que les hommes cadres (Ellemers et al., 2012; Harel Giasson, 1992; Huppert-Laufer, 1982; Ruderman et Phelan, 2008; Sealy, 2010), une non-reconnaissance de leur statut de cadre à part entière (Amboulé-Abath, 2009) ou des attentes implicites à leurs égards lorsqu'il faudra résoudre des conflits ou faire un travail relationnel (Iwasaki, MacKay et Ristock, 2004; Lewis et al., 2010). Toutefois, il est intéressant de constater que ce positionnement s'inscrit dans une forme de résistance et offre des alternatives aux manières dominantes présentes au sein des organisations (Holmes, 2005).

Par ailleurs, ces stratégies de féminisation pourraient rejoindre celle de la féminité mascarade déployée par des femmes œuvrant dans des métiers traditionnellement masculins. Dès 1929, la psychanalyste Joan Rivière avait repéré ce jeu de mascarade auprès de femmes qui exercent avec talent des activités masculines, mais qui se sentent obligées de les dissimuler pour se prémunir des représailles sociales que peut entraîner la transgression des normes de genre (Rivière, 1929). L'anthropologue Joan Cassell (2001) réfère à la notion de « justes comportements de genre » pour expliquer les comportements féminisés des chirurgiennes en salle d'opération qui tenteraient de répondre aux attentes et aux représentations sociales qui définissent les femmes, et ce, dans le but de montrer qu'elles ne représentent pas une menace pour l'identité masculine des hommes (Cassell, 2001). Par ailleurs, les réflexions de Molinier (2004) dans le champ de la psychodynamique vont plus loin sur cette question en montrant que le jeu de mascarade des femmes à travers la mise en scène d'un management « compréhensif » ne servirait pas tant à les prémunir des risques de représailles pour s'être aventurées dans une sphère d'activité réservée aux hommes, mais serait plutôt une stratégie pour s'assurer de la pleine collaboration des autres, notamment celle des femmes. De fait, Cassell (2001) montre comment l'adoption d'un style de leadership « féminisé » où elles se montrent douces, compréhensives, patientes, permet aux chirurgiennes d'obtenir la coopération des infirmières pour mener à bien leur travail, ce qui ne serait pas possible si elles adoptaient les manières de faire des hommes chirurgiens

plus autoritaires et sûrs d'eux-mêmes. Par ailleurs, dans son étude auprès de dirigeants dont des femmes dirigeantes d'entreprise, Wolf-Ridgway (2010) explique que plutôt qu'un masque de la féminité mascarade, ces femmes utilisent un masque féminin agressif dans le but de mieux se défendre des représailles que les hommes pourraient entretenir à leurs égards pour avoir pris leur place. En ce sens, elle observe que ces femmes ont tendance à critiquer et discréditer les hommes de leur entourage tant au travail que dans la vie privée puisque ces dernières reçoivent peu de soutien de la part de leur conjoint.

3.3.3 Stratégies de navigation entre la masculinisation et la féminisation

Un troisième positionnement utilisé par les femmes cadres consiste à naviguer entre le positionnement de la masculinisation et celui de la féminisation en fonction des contextes vécus afin de parvenir à légitimer leur place (Boussard, 2016; Brunner, 2018; Gherardi et Poggio, 2007; Laufer et Fouquet, 2001; Marry et al., 2015; Marry et al., 2017; Mavin, Grandy et Williams, 2014; Metcalfe et Linstead, 2003; Rojo et Esteban, 2003; Sealy, 2010; Smith, 2011). De cette manière, les femmes cadres adoptent à la fois des conduites qui renforcent le statu quo et d'autres conduites qui contestent les manières de faire selon la situation qu'elles rencontrent (Holmes, 2005). Les femmes cadres de l'étude de Laufer et Fouquet (2001) expriment naviguer entre la féminisation et la masculinisation et revendiquer le droit d'exercer l'autorité de manière différente des hommes en étant « plus subtiles », « moins hiérarchiques », en usant davantage de « consensus, de psychologie ou de diplomatie ». Selon Holmes (2005), ces femmes cadres utilisent ces stratégies afin de répondre aux exigences organisationnelles qui leur sont adressées de même qu'aux attentes que les autres ont à l'égard de leur genre. Dans son étude, la chercheuse a identifié un mode de fonctionnement où les femmes cadres se collent sur le modèle masculin en affirmant leur pouvoir et leurs demandes de manière autoritaire et ensuite, effectuent un suivi en utilisant une touche d'humour, de manière plus décontractée, collégiale, dans le but d'atténuer ou de contrebalancer leurs comportements masculins. Elles seront des « patrons-maternelles », exigeantes, mais présentes. Elles tenteront de se présenter comme « une femme normale » ayant réussi leur carrière tout en ayant un conjoint et des enfants, en restant une femme (Marry et al., 2015; Rojo et Esteban, 2003). Quelques limites à l'égard de cette stratégie sont évoquées par certains chercheurs. Par exemple, Rojo et Esteban (2003) mentionnent que les femmes cadres se retrouvent devant une situation perdue d'avance, qu'elles tendent vers la masculinisation ou

vers l'adoption de comportements conceptualisés comme traditionnellement féminins alors que la domination des hommes cadres persiste et n'est pas remise en question. Parmi les questions que soulève cette stratégie, quelles sont les conséquences de cette stratégie sur leur processus d'intégration ? Les femmes cadres tiennent-elles cette position (qui semble contradictoire) au fil du temps ?

3.4 Éléments entourant les trajectoires de carrière des femmes cadres

3.4.1 Des barrières qui persistent

Plusieurs chercheurs ont étudié les éléments qui caractérisent les trajectoires professionnelles des femmes cadres. Certains ont montré les différentes barrières organisationnelles rencontrées par les femmes cadres à différents moments de leur parcours, par exemple lors de leur désir d'entrer dans l'encadrement, en ce qui concerne la persistance d'inégalités entre les hommes et les femmes concernant la valeur accordée à un même diplôme ou encore lors du processus de sélection permettant aux femmes d'accéder à l'encadrement (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2005; Baudoux, 2005; Blackmore, Thomson et Barty, 2006; Broadbridge, 2004; Fortino, 2002; Héon et Mayrand, 2003; Marchand et al., 2008). Plus largement, ces différentes barrières peuvent faire écho à la métaphore du « plafond de verre » mobilisée au sein de la littérature scientifique pour représenter les mécanismes/pratiques organisationnelles, les freins/obstacles ou les inégalités/formes de discrimination invisibles et durables qui viennent complexifier l'avancement du parcours professionnel des femmes cadres, notamment en termes d'ascension hiérarchique (Acker, 2009; Barreto et al., 2009; Baumgartner et Schneider, 2010; Duchesneau, 2015; Laufer, 2005; Marchand et al., 2007; Milliken et Kneeland, 2019; Pochic et al., 2011; Powell et Butterfield, 2015; Wirth et Bureau international du travail., 2001). En ce qui concerne les obstacles de la valeur accordée au diplôme, certains travaux ont montré que, dès leur entrée dans l'encadrement, les femmes se voient offrir des postes différents qui les conduisent à des trajectoires distinctes de celles des hommes, par exemple, des postes moins bien rémunérés (Broadbridge, 2008b; Daune-Richard, 1998) ou plus bas dans la hiérarchie (Carter et Silva, 2010; LaPierre et Zimmerman, 2012), des fonctions différentes où elles encadrent plus rarement directement une équipe (Langowitz, Allen et Godwyn, 2013) ou les difficultés rencontrées lorsqu'elles veulent poursuivre leur ascension (Anderson et Vinnicombe, 2015; Carter et Silva, 2010; Fortino, 2002;

Groden et Tremblay, 2013; Vial, Napier et Brescoll, 2016). Les travaux de Silva, Carter et Beninger (2012) révèlent également que les femmes cadres se voient plus rarement offrir des « hot jobs » au sein des organisations que leurs collègues masculins, qui ont pour effet d'accélérer leur progression de carrière. Ces « hot jobs » concernent les projets hautement visibles au sein des organisations, les mandats internationaux de même que les mandats critiques avec une gestion importante de budgets (Silva et al., 2012). À l'inverse, d'autres travaux auprès d'échantillons d'étudiants révèlent que les femmes vont prendre de manière plus volontaire, se font demander de prendre de manière volontaire et acceptent de faire les tâches ayant peu de valeur pour l'avancement au sein de l'organisation (Babcock, Recalde, Vesterlund et Weingart, 2017). Par ailleurs, certains chercheurs ont montré les écarts importants qui persistent entre la proportion d'hommes et de femmes diplômés pour occuper des postes de cadre et la proportion réelle d'hommes et de femmes aux postes d'encadrement (Bergère et Chassard, 2013; Laufer, 2004; Lyly-Yrjänäinen et Fernández-Macías, 2009).

En ce qui concerne la persistance de biais dans les processus de sélection, certaines études montrent leur nature variée, entre autres, un manque d'objectivité dans les processus de sélection (Baudoux, 2005; Blackmore et al., 2006; Broadbridge, 2004; Fortino, 2002; Marchand et al., 2008), des descriptions de postes et des critères plus ou moins clairs (Wirth et Bureau international du travail., 2001), un comité de sélection constitué majoritairement d'hommes (Baudoux, 2005; Héon et Mayrand, 2003; Marchand et al., 2008; Milewski, 2004; Pochic et al., 2011), des discussions houleuses concernant les candidats les plus appropriés pour un poste (Blackmore et al., 2006) et de nombreux préjugés à l'égard des femmes et de leurs capacités reproductrices (Baudoux, 2005; Marchand et al., 2008). À ces pratiques, s'ajoutent des transgressions dans l'utilisation d'outils de sélection, par exemple les personnes sur le comité de sélection n'utiliseraient pas la même grille d'entrevue et les mêmes questions pour chaque candidat et attribueraient un résultat à chaque personne à partir de leurs propres représentations plutôt que d'utiliser une grille établie à partir de la description de poste (Baudoux, 2005). De plus, la recherche de Fortino (2002) retrace les résultats aux concours d'hommes et de femmes à différentes étapes pour l'obtention des postes de cadre de plusieurs niveaux. Une première observation concerne le taux plus bas de réussites des femmes au concours que les hommes. Une deuxième observation touche la proportion plus basse de femmes admissibles par rapport aux femmes admises, comparativement aux données des hommes. La chercheuse observe que le taux d'échec des femmes à l'épreuve orale du concours, unique épreuve où le sexe des

candidats est connu, est plus élevé qu'aux autres épreuves. L'épreuve orale constituerait une barrière pour le recrutement, « [...] l'identification du sexe paraît peser sur la réussite ou l'échec au concours » (Fortino, 2002, p. 89). Par ailleurs, l'étude de Anderson-Gough et al. (2005) au sein de deux grands cabinets comptables révèle que les différentes étapes élaborées dans le cadre des processus de sélection cherchent à trouver des stagiaires qui ressemblent aux supérieurs et aux collègues. Les responsables de la sélection veulent trouver des candidats qui, entre autres, respectent le code vestimentaire traditionnel, travaillent fort, sont ambitieux et compétents.

Inversement, certains chercheurs se sont penchés sur les éléments qui favorisent l'ascension des femmes dans l'encadrement. Ces études ont notamment révélé que l'adoption de comportements masculinisés qui répondent aux normes et règles de la culture organisationnelle peuvent agir comme des leviers dans les parcours des femmes, par exemple, travailler pendant de longues heures (Belghiti-Mahut, 2004; Jacquemart et al., 2016; Landour, 2012; Laufer et al., 2014; Metz, 2005; Ragsdale et al., 2013), faire preuve d'autodétermination et de persévérance (Castaño, Martín, Vázquez et Martínez José, 2010; Priola et Brannan, 2009) avoir confiance en soi (Duchesneau, 2015), communiquer ses ambitions (Sexton, Lemak, Wainio et Mastro, 2014), prendre des risques (Sexton et al., 2014), travailler dans un milieu où les femmes sont majoritaires (Bastien, 2015), être capable de s'appropriier les dossiers, saisir les enjeux et développer ses habiletés politiques (Duchesneau, 2015), s'engager dans un processus de formation continue (Knörr, 2011; Sexton et al., 2014; Shu-Ling et Sexton, 2010), obtenir de l'aide d'un mentor ou de personnes influentes (Bastien, 2015; Baudoux, 2005; Baumgartner et Schneider, 2010; Boussard, 2016; Cansu et Roger, 2017; Castaño et al., 2010; Eddleston, Baldrige et Veiga, 2004; Eliev et Bernier, 2003; Fortier, 1999; LaPierre et Zimmerman, 2012; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Leszczyńska et Lesca, 2017; Meister et al., 2017) ou intégrer certains réseaux (Brunner, 2018; d'Agostino et al., 2014; Gustavsson et Eriksson Anna, 2010; Kumra et Vinnicombe, 2008; Laufer, 2004; Marchand et al., 2008; Segovia-Pérez et al., 2019). À ces exemples, s'ajoute la nécessité pour les femmes de faire la démonstration continue de leurs compétences (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008; Brunner, 2018; Cross, 2010; Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Eddleston et al., 2004; Gallant, 2014; Greig, 2008; Wallace et Marchant, 2011) et de flairer les postes clés leur permettant de poursuivre leur ascension de manière à éviter un poste dévalorisé, mal vu au sein des organisations freinant par la suite leur ascension (Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Kim et Brunner, 2009; Laufer et al., 2014). Certaines recherches ont montré qu'un faible nombre de femmes cadres

poursuivent activement leur ascension hiérarchique et connaissent un parcours linéaire caractérisé par un engagement continu dans le travail et un parcours ascendant constant (Guillaume et Pochic, 2009b; Harrow et Mole, 2005; Knörr, 2011).

D'autres travaux ont révélé la persistance de barrières lors des processus de mobilité géographique qui consiste à accepter un poste dans une autre ville ou dans une autre région dans le but d'obtenir un avancement de carrière (promotion) à la suite de cette mobilité (Bertin-Mouroit et Laval, 2005; Guillaume et Pochic, 2009b; Jacquemart et al., 2016; Laufer et al., 2014; Mérignac, 2009; Ponchut et Barth, 2012). Plusieurs travaux ont documenté les obstacles à propos des processus de promotion qui conduisent à l'ascension hiérarchique (Bastien, 2015; Baudoux, 2005; Bertin-Mouroit et Laval, 2006; Castaño et al., 2010; Cross, 2010; LaPierre et Zimmerman, 2012; Laufer et al., 2014; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Metz et Simon, 2008; Murray et Syed, 2010; Pompper, 2011; Ragsdale et al., 2013), entre autres, des supérieurs hiérarchiques qui offrent plus fréquemment des promotions à des hommes qu'à des femmes (Baudoux, 2005) ou des offres de promotions plus rares pour les femmes en comparaison avec les hommes (Fortino, 2002). Au sein des organisations, les programmes de gestion des carrières demeurent élaborés à partir de normes et de la culture organisationnelle masculine qui considèrent peu ou pas les réalités vécues par les femmes concernant le travail (Bereni, Marry, Pochic et Revillard, 2011; Pochic et al., 2011). De même, il semblerait que la vie privée ne doive absolument pas transparaître dans le travail professionnel, sans quoi les chances de promotion des femmes disparaîtraient automatiquement (Belghiti-Mahut, 2004). Les politiques de gestion de carrière et les processus de promotion implantés dans les entreprises demeurent insuffisants pour permettre aux femmes de gravir les échelons supérieurs (Bereni et al., 2011; Boone et al., 2013; Cross et Linehan, 2008; Grézy, 2013; Laufer, 2001; Pigeyre, 2001; Pochic et al., 2011). Une des conséquences de ces barrières concerne le caractère laborieux de l'ascension hiérarchique qui est plus longue en termes de durée ou des obstacles additionnels auxquels les femmes cadres sont confrontées de même que des trajectoires de carrière qui prennent des formes diversifiées contrairement à la carrière des hommes cadres qui tend à être plus linéaire (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008; Dencker, 2008; Harrow et Mole, 2005; Jyrkinen, 2014; Laufer, 1998; Rinfret, 2003; Tremblay, Grodent et Linckens, 2011). Face à ces contraintes organisationnelles, certaines femmes cadres ont décidé de quitter leur poste (Anderson-Gough et al., 2005; Hamel, 2009; Jo, 2008; Mainiero et Sullivan, 2005; Metz et Simon, 2008; Neck, 2015); d'autres ont exprimé qu'elles ne désiraient pas poursuivre leur ascension

hiérarchique dans ces contextes (Baumgartner et Schneider, 2010; Boone et al., 2013; Cross, 2010; Foster, Whysall et Harris, 2007; Landour, 2012; Lee-Gosselin et Ann, 2012b; Rutherford, 2001b; Smith et Smith, 2015). Par ailleurs, la peur de ne pas réussir au travail à la suite du processus ascensionnel a également été soulevée dans quelques travaux comme raison justifiant le désir des femmes de ne pas poursuivre l'ascension (Baumgartner et Schneider, 2010).

D'autres chercheurs se sont intéressés à comprendre le contexte dans lequel les femmes cadres se voient offrir la possibilité de gravir les échelons. Des contextes organisationnels spécifiques ont été identifiés comme étant porteurs de ces possibilités de promotion, entre autres, lorsque les organisations connaissent des périodes de difficultés, des épreuves particulières, des déclin ou des pertes de profits importantes (Cook et Glass, 2014; Glass et Cook, 2016; Mulcahy et Linehan, 2014; Ryan et Haslam, 2005; Ryan, Haslam, Hersby et Bongiorno, 2011; Ryan, Haslam, Hersby, Kulich et Wilson-Kovacs, 2009), des périodes de scandales et d'instabilité (Brady et al., 2011; Ryan et al., 2011), lorsqu'il n'y a pas d'hommes cadres disponibles pour combler un poste (Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005), lorsqu'une restructuration se fait sentir ou qu'une situation conflictuelle est à régler (Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Pigeyre, 2001) ou encore lorsqu'elles surpassent les performances des hommes cadres (Mavin, 2006). De la même manière, l'étude de Goodman et al. (2003) révèle que les femmes ont plus de chances d'occuper les fonctions supérieures d'une organisation dont le taux de roulement à ces postes est élevé et où elles perçoivent des salaires plus bas que la moyenne des cadres de l'organisation. De plus, les travaux subséquents de Gartzia, Ryan, Balluerka et Aritzeta (2012) montrent que dans les périodes de crise au sein des organisations, les individus perçoivent les femmes cadres comme étant davantage « appropriées » aux échelons supérieurs pour contrer les crises comparativement aux hommes cadres, ce qui rend le stéréotype « think manager think male » variable en fonction des contextes organisationnels (Gartzia et al., 2012). D'une certaine manière, les chercheurs proposent que les hommes parviennent à occuper les postes les plus stables et les mieux rémunérés et les femmes, les postes que les hommes ne veulent pas, en quelque sorte. Par ailleurs, Haveman, Broschak et Cohen (2009) soulèvent que peu importe si le contexte organisationnel est favorable ou défavorable, les femmes continuent d'être défavorisées par rapport aux hommes. Les chercheurs expliquent qu'en contexte favorable, les femmes cadres disposent de moins d'avantages par rapport aux hommes cadres, ce qui restreint leurs possibilités d'ascension. Ils mentionnent que en contexte organisationnel défavorable, les femmes cadres se retrouvent en situation plus précaire par

rapport aux hommes cadres. Aussi, l'étude de Dencker (2008) révèle qu'en contexte de restructuration, les femmes cadres sont plus rarement promues aux échelons supérieurs. Toutefois, en contexte de réorganisations, les femmes cadres se voient davantage offrir de promotions par rapport au nombre de promotions offertes aux hommes cadres (Dencker, 2008). De cette manière, les rapports de domination des hommes sur les femmes se produisent et se reproduisent en ce qui concerne les possibilités d'ascension hiérarchique, et ce, peu importe si le contexte organisationnel est favorable ou défavorable.

Une fois le niveau hiérarchique supérieur atteint, certains travaux ont montré que les femmes continuent de vivre des difficultés et obstacles (Cook et Glass, 2014; Glass et Cook, 2016; Peterson, 2015; Rojo et Esteban, 2005; Ryan et Haslam, 2005; Ryan et al., 2009). Certaines études révèlent que les femmes cadres qui se rendent aux échelons hiérarchiques supérieurs se retrouvent positionnées au sommet de la « falaise de verre » en raison des circonstances difficiles traversées par l'organisation, ce qui entraînerait des défis supplémentaires à relever et une position hiérarchique plus précaire par rapport aux hommes cadres supérieurs (Cook et Glass, 2014; Elsaid et Ursel; Glass et Cook, 2016; Ryan et Haslam, 2005; Ryan et al., 2009). Plus concrètement, l'étude de Ryan et al. (2009) montre que cette position entraîne un stress important pour ces femmes cadres supérieures. Elles sont confrontées au fait de devoir faire un travail difficile sans avoir assez d'information. Aussi, elles souffrent d'un manque de reconnaissance à la fois concernant les difficultés qu'elles rencontrent et les réussites qu'elles atteignent malgré de nombreuses embûches (Cook et Glass, 2014; Rojo et Esteban, 2005; Ryan et al., 2009). Pour certaines, cette position peut les conduire à l'épuisement professionnel ou à une réduction de leur identification à l'organisation, qui contribueraient à une plus grande insatisfaction en emploi et à une augmentation de leurs intentions de quitter leur poste. Ces éléments contribuent au sentiment de précarité et d'insécurité qu'elles vivent et rendent les défis plus durs à saisir et à surmonter. Il est important de remarquer qu'au-delà de la représentation numérique et de la rareté des femmes cadres à des positions hiérarchiques supérieures existent une rareté des postes de qualité qui s'offrent à elles à ce niveau hiérarchique (Ryan et al., 2009; Sabharwal, 2015). Ce contexte fragilisé à propos de l'expérience des femmes cadres supérieures pourrait les conduire à demeurer sur leurs gardes et à rester prudentes, voire réticentes avant d'accepter une nouvelle promotion (Cook et Glass, 2014; Ryan et al., 2009). Par ailleurs, quelques études indiquent que des opportunités s'offrent aux femmes qui persistent face à ces difficultés, dont la possibilité, à plus long

terme, d'apporter des changements organisationnels et de repenser les définitions des normes et des pratiques de gestion (Peterson, 2015).

Bien que plusieurs études montrent l'existence d'une falaise de verre (Brady et al., 2011; Glass et Cook, 2016; Haslam et Ryan, 2008; Haslam et al., 2010; Peterson, 2015; Ryan et Haslam, 2005, 2007; Ryan et al., 2011; Ryan, Haslam et Postmes, 2007), d'autres études remettent en question cette conceptualisation de la falaise de verre (Adams, Gupta et Leeth, 2009; Elsaid et Ursel, 2011). Selon ces chercheurs, davantage d'études seraient requises pour approfondir le phénomène (Elsaid et Ursel, 2011). À ce sujet, Ryan et al. (2016) proposent de conceptualiser la falaise de verre comme un phénomène observé ou non, plutôt que comme un phénomène prouvé ou non. Selon leur point de vue, la falaise de verre est un phénomène contextuel qui apparaît dans certains contextes et pas dans d'autres. Parmi les aspects à considérer pour comprendre la falaise de verre, les chercheurs en nomment trois principaux, soit la nature et les caractéristiques de la crise traversée par l'entreprise, la présence ou l'absence de soutien/ressources pour traverser la crise de même que les motifs pouvant expliquer les décisions des gestionnaires en poste. Par ailleurs, selon leur point de vue, si le problème n'est pas de la nature de la « falaise de verre », peut-être devrait-on étudier les mécanismes qui conduisent les hommes à accéder facilement à des positions supérieures ? Parmi leurs travaux, Ryan et al. (2007) ont étudié la réaction d'hommes et de femmes à la falaise de verre et leur étude a montré la tendance chez les femmes à reconnaître ce phénomène et ses conséquences tandis que les hommes ont minimisé ou même remis en question la validité des explications sur la falaise de verre. Plus de 50% des hommes de l'étude ont questionné l'existence du phénomène contre 5% des femmes (Ryan et al., 2007).

3.4.2 Effets de l'arrivée des enfants dans les parcours

Le choix de fonder une famille entraîne des implications différentes dans le couple. Plusieurs recherches révèlent que le choix de fonder une famille arriverait dans les mêmes années que des possibilités d'avancement hiérarchique (Andrew, Coderre et Denis, 1999; Boulet, 2013; Bourgain et Chaudat, 2015; Segovia-Pérez et al., 2019). Dans les recherches, ce moment critique peut se situer dans la trentaine (Desvaux, Devillard et Baumgarten, 2007) ou entre 35 et 44 ans (Andrew et al., 1999). Le choix de fonder une famille impliquerait beaucoup plus de responsabilités familiales pour les

femmes que pour les hommes (Baudoux, 2005; Méda, 2008). Cet investissement dans le projet familial n'est pas sans conséquence sur la trajectoire de carrière (Dambrin et Lambert, 2008; Metz, 2005), pouvant même compromettre leur fonction (Bourgain et Chaudat, 2015). Certains chercheurs expliquent que le choix d'avoir des enfants entraîne une réduction du temps alloué au travail salarié, ce qui peut ralentir l'investissement dans le travail professionnel et réduire les opportunités d'avancements (Delteil et Genin, 2004). Du côté des hommes cadres, les enfants seraient des « accélérateurs de la carrière », d'où l'image de « l'escalier inversé » pour expliquer que la présence d'enfants permet de propulser la carrière des hommes alors qu'elle entrave celle des femmes (Noback, Broersma et Dijk, 2013; Rinfret, 2003). Par ailleurs, une analyse approfondie de données statistiques de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada en 2012 montre qu'en début de carrière, chez les 15 à 34 ans — tranche d'âge où la plupart des cadres n'ont pas de responsabilités familiales —, les femmes québécoises représentent 46,5 % des postes de gestion, un écart de 7 points sépare le pourcentage de représentativité des hommes cadres québécois dans ces mêmes postes (Boulet, 2013). Ces données supposeraient une réduction des écarts entre la représentation des hommes et des femmes dans les emplois en gestion au fil du temps. Néanmoins, les relevés statistiques montrent un phénomène distinctif : pour les tranches d'âges successives (35-44 ans, 45-54 ans et 55-64 ans) la proportion de femmes qui occupent un poste d'encadrement se retrouve réduite, variant entre 30 et 36 % (Boulet, 2013). De plus, les données des relevés statistiques de 1987 révèlent une tendance similaire à celle de 2012, c'est-à-dire que les femmes occupent des emplois cadres en plus grande proportion dans la tranche d'âge de 15 à 34 ans, cette proportion se retrouve aussi diminuée au fur et à mesure qu'elles avancent en âge (Boulet, 2013). À la lumière de ces résultats, Boulet (2013) suppose que la représentation des femmes cadres de la tranche d'âge « 35 à 44 ans » pourrait avoir diminué avec l'arrivée d'un enfant, qui se situe autour de 30 ans pour les femmes québécoises. En somme, l'arrivée d'un enfant entraîne des changements considérables dans le parcours de vie des femmes cadres, ce qui mène à des changements dans leurs modes d'investissement au travail, possiblement des choix ou même des réorientations dans leur trajectoire étant donné que leur taux de représentation tend à se réduire au fur et à mesure qu'elles avancent en âge.

3.4.3 Travail domestique et répartition avec le conjoint

Le travail domestique qui consiste en un ensemble de tâches visibles et invisibles effectuées pour autrui au fil des jours parsemé d'imprévus demeure l'apanage des femmes ; peu d'évolutions dans sa répartition entre les hommes et les femmes sont constatées (Blair-Loy, 2003; Carli, 2015; Delphy, 2003; Marry et al., 2017; Méda, 2010). Encore de nos jours, les femmes cadres demeurent celles qui allouent le plus de temps au le travail domestique, peu importe le nombre d'enfants et le statut conjugal (Andrew et al., 1999; Blair-Loy, 2003; Burke, 2019; Desvaux et al., 2007; Eurofound, 2018; Grodent, 2015; Marry et al., 2017). Certains chercheurs ont montré que la division sexuelle du travail à l'égard de la répartition des activités de travail de la sphère domestique persiste (Marry et al., 2017). Aussi, cette répartition inégalitaire peut réduire les ambitions d'avancement dans l'organisation et le nombre d'heures investies dans le travail salarié (Burke, 2019). Plus spécifiquement, dans le cas des couples à double carrière, les hommes sous-contractent davantage à leur conjointe ces activités de travail (Grodent, 2015; Marry et al., 2017) alors que les femmes cadres ont peu d'aide de la part de leur conjoint (Grodent, 2015). Les hommes aideraient les femmes, mais ils n'assumeraient pas de responsabilités domestiques à part entière (Andrew et al., 1999). Par ailleurs, certaines femmes cadres sous-contractent une bonne partie des responsabilités domestiques et familiales à du personnel domestique salarié (femme de ménage, gardienne pour les enfants, etc.) (Boone et al., 2013; Duchesneau, 2015; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Grodent, 2015; Guillaume et Pochic, 2009b; Lee-Gosselin et Ann, 2011). Toutefois, même lorsque les femmes cadres ont délégué une partie du travail domestique ou des responsabilités familiales, elles continuent de porter la charge mentale de ce travail et à se préoccuper de, voir à, vérifier que, etc. (Marry et al., 2015).

Ainsi, pour que les femmes cadres réussissent à faire carrière, Naschberger, Quental et Legrand (2013b) et Symons (1984) suggèrent que les hommes devront apprendre à partager les tâches domestiques et familiales avec les femmes, tout comme les femmes partagent les responsabilités financières avec les hommes au sein du couple (Symons, 1984). Certains chercheurs ont soulevé que les femmes cadres contribuent financièrement parfois davantage que leur conjoint, mais se retrouvent aux prises avec le travail domestique (Shapiro, Ingols et Blake-Beard, 2007). Quelques études se sont penchées sur l'implication du conjoint dans la vie des femmes cadres de même que sur ses formes de soutien. Certains conjoints apportent un soutien émotionnel à la carrière, discutent, encouragent leur

conjointe et effectuent le rôle de mentor (Ezzedeen et Ritchey, 2008; Symons, 1984; Välimäki, Lamsa et Hiillos, 2009). D'autres conjoints aident leur femme avec les tâches domestiques et les responsabilités familiales (Ezzedeen et Ritchey, 2008; Symons, 1984; Välimäki et al., 2009) et adaptent l'aide concernant la prise en charge des besoins des enfants qu'ils fournissent à leur conjointe en fonction de ses étapes de carrière (Ezzedeen et Ritchey, 2008; Heikkinen, Lämsä et Hiillos, 2014). Toutefois, la question de la répartition des autres responsabilités familiales et domestiques n'est pas abordée dans le cadre de l'étude de Heikkinen et al. (2014), ce qui aurait été grandement intéressant pour mieux saisir les spécificités de la répartition. Pour certaines femmes cadres, cette aide est occasionnelle tandis que pour d'autres, la répartition se rapproche d'une répartition égalitaire, selon les propos reportés par les femmes cadres (Ezzedeen et Ritchey, 2008; Laufer et al., 2014; Välimäki et al., 2009). Enfin, d'autres femmes cadres vivent une division traditionnelle des rôles. Leur conjoint s'investit peu ou pas dans le travail domestique (Blair-Loy, 2003; Ezzedeen et Ritchey, 2008; Heikkinen et al., 2014; Laufer et al., 2014; Symons, 1984). À cet égard, des femmes rapportent que le soutien de leur conjoint est inadéquat dans le sens où il aide avec « ses tâches ou son travail » plutôt que de prendre en charge des responsabilités domestiques ou familiales ou de voir le travail domestique et les responsabilités familiales comme une responsabilité partagée (Blair-Loy, 2003; Ezzedeen et Ritchey, 2008). Certaines femmes cadres ont exprimé leurs frustrations à l'égard de leur conjoint qui manque d'initiative ou de leadership à propos du travail domestique (Blair-Loy, 2003). Marry et al. (2017) montrent les tensions conjugales traversées lorsque la femme cadre réussit mieux sa carrière et perçoit un salaire supérieur par rapport à son conjoint. Bien que la période du divorce soit un épisode difficile, ces femmes expriment les bénéfices retrouvés pour la carrière et pour la vie en général quelques années plus tard (Heikkinen et al., 2014). À ce sujet, certaines femmes cadres décident de quitter leur mari en raison d'un soutien conjugal déficient (Heikkinen et al., 2014). Par ailleurs, quelques conjoints ont pris la charge domestique et les responsabilités familiales à temps plein afin que leur conjointe fasse carrière (rôles inversés) (Duchesneau, 2015; Laufer et al., 2014; Välimäki et al., 2009). En somme, les études sur le travail des femmes cadres qui prennent en compte le travail domestique mettent en lumière les différentes tâches effectuées ainsi que leur répartition au sein du couple. Pour aller plus loin, il semblerait pertinent d'explorer les interactions, les processus de négociation et les solutions élaborés par les femmes cadres avec leur conjoint pour concilier l'ensemble de leurs rôles de vie dans une perspective qui prend en compte les temporalités (horizontales et verticales) et leur choix de carrière.

3.4.4 Relation entre les différentes sphères de vie

Plusieurs chercheurs ont montré que la carrière des femmes cadres est coconstruite, interreliée et interdépendante à leurs différentes sphères de vie (Grodent, 2015; Hamel, 2009; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Lewis et Simpson, 2015; Mainiero et Sullivan, 2005; Moriceau, Roigondaud et Vincent-Buffault, 2013; O'Neil, Hopkins et Bilimoria, 2008), ce qui contribue également à l'hétérogénéité de leurs parcours d'encadrement (Bowling, Kelleher, Jones et Wright, 2006; Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Hassard, Morris et McCann, 2012; Kim et Brunner, 2009; Moriceau et al., 2013). Contrairement aux carrières homogènes, masculines et linéaires, les femmes créent des parcours selon leurs propres termes, en intégrant et en mélangeant plutôt qu'en séparant et en clivant leurs différentes sphères de vie (Broadbridge, 2009; Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Mainiero et Sullivan, 2005; Moriceau et al., 2013; O'Neil et al., 2008). En effet, l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée est un des enjeux majeurs du rapport au travail de l'ensemble des femmes cadres, et ce, tout au long de leur vie (Bouffartigue et Gadea, 2000; Brunner, 2018; Devine et al., 2011; Eurofound, 2018; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Grodent, 2015; Grodent et Tremblay, 2013; Knudsen, 2009; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Leszczyńska et Lesca, 2017; Marchand et al., 2008; Marry et al., 2015; Robinson, 2016). Selon Grodent (2015), les femmes cadres tentent de jongler avec leurs sphères de vie et de chercher l'équilibre tandis que les hommes cadres évoquent la possibilité de fermer leur porte professionnelle lorsqu'ils entrent à la maison.

En ce qui a trait à la situation conjugale et familiale, certains chercheurs montrent que des femmes cadres demeurent célibataires et sans enfants (Andrew et al., 1999; Baumgartner et Schneider, 2010; Blair-Loy, 2003; Harel Giasson, 1981; Lyon et Woodward, 2004; Orser, 2000; Symons, 1982; Tower et Alkadry, 2008; Vanderschelden, 2006; Wajcman, 1996), et cette tendance est davantage marquée au niveau supérieur (Blair-Loy, 2003; Boussard, 2016; Broadbridge, 2009; Castaño et al., 2010; Cross, 2010; Glenice, 2009; Guillaume et Pochic, 2009b; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1992; Huppert-Laufer, 1982; Robinson, 2016; Shu-Ling et Sexton, 2010; Smith, Smith et Verner, 2013). D'autres sont en couples sans enfants (Eurofound, 2018) ou en couple avec enfants à charge (Boone et al., 2013; Broadbridge, 2008a; Castaño et al., 2010; Knudsen, 2009). Parmi celles en couple, elles le sont parfois avec un conjoint également cadre (Andrew et al., 1999; Baudoux, 2005; Bourgain et Chaudat, 2015; Bourgoin, 2012; Grodent et Tremblay, 2013; Jacquemart et al., 2016; Laufer et al., 2014; Laufer et Pochic, 2004; Lyon et Woodward, 2004; Symons, 1984; Vanderschelden, 2006; Wajcman, 1996).

Considérant que les femmes cadres vivent diverses situations familiales et conjugales, différentes configurations entre leurs sphères de vie pourraient caractériser la construction et l'évolution de leur parcours de carrière.

En ce qui concerne les stratégies de conciliation entre leurs sphères de vie, des femmes cadres adoptent des modes de fonctionnement qui visent à adapter le travail d'encadrement aux réalités familiales ; ces femmes peuvent vivre leur carrière en deux temps (Ezzedeen et Ritchey, 2009; Lupu, 2012), en tentant de travailler à temps partiel ou à temps réduit si l'organisation le permet (Blair-Loy, 2003; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Grodent, 2015) de manière à avoir davantage de temps pour les responsabilités domestiques et familiales (Bessin, 2013; Burchielli, Bartram et Thanacoody, 2008; Durbin et Tomlinson, 2010; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Grodent, 2015; Harel Giasson, 1992; Higgins, Duxbury et Lyons, 2008; Méda, 2008; Noback et al., 2013). Pour s'y faire, elles utilisent des modes de fonctionnement de flexibilité de l'horaire (Burchielli et al., 2008; Colle, Frimousse et Peretti, 2006; Corbeil et Descarries, 1997; Grodent, 2015; Guillaume et Pochic, 2009a; Higgins et al., 2008; Moriceau et al., 2013; Naschberger, Quental et Legrand, 2013a; Shapiro et al., 2007; Shaw et Leberman, 2015) et des lieux de travail (Higgins et al., 2008; Naschberger et al., 2013b; Shaw et Leberman, 2015) afin d'optimiser leur articulation entre l'ensemble de leurs responsabilités. Ces modes de fonctionnement ne sont pas sans conséquence sur leur ascension hiérarchique plus limitée (Durbin et Tomlinson, 2010; Guillaume et Pochic, 2009b; Huppert-Laufer, 1982; Laufer, 1998; Noback et al., 2013). D'autre part, certaines ont refusé de poursuivre leur ascension hiérarchique en raison des demandes élevées du côté du travail d'encadrement (Boone et al., 2013; Cross, 2010; Foster et al., 2007; Landour, 2012; Lee-Gosselin et Ann, 2012b; Rutherford, 2001b; Smith et Smith, 2015) ou de la difficulté de se libérer du temps pour les enfants, le conjoint ou la prise en charge de parents vieillissants (Bastid, 2009; Cross, 2010; Foster et al., 2007; Rutherford, 2001b; Shu-Ling et Sexton, 2010; Smith et Smith, 2015). En ce sens, certaines d'entre elles peuvent décider de se spécialiser dans un rôle d'expertise, par exemple le domaine de la taxation personnelle ou des ressources humaines (Dambrin et Lambert, 2008; Lupu, 2012).

Les femmes cadres qui privilégient l'ascension hiérarchique ont davantage tendance à développer des modes de fonctionnement où la famille s'adapte au travail d'encadrement, notamment lorsqu'elles adhèrent aux normes et règles organisationnelles dominantes (Glenice, 2009; Guillaume et Pochic,

2009b; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1992; Higgins et al., 2008; Huppert-Laufer, 1982; Mavin et al., 2015; Shu-Ling et Sexton, 2010). Entre autres, certains travaux montrent que ces femmes cadres s'investissent et s'engagent fortement dans le travail, mettent beaucoup d'efforts, de temps et d'énergie afin d'atteindre ce qui est désiré (Broadbridge, 2015; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Robinson, 2016) et travaillent pendant de longues heures (Broadbridge, 2015; Guillaume et Pochic, 2009b; Lyon et Woodward, 2004; Smith, 2011; Tremblay et al., 2011). Elles entretiennent un rapport au temps différent. Le temps est planifié, organisé et discipliné et elles utilisent parfois des stratégies d'accélération afin de réaliser l'ensemble de leurs responsabilités (Favier, 2015; Lyon et Woodward, 2004) et s'aident des TIC (Laufer et al., 2014; Tremblay et al., 2011). Parmi les stratégies recensées à l'égard des responsabilités familiales, certaines femmes développent des modes de fonctionnement qui visent à planifier l'arrivée des enfants dans leur parcours afin que ceux-ci n'entravent pas leur cheminement de carrière ; certaines ont leur(s) enfant(s) en début de parcours (Laufer et al., 2014; Smith et al., 2013), d'autres vont attendre d'obtenir le poste convoité avant d'avoir leur(s) enfant(s), plus tard dans leur carrière (Bourgain et Chaudat, 2015; Broadbridge, 2009; Cansu et Roger, 2017; Guillaume et Pochic, 2009b; Laufer et al., 2014; Noback et al., 2013; Peus et Traut-Mattausch, 2008; Tower et Alkadry, 2008; Wood et Newton, 2006). Certaines vont tenter d'avoir leur(s) enfant(s) entre deux postes ou de ne pas avoir plus d'un enfant sur un même poste (Jacquemart, 2014; Jacquemart et al., 2016; Marry et al., 2015). Un autre mode de fonctionnement privilégié consiste à obtenir du soutien à la maison en sous-traitant à d'autres personnes le travail domestique et les responsabilités familiales (Boone et al., 2013; Broadbridge, 2010; Broadbridge, 2015; Cansu et Roger, 2017; Castaño et al., 2010; Eurofound, 2018; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Grodent, 2015; Guillaume et Pochic, 2009b; Jacquemart et al., 2016; Laufer et al., 2014; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Marry et al., 2015; Marry et al., 2017). Dans quelques cas, elles peuvent également compter sur le soutien des grands-parents (Marry et al., 2017). Selon quelques recherches, ces personnes à qui le travail est sous-contracté sont souvent d'autres femmes (Eurofound, 2018). Plusieurs femmes adoptent aussi des modes de fonctionnement qui utilisent la flexibilité du temps et des lieux de travail permettant un investissement important dans le travail d'encadrement (Broadbridge, 2010; Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Drew et Murtagh, 2005; Guillaume et Pochic, 2009b; Laufer et Fouquet, 2001; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Lee-Gosselin et Ann, 2012a; Lyon et Woodward, 2004; Murphy et Doherty, 2011; Peus et Traut-Mattausch, 2008; Shapiro, Ingols, O'Neill et Blake-Beard, 2009; Tremblay et al., 2011). Quelques travaux montrent que les femmes cadres sont appelées à renégocier leur rôle maternel en considérant

les attentes élevées du côté de leur carrière et leur investissement minimum nécessaire auprès de leurs enfants pour certaines activités de travail et d'éducation (Marry et al., 2017). Par ailleurs, pour les femmes cadres qui privilégient l'ascension hiérarchique, quelques travaux ont montré que ces aspects de la conciliation travail-famille doivent demeurer invisibles au sein de leur milieu de travail (Cansu et Roger, 2017; Marry et al., 2017). Enfin, pour les femmes cadres qui adoptent des modes de fonctionnement qui visent à adapter le travail d'encadrement aux réalités familiales ou qui privilégient l'ascension hiérarchique, la question de la « conciliation » entre leurs sphères de vie continue à peser sur leurs épaules davantage que pour leurs homologues masculins, causant un stress important pouvant les conduire au burnout (Marry et al., 2017).

Certains travaux principalement en contexte français ont montré que des arrangements à l'égard de la conciliation du projet professionnel avec le projet familial peuvent être élaborés et négociés au sein des couples en ce qui concerne plus spécifiquement les possibilités de mobilité géographique offertes aux hommes et aux femmes cadres. La mobilité géographique consiste à accepter de travailler dans une autre ville ou une autre région pour favoriser son avancement en carrière, où l'acceptation d'une offre de mobilité peut précéder une promotion (Bertaux-Wiame, 2006). Certaines jeunes femmes cadres célibataires et sans enfants acceptent les offres de mobilité géographique (Guillaume et Pochic, 2009b). Des femmes cadres en couple avec un conjoint également cadre peuvent développer différents arrangements conjugaux (Bertaux-Wiame, 2006; Challiol et Mignonac, 2005).

Dans les couples à double carrière, les possibilités de mobilité pour l'un ou l'autre des conjoints entraîneraient des négociations et des confrontations quant aux deux carrières lorsque les conjoints veulent vivre leur carrière en simultané (Mérignac, 2009). Il semblerait que les hommes ont plus de pouvoir dans la négociation puisque les « ressources potentielles de l'homme seraient plus prometteuses ». Même lorsque la femme aurait atteint un niveau plus élevé que l'homme dans son ascension et des conditions de travail supérieures, certains travaux montrent que c'est la carrière de la femme qui est mise en retrait plus fréquemment (de Puy, 2002; Mérignac, 2009). Dans le processus de négociation au sein du couple, la personne détenant le plus gros salaire aurait plus de poids dans le processus de négociation, comme quoi la domination masculine serait toujours à l'œuvre, dans les prises de décision au sein du couple (Mérignac, 2009).

D'autres femmes cadres dans un couple à double carrière (en couple avec un conjoint cadre) peuvent vivre la carrière en alternance, impliquant dans bien des cas qu'elles vont mettre leur carrière sur la glace pendant un certain temps, plus fréquemment que l'homme (Bertaux-Wiame, 2006; Bonnet, Collet et Maurines, 2006; Boussard, 2013; Challiol et Mignonac, 2005; Guillaume et Pochic, 2009b; Mérignac, 2009) ou vont accepter la mobilité « sur le tard » (à la suite d'interruptions de carrière), ne permettant pas de progresser en carrière à la même vitesse que les hommes cadres (Boussard, 2013). De plus, tous les cadres ne sont pas à même de saisir les enjeux de la mobilité ; certains choisissent des mobilités qui ne mènent nulle part pour la carrière ou ne saisissent pas l'ensemble des règles formelles et informelles qui régissent le système (Boussard, 2013). Très rarement, les hommes cadres ont admis avoir refusé une mobilité importante pour leur carrière qui aurait nui à la carrière de leur conjointe (Giampino et Grésy, 2012). Aussi, les conjoints peuvent décider de conserver le domicile familial et de s'absenter partiellement de celui-ci selon les exigences de leurs postes (Bertaux-Wiame, 2006; Boussard, 2013). Lorsque la femme s'absente, elle planifie et organise davantage son moment d'absence que son conjoint qui ne considère pas nécessairement l'impact de son absence sur la vie privée (Bertaux-Wiame, 2006). En ce sens, les responsabilités domestiques et familiales reposent grandement sur la femme (Bertaux-Wiame, 2006). Lorsque la possibilité de mobilité est offerte à l'homme et que la femme ne veut pas le suivre, deux autres arrangements sont possibles (Bertaux-Wiame, 2006; Challiol et Mignonac, 2005) pour concilier la vie familiale avec ce que Boussard (2013) appelle le « célibat géographique ». Le premier consiste à alterner les maisons. Par exemple, l'homme loue une résidence secondaire et la femme demeure à la résidence familiale. Pendant les fins de semaine, parfois la femme et les enfants se déplacent afin de voir le père alors que d'autres fois, celui-ci revient à la résidence familiale. Lorsque la femme refuse totalement de suivre le conjoint, celui-ci loue un logement au loin et revient lorsqu'il est en congé. Il semblerait que la femme demeure davantage avec les enfants que l'homme. Dans les cas où les femmes priorisent la mobilité de leur conjoint plutôt que la leur, Boussard (2013) explique que des conséquences non négligeables sur leur trajectoire peuvent se produire, conduisant ces femmes dans des postes « fonctionnels » ou « d'expertise ».

Par ailleurs, dans certains couples à double les carrières, les conjoints peuvent décider de refuser les offres de mobilité géographique et choisir de prioriser le projet familial au projet professionnel, tentant de s'absenter le moins possible afin de préserver le lieu de résidence principale et d'y vivre ensemble

(Bonnet et al., 2006; Challiol et Mignonac, 2005; Giampino et Grésy, 2012; Guillaume et Pochic, 2009b). Pour compenser leur refus de mobilité, ces femmes et ces hommes cadres pourraient tenter de montrer une grande disponibilité au travail et leur disponibilité pour effectuer plusieurs déplacements (Guillaume et Pochic, 2009a).

Selon Bertaux-Wiame (2006), il se peut que la femme priorise sa carrière et que l'homme décide d'interrompre temporairement son travail bien que cela se produise rarement. C'est le cas de certaines femmes cadres en couple avec un conjoint non-cadre. Dans ce cas, il semble que cet arrangement sera pris pour le bien-être de toute la famille. Ce type de décision serait pris en tenant compte de l'ensemble de la famille, en considérant ce qui est le plus profitable pour tous. Par contre, il s'agit généralement d'un arrangement temporaire au sein du couple, où l'homme prévoit reprendre le travail salarié lorsque les enfants seront plus vieux. De plus, au sein de cet arrangement, les hommes et les femmes prennent les décisions ensemble concernant la vie privée, les options sont discutées même si c'est l'homme qui met en œuvre les décisions prises (Bertaux-Wiame, 2006). Il pourrait aussi s'agir de la femme qui accepterait la mobilité « sur le tard » en raison d'un événement dans la trajectoire de son conjoint, par exemple, le chômage ou la retraite (Boussard, 2013). Enfin, certaines femmes cadres en couple avec un conjoint non-cadre refusent les offres de mobilité dans le but de préserver leur famille (Bertaux-Wiame, 2006).

En ce qui concerne plus largement les parcours de vie, les travaux de Spain, Bédard et Paiment (2003) soulignent que même si les femmes ont investi la sphère publique depuis plusieurs décennies, peu de travaux se sont penchés sur la manière dont elles s'y investissent et s'y développent. S'appuyant sur les travaux du domaine de la psychologie qui se sont intéressés à la dimension relationnelle du développement de l'identité des femmes dans la sphère professionnelle, tout en considérant l'interdépendance de leurs multiples sphères de vie (professionnelle, familiale, amoureuse, sociale) dans les choix, les bifurcations et les transitions effectuées, leurs travaux ont révélé la singularité, la complexité et l'unicité des parcours de vie des femmes (Spain et al., 1998; Spain et al., 2003; Spain et Hamel, 1996). Dans la même veine, le cadre d'analyse des parcours de vie considère la « complexité » qui caractérise la vie d'un individu dans la temporalité (passée, présente, future) afin de comprendre les transitions et les événements qui caractérisent le parcours (Carpentier et White, 2013; Elder et George, 2003; Lalive d'Epinau, Bickel, Cavalli et Spini, 2005), le contexte sociohistorique de même

que la multiplicité des sphères de vies conceptualisées en interdépendance les unes avec les autres (Carpentier et White, 2013; Elder et George, 2003; Lalive d'Epinay et al., 2005). À ces dimensions, certains chercheurs s'intéressent plus particulièrement aux événements (Bessin, Bidart et Grossetti, 2010) et aux bifurcations (Bessin et al., 2010) comme moment clé dans les parcours des individus et analysent plus spécifiquement ces situations de changement et leurs effets sur les parcours (Bessin et al., 2010).

L'étude de Côté (2013) révèle la « valeur heuristique » de l'intégration des parcours de vie à la compréhension du rapport au travail qui permet de rendre compte de la diversité des situations vécues et des processus dynamiques, complexes et hétérogènes des travailleurs. À ce sujet, certains travaux qui s'intéressent au travail des femmes cadres révèlent l'importance des aspects liés au travail comme élément pouvant structurer leur choix professionnel et même être au centre des facteurs qui orientent leur vie au travail (Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Kennedy et Kray, 2014; Laufer et al., 2014). Certaines études montrent que les femmes cadres recherchent des responsabilités dans lesquelles elles peuvent se sentir utiles (Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Gibson, 2008; Robinson, 2016; Tatu-Colasseau et Vieille-Marchiset, 2010), veulent relever des défis qu'elles jugent intéressants et en adéquation avec leurs valeurs (Andrew et al., 1999; Harrow et Mole, 2005; Laufer et al., 2014; Shapiro, Hass, Maxfield et Gupta, 2015; Shaw et Leberman, 2015; Smith, 2011; Weidenfeller, 2012), recherchent à s'accomplir à travers de nouveaux projets (Knörr, 2011; Laufer et al., 2014) et veulent développer des relations significatives avec les autres (Morris, 2016; Smith, 2011; Weidenfeller, 2012). Elles recherchent également à se réaliser et à s'épanouir dans le travail (Andrew et al., 1999) et à être reconnues pour leur apport (Knörr, 2011). Par ailleurs, Amboulé-Abath (2009) souligne que « la passion pour le sport » et « l'amour » de leur travail permettrait aux femmes cadres dans les organisations sportives nationales et internationales de maintenir leur engagement au travail, et ce, malgré des contextes difficiles. Il en est de même pour les femmes cadres de l'étude de Baudoux (2005) qui parlent à plusieurs reprises dans les entrevues de leur « passion » et de leur « plaisir » pour leur travail. Dans l'étude de Laufer et al. (2014), les cadres dirigeantes évoquent leur passion pour le management.

Inversement, certaines études révèlent que des aspects du travail pourraient influencer les choix professionnels des femmes cadres et remettre sérieusement en question leur processus d'ascension.

À ce sujet, certaines femmes cadres évoquent le risque d'éloignement du travail sur le terrain de même que le possible effritement de leurs relations avec les collègues (Baudoux, 2005; Billing, 2011), le manque de ressources sociales et l'anticipation de difficultés qu'elles auront afin de se faire accepter (Rink, Ryan et Stoker, 2012; Ross-Smith et Chesterman, 2009). Dans une perspective similaire, certaines femmes cadres dirigeantes de l'étude de Laufer et al. (2014) ont refusé un poste qui ne correspondait pas à leurs aspirations ou un poste leur demandant de passer du côté de la stratégie de l'entreprise, les éloignant de ce qui se passe sur le terrain. Enfin, l'étude de Kennedy et Kray (2014) révèle que les femmes cadres, comparativement aux hommes, sont moins intéressées par un travail qui leur demande de faire des compromis éthiques dans le but d'obtenir un meilleur salaire ou un meilleur statut social. Les chercheurs suggèrent que la sous-représentation des femmes à certains postes d'encadrement pourrait s'expliquer par leur forte aversion au compromis éthique qui les mènerait à ne pas vouloir gravir les échelons hiérarchiques. Dans cette veine, l'étude de Sealy (2010) montre que certaines femmes refusent de compromettre leur intégrité et leur authenticité, ce qui restreint leur possibilité d'ascension. De manière générale, ces travaux sont grandement intéressants et inspirants afin de mieux comprendre ce qui, dans le travail d'encadrement, est susceptible d'influencer les parcours des femmes cadres.

3.5 Pratiques de gestion des femmes cadres

Dans la littérature scientifique, plusieurs recherches ont été effectuées à propos des styles de gestion des femmes cadres, mais l'absence de consensus dans les résultats demeure (Alvesson et Billing, 2009; Baudoux, 2005; Cornet et Bonnivert, 2008; Cornet et Cadalen, 2009; Eagly, 2007; Eagly et al., 2003; Harel Giasson, 1990; Lyly-Yrjänäinen et Fernández-Macías, 2009; Melero, 2011; Morris, 2016; Pigeyre et Vernazobres, 2013; Trinidad et Normore, 2005). En effet, la multiplicité des contextes d'études, des méthodologies utilisées de même que des participants et de leur poste occupé contribue à une diversité de résultats difficilement comparables (Alvesson et Billing, 2009; Baudoux, 2005; Cornet et Bonnivert, 2008; Cornet et Cadalen, 2009; Harel Giasson, 1990). Dans l'étude de Fouquet (2005), les femmes interrogées sur l'existence d'un style de management féminin fournissent une réponse « contradictoire en deux temps » (Fouquet, 2005, p. 42). Dans un premier temps, voulant s'intégrer à la culture virile existante dans l'organisation, les femmes cadres ont tendance à nier l'existence de pratiques de gestion différentes de celles des hommes cadres. Ensuite, elles parleraient

de certaines composantes d'un management plus féminin portant sur « l'attention aux autres, l'écoute, la recherche d'un consensus... » (Fouquet, 2005, p. 42).

Les résultats de recherches qui révèlent l'existence d'un management féminin peuvent être regroupés sous différentes facettes. Une première facette identifiée dans les études concerne l'importance de la relation aux autres dans le travail, que ce soit dans le travail d'équipe, dans la relation avec les clients ou avec les fournisseurs. Les femmes accordent une importance particulière à la compréhension et à la considération des gens avec qui elles travaillent (Bayer, 2016; Bourgoin, 2012; Brunner, 2018; Eagly et al., 2003; Fortier, 1999; Gallant, 2014; Grant, 1988; Gustavsson et Eriksson Anna, 2010; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Konrad et al., 2008; Melero, 2011; Morris, 2016; Prime, Carter et Welbourne, 2009; Smith, 2011) de même qu'à la collaboration et à la coopération (Brunner, 2018; Chesterman et Ross-Smith, 2006; Knörr, 2011; Konrad et al., 2008; Weidenfeller, 2012). Elles accordent une place particulière aux salariés qui forment l'équipe de travail. Les femmes cadres sentiraient une responsabilité auprès des personnes avec qui elles travaillent (Baudoux, 2005; Bayer, 2016; Knörr, 2011; Olsson et Pringle, 2004; Ross-Smith et al., 2005). Pour construire des relations de confiance avec leurs équipes, certaines échangent dans des lieux informels avec les employés (Bourgoin, 2012). Une deuxième facette touche l'importance de la communication. Des femmes cadres auraient développé des savoir-faire, par exemple l'écoute (Baudoux, 2005; Bourgoin, 2012; Fortier, 1999; Grant, 1988; Helgesen, 1995; Konrad et al., 2008; Langlois, 2004; Morris, 2016; Orser, 2000; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997; Stanford, Oates et Flores, 1995), l'empathie (Brunner, 2018), l'encouragement et la motivation des personnes (Baudoux, 2005; Eagly et al., 2003; Eliev et Bernier, 2003; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Helgesen, 1995; Olsson et Pringle, 2004; Rosener, 1990; Stanford et al., 1995) ainsi que le maintien d'un dialogue dans les situations conflictuelles (Chirikova et Krichevskaja, 2002; Langlois, 2004; Reskin et Ross, 1992). Le maintien de la communication, le partage des points de vue et les échanges entre les travailleurs permettraient d'arriver à mettre en place des compromis pour contrer les situations difficiles vécues (Chirikova et Krichevskaja, 2002). Elles se soucient du bien-être de leur personnel tant dans la vie professionnelle que dans la vie privée (Moore, Grunberg et Greenberg, 2005; Reskin et Ross, 1992; Ross-Smith et al., 2005). Elles demeurent plus proches des salariés afin d'offrir leur soutien lorsqu'elles savent qu'ils vivent des difficultés (Moore et al., 2005; Ross-Smith et al., 2005). Une troisième facette concerne la prise de décision. Les femmes aspireraient davantage à consulter les autres, rechercheraient un

consensus, intégreraient ou concilieraient le point de vue de tous pour arriver à prendre une décision (Baudoux, 2005; Eagly et Johnson, 1990; Gallant, 2014; Melero, 2011; Morris, 2016; Orser, 2000; Prime et al., 2009; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997; Rosener, 1990; Rutherford, 2001a; Weidenfeller, 2012). Une quatrième facette porte sur une relation au pouvoir différent. Ces recherches proposent que le pouvoir soit utilisé comme un moyen ou une capacité afin d'apporter des changements ou une transformation plutôt que d'avoir du pouvoir sur des subordonnés (Brunner, 2018; Cockburn, 1991; Dolan, 2004; Fortier, 2002; Weidenfeller, 2012). Les femmes cadres influenceraient leurs collègues et leurs supérieurs et argumenteraient leur point de vue (Dolan, 2004). D'autre part, certains chercheurs soulèvent que les femmes encourageraient des pratiques plus participatives (Eliev et Bernier, 2003; Morris, 2016). Elles se soucieraient de fournir des rétroactions aux membres de leur équipe et se préoccuperaient des possibilités d'avancement en carrière du personnel (Melero, 2011).

De manière générale, peu de ces recherches conceptualisent les pratiques de gestion des femmes cadres dans une perspective qui inclut les aspects subjectifs de leur travail. Certains travaux du côté du leadership sont axés davantage sur les caractéristiques individuelles des femmes (Alvesson et Billing, 2009; Comet et Bonnivert, 2008; Van Emmerik, Wendt et Euwema, 2010), sur les effets du leadership féminin sur les pratiques organisationnelles dans les milieux de travail (Lyly-Yrjänäinen et Fernández-Macías, 2009; Moore et al., 2005) ou sur les valeurs individuelles des femmes cadres (Chesterman et Ross-Smith, 2006; Knörr, 2011; Langlois, 2004) ; d'autres travaux se situent au regard des pratiques de gestion des femmes cadres (Bourgoin, 2012; Eliev et Bernier, 2003; Konrad et al., 2008; Melero, 2011; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997), de leur leadership (Ross-Smith et al., 2005; Smith, 2011; Trinidad et Normore, 2005; Van Emmerik et al., 2010) ou des stéréotypes de genre (Chirikova et Krichevskaja, 2002) dans des perspectives qui prennent en compte le rapport de domination des hommes sur les femmes. Enfin, quelques travaux lient les pratiques de gestion des femmes cadres à la question de l'éthique du *care* telle que conceptualisée par Gilligan et Tronto (Bayer, 2016). Par ailleurs, Jogulu et Wood (2006) évoquent que les caractéristiques du leadership transformationnel, orientées vers le développement et le maintien des relations aux autres et associées traditionnellement aux caractéristiques attribuées aux femmes, seraient de plus en plus demandées au sein des organisations dans les postes de leader. De même, ces pratiques de gestion transformationnelles seraient à même, selon certains chercheurs, de contribuer à la performance des organisations (Bass, Avolio et Atwater, 1996; Loden, 1985). Alors que quelques chercheurs évoquent que « l'avantage

féminin » du leadership des femmes (Helgesen, 1995) pourrait contribuer à construire une vision héroïque de la féminité, remplaçant les pratiques de gestion masculines dominantes par des pratiques de gestion féminisées (Brandser, 1996). Les conceptualisations de la division sexuelle du travail et la question de la faible valeur accordée au travail des femmes permettent de garder une réserve à cet égard. À ce sujet, Fortier (2010c) soulève que : « [...] ces qualités féminines peuvent être valorisées, mais mener à une ségrégation à l'intérieur des fonctions organisationnelles, conduisant à une sorte « d'encerclement » des femmes dans des zones distinctes de compétences, parfois dans des secteurs dont l'intérêt est en baisse ou qui ont un faible capital d'influence » (p.446).

Par ailleurs, la présence des femmes dans ces postes demeure rare et les mentalités, difficiles à changer (Jogulu et Wood, 2006). De plus, Symons (2007) met en lumière que le travail des cadres fait appel, dans la pratique, à des aspects affectifs pour gérer les situations qu'ils rencontrent et que le travail d'encadrement ne peut plus être seulement conceptualisé de manière rationnelle et doit faire place à l'aspect émotionnel. Or, le statut de ces pratiques de gestion demeure encore vague et soulève d'importantes questions sur le plan de la reconnaissance au travail et de la construction de l'identité de métier.

3.6 Synthèse et réflexions

Les perspectives féministes et la division sexuelle du travail apportent un éclairage des plus intéressants sur les enjeux du travail des femmes cadres. Elles permettent de rendre compte de la manière dont la division sexuelle du travail se transforme concernant la présence des femmes dans l'encadrement, dans les différents niveaux hiérarchiques de même que dans les fonctions qu'elles occupent au sein des organisations. Ces recherches révèlent également la persistance d'une culture organisationnelle masculine, des représentations et des stéréotypes qui continuent d'influencer l'image organisationnelle des cadres. Dans ce contexte, certains travaux se sont intéressés aux différentes stratégies déployées par les femmes cadres pour s'intégrer au travail (masculinisation, féminisation, navigation entre les deux positionnements). D'autres chercheurs se sont penchés sur les barrières qui persistent dans les trajectoires professionnelles des femmes cadres, à l'impact de l'arrivée des enfants dans les parcours, au travail domestique et sa répartition avec le conjoint de même qu'aux relations

entre les sphères de vie. Enfin, certains chercheurs se sont intéressés aux pratiques de gestion développées par les femmes cadres.

Suivant ces différents objets de recherche, des chercheurs ont proposé diverses explications théoriques afin de répondre à leurs interrogations. Certains ont évoqué l'importance d'atteindre une « masse critique » de femmes au sein des structures organisationnelles afin de permettre de changer la culture organisationnelle (Bédard et Brière, 2015; Kanter, 1977a; Konrad et al., 2008). D'autres se sont intéressés à comprendre les effets de la proportion de femmes aux postes d'encadrement. Ces études révèlent que le fait d'avoir au moins une femme cadre au niveau supérieur d'une entreprise influence positivement la proportion de femmes cadres aux niveaux hiérarchiques descendants suivants (Bilimoria, 2006). D'autres ont pointé du doigt les rapports de pouvoir des hommes sur les femmes et l'existence d'un « plafond de verre » (Guillaume et Pochic, 2009b; Kim et Brunner, 2009; Laufer et al., 2014; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Marchand et al., 2007; Morrison et Von Glinow, 1990) empêchant les femmes de se hisser au niveau supérieur, d'un « labyrinthe » pour représenter l'ensemble des défis et obstacles rencontrés par les femmes cadres dans leur trajectoire sur le chemin du leadership (Eagly et Carli, 2007) ou d'une « falaise de verre » rendant plus fragile le maintien en poste des femmes cadres supérieures (Cook et Glass, 2014; Peterson, 2015; Ryan et Haslam, 2005). Aussi, certains chercheurs ont montré que le projet familial pouvait avoir des influences sur les choix de mouvements hiérarchiques des femmes (Boulet, 2013; Metz, 2005). En effet, l'étude de Lee-Gosselin et Ann (2012b) révèle que l'articulation entre la vie au travail et la vie privée est un des enjeux majeurs du rapport au travail de l'ensemble des femmes cadres. À cet égard, des chercheuses ont mis en évidence la nécessité d'inclure les différentes dimensions de la vie privée telles que le travail domestique (Fortier et Harel Giasson, 2007) ou l'articulation entre les deux sphères (Grodent et Tremblay, 2013) pour mieux comprendre le rapport au travail des femmes cadres. Ces différentes explications théoriques constituent différentes petites « vérités » (Feyerabend, 1979) qui apportent à la fois un éclairage intéressant de même que certaines limites à la construction des connaissances à propos du travail des femmes cadres.

De l'ensemble de cette recension, nous remarquons le manque flagrant de travaux qui ont étudié le travail d'encadrement des femmes cadres notamment à travers les situations de travail auxquelles elles sont confrontées, les stratégies mises en œuvre dans des contextes marqués par des

transformations des formes d'organisation du travail et les dynamiques relationnelles avec leurs collègues et leurs employés. De plus, la question se pose à savoir comment ces dimensions du travail influencent la dynamique de la reconnaissance au travail et la construction de leur identité. Ce constat rejoint les préoccupations de certains chercheurs qui appellent à effectuer des travaux de recherche qui se penchent sur les expériences de leadership des femmes dans l'encadrement (Hoobler, Masterson, Nkomo et Michel, 2018; Ibarra, Ely et Kolb, 2013; Kark et Eagly, 2010). Nous retenons un intérêt pour mieux comprendre les mouvements ascendants et descendants des femmes cadres dans une perspective qui s'intéresse à mieux comprendre leur vécu subjectif au travail, en intégrant, d'une part, une définition plus large du travail et d'un réel qui engage des activités intégrées et interreliées aux différentes sphères de vie et, d'autre part, les défis et enjeux de la reconnaissance au travail et de l'identité de métier, et ce, en considérant l'aspect temporel pour comprendre leur parcours. La section qui suit présente la construction de l'identité au travail de même que les enjeux de la dynamique de la reconnaissance au travail.

Chapitre 4 : Travail, subjectivité, reconnaissance et construction de l'identité : des dimensions peu abordées des expériences de travail des femmes cadres

Le travail de recension et d'analyse de la littérature à propos du travail des femmes cadres montre qu'en dépit des travaux qui ont étudié le travail des femmes cadres, les dimensions relatives au travail, à la subjectivité, à la dynamique de la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité demeurent invisibles ou absentes des connaissances produites. À cette étape, il nous apparaît nécessaire et important de tracer un bref portrait des théories qui se sont intéressées à l'influence du travail sur la construction de l'identité et sur la dynamique de la reconnaissance au travail. Nous présentons aussi certains éléments de la dimension sexuée de ces processus.

4.1 Travail et construction de l'identité

Le concept d'identité regroupe un vaste champ d'études (Kaddouri, 2019; Vignoles, Schwartz et Luyckx, 2011) dans lequel certains chercheurs ont étudié l'influence du travail sur la construction de l'identité (Alvesson, Lee Ashcraft et Thomas, 2008; Brown, 1997; Dejours, 2013; Dubar, 1991; FAME Consortium, 2007; Kaddouri, 2019; Lave, 1991; Molinier, 2008; Sainsaulieu, 1977). Avant de présenter plus spécifiquement les études qui s'intéressent aux liens précis entre le travail et la construction de l'identité, nous allons présenter quelques travaux pertinents à propos du concept d'identité, d'abord dans les sciences de l'orientation (Boivin et Goyer, 2004; Guichard, 2004), les apports d'Anthony Giddens dans la sociologie, les travaux de Méda et Vendramin (2013) et de Mercure et Vultur (2010) dans la sociologie du travail, les connaissances produites en éducation (formation des adultes) (Kaddouri, 2002, 2019; Lave, 1991) et dans les sciences de la gestion (Alvesson et al., 2008; Ashforth, Kreiner et Fugate, 2000).

Dans le champ des sciences du counseling et de l'orientation, Boivin et Goyer (2004) expliquent que les individus ne développent pas une, mais « des identités » soit « l'identité personnelle, professionnelle, sociale ou ethnique » (p.218) qui se forment individuellement pour chaque personne, à partir notamment de ses relations avec les autres, de son vécu, de ses projets, de ses représentations et de ses sentiments, et ce, tout au long de son parcours de vie. Guichard (2004) propose aussi un

modèle de construction de soi tout au long de la vie qui prend en compte, d'une part, le caractère réflexif de l'individu à propos de ses expériences personnelles et sociales, du caractère subjectif et de la construction humaine de l'identité et, d'autre part, du contexte sociohistorique dans lequel il est en interaction et évolue. Ces réflexions sur « la construction de soi » rejoignent plus largement les travaux d'Anthony Giddens (1991), s'intéressant aux expériences quotidiennes vécues par les individus, qui cherchent à comprendre leur rapport au corps, à l'identité et aux relations intimes. Dans une perspective qui prend en compte à la fois le contexte moderne tardif/radical (les années 1960 et les suivantes) et le concept de réflexivité, le chercheur explique que les individus sont appelés de manières répétées à faire des choix réflexifs, que ce soit en ce qui concerne leurs projets de vie ou les pratiques à adopter dans certains contextes. Selon lui, un grand nombre de ressources réflexives et d'informations sont disponibles aux individus. En contexte postmoderne, les rituels traditionnels tendent à perdre de l'influence et les systèmes abstraits ont tendance à prendre plus de place (Nizet, 2007). En ce sens, dans différents domaines de la vie, que ce soit la santé, l'alimentation, l'habillement, etc., plusieurs spécialistes font la diffusion de leurs positionnements qui peuvent apparaître entre eux comme étant contradictoires et divergents à travers différents médiums de communication (Nizet, 2007). Dans ce contexte, les individus sont appelés à faire des choix réflexifs dans différentes sphères/facettes de leur vie, où ces derniers cherchent cohérence et continuité. Giddens (1991) soulève la pertinence de s'intéresser aux récits des individus pour comprendre la manière dont leur identité personnelle se développe en considérant leurs choix réflexifs, la cohérence et la continuité entre ces choix et les narrations qu'ils développent et entretiennent. Selon lui, l'identité personnelle n'est pas donnée et n'est pas non plus le résultat des systèmes d'action de l'individu ; elle est développée et soutenue par les activités réflexives des individus. Bien que ces conceptualisations des processus réflexifs liés à la construction de l'identité de l'individu selon Giddens (1991) soient grandement intéressantes — dans une perspective qui prend en compte plusieurs aspects de la vie d'un individu et l'interaction avec le contexte social dans les processus de construction réflexive de son identité personnelle —, le chercheur aborde peu le travail, la place qu'il occupe dans les processus à propos de la construction de l'identité. Par ailleurs, nous trouvons pertinentes les réflexions de Boivin et Goyer (2004) et de Guichard (2004) qui situent plus largement les enjeux de la construction de l'identité d'une personne dans une perspective qui intègre ses différentes sphères de vie.

Dans la sociologie du travail, certains chercheurs qui ont étudié le rapport au travail des individus montrent que le travail occupe une place importante pour les jeunes travailleurs (Méda et Vendramin, 2013; Mercure et Vultur, 2010), mais qu'il ne constitue pas l'unique dimension importante de la construction identitaire ; la famille, les amis, la vie sociale, l'engagement militant, etc., tiennent une place considérable dans cette construction (Méda et Vendramin, 2013). Pour décrire ce phénomène, Méda et Vendramin (2013) évoquent le concept de « l'identité polycentrée » ou, autrement dit, cette demande chez les jeunes pour que le travail ne prenne pas toute la place et puisse être articulé avec d'autres sphères de vie telles que la famille, les loisirs ou l'engagement militant (Méda et Vendramin, 2013; Mercure et Vultur, 2010).

Parmi les chercheurs qui s'intéressent à la mise en rapport entre le travail et la construction de l'identité, les travaux des sociologues Sainsaulieu (1977) et Dubar (1991) ont contribué à rendre visible l'influence des processus de socialisation organisationnelle dans la construction de l'identité des travailleurs. Sainsaulieu (1977) a montré que les organisations ne sont pas seulement des lieux de production de biens, mais aussi des lieux de production de culture et de socialisation des groupes de travailleurs, remettant en question certains des arguments développés par les méthodes d'organisation scientifique du travail. En effet, les groupes de travailleurs cherchent à faire progresser des valeurs et des règles afin d'améliorer leur positionnement organisationnel. Ces processus dynamiques, interactifs et culturels au sein de l'organisation contribuent à la définition de nouvelles valeurs et à la négociation de compromis à l'égard des normes qui contribuent à la construction de leur identité. De son côté, Dubar (1991) s'est notamment intéressé à la manière dont l'identité professionnelle se construit chez les travailleurs dans un processus temporel dynamique en fonction des changements et des transformations organisationnelles. Pour s'y faire, ses travaux considèrent trois aspects essentiels à la construction de l'identité professionnelle, soit « le monde vécu au travail », « les parcours socioprofessionnels et les mouvements d'emploi » de même que « le rapport des salariés à la formation » et « la manière dont ils ont appris le travail qu'ils effectuent » (Dubar, 1991, p. 201). La construction des identités constitue des processus d'aménagement intérieur entre « l'identité héritée » (d'où la personne vient) et « l'identité visée » (ce qu'elle veut devenir) dans une perspective temporelle des trajectoires, où l'individu peut vivre des continuités et des discontinuités dans son parcours. Elle se caractérise également par des processus d'aménagement extérieurs dans une « transaction relationnelle » entre une « identité pour autrui » et une « identité pour soi » (Dubar, 1991).

Les travaux de Kaddouri (2002, 2019) ont étudié les dynamiques identitaires d'individus impliqués dans différents domaines, dont celui de la formation des adultes. Il examine les différentes dynamiques identitaires à travers leur(s) orientation(s) pour le sujet lui-même et pour l'autrui significatif. Il conceptualise deux dimensions au projet d'identité qui entrent en tension, soit le « projet de soi pour soi » où le sujet se bat pour construire son propre projet d'identité. Dans le « projet de soi pour autrui », ce sont les autres qui disent au sujet ce qu'il doit être et ce que l'on attend de lui (Kaddouri, 2019). Les tensions intrasubjectives (à l'intérieur de soi) et intersubjectives (entre soi et les autres) entre ces deux types de projets d'identité peuvent autant constituer des sources de rupture que d'équilibre en fonction des événements qui surviennent et de l'interprétation qu'en fait un sujet. En ce sens, il approfondit les dynamiques de continuité identitaires telles que le projet d'entretien de soi et de préservation de soi, les dynamiques de transformations identitaires, comme les projets de confirmation de soi, de reconstruction de soi, de redéfinition de soi, de même que les dynamiques d'anéantissement de soi (Kaddouri, 2002). Le chercheur conceptualise l'identité en tant que conduites individuelles et collectives. De leur côté, les travaux de Lave (1991), dans le champ de l'éducation, ont réexaminé la notion d'apprentissage en termes sociaux, culturels et historiques afin d'étudier le développement des savoirs situés et la participation des personnes au sein de communautés de pratiques. L'apprentissage est conceptualisé comme une interaction sociale au sein du monde social. Le processus d'apprentissage se produit entre les personnes qui agissent dans ces communautés ainsi que dans, les milieux, les situations et les systèmes. Cette forme d'apprentissage contribue à l'intégration d'une personne au sein d'une communauté de pratique. Selon elle, construire son identité au sein d'une communauté de pratique, acquérir des savoir-faire et devenir compétent font partie du même processus (Lave, 1991).

S'appuyant sur certains modèles conceptualisés du côté des ressources humaines et des modèles de formation et d'éducation vocationnelle, Brown (1997) conceptualise un modèle de la formation de l'identité professionnelle prenant en compte les continuités et les changements qui peuvent survenir tout au long du parcours de vie des individus. Partant d'une perspective où l'acquisition de compétences relève d'un processus où les individus deviennent compétents (et qui demande du temps) plutôt que d'une perspective statique de l'acquisition des compétences, le chercheur a développé un modèle qui intègre également le contexte social dans lequel se construisent et

s'apprennent les compétences de même que la communauté de pratique dans laquelle se développent et se transmettent les compétences. Il propose un modèle dynamique de formation de l'identité professionnelle. Les activités de travail sont au cœur des processus contribuant à la construction de l'identité. Son modèle prend en compte le processus social sous-adjacent à l'apprentissage où les individus apprennent en interaction et en communication avec les autres, par l'intermédiaire d'une variété de relations. Il prend aussi en compte les processus de reconnaissance des compétences par les autres et par soi dans un processus de négociation. Selon lui, la reconnaissance survient lorsque les autres (clients, collègues, personnel en formation) demandent à l'individu des conseils parce qu'ils reconnaissent la valeur des compétences, de l'expertise ou de l'expérience qu'il a acquise à travers le temps. La reconnaissance peut aussi provenir de l'externe, par exemple de la gestion qui peut offrir des promotions à l'individu ou de nouveaux défis dans les tâches de travail. Le chercheur insiste aussi sur l'interdépendance entre l'agentivité et la structure. L'investissement de l'individu dans le travail peut lui permettre de changer les activités de travail et les manières de faire dans des processus de négociation avec les collègues, renouvelant ainsi les visions dominantes à propos de la manière dont le travail devrait être fait. Selon lui, les interactions avec les autres sont au cœur des processus de développement de l'identité professionnelle. Son modèle de construction de l'identité professionnelle s'inscrit dans une perspective plus large de la construction de l'identité de l'individu.

Du côté des études en sciences de la gestion, les travaux d'Ashforth et al. (2000) examinent les dynamiques psychologiques des processus de construction identitaire à partir des dimensions des transitions de rôle, des identités de rôle et des délimitations/frontières entre les rôles. Les transitions de rôles impliquent les différents rôles qui font partie de la vie organisationnelle, dont le travail, la maison et les endroits tiers. Les identités de rôle touchent les définitions socialement construites de soi dans le rôle, en fonction de dimensions centrales et périphériques. Le concept de contraste met en lumière les éléments qui diffèrent entre deux rôles et les possibilités de délimitations/frontières entre les rôles. Lorsque le contraste entre deux rôles est grand, l'ampleur de la transition est également plus grande impliquant une plus grande discontinuité entre les rôles. Plus le contraste entre deux rôles est petit, plus l'ampleur de la transition s'inscrit en continuité entre les rôles. Les chercheurs proposent un continuum de la séparation des rôles à l'intégration des rôles avec les avantages et les limites des formes de flexibilité/inflexibilité et perméabilité/imperméabilité des processus de transition entre les rôles (Ashforth et al., 2000). Les travaux de Ibarra (2003) portent sur les processus de changements

de carrière qui influencent les changements identitaires à travers différentes stratégies de transformation. Elle propose un processus de planification et d'implémentation où la personne définit, planifie et met en oeuvre les actions à prendre pour atteindre son but de même qu'un processus par essai et erreur qui permet à la personne d'expérimenter et d'apprendre à partir de différentes expériences de manière à redéfinir les aspects qui composent son identité. L'identité au travail est conceptualisée à travers un processus de changement qui permet à la personne de devenir elle-même. De leur côté, Alvesson et al. (2008) expliquent que l'identité est à la fois personnelle et sociale. L'identité de métier n'est pas préconfigurée chez les travailleurs qui s'intègrent dans un métier spécifique, mais intégrée par des processus de négociation avec d'autres formes d'identité (personnelles, sociales). Ces formes d'identité sont coconstruites en interactions avec les autres et les systèmes dans lesquels les individus s'inscrivent, conduisant à des formes d'identités collectives fragmentées par différentes significations personnelles construites par les individus. Les chercheurs identifient trois formes que prend l'identité dans les recherches dans le domaine des organisations : la théorie de l'identité sociale, l'identité au travail et l'identité régulée ou contrôlée. Tout d'abord, la théorie de l'identité sociale repose sur des orientations conceptuelles où l'identité se développe à travers les groupes ; elle s'intéresse à la manière dont les individus se positionnent à l'intérieur et à l'extérieur de certains groupes de même que ce qui conduit les individus à se percevoir comme des individus uniques dans certaines circonstances et comme des individus faisant partie intégrante d'un groupe dans d'autres circonstances, conduisant à des aspects dépersonnalisés de leur identité. Traditionnellement, certains chercheurs se sont penchés sur la manière dont les individus s'identifient aux organisations, les organisations étant conceptualisées comme des sources stables et objectives d'identification. Des travaux subséquents ont montré que les sources d'identification peuvent être multiples et pas seulement inscrites dans les organisations. Ensuite, la perspective de l'identité au travail se penche sur la manière dont les individus gèrent leur expérience de travail complexe, ambigu et contradictoire à travers les interactions sociales qu'ils vivent au travail, les conduisant à construire une narration de soi, de ce que l'individu devient à travers son travail plutôt que ce qu'il est. Elle prend appui dans le courant poststructuraliste où l'identité au travail est conceptualisée à travers un processus plus ou moins continu. Enfin, la perspective de l'identité contrôlée ou régulée étudie la manière dont l'identité est contrôlée ou régulée, soit aux manières dont les perceptions, les manières d'être et de faire sont imposées de même qu'aux manières dont les personnes consentent ou résistent à travers l'exercice du pouvoir disciplinaire. Elle soulève entre autres que les processus

organisationnels (formation, éducation organisationnelle) qui invitent les individus à développer un « nous » collectif et à adhérer aux discours dominants de la gestion facilitent l'adhésion des personnes aux rapports de domination. On peut faire le lien ici entre, d'une part, les demandes des travailleurs d'aujourd'hui qui cherchent à se réaliser, à se développer et à construire leur identité par l'exercice de leur travail (Méda et Vendramin, 2013; Mercure, 2013; Mercure et Vultur, 2010) et, d'autre part, la reprise de ces perspectives par le management où se développe un discours gestionnaire afin de convaincre les travailleurs des possibilités qu'offre le travail afin de répondre à leurs besoins de se réaliser et de s'accomplir (Deranty, 2011; Honneth, 2008; Linhart, 2015; Mercure, 2013). Les rapports de domination se retrouvent transformés dans un appel à la responsabilisation et à l'engagement subjectif au travail (de Gaulejac et Hanique, 2015; Gilbert, 2013; Martuccelli, 2003b; Mercure, 2013). Ces changements et transformations à l'égard des rapports de domination au travail ne sont pas sans conséquence pour les travailleurs ; la solitude, l'effritement des collectifs et les conflits entre les travailleurs figurent parmi certains aspects dévastateurs de ces rapports de domination (Crowley et Hodson, 2014; Deranty, 2011; Edwards et al., 2002; Linhart, 2011; Molinier, 2008). Selon Alvesson et Willmott (2002), ces formes de régulation et de contrôle organisationnels contribuent à interagir avec la construction de l'identité pour soi et l'identité au travail des personnes, nous conduisant à penser que ces transformations pourraient peut-être même affecter ou rendre plus difficile la construction de l'identité par le biais des relations intersubjectives.

Du côté de la psychodynamique du travail, l'identité constitue « l'armature de la santé mentale », à aucun moment, elle n'est irréversiblement stabilisée et elle demande une confirmation quotidienne, sans laquelle peut se produire une crise d'identité. Le sujet ne se reconnaît plus et ressent sa continuité menacée (Dejours, 1993, p. 44). Dans ce champ, l'identité est construite par la rencontre avec le travail réel et la mobilisation subjective des travailleurs en interaction avec les autres ; elle repose sur la capacité du sujet à se faire reconnaître des caractéristiques communes qui signent son appartenance et sa conformité à un groupe de même que pour certaines caractéristiques singulières, pour lesquelles il n'est identique à nul autre. L'identité est conceptualisée comme étant personnelle plutôt que sociale (Molinier, 2008). Elle constitue aussi une conquête demandant travail, efforts et renoncements (Molinier, 2008). D'autre part, en psychodynamique du travail, l'identité est sexuée ; être un homme ou une femme consiste à partager certaines caractéristiques communes avec le groupe d'hommes ou de femmes de son âge, de sa classe, de son entourage (Molinier, 2006). Cette recherche de conformité

tout en demeurant personnellement fidèle à soi-même serait une condition essentielle pour se faire considérer par autrui et accéder par la suite à la reconnaissance de sa singularité. Le sexe biologique constitue une caractéristique de l'identité tout comme les processus de différenciation sociaux qui conduisent à s'associer ou se dissocier de la masculinité ou de la féminité socialement construite (Molinier, 2006). Selon Molinier (1995), la construction de l'identité des femmes reposerait sur les compromis qu'elles arrivent à mettre en place pour « mener de front » vie privée et carrière. Il semblerait que cette spécificité à l'égard de la prise en compte d'une définition élargie du concept de travail à propos de la construction de l'identité des femmes soit possible par la prise en compte à la fois de la psychodynamique du travail et de la sociologie des rapports sociaux de sexe (Molinier, 2006). En effet, ces facettes se distinguent d'autres travaux qui plaident pour une meilleure compréhension des processus de la construction genrée de l'identité des femmes dans les organisations, sans toutefois y intégrer la part invisible du travail domestique (Ely et Padavic, 2007).

4.2 Dynamique de la reconnaissance et construction de l'identité

La question de la reconnaissance est abordée par des disciplines variées (Brun et Dugas, 2005; Caillé, 2007) notamment la philosophie sociale, différentes perspectives de la discipline de la psychologie (humaniste existentielle, psychologie sociale, psychologie comportementale), la gestion, la communication et la psychodynamique du travail. Au sein de ces différentes disciplines, la définition et la portée accordée au travail demeurent variables (Bigi, Cousin, Méda, Sibaud et Wieviorka, 2015; Caillé, 2007; El Akremi, Sassi et Bouzidi, 2009; Guéguen et Malochet, 2012; Voswinkel, 2007); certaines théories effectuent peu de liens entre les dynamiques de la reconnaissance et le travail, notamment la théorie de Maslow (El Akremi et al., 2009) ou celle d'Honneth qui réfère au travail comme statut plutôt que comme activité (Guéguen et Malochet, 2012). D'autres perspectives s'intéressent aux pratiques de reconnaissance organisationnelle dans le cadre du travail (Brun et Dugas, 2005). Enfin, la psychodynamique accorde une place centrale au vécu subjectif au travail dans les processus de la reconnaissance (Dejours, 2013). Toutefois, peu importe les points de vue sur la reconnaissance, certains chercheurs s'entendent pour dire que la reconnaissance au travail joue un rôle majeur dans la préservation et la construction de l'identité des individus (Brun et Dugas, 2005; Dejours, 2013; El Akremi et al., 2009; Molinier, 2008).

Axel Honneth, qui s'inscrit dans la discipline de la philosophie sociale, a travaillé à mettre en place une « grammaire morale » à propos des conflits sociaux et des luttes sociales issus du modèle théorique d'Hegel qui porte sur la « lutte pour la reconnaissance » (Fischbach, 2003). Suivant ce modèle, le chercheur situe sa théorie dans un angle où c'est par la confirmation de l'autre dans son activité que le sujet arrive à se « comprendre lui-même comme un sujet individualisé et autonome » (Fischbach, 2003, p. 905). Honneth présente trois sphères dans lesquelles peut se dérouler la reconnaissance : l'intime, le public et la coopération sociale (Honneth, 2006, 2007). Il définit trois types de reconnaissance dans chacune des sphères, c'est-à-dire la reconnaissance affective (amour) dans la sphère de l'intime, la reconnaissance juridique (le droit) dans la sphère publique et la reconnaissance éthique (l'estime sociale) dans la sphère de la coopération sociale. Selon lui, la nécessité d'être reconnu provient de différents motifs moraux qui émergent de l'expérience du sentiment d'injustice, de mépris social, d'indignation collective ou d'une atteinte à la dignité. Parmi les limites de cette théorie de la reconnaissance, Renault (2007) identifie que le travail n'occupe pas une position centrale dans sa théorie ; c'est davantage la lutte entre les groupes sociaux qui cherchent à faire reconnaître leurs compétences et leurs spécificités comme ayant la plus grande valeur sociale.

En ce qui concerne la lutte entre les groupes sociaux, certains chercheurs mentionnent que les individus recherchent la reconnaissance à la fois comme membre d'une communauté ou d'un groupe professionnel, mais également comme individu singulier (Andonova et Vacher, 2009). Les processus de reconnaissance reposent en partie sur des valeurs et des normes sociales établies dans la société en fonction des fondements culturels (Andonova et Vacher, 2009; Honneth, 2006; Voswinkel, 2007) et en ce sens, ne font pas l'économie des rapports de domination des hommes sur les femmes (Honneth, 2006). À ce sujet, Honneth (2006) et Voswinkel (2007) mentionnent qu'étant donné la division sexuelle du travail, les femmes ont peu de chances de trouver le respect social nécessaire à une perception positive de soi par le biais de l'accomplissement du travail domestique et des activités de *care*. Certains chercheurs mentionnent que les processus de reconnaissance au travail contribuent à la formation de l'identité et se manifestent dans l'interaction des uns avec les autres en fonction des places sociales et institutionnelles qu'ils occupent (Andonova et Vacher, 2009; Honneth, 2007; Voswinkel, 2007).

S'appuyant sur les conceptualisations de Honneth (2007), Chainé (2012) effectue une transposition des trois sphères de construction du sujet (l'intime, le public et la coopération sociale) au monde du

travail qu'il nomme sphère des conditions de travail, sphère du droit du travail et sphère de jugement sur le travail. Selon lui, deux cultures coexistent et entrent en tension dans le monde du travail et ne sont pas sans conséquence pour les sujets qui s'y inscrivent. La culture de la reconnaissance et la culture du résultat. Les travailleurs sont tirés à la fois du côté de la culture du résultat qui cherche à ce que les modes de fonctionnement des travailleurs se développent en réponse aux modes de résultats chiffrés, empêchant leurs capacités pathiques et éthiques ; toutefois, ces travailleurs cherchent également à se faire reconnaître dans leur vécu subjectif au travail et sont aussi des sujets vulnérables ayant des capacités pathiques et éthiques (Chaine, 2012). Dans un ordre d'idées similaire, Voswinkel (2007) souligne les ambivalences du « management par la reconnaissance ». Selon lui, les travailleurs sont encouragés à s'engager dans le travail, à s'identifier et à adhérer aux valeurs de l'organisation de même qu'à mettre à contribution leurs réseaux pour atteindre les résultats attendus d'eux. Selon Gernet et Dejours (2009), ce type de management constitue une transformation des formes que prend la domination et ne permet pas de reconnaître l'investissement subjectif des travailleurs.

Du côté de la psychodynamique du travail, la reconnaissance au travail est conceptualisée à partir de la compréhension du travail réel et repose sur deux formes de jugement, de beauté et d'utilité (Dejours, 1993; Dejours, 1995b). Le jugement de beauté effectué par les collègues de travail consiste à reconnaître que le travail est conforme aux règles de travail établies dans le collectif (Dejours, 1993; Dejours, 1995b). En d'autres mots, le sujet et ses collègues de travail reconnaissent partager des problèmes, des difficultés et des embûches dans la réalisation de leur travail. Pour contrer ces difficultés, ils délibèrent collectivement et s'entendent sur les manières les plus adéquates d'effectuer le travail afin d'assurer une certaine conformité avec les attentes. Le jugement de beauté permet la reconnaissance du travail effectué par le sujet au sein du collectif de travail par des personnes qui partagent le réel de travail (Molinier, 2008). À la lumière des travaux de Pelletier (2014) sur le travail des cadres intermédiaires, nous nous intéresserons également aux subordonnés dans la dynamique de la reconnaissance, qui sont en mesure de donner ce jugement sur le travail des cadres à condition qu'ils partagent le même réel de travail. D'autre part, le jugement d'utilité est fait par les personnes hiérarchiquement supérieures des travailleurs et consiste à reconnaître que les objectifs ont été atteints à partir des résultats obtenus bien que le travail réel ou les moyens utilisés pour y parvenir ne soient pas considérés dans cette forme de jugement. Par ailleurs, la reconnaissance porte d'abord sur « le faire » et ensuite, le travailleur peut transformer le « faire » dans « l'être », ce processus permettant de

faire évoluer la reconnaissance vers l'accomplissement de soi (Dejours, 2013). En somme, la psychodynamique du travail défend que la reconnaissance doit porter sur l'accomplissement du travail, sur le « faire » et que les encouragements, les félicitations personnelles ou les manifestations de gratitude demeurent insuffisantes. Elles demeurent insuffisantes parce que le sujet travaille pour se faire reconnaître et pour « travailler selon ses critères et ses valeurs » (Molinier, 2010c).

D'autre part, certains travaux dans le champ de la psychodynamique du travail ont révélé que les méthodes d'organisation du travail peuvent empêcher les processus de la reconnaissance d'être effectifs. Plusieurs travaux dans cette discipline ont montré que les nouvelles méthodes d'organisation du travail, dont les processus d'évaluation individualisés des performances qui peuvent placer les travailleurs en compétition entre eux et la qualité totale qui peut conduire les travailleurs à mentir et à frauder ont pour effet de fournir un portrait altéré et embelli de la réalité, cachant le réel (Dejours, 2006). Ces différentes mesures dites « objectives » de quantification de la performance peuvent s'avérer problématiques dans les idéologies qu'elles prônent, notamment parce qu'elles demeurent déconnectées du réel de travail (Gernet et Dejours, 2009). En effet, le contrôle, la surveillance et les modes d'évaluation du travail demeurent élaborés à partir des prescriptions du travail dans une perspective instrumentale, ce qui laisse peu de place, dans ce contexte, pour rendre compte des formes d'intelligences mises en œuvre qui peuvent rester dans l'ombre, condamnées à la discrétion (Dejours, 2013). Ces études ont montré que les travailleurs participent à l'élaboration et à la mise en visibilité de la distorsion de la réalité et cachent leurs pratiques effectives permettant d'atteindre les prescriptions.

S'appuyant sur les travaux de François Sigaut, les chercheurs en psychodynamique du travail montrent que ces formes d'organisation du travail conduisent à l'aliénation des travailleurs lorsque les dynamiques de la reconnaissance sont inopérantes ou altérées (Dejours, 1995b; Molinier, 2008). Trois formes d'aliénation sont documentées à partir des dynamiques entre le sujet, ses collègues et le réel de travail. « L'aliénation mentale » apparaît lorsque le sujet est coupé à la fois des autres et du réel de travail, situation caractérisée de délire ou d'hallucination (Dejours, 1995b; Molinier, 2008). « L'aliénation sociale » survient lorsque le sujet ne parvient pas à partager avec les autres le réel de travail duquel il n'est pas coupé. Il se retrouve toutefois seul et exclu du collectif. « L'aliénation culturelle » se caractérise par l'impossibilité pour le sujet de partager le réel avec les autres. Pour se

maintenir au travail dans ces contextes difficiles, les travailleurs développent des stratégies défensives individuelles ou collectives les empêchant de sombrer dans la maladie (Dejours, 2000). Ces stratégies individuelles ou collectives de défense peuvent aussi « contribuer à rendre acceptable ce qui ne devrait pas l'être » et peuvent « fonctionner comme un piège qui désensibilise contre ce qui fait souffrir » (Dejours, 1998b).

Par ailleurs, en ce qui concerne la reconnaissance du travail des femmes, Molinier (1995) explique que le travail dans la sphère publique est un des endroits où les femmes « peuvent se faire reconnaître pour leurs œuvres ». Il est également le lieu où les femmes peuvent espérer connaître d'autres femmes en mesure de reconnaître la qualité de leur travail domestique, « la division sociale et sexuelle du travail oppose une résistance importante à la reconnaissance des femmes dans le travail » (Molinier, 1995, p. 222). Selon elle, chez les femmes qui exercent un métier traditionnellement masculin, la question de leur « être femme » risque toujours de l'emporter sur ce qu'elles font. D'autre part, chez les femmes qui exercent un métier traditionnellement féminin, le manque chronique de reconnaissance repose sur l'amalgame qui persiste entre le travail des femmes et leur féminité. Malgré ce déficit de reconnaissance, la gratitude qui émerge de la relation à l'autre de la part du bénéficiaire de leur travail serait assez forte pour que ces femmes acceptent de continuer d'accomplir leurs activités (Molinier, 2010c) dans l'espoir d'être reconnues un jour pour leur contribution (Molinier, 2011). Plus spécifiquement en ce qui concerne le travail des femmes cadres, dans une perspective qui adopte une définition élargie du travail, — pour y inclure la part invisible occupée par le travail domestique de même que la part invisible que prend le travail d'encadrement concernant les pratiques de gestion auprès des subordonnés — , comment arrivent-elles à se faire reconnaître sur ces aspects invisibles de leur travail et qui sont les personnes qui les reconnaissent ? Dans des contextes où les femmes cadres se retrouvent entre elles, dans quelle mesure arrivent-elles à se reconnaître entre elles à propos des différents aspects de leur travail (dans une conception élargie du travail) ? Comment les femmes cadres arbitrent-elles les attentes entre leurs fonctions de cadre et ces aspects invisibles de leur travail ? En somme, nous retenons les conceptualisations de la reconnaissance selon la psychodynamique du travail qui porte sur le « faire » et qui définit différentes formes de jugements portés par les autres tout en y intégrant la part invisible du travail des femmes cadres concernant le travail d'encadrement et le travail domestique.

4.3 Synthèse générale

Cette synthèse générale présente les grandes lignes des éléments significatifs retenus afin de construire notre objet de recherche. Tout d'abord, la revue des perspectives disciplinaires qui se sont penchées sur le travail et sur le travail des femmes nous a conduite à retenir un intérêt pour trois d'entre elles : 1) la sociologie des rapports sociaux de sexe qui permet la prise en compte d'une définition élargie du travail pour y inclure l'ensemble des activités domestiques invisibles, mais omniprésentes dans la compréhension du travail des femmes ; 2) la psychodynamique du travail, qui permet d'inclure cette définition élargie du travail et qui s'intéresse plus spécifiquement au vécu subjectif des travailleurs, en prenant en compte les aléas du décalage entre le travail prescrit (qui fait quoi, où, quand, comment) et le travail réel qui demande aux travailleurs de faire des efforts, de se mobiliser et de s'investir dans le but de combler les écarts entre le prescrit et le réel. Pour que les savoir-faire prennent leur sens, ils doivent être rendus visibles et partagés avec les collègues dans des espaces de discussion, de délibération et de partage. Dans le cas spécifique des cadres qui se trouvent dans une position centrale entre leur supérieur hiérarchique et leur équipe, une attention particulière sera aussi accordée aux relations avec leurs subordonnés, à la compréhension et à la prise en compte du travail effectué par ces derniers dans leurs pratiques de gestion et enfin ; 3) le cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans le champ des sciences du counseling et de l'orientation afin de comprendre les événements et les transitions vécus par les femmes cadres en considérant leurs différents parcours de vie.

La recension sur le travail des cadres nous a permis de retenir que les femmes cadres sélectionnées devraient encadrer directement du personnel et occuper des positions hiérarchiques diversifiées qui peuvent varier en fonction de la taille de l'organisation et de son secteur d'activité. Dans un contexte caractérisé par les transformations des formes d'organisation du travail, certains changements et transformations viennent faire pression sur la vie au travail des cadres ; les normes et les représentations à propos « bon cadre » sont également des éléments à prendre en compte, à la lumière de ces études, comme pouvant influencer leurs stratégies de maintien au travail et leur choix pour la carrière. Par ailleurs, plusieurs des travaux sur le travail des cadres se penchent spécifiquement sur le travail de production. Ils se situent dans une perspective universaliste de la production des connaissances à propos des hommes et des femmes ; dans ce contexte, ils offrent une compréhension

limitée du travail des femmes cadres, du point de vue des sociologues féministes. Nous retenons de ce travail de recension la pertinence de mobiliser des théories féministes pour étudier le travail des femmes cadres, plus spécifiquement en ce qui a trait aux aspects de leurs expériences de travail qui demeurent cachés et maintenus invisibles en raison de la persistance de la division sexuelle du travail au sein des organisations.

Du côté de la littérature scientifique sur le travail des femmes cadres, plusieurs recherches ont étudié les rapports de domination des hommes sur les femmes et ont tracé les différentes formes qu'ils prennent au sein de la culture organisationnelle, dans les stratégies d'intégration, dans le travail domestique et sa répartition, au fil des trajectoires de carrière et dans certains cas, concernant les pratiques de gestion. Toutefois, les dimensions des situations de travail dans l'encadrement, les stratégies mises en œuvre à l'égard des transformations des formes d'organisation du travail et les dynamiques relationnelles avec leurs collègues et leurs patrons demeurent très rarement étudiées. De plus, la question se pose afin de mieux comprendre la manière dont ces dimensions du travail influencent la dynamique de la reconnaissance au travail et la construction de leur identité. Enfin, nous retenons également un intérêt pour analyser les événements et les transitions à travers les passages entre les niveaux hiérarchiques, notamment les mouvements ascendants et descendants qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres. Ces dimensions nous apparaissent essentielles à retenir dans notre projet, dans le contexte sociopolitique québécois où l'on observe encore aujourd'hui une sous-représentation des femmes dans les lieux décisionnels et les postes de pouvoir au sein de l'encadrement. Aussi, au-delà du phénomène du « plafond de verre », les travaux qui ont étudié les parcours de vie professionnelle des femmes cadres afin de cerner les spécificités du travail qu'elles font pour arriver à exercer leur métier demeurent rares.

Au regard de ces éléments, notre projet compte étudier le vécu subjectif au travail des femmes cadres à partir d'une définition élargie du travail. Cette définition permet de questionner les aspects invisibles et cachés de leur travail, entre autres, le travail domestique qui est partie prenante et omniprésent dans leur travail d'encadrement de même que les pratiques de gestion qu'elles mobilisent avec leur équipe au regard de la dynamique de la reconnaissance et de la construction de leur identité. Ce projet s'intéresse, à partir de cette compréhension des éléments invisibles du travail et du vécu subjectif au travail des femmes cadres, à mieux comprendre la construction de leur identité et la dynamique de leur

reconnaissance au travail. Pour y parvenir, nous retenons les caractéristiques de la psychodynamique du travail pour comprendre les processus de la construction de l'identité au travail et la dynamique de la reconnaissance au travail des femmes cadres liées à leurs efforts et à leur mobilisation dans le travail réel dans le but de se faire reconnaître par les autres (hommes et femmes, collègues, subordonnés, supérieurs) dans une recherche de conformité et de singularité, de manière à intégrer la question de la négociation entre leur identité de cadre et leur identité sexuée (comment les femmes cadres s'identifient à leurs groupes de référence [genre et cadre] et comment elles s'en distancient). De plus, nous tentons de comprendre la manière dont elles arrivent à rendre visibles ou non, les aspects invisibles de leur travail domestique et de leur travail d'encadrement avec les autres (hommes et femmes, collègues, supérieurs, subordonnés, conjoint) et plus spécifiquement, s'il existe des possibilités de reconnaissance entre femmes sur ces aspects invisibles de leur travail. Enfin, ce projet s'intéresse à comprendre l'influence de leur vécu subjectif au travail sur les passages qu'elles engagent entre les niveaux hiérarchiques, soit les mouvements hiérarchiques ascendants et descendants ainsi que les renoncements et les compromis qu'elles sont appelées à faire tout au long de leur parcours de vie professionnelle.

Chapitre 5 : Cadre conceptuel de la recherche

La section qui suit débute par la présentation de l'objectif général et des objectifs spécifiques de la thèse. Ensuite, chacune des perspectives choisies pour former le cadre conceptuel est présentée. Les définitions des concepts à l'étude issus de ces théories sont également exposées. Pour terminer, une description qualitative et détaillée de chacun des objectifs spécifiques de la thèse est réalisée.

5.1 Objectif général et objectifs spécifiques

Au regard des éléments théoriques et des assises de notre projet, cette étude vise à mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres dans une perspective qui prend en compte le travail réel des femmes, la dynamique de la reconnaissance et la construction de l'identité et lie ces aspects aux questions des processus d'intégration et de maintien au travail. Plus spécifiquement, les objectifs suivants sont poursuivis :

Objectif 1 : Décrire les aspects qui composent le réel de travail des femmes ;

Objectif 2 : Cerner leurs modes d'engagement et de coopération avec les autres ;

Objectif 3 : Décrire les processus inhérents à la dynamique de la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité ;

Objectif 4 : Analyser les processus entourant les passages entre les niveaux hiérarchiques - mouvements ascendants et descendants - tout au long de leur parcours de vie professionnelle.

Afin de donner un sens plus qualitatif à cette description abrégée de ces objectifs de recherche, la section qui suit présente notre cadre conceptuel suivi d'une description plus riche et plus détaillée des différents aspects de ces objectifs.

5.2 Cadre conceptuel et principaux concepts à l'étude

Le cadre conceptuel retenu est formé à la rencontre de trois théories : la psychodynamique du travail, la sociologie des rapports sociaux de sexe et le cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation. La psychodynamique du travail permet de comprendre le travail à partir du vécu subjectif des femmes cadres qui prend en compte le travail réel,

la dynamique de la reconnaissance et la construction de l'identité (Dejours, 1993; Dejours, 1995b, 2013; Molinier, 2008). Pour les chercheurs de cette discipline, s'appuyant sur les travaux en ergonomie (Dessors, 2009), un décalage persiste entre l'organisation prescrite du travail et le travail réel¹⁴ ; le travail prescrit relève des règles, des procédures à suivre pour mener à bien le travail (qui fait quoi, où, quand, comment). Toutefois, il n'existe pas de travail d'exécution, c'est-à-dire que malgré une organisation du travail méticuleuse, des manières de faire formelles, il faut s'intéresser à l'expérience vécue par les travailleurs pour comprendre ce qui les amène à dépasser les prescriptions de l'organisation du travail et à travailler autrement (Dejours, 2013; Molinier, 2008). Les travailleurs rencontrent, dans leur expérience subjective de travail, des incompatibilités entre les prescriptions de même que des contraintes qui ne leur permettent pas de bien travailler et de faire un travail de qualité en respectant strictement les prescriptions ; le réel résiste, et cette résistance se manifeste sous forme d'imprévus, de pannes, de dysfonctionnements, d'impondérables, que ce soit du côté des instruments de travail, des machines, des collègues ou des clients (Dejours, 2013). Selon Dejours (2013) : « le chemin à parcourir entre le prescrit et l'effectif doit être à chaque fois inventé ou découvert par le sujet qui travaille. » (p.21). De cette manière, chercher à comprendre le travail humain ou le travail vivant implique de s'intéresser à la manière dont la personne mobilise « ses gestes, ses savoir-faire, son engagement du corps, la mobilisation de son intelligence, sa capacité de réfléchir, d'interpréter, de réagir, de sentir, de penser, d'inventer... etc.. » (Dejours, 2001b, p. 1). Cette intelligence du corps est difficilement perceptible, méconnue et demeure grandement invisible.

De plus, pour que les savoir-faire et les trouvailles développés individuellement prennent leur sens, ils doivent être partagés, reconnus et délibérés avec les collègues de travail (Dejours, 2013, 2015). Autrement dit, comprendre le travail demande de considérer les dimensions intersubjectives et collectives, où les travailleurs peuvent rendre visibles leurs efforts individuels et délibérer avec leurs collègues. Toutefois, l'action de rendre visibles aux autres ses savoir-faire représente des risques ; dévoiler ses savoir-faire, c'est aussi révéler ses incompétences et ses failles qui pourraient être

¹⁴ Dans cette perspective disciplinaire, le « réel » lié au travail est conceptualisé et mobilisé dans deux expressions interchangeables : travail réel ou réel de travail. Le réel concerne ce qui « résiste », ce qui échappe à la maîtrise et qui se fait connaître au travailleur ou à la travailleuse sous la forme de surprise ou de résistance face aux prescriptions, aux techniques ou aux procédures, sur le mode affectif (Dejours, 2013). Face à ce « réel », les travailleurs et les travailleuses se mobilisent et font des efforts notamment pour combler le décalage entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, 2013).

utilisées par les collègues en la défaveur du travailleur (Dejours, 2013). En ce sens, la confiance occupe une place clé dans le processus qui permet aux travailleurs de rendre visibles leurs efforts ; sans confiance, les travailleurs auraient davantage tendance à garder leurs efforts invisibles et à s'isoler. Ces éléments ouvrent sur la conceptualisation du travail comme un rapport social. Les travailleurs font face à des rapports d'inégalités, de pouvoir et de domination. Selon Dejours (2013), « Travailler, c'est aussi faire l'expérience de la résistance du monde social et plus précisément des rapports sociaux, au déploiement de l'intelligence et de la subjectivité. Le réel du travail n'est pas seulement le réel du monde objectif, il est aussi le réel du monde social. » (p. 33-34).

La question de la coopération nécessite d'engager des discussions, des délibérations avec les autres, tant dans les lieux formels qu'informels concernant les manières de faire le travail afin de s'entendre collectivement sur des accords normatifs, d'arriver à des consensus et ultimement, parvenir à l'élaboration des règles de métier qui consistent à un compromis entre éthique et technique (Dejours, 2013). Coopérer demande aussi de faire des renoncements dans le but d'arriver à produire une œuvre commune : renoncer à prendre toute la place, se restreindre afin que chacun trouve sa place dans le collectif, faire des compromis, négocier ou céder au point de vue des autres (Dejours, 2013). La coopération prend différentes formes selon Dejours (2015) et relève d'un processus interactif entre différents groupes de travailleurs : la coopération horizontale entre les travailleurs qui effectuent des activités de travail similaires, la coopération verticale entre le supérieur et ses subordonnés, et la coopération transverse entre les travailleurs d'une même équipe et le ou les bénéficiaires du travail. Plus particulièrement au niveau vertical, la question de l'autorité peut s'engager de deux manières chez les cadres : par le statut conféré au cadre de la part de son supérieur hiérarchique qui lui permet de sanctionner ou de gratifier le personnel de son équipe, mais aussi par les subordonnés des cadres qui reconnaissent les savoir-faire de leur supérieur, par l'écoute et le soutien qu'ils apportent à leur équipe (Dejours, 2013).

Plus largement, la psychodynamique du travail soulève la question de la domination par le travail concernant les rapports de domination économique du néolibéralisme sur le travail, sur les dimensions humaines, subjectives et collectives (Dejours et Deranty, 2010; Renault, 2008). En effet, les rapports de domination économique sur le travail viennent faire pression pour maintenir invisible et faire comme si les dimensions humaines, subjectives et collectives n'existaient pas. La psychodynamique du travail

s'intéresse à comprendre le vécu du travail réel des personnes à travers les rapports sociaux et les dynamiques collectives construites dans le travail et à analyser ses conséquences en termes de potentialité d'émancipation et de transformation sociale (Dejours, 2013; Dejours et Deranty, 2010; Molinier, 2002a). Le concept d'**émancipation** réfère aux efforts qui sont faits par les travailleuses et les travailleurs ou au chemin parcouru par ces derniers pour se libérer, déplacer ou lutter contre les rapports de domination (Dejours, 2013). Par ailleurs, le travail dans la discipline de la psychodynamique du travail relie la question de l'utilité économique à celle de l'utilité sociale, c'est-à-dire « ce qui a une valeur d'usage, sert à la société, contribue au vivre ensemble, accroît la civilisation » (Molinier, 2008, p. 82), ce qui permet d'inclure dans la définition du travail le travail domestique, de *care* ou bénévole (Dejours, 1998a; Molinier, 2008). De plus, la psychodynamique du travail s'intéresse davantage au « travailler » par rapport au « travail », ce qui permet d'axer davantage sur les expériences et les actions des travailleurs qui relèvent de l'invisibilité et de la subjectivité impliquée dans l'action de travailler que sur le travail dit de production : « Qu'il s'agisse d'une activité salariée ou bénévole, domestique ou professionnelle, de manœuvre ou de cadre, du public ou du privé, industriel ou de service, d'agriculture ou de commerce... travailler c'est mobiliser son corps, son intelligence, sa personne pour une production ayant valeur d'usage. » (Dejours, 1998c, p. 6).

En ce qui concerne le travail des femmes, les travaux de Molinier (2000, 2002, 2011) ont montré que la culture féminine dans le travail n'est pas construite sur un déni de souffrance comme la culture masculine (la virilité), mais sur différents savoir-faire/techniques de prévenance qu'elle regroupe sous le terme d'agir compatissant : « patience, disponibilité, tempérance, écoute, vigilance [...] qui consistent à garder un lien de vérité avec le réel de la souffrance » (Molinier, 1995, p. 159). Ces savoir-faire discrets qui s'inscrivent dans la culture féminine se transmettent par différents processus d'éducation et de socialisation au sein de la société et dans le travail, où persistent des rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes. Elle s'est également intéressée à comprendre la manière dont les intelligences et les savoir-faire dans le travail de soins dans la sphère domestique se retrouvent intégrés et déployés par les femmes qui œuvrent dans des domaines de travail traditionnellement féminins, telles les infirmières (Molinier, 2000a, 2011) et les aides-soignantes (Molinier, 2011). Contrairement aux activités de travail qui aboutissent à la création d'objets ou à une réalisation technique, la chercheuse s'est penchée sur ces activités de service qui sont des plus

invisibles, des plus naturalisées et des plus incertaines au regard du travail (Molinier, 2000a, 2002b, 2011).

Les travaux de Molinier (2000, 2002, 2011) ont montré, d'une part, que le travail de soin effectué en majorité par des femmes a peu à voir avec la féminité socialement construite. À ce sujet, les jeunes élèves infirmières sont confrontées aux commentaires d'autres infirmières d'expérience qui les incitent à modifier leur corps, afin que ce dernier devienne un outil de travail efficace, discipliné, passif et en adéquation avec la posture psychique nécessaire pour effectuer le travail infirmier avec compassion (Molinier, 2000a). Selon elle, cette compassion a très peu à voir avec la féminité socialement construite ; en effet, les jeunes élèves infirmières qui rencontrent leurs premiers patients ne déploient pas de compassion instantanée envers eux. Elles expriment différentes réactions, tels la peur, le dégoût, l'angoisse, la panique, l'évitement ou le désir de fuir. Lorsqu'elles sont confrontées au réel de travail, elles doivent également apprendre à deviner la souffrance du patient et trouver le geste le plus adéquat à poser pour soulager la personne qui se trouve face à elles (Molinier, 2000a). Le développement de ces savoir-faire est construit dans leur rapport subjectif au travail (Molinier, 2000a) sous la contrainte (Molinier, 2010b). Ils sont des plus discrets ; ils sont rendus visibles lorsqu'ils ne sont pas faits ou lorsqu'ils échouent. Pour Molinier (2013), le *care* est une forme de travail qui échappe à la valeur marchande et qui demeure fortement intriqué avec le « sale boulot » tel que conceptualisé par Hughes.

Par ailleurs, rappelons également que la dynamique de la reconnaissance au travail dans le champ de la psychodynamique du travail repose sur le jugement de beauté et d'utilité effectué à partir de ce que font les travailleuses et les travailleurs (dans le cadre de notre étude, les femmes cadres), à travers leurs efforts et leur contribution. La construction de l'identité prend racine dans le regard de l'autre à travers les dynamiques relationnelles qui marquent les expériences subjectives de travail. En ce sens, la théorie de la psychodynamique du travail nous amène à retenir notamment les concepts de reconnaissance au travail et d'identité qui sont définis comme ce qui suit au sein de notre cadre conceptuel :

Identité : La définition de l'identité retenue est celle de la psychodynamique du travail qui comporte deux volets : le premier s'intéresse à comprendre la manière dont le sujet s'intègre à ses groupes

sociaux de références (dans le cadre de notre projet, au groupe de cadre et au groupe de femmes) et le deuxième, à la manière dont le sujet arrive à se distinguer de ses groupes, ce par quoi il est identique à nul autre (Molinier, 2008).

Reconnaissance au travail : la définition de ce concept reprend celle de la psychodynamique du travail : « la reconnaissance porte sur le travail effectif [...] et s'obtient par la médiation de deux jugements : le jugement de beauté et le jugement d'utilité » (Molinier, 2008, p. 141). Le jugement de beauté est effectué par les collègues ou des personnes qui partagent le même réel de travail. Il comprend deux volets : un premier volet qui porte sur la capacité du sujet de se conformer aux règles du collectif et un deuxième qui porte sur la manière dont la personne se distingue des autres. Le jugement d'utilité est porté par la hiérarchie à propos de l'utilité sociale, économique et technique du sujet à l'organisation du travail (Molinier, 2008).

La sociologie des rapports sociaux de sexe considère une définition élargie du travail afin de comprendre la manière dont s'articulent les rapports sociaux de production et de reproduction chez les femmes (Daune-Richard et Devreux, 1992; Galerand et Kergoat, 2013; Kergoat, 1984, 2010b). La sociologie des rapports sociaux de sexe permet de rendre compte de la division sexuelle du travail et des rapports sociaux de production et de reproduction ainsi que de la manière dont le réel du travail domestique demeure omniprésent dans le réel de travail des femmes et fait place aux dimensions subjectives, affectives et invisibles dans leur vécu subjectif au travail. Cette perspective permettrait d'étudier les aspects du travail féminin qui demeurent imperceptibles en le sortant de sa légendaire invisibilité (Molinier, 2013).

Le concept de division sexuelle du travail s'appuie sur les formes de divisions sociales du travail et ajoute les rapports sociaux de sexe pour prendre en compte les éléments historiques et sociétaux qui caractérisent « [...] l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et des femmes à la sphère reproductive » (Kergoat, 2004, p. 36). Cette division sexuelle du travail se caractérise par deux principes, soit le principe de séparation et le principe hiérarchique (Kergoat, 2004). Le principe de séparation caractérise le travail des hommes comme étant différent de celui des femmes ; ces deux groupes n'effectuent pas les mêmes tâches de travail salarié. Concernant le principe hiérarchique, Kergoat explique que la valeur accordée au travail des hommes est toujours supérieure à la valeur

attribuée au travail des femmes au sein de la société capitaliste. De cette manière, les hommes mettent en valeur et démystifient les professions qui représentent des fonctions à forte valeur ajoutée (Kergoat, 2001a). Cette division s'articule différemment dans le temps et l'espace, selon des travaux en anthropologie, en ethnologie, en histoire ou en sociologie, mais demeure omniprésente au sein de toutes les sociétés (Héritier, 2005; Kergoat, 2001a). Selon Galerand et Kergoat (2008), cette division sexuelle du travail s'inscrit en contradiction avec les lois sur l'égalité professionnelle, ce qui impacterait les rapports paradoxaux que les femmes entretiennent avec leur travail. Le travail demeure central tant pour les hommes que pour les femmes, par contre, il est organisé différemment (Kergoat, 2012). La prise en compte des rapports sociaux de sexe entre le groupe des hommes et le groupe des femmes afin d'étudier les enjeux de la division sexuelle du travail a permis de mieux comprendre les représentations et les pratiques développées, par chacun des groupes, à propos de leur travail (Daune-Richard et Devreux, 1992; Haicault, 2000; Héritier, 1996; Kergoat, 2004). Ces rapports sociaux de sexe peuvent être caractérisés de « consubstantiels ». Ils peuvent prendre en compte l'entrecroisement dynamique de différents rapports sociaux (par exemple, rapports de classe, de sexe, de race, etc.) et leurs influences les uns sur les autres. Ils peuvent aussi être qualifiés de « coextensifs », en ce qui concerne la manière dont les rapports sociaux sont coproduits dans un processus dynamique, les uns influençant les autres (Kergoat, 2009). De cette manière, ces travaux ont permis de montrer que les femmes vivent une continuité, tout au long de leur vie, entre le travail domestique et le travail salarié (Hirata et Kergoat, 1988; Molinier, 2004). À l'inverse, les hommes effectuent plus souvent une séparation claire entre leur rapport au travail de production et leur rapport au travail de reproduction (Hirata et Kergoat, 1988; Molinier, 2004). En ce sens, le travail domestique issu des rapports de reproduction est indissociable du travail salarié (de production) effectué par les femmes. La prise en compte de ces deux aspects est essentielle pour comprendre l'organisation du travail (Galerand et Kergoat, 2008).

En ce qui concerne la notion de travail domestique, les travaux au sein de la sociologie des rapports sociaux de sexe ont évoqué que les activités reliées à la reproduction et à l'accouchement sont non seulement essentiels à la poursuite des activités salariées dans la sphère publique, mais encore « le premier moyen de production d'une société humaine » (Daune-Richard et Devreux, 1992). Ces activités, notamment la grossesse et l'accouchement dans le travail de reproduction nécessitent des compétences physiques, psychologiques et intellectuelles comparables, sinon supérieures à celles

déployées par les hommes au sein du travail de production (Daune-Richard et Devreux, 1992). Néanmoins, la maternité demeure peu reconnue socialement au rang des activités ayant une valeur d'usage (Vandelac, 1981). Selon Devreux (1991) :

Les conditions difficiles qui sont faites à la maternité dans le travail et dans la société, sa non-reconnaissance, son invisibilité, montre l'importance de l'enjeu social : reconnaître l'importance de la fonction reproductrice pour le développement (et même la survie) de la société imposerait de lui faire une place concrète, matérielle et de prendre en compte les besoins et l'opinion des reproductrices. Faire théoriquement de la production de la vie une production sociale obligerait à revoir l'ordre des priorités, des hiérarchies. (p.21)

De plus, différentes caractéristiques définissent le travail domestique : il constitue un travail qui se déroule dans un temps morcelé, en fonction des demandes, de la présence et de l'horaire des membres de la famille ; il demande le chevauchement et le cumul de plusieurs tâches dans un même espace-temps ; en outre, son organisation est définie à partir de la présence/absence des membres de la famille (Chabaud-Rychter, Fougeyrollas-Schwebel et Sonthonnax, 1985). Il est aussi qualifié de monotone, de répétitif et est conceptualisé comme un travail jamais fini ou toujours à recommencer (Oakley, 1974), souvent dominé par les contraintes imposées par les autres temps sociaux, dont le travail professionnel (Dussuet, 1997). Le travail domestique est souvent dévalorisé en plus d'avoir un caractère insaisissable lié à la difficulté de saisir l'ensemble des activités de travail qu'il représente (Dussuet, 1997). Des chercheuses féministes ont également soulevé que le travail domestique (qualifié de travail de reproduction) constitue un mode de production comme le travail salarié (qualifié de travail de production), la différence réside dans la non-séparation du lieu de production et de consommation, où il n'y a pas rémunération pour le travail effectué, mais plutôt l'entretien des individus (Delphy, 2001).

De manière plus générale, Perrot (2013) souligne que « sans le travail domestique fourni durant des millénaires par les femmes, les sociétés n'auraient pas pu vivre et se reproduire » (p.17). Aussi, selon Dumont (1986), « ce que personne n'ose avouer c'est que l'organisation actuelle du travail (*saliarié*) ne peut fonctionner sans le travail gratuit, sous-payé, non — syndiqué, à temps partiel, bénévole, au noir, à domicile, de ghetto des femmes. Sans elles, tout s'écroule. » (p.27). Et si « tout s'écroulait », ce serait aussi « les rapports de force, la domination, la violence, réelle et symbolique, et l'antagonisme qui s'effondrerait », remettant en question le rapport de pouvoir exercé par les hommes sur les femmes (Hirata et Kergoat, 1998, p. 95). Dans ce contexte, on peut penser que l'entrée massive des femmes

sur le marché du travail visait à ce qu'elles puissent s'émanciper des rapports de domination à propos du travail. Toutefois, à la lumière des apports de la sociologie des rapports sociaux de sexe, les femmes demeurent confrontées à la question de la double domination (travail salarié et travail domestique) à l'égard de leur travail (Dussuet, 1997).

Par ailleurs, la sociologie des rapports sociaux de sexe s'intéresse non seulement aux formes d'exploitation et d'oppression vécues par les femmes (comprendre ici les femmes en tant que groupe social) dans leurs expériences de travail (Galerand et Kergoat, 2008), mais ouvre également sur le potentiel subversif de leur travail, de leurs pratiques développées afin de construire des alternatives et de penser la question de leur **émancipation** (Galerand et Kergoat, 2008). Ces questions du potentiel subversif du travail nécessitent un positionnement féministe, c'est-à-dire une interprétation collective (intersubjective) sur une position subjective permettant de penser un projet politique basé sur des manières alternatives d'être plutôt que sur une perspective acquise automatiquement par un individu (Galerand et Kergoat, 2008). Plus largement, les analyses de Garcia (2018), à propos des travaux de de Beauvoir (1970) sur la question de liberté, rend visible qu'en raison de la persistance des rapports sociaux de domination, les femmes auraient plus de gains/rétributions à se soumettre ou à demeurer dans l'oppression, car cette soumission leur permet certains gains. Lutter pour leur liberté entraînerait des risques significatifs de perte dans leur vie conjugale (perte du conjoint, rester seule). Toutefois, elle soulève également que la domination masculine brime aussi la liberté des hommes et, en ce sens, ouvre sur les possibilités d'engager des processus de fraternité pour enrayer le patriarcat : « C'est au sein du monde donné qu'il appartient à l'homme de faire triompher le règne de la liberté ; pour remporter cette suprême victoire, il est entre autres nécessaire que par delà leurs différenciations naturelles hommes et femmes affirment sans équivoque leur fraternité » (de Beauvoir, 1970, p. 652).

Ces aspects s'avèrent intéressants à transposer et à réfléchir en lien avec le travail et les enjeux de la construction des rapports de coopération du côté de la psychodynamique du travail. Nous y reviendrons. Enfin, pour revenir à la sociologie des rapports sociaux de sexe (Daune-Richard et Devreux, 1992; Haicault, 2000; Hirata et Kergoat, 1988), un de ses apports majeurs a été de montrer que le passage de l'invisibilité du groupe des femmes vers leur visibilité dans les travaux de recherche ne suffit pas. Il est essentiel de développer des outils permettant de comprendre les représentations et les pratiques qu'elles développent à l'égard de leur travail, en s'appuyant sur une définition élargie du concept qui inclut les activités du travail salarié et non salarié (Fougeyrollas-Schwebel, 2004), du

travail visible et invisible effectué. La mise en visibilité du travail domestique dans la vie des femmes permet également de prendre en compte son omniprésence lorsqu'elles s'intègrent au travail dit « salarié » et aux modes de fonctionnement quotidiens qu'elles développent (Haicault, 2000).

Les théories de la psychodynamique du travail et de la sociologie des rapports sociaux de sexe permettent de dégager une définition du travail qui prend en compte les rapports sociaux de production et de reproduction de même que les dimensions visibles et invisibles du travail :

Travail : La définition du concept de travail s'appuie à la fois sur celle de la psychodynamique du travail afin de considérer le vécu subjectif au travail : « Le travail désigne l'activité coordonnée déployée par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail. Travailler signifie être confronté à des prescriptions, des procédures, du matériel ou des outils à manipuler, des personnes à accueillir ou à soigner ; mais travailler suppose également de collaborer avec une hiérarchie et des collègues, qu'il va falloir apprendre à connaître et avec lesquels il faudra pouvoir interagir pour atteindre l'objectif de production d'un bien ou d'un service. » (Gernet et Dejours, 2009, p. 28). Elle repose aussi sur celle de la sociologie des rapports sociaux de sexe afin d'adopter une définition élargie du travail des femmes et de rendre compte du travail domestique : « le concept de travail recouvre non seulement toutes les formes du travail professionnel — salarié, non-salarié, formel et informel, etc. — mais également l'autre travail réalisé gratuitement dans la sphère dite privée – tâches ménagères, travail d'entretien physique des membres de la famille, de *care* ou de santé, maintien du réseau amical et familial, production d'enfants » (Galerand et Kergoat, 2013, p. 45). Une place sera accordée plus particulièrement à la part de travail domestique invisible comme étant partie prenante du travail d'encadrement des femmes.

De plus, nous retenons également le concept de **travail vivant** de la théorie de la psychodynamique du travail (Dejours, 2009) et des travaux de Marx (1867, 1969, 1972) qui prennent en compte les aspects psychologiques, sociologiques, anthropologiques et éthiques de travail : « le travail vivant désigne d'abord l'activité productive d'individus qui met au jeu leurs ressources subjectives, physiques, intellectuelles et émotionnelles » (Deranty, 2016, p. 64), et ce, dans le but de produire un objet, un service ou un geste de *care* permettant de répondre aux besoins d'autrui (Deranty, 2016). Le travail

vivant réfère à une conceptualisation qui engage la question de la culture (kultur¹⁵) au sens où elle consiste à apporter individuellement sa contribution à la production d'un travail (biens ou services) de qualité en maintenant un rapport d'authenticité et de véracité avec le travail réel (Dejours, 2013). Aussi, cette contribution comprend la coopération à une œuvre morale ou jugée « éthiquement digne d'être soutenue » (Dejours, 2013, p. 167), c'est-à-dire qui préserve le travail vivant, qui résiste aux formes de violences et au retour de la barbarie. Pour inscrire le travail du côté de la culture (kultur), Dejours (2013) insiste sur la nécessité de tenir les liens entre le travail, la coopération et la vie, car il est facile, selon lui, de faire jouer le travail et la coopération contre la vie, d'élever la science comme valeur de référence et d'utiliser le travail comme manière de « blanchir le mal » (p.166). Nous intégrerons à ces dimensions les rapports de reproduction et le travail domestique, issus de la sociologie des rapports sociaux de sexe, à cette définition afin de voir comment les dimensions invisibles du travail domestique ou de *care* pourraient s'inscrire du côté du travail vivant.

Le cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle défini dans les sciences du counseling et de l'orientation (Fournier, Poirel et Lachance, 2016b) est formé à la rencontre de différentes théories, prémisses ou postulats : les transformations du marché du travail et leurs impacts sur les parcours de vie (Hall, 2002; Kohli, 2009; Lalive d'Epina y et al., 2005), les perspectives constructivistes et systématiques du développement de carrière (Collin et Young, 2000; Guichard, 2004; Patton et McMahon, 2014; Savickas, 2005; Savickas et al., 2010; Young et Valach, 2008) et les travaux de la sociologie des parcours de vie (Carpentier et White, 2013; Côté, 2013; Elder, 2009; Lalive d'Epina y et al., 2005; Sapin, Spini et Widmer, 2007).

Les transformations du marché du travail à travers des formes de déstandardisation, de désinstitutionnalisation et de déchronologisation sont prises en compte afin de considérer leurs impacts sur les parcours de vie professionnelle des personnes (Fournier et al., 2016b). Depuis les années 1970, et plus particulièrement au courant des dernières années, ces transformations du marché du travail marquent aussi des transformations des parcours de vie professionnelle (Hall, 2002; Kohli, 2009; Lalive d'Epina y et al., 2005). Auparavant, les parcours de vie professionnelle ont été caractérisés par

¹⁵ La notion de kultur, pour Dejours (2010), fait référence à ce que Freud a nommé « Kulturarbeit » qui signifie « le travail de la culture ». Il concerne les conditions possibles de sublimation à un niveau individuel et de la culture à un niveau collectif.

la stabilité, la prévisibilité et la linéarité tandis que, ces dernières années, ce sont davantage la diversité, la précarité, l'instabilité et les processus d'individualisation qui les qualifient (Hall, 2002; Kohli, 2009; Lalive d'Epinau et al., 2005). De plus, ces transformations du marché du travail affectent les parcours de vie professionnelle des travailleuses et les travailleurs, peu importe leur âge et le métier ou la profession qu'ils exercent (Fournier et al., 2016b). Ces transformations du marché du travail et leurs impacts sur les parcours de vie professionnelle posent ainsi de nouveaux défis pour la compréhension et l'analyse de ces parcours en raison de leur complexification et de leur diversité (Fournier et al., 2016b). Plus largement, ces transformations du marché du travail sont également étudiées dans certains travaux du champ des sciences du counseling et de l'orientation, notamment en ce qui concerne la manière dont ces transformations influencent les parcours de carrière des personnes (Guichard et Huteau, 2006; Masdonati et Zittoun, 2012). Certains chercheurs remarquent le passage d'un parcours stable, sécurisé, linéaire et progressif des travailleurs vers un parcours incertain, imprévisible et insécurisé (Bujold et Gingras, 2000; Danvers, 2018a; Di Fabio et Bernaud, 2010; Guichard, 2018; Masdonati et Zittoun, 2012). D'autres soulignent les diverses transitions professionnelles que doivent affronter les travailleurs tout au long de leur parcours, notamment les entrées et les sorties temporaires de la vie professionnelle (l'intégration sur le marché de l'emploi, la perte ou les changements d'emploi dans un même métier ou dans un métier différent, le retour aux études, le congé parental, le congé maladie, le chômage, la retraite anticipée ou le retour au travail après la retraite) (Gingras, 2005; Masdonati et Zittoun, 2012). Ces préoccupations des chercheurs dans le domaine du counseling et de l'orientation s'inscrivent dans de nombreux travaux depuis les années 1950 qui examinent le développement de carrière des adultes dans une perspective d'orientation tout au long de la vie (Amundson, Harris-Bowlsbey et Niles, 2009; Fournier et al., 2016b; Gaudron et Araud, 2005; Gibson et Mitchell, 2006; Guichard, 2004; Gysbers, Heppner et Johnston, 2000; Heppner, 1996; Herr, 2002; Jacquin et Juhel, 2013; Savickas et al., 2010; Vondracek, Lerner et Schulenberg, 1986). Selon Savickas et al. (2010), les adultes, tout au long de leur vie, sont appelés à se questionner sur ce qu'ils vont faire de leur vie et à construire leur vie professionnelle en considérant leurs différentes sphères de vie. Ces chercheurs ont contribué à réviser certaines théorisations classiques du développement de carrière pour intégrer les influences des contextes économique, politique, social et culturel sur les parcours de vie professionnelle et l'accompagnement des personnes.

Les théories constructivistes du développement de carrière (Guichard, 2004; Patton et McMahon, 2014; Savickas, 2005) se caractérisent par la participation active des personnes à la construction et à l'orientation de leur parcours de vie professionnelle, en fonction des interprétations qu'ils construisent des situations/événements vécues en interaction avec leurs contextes de vie. Plus spécifiquement concernant le parcours de vie professionnelle, Fournier et al. (2016b) mentionnent l'importance de s'intéresser à comprendre « [...] le parcours de vie professionnelle comme une construction subjective, fondée sur l'interprétation que fait le sujet de ses expériences passées, présentes et de ses aspirations futures lesquelles forment un tout où il donne lui-même une cohérence et un sens » (p.101-102). Le parcours de vie professionnelle des personnes se construit aussi en considérant plus largement leurs projets de vie et en intégrant d'autres domaines d'activités et leurs contextes (Collin et Young, 2000; Savickas et al., 2010). Les théories systémiques du développement de carrière (Patton et McMahon, 2014; Young et Valach, 2008) reposent sur l'intégration de différentes théories de carrière pour illustrer deux dimensions principales : le contenu et le processus. Le contenu concerne les variables de l'individu et du contexte qui influencent son développement de carrière. Le processus touche les interactions répétées à l'intérieur de l'individu, à l'intérieur de son contexte et entre l'individu et son contexte. Ces perspectives englobent les influences des systèmes contextuels, sociaux et individuels pour analyser les changements qui se produisent à travers le temps, en plus d'intégrer les aspects de la temporalité et à la chance/au hasard, dans le but de comprendre le développement de carrière des personnes. Selon Fournier et al. (2016b), les théories constructivistes et systémiques partagent des postulats communs malgré leurs spécificités. Ces postulats, selon eux, sont les suivants :

- 1) une conception dynamique (plutôt que fixe) de l'identité individuelle qui se construit et se modifie selon les diverses expériences de vie ;
- 2) une conception holistique du parcours de vie professionnelle selon laquelle les événements de la sphère de travail et ceux des autres sphères de vie sont interdépendants et s'influencent mutuellement ;
- 3) la nécessité de situer les choix, les projets et les actions de l'individu dans les multiples contextes dans lesquels ils se produisent ;
- 4) l'importance d'analyser les parcours de vie professionnelle selon une perspective temporelle de longue durée (passé-présent et futur), cyclique et systémique plutôt que linéaire et causale (Fournier et al., 2016b, p. 103)

La sociologie des parcours de vie étudie le déroulement des parcours de vie des individus. Elle s'appuie sur les dimensions multidisciplinaires (Sapin et al., 2007) et interdisciplinaires (Lalivie d'Epinau et al., 2005) de ces parcours. Elle examine les interactions et les dynamiques qui caractérisent les trajectoires professionnelles, familiales, identitaires, de santé, etc., des personnes (Côté, 2013; Sapin

et al., 2007). Elle s'appuie sur une approche narrative/biographique pour étudier les effets cumulatifs des transitions, des événements et des bifurcations en termes d'avantages et de désavantages ou de contradictions (Carpentier et White, 2013; Sapin et al., 2007) en considérant à la fois la temporalité courte et longue (Côté, 2013). Elle englobe les interactions entre les personnes et les structures sociales/institutions afin d'analyser les choix et les actions menées par les personnes et leurs effets sur le parcours de vie professionnelle et les différents parcours de vie (familiale, personnelle, scolaire, etc.) (Carpentier et White, 2013; Fournier et al., 2016b). Au sein de la sociologie des parcours de vie, certains chercheurs ont évoqué la place centrale occupée par le travail dans la construction des parcours et ses influences sur les différentes sphères de vie (Côté, 2013; Elder, 2009). Notamment, Côté (2013) évoque l'importance de la place du rapport au travail, de son évolution et de la diversité des situations/événements du marché du travail ou de la vie familiale influençant la manière de vivre le travail et plus largement, l'analyse des parcours de vie.

Plusieurs travaux de recherche auprès d'échantillons variés de travailleuses et de travailleurs ont conduit Fournier et al. (2016b) à dégager des axes d'un cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle. Ces axes concernent la stabilité du parcours professionnel, la construction de la maîtrise du parcours de vie professionnelle, la subjectivité dans le parcours de vie professionnelle, les temporalités dans le parcours de vie professionnelle et l'interaction du parcours de vie professionnelle avec les autres parcours de vie. Dans le cadre de notre projet, nous avons choisi de retenir certains des axes de ce cadre d'analyse qui nous apparaissent plus appropriés en lien avec notre échantillon (des femmes cadres) ainsi que les deux autres théories qui composent notre cadre conceptuel (sociologie des rapports sociaux de sexe et psychodynamique du travail) et plus largement, nos choix/positionnements ontologiques et épistémologiques. Ces deux axes sont les temporalités dans le parcours de vie professionnel et l'interaction du parcours de vie professionnelle avec les autres parcours de vie. L'axe des temporalités dans le parcours de vie examine la manière dont les personnes construisent et donnent forme à leur parcours professionnel à travers les événements marquants et les transitions, en portant un regard diachronique sur une temporalité longue (passé, présent et futur). L'axe de l'interaction du parcours de vie professionnelle avec les autres parcours de vie tient compte des événements, des transitions et des tournants à travers l'interdépendance des différents parcours de vie (professionnelle, familiale, personnelle, etc.). Plus spécifiquement en ce qui concerne ce projet, nous tenterons de comprendre la manière dont les femmes cadres sont entrées dans le travail

d'encadrement et comment elles l'ont intégré à travers les différents postes qu'elles ont occupés et les caractéristiques de leur travail, de manière à retracer leur parcours (passé) jusqu'à leur poste occupé au moment de l'entrevue. Nous tenterons de cerner les événements qui ont sillonné leur parcours en considérant plusieurs sphères de leur vie, de manière à prendre en compte les mouvements ascendants et descendants de leur parcours d'encadrement, de cerner la pente globale de leur parcours ainsi que les choix, les compromis et les renoncements qu'elles ont faits pour arriver à leur travail actuel et la manière dont elles envisagent leur avenir. En ce qui concerne l'axe de la subjectivité dans le parcours de vie, il n'a pas été retenu, car il suscite certains malaises ou tensions avec nos positionnements épistémologiques et théoriques. Un premier malaise concerne la prise en compte de la subjectivité individuelle ; nous ne sommes pas entièrement convaincues que la subjectivité peut être qualifiée d'individuelle à partir de notre compréhension du vécu subjectif au travail. S'il y a une subjectivité individuelle, on peut supposer qu'il y aurait une subjectivité collective? Ces qualifications de la subjectivité ont peu de sens pour nous. Un deuxième malaise concerne les événements qualifiés comme étant « objectifs », où la subjectivité individuelle permet d'en dégager les interprétations. Cette dualité entre objectivité et subjectivité entre en tension avec nos positions épistémologiques constructivistes. Ce qui est considéré comme étant objectif relève d'une construction. Nous y reviendrons au chapitre six. Un dernier malaise touche la prise en compte d'un rapport subjectif à l'emploi et d'un rapport au travail. Le rapport subjectif à l'emploi examine les représentations subjectives de la force de l'ancrage des travailleurs dans le marché du travail en fonction des différentes situations d'emploi et de leur enchaînement tout au long du parcours. Le rapport au travail s'intéresse aux significations du travail pour le travailleur et les finalités que ce dernier recherche. En ce sens, le travail semble appréhendé à travers les représentations et les finalités, ce qui entre en tension avec notre désir d'intégrer une définition du travail formée à la rencontre de la théorie de la psychodynamique du travail et de la sociologie des rapports sociaux de sexe. Pour ces raisons, l'axe de la subjectivité dans le parcours de vie n'a pas été retenu. De plus, les axes de la stabilité du parcours professionnel et de la construction de la maîtrise du parcours de vie professionnelle nous ont semblé peu résonner, à prime à bord, avec le groupe des femmes cadres qui se situent parmi les catégories socioprofessionnelles les plus élevées au sein du marché du travail. Ceci étant mentionné, nous demeurons toutefois à l'affût des transitions marquées par des transformations du marché du travail et leurs répercussions sur la linéarité, la prévisibilité et la stabilité des parcours de vie professionnelle des femmes cadres.

Plus largement, les concepts suivants sont définis en considérant les apports des théories des sciences du counseling et de l'orientation :

L'**intégration professionnelle** demeure un concept très souvent utilisé, mais très rarement défini. Nous retenons la définition de Fuchs (2011) « Dans le milieu professionnel, l'intégration d'une personne désigne plus spécifiquement d'une part sa capacité à s'adapter à une organisation et à son poste de travail et d'autre part la capacité de cette organisation à favoriser « l'intégration professionnelle » d'un salarié ou d'un demandeur d'emploi » (p.357).

Les **événements** marquants des parcours de vie des personnes s'appuient sur les travaux en sociologie des parcours de vie qui évoquent les changements relativement brusques qui surviennent dans la vie d'un individu (Elder, 2009; Lalive d'Epina y et al., 2005) pouvant offrir de nouvelles possibilités ou de nouvelles contraintes (Côté, 2013). Selon Legrand (1993), les événements sont caractérisés par les mouvements du réel qui viennent introduire une discontinuité ou une déchirure dans la trame paisible ou régulière des choses. Ces perspectives à propos des événements considèrent l'interaction entre les individus et leurs environnements de même que les différents parcours de vie professionnelle, personnelle, familiale des individus.

S'appuyant sur les théories sociologiques, psychologiques et psychosociales (Olry-Louis, 2017) de même que sur les travaux de Parkes (1971) et de Schlossberg (2005) (Jacques, 2015), le concept de **transition** dans le champ du counseling et de l'orientation est défini à travers les passages ou les changements marqués par un événement, qui se situe au cœur des interactions entre les personnes et leurs environnements (Danvers, 2018a; Guichard, 2007; Heppner et Scott, 2006; Masdonati et Zittoun, 2012). Ces passages ou ces changements peuvent être attendus, volontaires, planifiés comme des étapes du parcours de vie professionnelle ou à l'inverse, inattendus, imprévus, non anticipés, indésirés et involontaires en fonction de l'interprétation et du sens donné par les personnes (Guichard, 2007; Heppner et Scott, 2006; Masdonati et Zittoun, 2012). Ces transitions ont tendance à occuper de plus en plus de place dans un contexte d'orientation tout au long de la vie marquée, ces dernières années, par des transformations du marché du travail et des organisations (Masdonati et Zittoun, 2012).

Par ailleurs, notre projet mobilise aussi les concepts d'expérience et de sens, ce qui nous conduit à intégrer ces concepts au sein du cadre conceptuel. Le concept d'**expérience** vient du latin *experientia* qui découle du verbe *experiri* qui consiste à faire l'essai (Danvers, 2003). Du côté de son origine étymologique, expérience veut dire épreuve (Danvers, 2003). En allemand, l'expérience comprend deux dimensions. Une première dimension de connaissance à travers le terme *erfahrung*, qui exprime l'idée de voyage, de cheminement d'itinérance (Craig, 2008; Danvers, 2003) et d'expérimentation sur le monde (Jodelet, 2006), que ce soit à travers ou autour d'un ou de plusieurs situations/événements, dans un moment donné ou au cours de la vie d'une personne (Craig, 2008). Une deuxième dimension de l'ordre de l'éprouvé sous le terme *erlebnis* réfère au contenu de l'expérience vécue comme étant inséparable des affects engendrés pour le sujet (Jodelet, 2006). Dans le cadre de notre projet, nous retenons ces deux dimensions de la notion d'expérience pour définir le concept. L'expérience prend en compte la personne et son environnement, elle est ancrée dans des contextes historiques, sociaux, politiques de même que culturels (Bruner, 1990; Zeidler et Barbier, 2012). La personne tamise, sélectionne, priorise, organise, synthétise, réorganise cette expérience de manière à optimiser ses chances de survie et d'efficacité ainsi que sa satisfaction dans la vie ; l'expérience ne consiste pas seulement à passer au travers des événements ou des situations qui se présentent sur son chemin, mais aussi à donner/construire un **sens** autour de(s) expérience(s) (Craig, 2008). De cette manière, l'expérience est définie à travers un processus qui implique ce qui se passe pour une personne quand elle vit quelque chose dans ses relations aux autres ou aux choses et implique l'action de la personne sur le monde et la conséquence laissée par cette action sur la transformation du monde et de la personne (ce que la personne vit et éprouve suite à cette action, ce qu'elle engage comme réaction), que ce soit au plan cognitif, affectif, incarné, ou conatif (Boylorn, 2008; Dewey, 1963; Zeidler et Barbier, 2012). L'expérience est à la fois sociale et subjective (Dewey, 1963; Zeidler et Barbier, 2012) ; Dilthey réfère au concept d'expérience vécue ou de ce qui est expérimenté, pas seulement factuellement ou intellectuellement, mais en profondeur, d'une manière sentie et significative (Dilthey cité dans Craig, 2008). Pour accéder à l'expérience, Bruner (1990) indique la nécessité de passer par la narration afin de comprendre la manière dont se construit le sens et afin de l'interpréter. Cette narration permet d'engager un processus d'émergence à propos du sens construit à partir de ce qui est expérimenté (Gendlin, 1962). Selon Dubois (2014), qui s'appuie sur les conceptualisations de Gendlin (1962), « cette expérience surgit plutôt d'un expérimenté (experiencing) qui consiste en une interaction

dialectique interne entre l'éprouvé et le symbolisé, l'implicite et l'explicite, le ressenti et les mots. C'est grâce à ce processus qu'une personne en arrive à un accès à son expérience, laquelle est continuellement produite » (p.37). De cette manière, le(s) expérience(s) peuvent être source de connaissance (Smith, 1987). Dans le cadre de cette thèse, le lecteur peut remarquer que les expériences sont souvent conjuguées au pluriel de manière à considérer la diversité, la multiplicité et la relativité de ces expériences — que ce soit des différentes expériences pour une même participante ou pour représenter les différentes expériences de plusieurs participantes — qui contribuent à la construction des connaissances. De plus, comme le soulignent les théories féministes du positionnement, utiliser les expériences permet de prendre une distance de certaines notions épistémologiques traditionnelles rattachées à l'objectivité (Espínola, 2012).

Le concept d'expérience dans cette thèse est rattaché au concept de travail, qui considère à la fois le rapport au réel ancré dans le vécu subjectif au travail en s'appuyant sur la psychodynamique du travail, de même qu'à l'incommensurabilité des sphères de vie et aux dimensions invisibilisées du travail des femmes, cette partie non révélée qui demeure cachée par la division sexuelle du travail en s'appuyant sur la sociologie des rapports sociaux de sexe. La locution expérience(s) de travail peut référer à ce que les participantes ont expérimenté au sens d'expérience(s) vécue(s) dans une perspective où ces expériences sont diversifiées et multiples. Cette locution peut aussi être reliée au cumul d'expérience(s) de travail pour une même participante (au sens d'avoir beaucoup ou peu d'expérience de travail).

En ce qui concerne le concept de **sens**, il est rattaché au concept d'expérience(s), soit à travers le sens donné ou construit à propos des expériences. Paillé et Muchielli (2016) définissent le concept de construction de sens à travers le processus de rencontre entre un événement, les expériences humaines autour de cet événement et le désir de dégager la/les compréhension(s) de cet événement. Pour eux, la construction du sens s'appuie notamment sur les expériences vécues, constituées et partagées au sein de contextes sociaux et culturels. Selon eux, la recherche qualitative en sciences humaines et sociales permet d'examiner le sens de(s) expérience(s). Plus largement, ils mentionnent que « la recherche en sciences humaines et sociales peut être vue en soi comme une entreprise de partage, de transaction et de négociations autour du sens à donner aux événements actuels et passés » (p.64).

La figure 1 présente la mise en relation de l'objet de recherche et des éléments qui composent le cadre conceptuel.

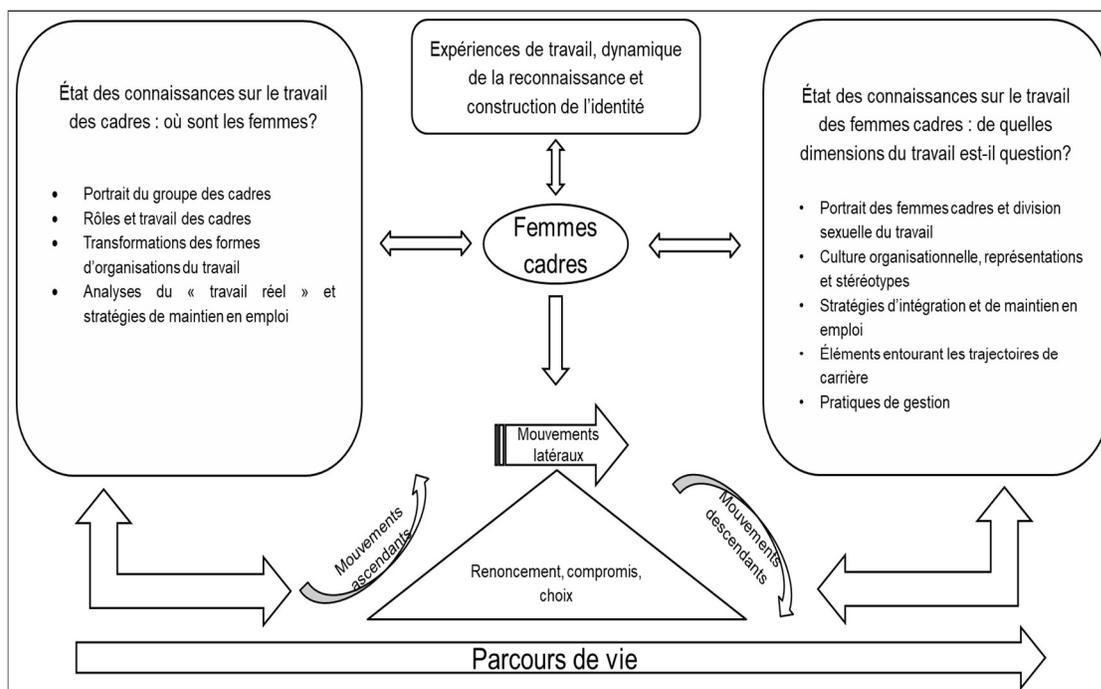


Figure 1 : cadre conceptuel de la recherche

5.3 Description détaillée des principaux objectifs

En nous appuyant sur notre cadre conceptuel de même que sur les réflexions à l'égard de notre projet de recherche, nous avons tenté de décrire de manière plus riche et détaillée les éléments qui composent chacun de nos quatre objectifs afin de leur donner un sens plus qualitatif. L'**objectif 1** (décrire les aspects qui composent le réel de travail des femmes) concerne le travail des femmes cadres dans diverses facettes. Nous nous pencherons sur les différents éléments qui composent le travail des femmes cadres en les questionnant sur les aspects concrets de leur travail au fil des journées et, plus particulièrement, sur les aspects invisibles et cachés de leur travail dans une perspective qui prend en compte une définition élargie du travail pour y inclure l'ensemble des activités du travail domestique. Nous tenterons de voir si les femmes cadres considèrent l'ensemble des

activités du travail domestique comme étant partie prenante de leur travail et tenterons de comprendre l'influence des TIC dans la possible pénétration du travail domestique au sein de l'organisation. Cet objectif concerne également les efforts effectués pour rendre visibles ou garder invisibles certains aspects de leur travail, par exemple le travail domestique, les savoir-faire mobilisés auprès du personnel. Nous nous intéresserons aussi à la prise en compte du décalage entre le travail prescrit et le travail réel pour comprendre les efforts invisibles mobilisés par les femmes cadres afin de rencontrer les exigences de l'organisation de même qu'à la manière dont ces efforts sont rendus visibles ou non aux collègues, aux subordonnés et au supérieur. Nous nous pencherons plus spécifiquement sur les pratiques de gestion qu'elles mobilisent auprès de leurs subordonnés et sur leur manière de prendre en compte ou non le travail réel élargi des subordonnés dans leurs prises de décision. Nous étudierons les défis et les difficultés que les femmes cadres rencontrent, les éléments/les personnes au cœur/impliqués dans ces situations difficiles et les manières qu'elles s'y prennent ou les stratégies qu'elles mettent en place pour y faire face, tentant de comprendre les éléments qui soutiennent leurs compromis et leurs choix. Enfin, nous porterons également notre attention sur ce qu'elles aiment dans leur travail et ce qu'elles cherchent à préserver dans leur rapport au travail et leur parcours de vie.

L'**objectif 2** (cerner leurs modes d'engagement et de coopération avec les autres) concerne la manière dont les femmes cadres engagent certaines formes de coopération avec leur équipe et la direction (coopération verticale) de même qu'avec leurs collègues, possiblement d'autres cadres (coopération horizontale). À ces formes de coopération au travail (Dejours, 2015), nous ajoutons aussi celles concernant les personnes significatives de leur vie « hors travail » (conjoint, enfant, parents, domestiques, etc.). Plus largement, pour arriver à coopérer ensemble, les travailleurs – dans ce cas, nous parlons des femmes cadres – doivent engager des discussions, des délibérations avec les autres, tant dans les lieux formels qu'informels concernant les manières de faire le travail afin de s'entendre collectivement sur des accords normatifs, d'arriver à des consensus et ultimement, parvenir à l'élaboration des règles de métier qui consistent à un compromis entre éthique et technique (Dejours, 2013). Coopérer demande aussi de faire des renoncements dans le but d'arriver à produire un œuvre commune : renoncer à prendre toute la place, se restreindre afin que chacun trouve sa place dans le collectif, faire des compromis, négocier ou céder au point de vue des autres (Dejours, 2013). De plus, cet objectif s'intéresse aux formes que prend la coopération avec leur conjoint (Dejours, 2002) ou même leurs enfants afin de comprendre comment les femmes engagent des discussions, négocient

avec leur conjoint, leurs enfants, leurs parents ou leurs domestiques et arrivent à effectuer des compromis au regard du travail domestique et des responsabilités familiales dans une perspective d'indissociabilité entre le travail d'encadrement et le travail domestique.

L'**objectif 3** (décrire les processus inhérents à la dynamique de la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité) concerne les efforts de mobilisation déployés par les femmes cadres dans le travail réel leur permettant de se faire reconnaître par les autres (hommes et femmes, collègues, subordonnés) dans une recherche de conformité et de singularité ou, dit autrement, les formes que prennent le jugement de beauté qui porte sur ce qu'elles font concrètement dans leur travail. La dynamique de la reconnaissance inclut aussi les formes que prend le jugement d'utilité, porté par la hiérarchie (le supérieur) à l'égard de l'atteinte des objectifs ou des résultats. Aussi, nous chercherons à comprendre la manière dont elles arrivent à rendre visibles ou non les aspects invisibles de leur travail domestique et de leur travail d'encadrement avec les autres (hommes et femmes, collègues, supérieurs, subordonnés, conjoint) et plus spécifiquement, s'il existe des possibilités de reconnaissance entre femmes sur ces aspects invisibles de leur travail. Nous tenterons de lier les formes que prend cette reconnaissance au travail à la question de la construction de l'identité au travail des femmes cadres. Nous nous intéresserons plus spécifiquement à comprendre les formes que prennent la négociation entre leur identité de cadre et leur identité sexuée (comment les femmes cadres s'identifient à leurs groupes de référence [genre et cadre] et comment elles s'en distancient) selon les possibilités ou non de se faire reconnaître par les autres (collègues, subordonnés, supérieurs) à propos des différents aspects qui composent leur travail réel.

L'**objectif 4** (analyser les processus entourant les passages entre les niveaux hiérarchiques - mouvements ascendants et descendants - tout au long de leur parcours de vie professionnelle) concerne la nécessité de comprendre la manière dont les femmes cadres sont entrées dans le travail d'encadrement, les différents postes et organisations où elles ont travaillé et les caractéristiques de leur travail de manière à retracer leur parcours à partir des postes occupés dans le passé jusqu'à leur poste actuel au moment de l'entrevue. Nous tenterons de cerner les événements qui ont sillonné leur parcours de vie professionnelle et leurs différents projets de vie de manière à prendre en compte les mouvements ascendants et descendants de leur parcours d'encadrement (par exemple, promotion ou désir d'ascension, désir de maintien, désir de changement de poste, de secteur d'activité, de métier),

les choix, les compromis et les renoncements qu'elles ont faits pour arriver à leur travail actuel et la manière dont elles envisagent leur avenir. Enfin, cet objectif cherche à comprendre comment leur vécu subjectif au travail (objectif 1), les formes que prend la coopération avec les autres (objectif 2) de même que la dynamique de la reconnaissance au travail et la construction de leur identité (objectif 3) viennent teinter leurs choix et leurs compromis tout au long de leur parcours de vie professionnelle.

Chapitre 6 : Méthodologie

Considérant l'apport des études antérieures concernant les femmes cadres et notre cadre conceptuel — composé de la sociologie des rapports sociaux de sexe, de la psychodynamique du travail et des sciences de l'orientation (cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle) — , ce projet vise à « approfondir des processus ou des phénomènes complexes » (Marshall et Rossman, 1989, p. 46), notamment à l'égard du travail des femmes cadres, de mieux comprendre les conduites qu'elles développent de même que le sens qu'elles leur attribuent, dans une perspective intersubjective où les connaissances sont coconstruites (Deslauriers et Kérisit, 1997). Pour y parvenir, la section qui suit présente l'approche méthodologique envisagée et la stratégie de recherche construite puisqu'une variété de méthodes figurent parmi les recherches qualitatives¹⁶ (Denzin et Lincoln, 2005; Hays et Singh, 2012).

D'entrée de jeu, l'objet de ce projet de recherche qui porte sur le vécu subjectif au travail des femmes cadres appelle à une méthodologie de recherches qualitatives qui se situe dans les sciences humaines et sociales, regroupant les divers champs disciplinaires qui « rencontrent l'humain » dans l'objet et la conduite de leur recherche (Berthelot, 2006; McLeod, 2011; Pourtois et Desmet, 1988; Santiago-Delefosse et del Rio Carral, 2017b). Parmi ces caractéristiques, Santiago-Delefosse et del Rio Carral (2017a) mentionnent que « Les méthodes qualitatives participent à une forme spécifique de collecte de « données » (à travers la parole, les images, l'observation, etc.), mais ces dernières ont la particularité d'être liées à la conscience qui les produit » (p.2). De plus, Paillé (2009) explique que la plupart des recherches en sciences humaines et sociales se situent principalement dans une optique compréhensive. Selon lui, l'approche compréhensive repose sur la possibilité pour l'humain de pénétrer dans le monde afin de comprendre le vécu/le ressenti d'une autre personne (intercompréhension humaine), ce qui cadre très bien avec ce projet de recherche qui s'intéresse à mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres. La subjectivité et l'intersubjectivité entre l'étudiante-chercheuse et les participantes sont au cœur de l'approche méthodologique envisagée. Parmi les caractéristiques qui motivent notre choix pour une recherche de type qualitative, la possibilité d'étudier les phénomènes en profondeur et en détail (Anadón, 2006; Anadón et Guillemette, 2007; Denzin et Lincoln, 1998; Flick, Kardorff et Steinke, 2004; Morrow, 2000, 2005;

¹⁶ Ce terme est employé au pluriel en raison des différents types de recherches qualitatives qui coexistent (Mucchielli, 1991)

Patton, 2002; Pourtois et Desmet, 1988), en considérant leurs aspects temporels (Burrick, 2010), de saisir leurs enjeux et leur mouvance (Paillé, 2017), en contexte naturel (Anadón, 2006; Anadón et Guillemette, 2007; Creswell, 2013; Denzin et Lincoln, 1998; Hatch, 2002; Morrow, 2000, 2005) de même que d'interpréter les phénomènes à partir du sens que les personnes leur donnent, en intercompréhension (Anadón, 2006; Anadón et Guillemette, 2007; Creswell, 2013; Denzin et Lincoln, 1998; Hatch, 2002; Morrow, 2000, 2005), dans un monde social complexe (Morrow, 2000), constituent les assises les plus pertinentes pour répondre aux objectifs de recherche.

Dans le cadre de ce projet, la compréhension et l'interprétation du sens donné par les sujets se situent dans un angle phénoménologique. Le sens est construit par le sujet après qu'il ait vécu certaines situations. De cette manière, « donner du sens est ainsi une activité herméneutique : le sens est une construction mentale qui s'effectue à l'occasion d'une expérience, laquelle est mise en relation avec les expériences antérieures » (Blais et Martineau, 2006, p. 2). Aussi, la compréhension et l'interprétation du sens donné selon la phénoménologie rejettent la séparation effectuée par certains chercheurs (possiblement dans des paradigmes positiviste, post-positiviste et interprétatif, entre autres, nous y reviendrons) à propos de la description du phénomène par un participant et du sens qu'il lui attribue ou à propos de la description d'une expérience ou du sens donné à cette expérience. Autrement dit, la description d'un phénomène par un participant est nécessairement subjective tout comme le sens qu'il attribue à ce phénomène. La description d'une expérience est également subjective parce que la manière dont il l'a vécue se trouve intégrée à la description qu'il en fait (Cope, 2005). De même les contenus latents et manifestes du phénomène racontés se trouvent interreliés (Mayer et Saint-Jacques, 2000). Ces descriptions de phénomènes ou d'expériences selon la phénoménologie sont parties prenantes du « monde-vécu » tel que conceptualisé par Husserl, où le vécu subjectif au travail des femmes cadres ne peut pas être étudié en isolation du « monde-vécu » dans lequel elles vivent et interagissent (Cope, 2005; Paillé et Muchielli, 2016). De plus, Paillé et Muchielli (2016) mentionnent que « le sens naît toujours d'une confrontation d'un phénomène remarqué à des éléments dits « contextuels » dans lequel il prend place. Aucun phénomène ne peut exister « en lui-même » dans le vide environnemental. » (p.39). De manière plus globale, la subjectivité et l'intersubjectivité sont parties prenantes de ce projet de recherche et conceptualisées comme étant des moyens incontournables contribuant activement aux différents moments de cette recherche (tant en ce qui concerne les réflexions méthodologiques, ontologiques, épistémologiques nécessaires à la

constitution de la stratégie envisagée que des stratégies de collectes et d'analyse des matériaux) (Anadón et Guillemette, 2007). Par ailleurs, dans le cadre de cette recherche, bien que la compréhension et l'interprétation du sens donné par les sujets prennent ancrage dans des perspectives phénoménologiques, elles ont été intégrées à la stratégie de recherche narrative. Autrement dit, la stratégie de recherche phénoménologique n'a pas été retenue. Nous y reviendrons à la section 6.3.

En ce qui concerne le design ou la stratégie de recherche, certains chercheurs mentionnent que ce dernier ne peut pas être développé de manière logique et implantée à la lettre : il s'agit d'un processus itératif et réflexif (Laperrière, 1997; Maxwell, 2005; Morrow, 2000; Savoie Zajc et Karsenti, 2011) que le chercheur élabore sur mesure afin de mener sa recherche (Laperrière, 1997). Selon Denzin et Lincoln (1998), les nombreuses méthodologies qui coexistent dans le champ des recherches qualitatives sont le résultat de « bricolage » sur mesure de la part des chercheurs qui peuvent être qualifiés de « bricoleurs », ce qui rend difficile de privilégier une méthodologie plus qu'une autre ; la méthodologie doit être construite par le chercheur en fonction de son positionnement ontologique, épistémologique de même qu'à partir de son objet de recherche (Denzin et Lincoln, 1998, 2018; Morrow, 2005; Riverin-Simard, Spain et Michaud, 1997; Savoie Zajc et Karsenti, 2011; Vandenberghe, 2006). Parmi la diversité des modèles élaborés pour représenter les différentes stratégies de recherche (Anadón, 2006; Creswell, 2013; Miles et Huberman, 2003; Royer, 2007), nous avons retenu le modèle de Denzin et Lincoln (2018) qui propose un processus de recherche en cinq phases. Chacune des phases présente des activités et des pratiques clairement détaillées. Ce modèle nous a particulièrement intéressée étant donné qu'il permet de réfléchir et de construire une démarche détaillée, cohérente et flexible, et ce, du début à la fin, en prenant en compte notre question et nos objectifs de recherche de même que notre cadre conceptuel. De plus, nous retenons aussi que le chercheur est un bricoleur politique, où la production de connaissances est une source de pouvoir qui n'est pas sans implications politiques ; « there is no value free science » (Denzin et Lincoln, 2018, p. 12). Les sections suivantes présentent la méthodologie développée dans le cadre de ce projet : la chercheuse et son contexte ; les paradigmes et les perspectives théoriques ; la stratégie de recherche ; la stratégie d'échantillonnage ; la stratégie de recrutement ; la stratégie de collecte des matériaux ; les stratégies d'analyse des données et le respect des critères de scientificité.

6.1 Contexte de l'étudiante-chercheure

Ce projet de recherche se situe dans le contexte d'une recherche doctorale. Comme le souligne Juteau-Lee (1981), « chaque chercheur selon sa subjectivité, ses goûts, sa personnalité, ses valeurs, s'intéresse à certaines dimensions du réel plutôt qu'à d'autres » (p.35), ce qui représente bien les délimitations et les choix que nous avons faits au regard de notre problématique, de nos objectifs et de notre cadre conceptuel. En ce qui me concerne, ce travail est teinté par mon parcours de formation en sciences de l'orientation de même que par les activités de formation à la recherche et des projets de recherche auxquels j'ai¹⁷ participé. C'est plus précisément dans ce contexte universitaire que j'ai pu constater la persistance des inégalités que vivent les femmes sur le marché du travail, ce qui m'a conduite à développer un intérêt pour mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres et les situations qu'elles rencontrent tout au long de leur parcours de vie professionnelle, tant dans leur intégration que dans leur maintien au travail.

6.2 Paradigmes et les perspectives théoriques

La section qui suit présente différentes conceptualisations des paradigmes de recherche ainsi que leurs apports et leurs limites, de manière à pouvoir réfléchir aux paradigmes dans lesquels s'inscrit ce projet. Cette réflexion prend également en compte les perspectives théoriques retenues pour former notre cadre conceptuel et répondre à notre question et à nos objectifs de recherche. Selon Ponterotto (2005), il est de la responsabilité des chercheurs de comprendre les paramètres qui soutiennent la philosophie des sciences de même que les recherches et les pratiques. Ce travail de réflexion débute avec les conceptualisations de Kuhn (1972), suivies de celles de Burrell et Morgan (1979) ; il se poursuit avec la présentation des paradigmes positiviste, post-positiviste et interprétatif, suivis de la présentation de l'approche compréhensive dans laquelle s'inscrivent les paradigmes constructiviste, féministe ou critique/féministe. Enfin, nous reviendrons sur certains éléments centraux à l'égard des choix de nos paradigmes.

¹⁷ Dans le cadre de cette thèse, l'utilisation de la première personne se fait parfois au singulier (je), parfois au pluriel (nous). Le nous réfère à ma conceptualisation de la science au sujet de la pensée et du travail scientifique qui est toujours intersubjectif alors que l'utilisation du je et de la première personne signe mon parcours et certaines activités plus précises, par exemple la réalisation des entrevues.

L'un des chercheurs ayant abordé l'histoire des sciences et, plus spécifiquement, la constitution des paradigmes dans les sciences nature est Kuhn (1972). Pour lui, cette histoire repose sur plusieurs révolutions où des paradigmes ont émergé, traversé des crises et ont été remplacés par des paradigmes concurrents. Sa conception d'un paradigme repose sur la prémisse que, pendant les temps de « science normale », la collecte de matériau est introduite en laboratoire, et les chercheurs effectuent différents processus dans le but de respecter les croyances, les normes et les règles de pratique scientifique telles qu'élaborées par les chercheurs d'un paradigme donné. En ce sens, les disciplines scientifiques matures reposent sur un paradigme au sein duquel les chercheurs décident des objets d'étude, s'entendent sur les raisons qui les conduisent à étudier ces objets et sur la manière de conduire les recherches, permettant ainsi l'accumulation de connaissance au sein d'un paradigme. Du côté des sciences sociales, Porta et Keating (2008) expliquent que l'existence d'un paradigme est demeurée une question ouverte tant dans les années 1960 que dans les années 2000. À ce sujet, certains chercheurs dans les sciences sociales pensent que les sciences sociales peuvent être qualifiées de « pré-paradigmatiques ». Les chercheurs seraient à la recherche de principes et de standards. D'autres les qualifient de « post-paradigmatiques ». Certaines prémisses seraient rattachées à des conceptions spécifiques de la modernité. Enfin, pour certains chercheurs, les sciences sociales sont « non-paradigmatiques » dans le sens où le monde social peut être appréhendé de multiples manières, chacune de ces manières pouvant être valide pour des raisons spécifiques ou même « multi-paradigmatiques » où différents paradigmes luttent les uns contre les autres ou s'ignorent entre eux (Porta et Keating, 2008).

Kuhn (1972) formule aussi l'idée de l'incommensurabilité entre les paradigmes. Cette science dite normale vise l'approfondissement des phénomènes et théories préalablement connus plutôt que l'émergence de nouveaux phénomènes (Kuhn, 1972). Cependant, Masterman (1970) a critiqué les travaux de Kuhn. Elle lui reproche un manque de clarté sur les manières dont il regarde les différents champs de recherche et le peu d'explications qu'il donne à propos de son propre positionnement dans sa démarche. De plus, elle relève que Kuhn utilise le terme « paradigme » de 21 manières dans son ouvrage original de 1962. Dans sa postface, Kuhn (1972) répond à cette critique et explique qu'il soustrait deux sens principaux sous lesquels ces 21 définitions du terme « paradigme » peuvent se regrouper : un premier sens où un paradigme regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques

reconnues communes aux chercheurs d'un groupe donné et un deuxième sens où il tente d'expliquer que les paradigmes sont utilisés comme des exemples communs. Bien que ce deuxième sens soit un peu moins clair, les explications du chercheur portent sur l'apprentissage des règles, normes, croyances et techniques par le biais de l'apprentissage en pratique plutôt que par un apprentissage formel des règles dans les livres. Autrement dit, le chercheur explique que les étudiants ne font pas qu'appliquer systématiquement les règles formelles pour résoudre un problème donné ; ils utilisent des processus d'essais et erreurs, des détours, des expérimentations différentes de ce qui est prévu dans le paradigme avant de se rallier aux techniques, croyances et valeurs d'un paradigme. Il ouvre ainsi sur l'intuition ou la subjectivité de l'étudiant dans la pratique des sciences, et ce, même si celui-ci s'inscrit dans un paradigme donné avec des techniques formelles. Ce deuxième sens accordé à la notion de paradigme où l'on voit poindre la question de la subjectivité dans la pratique de la recherche est particulièrement intéressant. Pour certains chercheurs, dont Paul Feyerabend, Bent Flyvbjerg et Christophe Dejours, les processus d'objectivation du monde et des connaissances relèvent d'un processus subjectif. Bien que Kuhn fut critiqué pour avoir indirectement ouvert sa réflexion sur la place de la subjectivité et de l'intuition à une conception relativiste des connaissances — entrant ainsi en contradiction avec sa perspective post-positiviste de production des connaissances (Ollivier et Tremblay, 2000) —, nous pouvons prendre appui sur cet exemple vécu par Kuhn et supposer que d'autres chercheurs et nous-mêmes pouvons vivre certains paradoxes ou contradictions dans nos réflexions épistémologiques et méthodologiques. Nous y reviendrons un peu plus loin. En somme, les apports des travaux de Kuhn concernant les paradigmes, les structures et les dynamiques à propos des chercheurs et des groupes auxquels ils appartiennent tout au long du développement de l'histoire des sciences soulèvent d'importantes réflexions. Ils offrent également un regard renouvelé sur les aspects sociaux à propos de l'histoire des sciences et ouvrent sur une perspective « relative » de la production des connaissances (Martin et Marcel, 2006) ou sur l'intégration de perspectives sociales et pragmatiques pour comprendre l'histoire de la science (Soler, 2006) bien que Kuhn n'ait pas reconnu lui-même cette perspective relativiste qui se dégage de ses réflexions (Soler, 2006).

Burrell et Morgan (1979), des chercheurs en sciences sociales, ont conceptualisé certains paradigmes de la recherche en fonction de la nature du monde social (ontologie) et de la manière d'étudier les objets de recherche selon la compréhension du monde par le chercheur (épistémologie). À ces deux postulats/prémisses, ils ajoutent celui de « nature humaine » qui s'intéresse aux croyances concernant

l'interaction entre l'individu et son environnement. Ces trois conceptions ont des effets sur la méthodologie développée par les chercheurs en sciences sociales. Situés dans le champ de la sociologie, Burrell et Morgan (1979) proposent quatre paradigmes dans lesquels les chercheurs peuvent se situer selon la nature de la science (perspective objective ou subjective) et la nature de la société (dimension régulatrice ou dimension de changement radical). L'un des apports importants de ces chercheurs selon Alvesson (2008) a été d'une part, de montrer que les études organisationnelles selon les paradigmes sociologiques se concentrent dans le paradigme fonctionnaliste caractérisé par des idées et des postulats objectivistes et, d'autre part, d'ouvrir ou de rendre visibles certaines possibilités de production des connaissances à travers une construction de différents paradigmes en considérant les éléments ontologiques, épistémologiques et méthodologiques, proposant une diversité de paradigmes possibles et une discussion à propos de ces différents éléments.

Depuis les travaux de Kuhn (1972), la notion de paradigme a été reprise par des chercheurs de différentes disciplines qui la conceptualisent comme un système de croyances ou de visions à propos du monde guidant le chercheur dans ses choix méthodologiques, ontologiques et épistémologiques (Guba et Lincoln, 1998; Hatch, 2002). Tout au long de l'histoire du développement des connaissances scientifiques, différents chercheurs se sont engagés dans des discussions et des débats à propos de la « nature de la réalité » et des « connaissances » (Patton, 2002; Santiago-Delefosse et del Rio Carral, 2017b). Bien que certains chercheurs associent les paradigmes à la tradition des recherches qualitatives ou à la tradition des recherches quantitatives (Boutin, 1997; Mialaret, 2004), nous pensons que la réflexion sur les paradigmes va au-delà de cette question, notamment en raison de la pluralité qui caractérise les recherches effectuées dans le champ des sciences humaines et sociales (Berthelot, 2006). Aussi, ces appellations, ces classifications et ces conceptualisations des paradigmes varient de chercheur en chercheur et au fil du temps (Denzin et Lincoln, 2005; Hatch, 2002; Lincoln, Lynham et Guba, 2018; Porta et Keating, 2008; Riverin-Simard et al., 1997; Santiago-Delefosse et del Rio Carral, 2017b). La section qui suit présente brièvement certains paradigmes mobilisés dans le champ des sciences humaines et sociales, soit le paradigme positiviste, le paradigme post-positiviste, le paradigme interprétatif de même que l'approche compréhensive dans laquelle s'inscrit le paradigme constructiviste, le paradigme féministe et le paradigme critique/féministe. Enfin, les choix relatifs aux paradigmes dans lesquels s'inscrit notre projet seront expliqués.

Le paradigme positiviste a vu le jour au 19^e siècle sous les travaux d'Auguste Comte qui a notamment postulé que l'explication des phénomènes humains était possible par la mise en place de lois et de leurs enchainements. Il s'appuie sur les perspectives des méthodes expérimentales pour comprendre les causes des phénomènes (Heppner, Wampold, Owen, Thompson et Wang, 2016; Pourtois et Desmet, 2009). La production des connaissances doit répondre à un ensemble de règles strictes où les faits « réels » doivent être compris de manière objective et neutre en suivant une méthode stricte dans le but de fournir une preuve scientifique. Le paradigme positiviste repose sur une ontologie où une seule vision du monde ou une grande vérité universelle, indépendante de la perception humaine, permet de comprendre le monde (Guba et Lincoln, 1998; Hatch, 2002; Hays et Singh, 2012; Mucchielli, 1991; Savoie Zajc et Karsenti, 2011). Autrement dit, les phénomènes présents dans le monde sont expliqués par un enchainement de lois universelles (Heppner et al., 2016; Pourtois et Desmet, 2009). Ce paradigme fait peu écho avec le point de vue relatif du développement des connaissances adopté dans notre projet doctoral, mais également, au fait que les chercheurs se distancient de leur objet de recherche et visent une objectivité et une neutralité dans le processus de recherche (Alcoff et Potter, 1993; Boutin, 1997; Guba et Lincoln, 1998; Hatch, 2002; Hays et Singh, 2012; Pourtois et Desmet, 2009; Pourtois, Desmet et Lahaye, 2006; Savoie Zajc et Karsenti, 2011; Tanesini, 1999). De plus, ce paradigme adopte des perspectives méthodologiques du modèle hypothético-déductif qui tente de prédire, manipuler et contrôler les objets ou les comportements en les séparant de leur contexte, et ce, en suivant des règles procédurales strictes, des techniques statistiques et des stratégies d'échantillonnage pointues (Code, 1993; Hatch, 2002; Heppner et al., 2016; Pourtois et al., 2006; Savoie Zajc et Karsenti, 2011). La production des connaissances vise l'accumulation des « faits » vérifiés empiriquement (Hatch, 2002; Heppner et al., 2016; Pourtois et Desmet, 2009). De manière plus large, un des apports importants de ce paradigme a été du côté d'un gain symbolique et institutionnel permettant la reconnaissance et l'inscription des disciplines des sciences humaines et sociales au registre général et commun des sciences, tant au niveau social qu'universitaire (Berthelot, 2006). Parmi les limites de cette perspective, on peut penser que la compréhension des conduites humaines à partir d'une perspective d'abord inscrite du côté des sciences de la nature restreint la compréhension possible des phénomènes sociaux et humains. En ce sens, ce paradigme est écarté en raison de son ontologie incompatible avec nos réflexions à l'égard de notre objet de recherche et de la place occupée par la subjectivité et l'intersubjectivité.

L'ontologie du paradigme post-positiviste rejoint celle des positivistes où une grande vérité universelle permet de comprendre le monde, mais les post-positivistes nuancent ce postulat lorsqu'ils soulignent qu'une théorie ne permet pas de comprendre entièrement un phénomène (Hays et Singh, 2012; Heppner et al., 2016) ou que la réalité est imparfaite en raison des défauts de la pensée humaine (Guba et Lincoln, 1998; Hatch, 2002; Heppner et al., 2016). En ce sens, toute proposition théorique se doit d'être falsifiable, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir être remise en question, testée, soit pour être confirmée ou infirmée (Guba et Lincoln, 1998; Hays et Singh, 2012; Pourtois et al., 2006). Les chercheurs de ce paradigme soutiennent que le dualisme entre le chercheur et son objet est impossible à maintenir, mais l'objectivité demeure tout de même l'idéal ; pour œuvrer dans cette direction, ils comptent sur leur communauté scientifique pour la préserver et adoptent différentes techniques rigoureuses visant cette fin (Guba et Lincoln, 1998; Hatch, 2002). Selon eux, les résultats reproductibles sont probablement vrais (Guba et Lincoln, 1998). Dans ce contexte, ce paradigme est également écarté en raison de son ontologie incompatible avec la perspective adoptée dans ce projet doctoral, qui prend en compte l'hétérogénéité des connaissances produites à propos des femmes cadres et de l'implication subjective de l'étudiante-chercheuse dans la recherche.

Par ailleurs, certains chercheurs adoptent une position intermédiaire entre le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste et s'inscrivent dans le paradigme interprétatif en s'intéressant aux phénomènes sociaux de manière à prendre en compte la subjectivité de l'expérience humaine tout en ne refusant pas l'explication causale inspirée des conceptualisations de l'approche positiviste (Anadón et Guillemette, 2007; Schwandt, 1998). Bien que le paradigme interprétatif puisse être synonyme de recherches qualitatives (Anadón et Guillemette, 2007; Santiago-Delefosse et del Rio Carral, 2017b) ou utilisé de manière interchangeable avec le paradigme constructiviste (Denzin et Lincoln, 2018; Guba et Lincoln, 1998; Merriam et Tisdell, 2016), ce terme est aussi utilisé pour qualifier le positionnement de chercheurs qui tentent de comprendre le monde en maintenant la dualité entre l'objectivité et la subjectivité en conservant une certaine mise à distance avec l'objet de recherche (Schwandt, 1998). En ce sens, ils développent une science interprétative en maintenant certains processus d'objectivation de la production des connaissances (Anadón et Guillemette, 2007; Schwandt, 1998), c'est-à-dire en passant du subjectif vers l'objectif (Anadón et Guillemette, 2007). Bien que plusieurs chercheurs

s'intéressent à la subjectivité¹⁸ chez les participants de leur étude, plusieurs omettent l'intersubjectivité dans le processus de création de sens (Schwandt, 1998). D'autres chercheurs notamment en sociologie clinique, mobilisent les concepts de subjectivité et d'intersubjectivité, mais attribuent des conceptualisations différenciées du concept de sujet (Roche, 2016) et définissent l'intersubjectivité à partir de la relation entre le chercheur et l'acteur social (Mattelé, 2007), ce qui entre en contradiction avec les prémisses du paradigme constructiviste-subjectiviste. Ainsi, cette séparation entre le paradigme interprétatif et le paradigme constructiviste est marquée par des manières distinctes de produire des connaissances scientifiques (Schwandt, 1998). De plus, selon Schwandt (1998), certaines recherches du paradigme interprétatif tenteraient de développer une « science » du social comme le font certains chercheurs dans les sciences dures. Selon lui, le caractère essentialiste et la recherche d'une « vérité objective » caractérisent les pratiques des chercheurs qui s'inscrivent dans ce paradigme. Dans le cadre de notre projet, ce positionnement intermédiaire interprétatif est incompatible avec les objectifs et le cadre conceptuel de notre recherche.

Notre position épistémologique se situe dans l'approche compréhensive qui prend appui dans une ontologie où une diversité et une hétérogénéité caractérisent les « faits » sociaux (Hatch, 2002; Hays et Singh, 2012; Paillé et Muchielli, 2016). L'approche compréhensive a vu le jour entre autres avec les travaux philosophiques de Dilthey qui a proposé que l'hétérogénéité caractérise les « faits » sociaux de même que la possibilité de comprendre les phénomènes sociaux en pénétrant le monde en intercompréhension (Mialaret, 2004; Mucchielli, 2009a). Selon Dejours (1995b), Dilthey s'est intéressé à développer les assises des sciences historiques de manière à ce que ce soit les personnes qui construisent le sens de leurs actions en fonction de la réflexion qu'ils font de leur situation. Pour entrer en contact avec cette compréhension du sens, les chercheurs doivent s'intéresser à la compréhension des expériences subjectives des personnes par le biais de la compréhension empathique qui permet

¹⁸ Des chercheurs au sein de différentes perspectives théoriques mobilisent le concept de subjectivité pour étudier le travail. Toutefois, plusieurs d'entre eux ne mobilisent pas le concept d'intersubjectivité dans leurs définitions. C'est le cas des travaux de Mercure (2017) en sociologie du travail qui définit la subjectivité de la manière suivante : « notion polysémique certes, mais néanmoins triangulaire marquée par l'empreinte des formes de sujétions et ce que ces dernières mobilisent souvent de manière réactive, à savoir une réponse sous la forme de la quête d'autonomie et de sens ; marquée aussi par le degré de distanciation vécue entre les propriétés et habiletés individuelles et la réalité objective du travail à accomplir. Enfin, elle est aussi marquée par le désir contemporain de l'individu d'être l'auteur de son histoire personnelle et professionnelle inscrite dans sa temporalité, à distance du temps social, en l'occurrence le temps organisationnel » (Mercure, 2017, p. 46). C'est aussi le cas de Martuccelli (2017) qui utilise « la subjectivité au travail à partir du travail proprement subjectif que les acteurs effectuent » (p.65).

de comprendre la personne en se mettant, d'une certaine manière, à sa place (Dilthey 1893, 1947, cité dans Dejours, 1995). Suivant ces travaux, certains chercheurs ont contribué à cette tradition de recherche compréhensive, dont George Simmel, et Alfred Schütz (Paillé et Muchielli, 2016). La parole occupe une place cruciale permettant de bâtir une méthodologie d'analyse scientifique comparable à celle des sciences objectives de manière à comprendre la construction du lien entre le sujet et le monde par son agir (Dejours, 1995b). Notre positionnement adopte un point de vue relatif à propos des connaissances qui sont produites et qui peut varier en fonction des contextes et de la subjectivité des personnes (Code, 1993; Feyerabend, 1979; Hatch, 2002; Hays et Singh, 2012; Muchielli, 1991; Pourtois et al., 2006). En ce sens, nous concevons que différentes petites vérités existent à propos des enjeux du travail des femmes cadres avec leurs apports et leurs limites distinctives ; notre projet doctoral cherche à ajouter une autre petite vérité à l'ensemble des explications apportées à l'aide de notre cadre conceptuel. Cette position épistémologique permet également d'intégrer la subjectivité du chercheur dans le processus de la recherche (Boutin, 1997; Hatch, 2002; Hays et Singh, 2012). Par ailleurs, selon Berthelot (2006), ce ne serait pas tant le caractère dichotomique qui caractérise les paradigmes positiviste et compréhensif, mais plutôt deux manières distinctes de comprendre un phénomène, d'une part, à partir d'une « sensibilité expérimentale et scientifique » et, d'autre part, à partir d'une « sensibilité herméneutique et littéraire » (p.380), conduisant les chercheurs à adopter des objets de recherches et des méthodologies diversifiées. Nous trouvons cette perspective intéressante, bien que nous ne puissions pas passer sous silence, en prenant notamment appui sur la psychodynamique du travail, la persistance des rapports de domination des perspectives de la « sensibilité expérimentale scientifique » sur les perspectives de la « sensibilité herméneutique littéraire », où la place accordée à la rationalité subjective se trouve réduite (Dejours, 1995b, 1999). Au sein des sciences du counseling et de l'orientation, Ponterotto (2005) soulève que les paradigmes positiviste et post-positiviste traditionnellement associés aux méthodes quantitatives ont dominé la production des connaissances. Il soulève aussi le risque de « post-positiviser » (postpositivizing) la recherche constructiviste, c'est-à-dire d'importer des pratiques de recherche du paradigme post-positiviste dans une recherche constructiviste, ce qui altère grandement les connaissances qui sont produites. Ces mises en garde sont intéressantes à considérer pour approfondir la compréhension des paradigmes constructivistes, féministes ou les perspectives critiques/féministes.

Le paradigme constructiviste s'inscrit dans l'approche compréhensive précédemment présentée et repose sur une ontologie où différentes réalités du monde coexistent en fonction des sujets, de leur contexte et de leur point de vue ; les connaissances sont coconstruites dans un processus interactif entre le chercheur et les participants (Guba et Lincoln, 1998; Hatch, 2002; Hays et Singh, 2012; Heppner et al., 2016; Schwandt, 1998). Autrement dit, ce paradigme soutient que différents référentiels influencent la construction de la réalité ou du phénomène étudié par les participants (Heppner et al., 2016; Mucchielli, 2009b). En ce sens, la production des connaissances dans ce paradigme demeure un processus inachevé et relatif (Berthelot, 2006; Mucchielli, 2009b). Cette production des connaissances peut aussi varier en fonction des sous-paradigmes qui s'intègrent dans le grand paradigme constructiviste, par exemple le constructivisme social, le constructivisme radical (Keucheyan, 2007; Le Moigne, 1995; Riverin-Simard et al., 1997) de même que le paradigme constructiviste-subjectiviste qui a plus spécifiquement retenu notre attention (Dejours, 1995b).

Dans le paradigme constructiviste, la production des connaissances n'est pas possible sans la prise en compte du sujet connaissant, où sa connaissance du réel repose sur sa propre expérience de ce réel (Le Moigne, 1995; Riverin-Simard et al., 1997). Au sein de ce paradigme, les chercheurs ne sont pas à la recherche d'une « vérité objective » qui entrerait en contradiction avec certaines perspectives relativistes à propos de la production des connaissances, mais centrent plutôt leurs efforts sur la recherche de « vérités intersubjectives » tout au long du processus dans l'action (Le Moigne, 1995; Ponterotto, 2005). De même, les distinctions entre l'objectivité et la subjectivité demeurent malaisées pour les constructivistes (Keucheyan, 2007; Le Moigne, 1995). Pour eux, et dans les deux cas, ce qui s'avère objectif par rapport à ce qui s'avère subjectif relève d'une construction (Keucheyan, 2007). En ce sens, le paradigme constructiviste se distingue de certaines prémisses du paradigme interprétatif précédemment présentées, notamment à l'égard du maintien de la dualité entre l'objectivité et la subjectivité.

Par ailleurs, les méthodologies employées dans le paradigme constructiviste visent à préserver le contexte naturel des participants de la recherche et pour y arriver, les entrevues et les observations sont les méthodes les plus populaires (Hatch, 2002). La production de connaissances dans ce paradigme vise aussi à donner la place à la voix des participants (Hatch, 2002). À ce sujet, Dejours (1995b) explique qu'au sein du paradigme « constructiviste-subjectiviste », ce sont les personnes qui

« produisent les faits sociaux par leurs actions » (p.91) étant donné que « les faits n'existent pas en soi, c'est pourquoi ils ne peuvent être recueillis » (Dejours, 2000, p.229). Il est nécessaire, selon lui, de développer une « théorie¹⁹ » pour comprendre l'action à partir du vécu subjectif des travailleurs. En ce sens, notre projet doctoral s'intéresse à mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres. Il nous apparaît important de situer les spécificités particulières qui permettent d'entrer en contact avec ce vécu subjectif à partir des situations de travail vécues par les femmes, et pour y parvenir, de faire appel aux conceptualisations et aux réflexions de la psychodynamique du travail.

Tout d'abord, cette théorie situe la compréhension du vécu subjectif au travail comme élément essentiel à la compréhension des conduites des travailleurs. Prenant appui sur la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas (1987a, 1987b) et sur les travaux sur l'éthique et la gouvernabilité de Ladrière et Gruson (1992), la psychodynamique du travail s'intéresse à comprendre la manière dont le sujet arrive à faire un compromis. Ce compromis repose sur la prise en compte des mondes objectif, social et subjectif afin de comprendre le développement et l'adoption de certaines conduites/actions/comportements dans un contexte où les attentes existantes dans et entre chacun de ces mondes s'avèrent contradictoires (Dejours, 1995b). Ces trois mondes sont conceptualisés en analogie avec les trois types d'agir et leur rationalité distincte, issues de la théorie de l'action d'Habermas (1987a, 1987b). L'agir instrumental se caractérise par une fin à atteindre dans le monde des choses. L'agir moral-pratique se caractérise par l'entente, par la capacité à parvenir à vivre ensemble, par la vie bonne au sein du monde social. Quant à l'agir expressif, il ouvre sur la prise en compte de l'intersubjectivité et la compréhension de l'action par autrui au sein du monde subjectif. Les apports particuliers de la psychodynamique du travail concernent, d'une part, la critique apposée à la manière dont plusieurs chercheurs s'y prennent pour produire des connaissances à propos du travail, à partir de la rationalité instrumentale, déniaient les deux autres formes de rationalités (sociale et subjective), conduisant à des analyses simplificatrices ou erronées (Dejours, 1995b). D'autre part, ce paradigme permet un apport à la compréhension du travail dans sa proposition d'une théorisation permettant de prendre en compte l'interdépendance entre les trois formes de rationalité, ou les trois

¹⁹ Le terme est entre guillemets ici, car en s'appuyant sur Paillé (2017), ce concept n'est pas « [...] tout à fait ajusté au statut et à la forme de nos propositions de compréhension du monde » (p.68). L'action de « théoriser », qui « [...] implique de hisser à un certain niveau de généralité et d'abstraction l'analyse qui est faite des phénomènes étudiés dans le contexte de l'enquête » (Paillé, 2017, p. 69), s'avère plus appropriée.

mondes, pour comprendre les conduites que les travailleurs développent dans leur rapport au travail et les compromis qu'ils mettent en place entre ces attentes contradictoires.

La compréhension du rapport au travail se traduit de différentes manières selon les mondes ; au sein du monde objectif²⁰, c'est principalement la dimension productive et économique qui occupe une place prépondérante. Dans le monde social, c'est davantage la dimension sociale et ses effets sur le vivre ensemble qui occupe une place de choix. Enfin, dans le monde subjectif c'est principalement la compréhension de la mise en place de conduites par les travailleurs et de leurs effets sur leur santé physique et mentale et sur celles de leurs proches qui prennent une place marquée (Dejours, 1999). L'angle particulier adopté pour étudier le travail concerne le point de vue du ou des travailleur(s) à l'égard de ce qu'il(s) vit/vivent dans son/leur rapport au travail et à la prise en compte de l'interdépendance entre les trois mondes et leurs attentes contradictoires au plan individuel (monde subjectif), au plan collectif (monde social) de même qu'à la manière dont il(s) interprète(nt) les buts et les objectifs de productivité (monde objectif).

Plus spécifiquement, cette perspective s'intéresse à comprendre comment les travailleurs arrivent à demeurer « normaux » malgré les contraintes et les difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions, prenant en compte ces trois mondes et leurs contraintes spécifiques (Dejours, 1999). La psychodynamique du travail pose d'emblée les rapports au travail sous l'emprise d'une domination de la rationalité économique sur les mondes sociaux et subjectifs. Dejours (1995b) fait référence à la notion de « normalité énigmatique » chez les travailleurs pour décrire l'état de lutte mobilisé pour faire face aux contradictions soulevées par le difficile arbitrage entre ces trois mondes et qui implique toute une série de procédures de régulation, dont la mise en place de stratégies adaptatives ou défensives individuelles ou collectives dans le but de préserver leur santé et de ne pas sombrer du côté de la maladie. Ces stratégies adaptatives ou défensives, individuelles ou collectives, sont construites, diversifiées et ajustées aux contextes de travail, dont celui du travail des cadres (Dejours, 1998b;

²⁰ Le monde objectif, selon Dejours (1995b), se caractérise par une définition du travail où l'activité de travail est déjà connue et dans des cas d'erreur ou de défaillance, c'est la négligence ou l'incompétence des travailleurs qui est pointée du doigt. Ses limites concernent la non-prise en compte de la part de responsabilité du sujet dans les conduites déployées pour face à la situation de même que la non-prise en compte des deux autres mondes pour comprendre le travail. La prise en compte du monde objectif pour comprendre les conduites développées par les travailleurs à propos de leur travail n'entre pas en contradiction avec le monde subjectif dans la mesure où l'angle à partir duquel ces conduites sont étudiées est celui du ou des travailleurs et de leur compréhension et leur traduction des attentes contradictoires entre ces trois mondes.

Pelletier, 2014; Vézina et St-Arnaud, 1996; Wolf-Ridgway, 2010). Elles permettent aux sujets de « [...] modifier, transformer ou euphémiser la perception que les travailleurs ont de la réalité qui les fait souffrir » (Dejours et Abdoucheli, 1990, p. 9). La section qui suit présente plus spécifiquement les caractéristiques de la rationalité subjective de l'action ou pathique en lien avec les stratégies développées par les travailleurs au sein du paradigme constructiviste-subjectiviste.

Le paradigme constructiviste-subjectiviste permet de comprendre la manière dont les rationalités guident les conduites des travailleurs et la manière dont ces conduites font sens pour eux, en passant par la tradition compréhensive. Pour y parvenir, les chercheurs en psychodynamique du travail intègrent une nouvelle forme de rationalité (subjective de l'action ou pathique). Le sujet recherche par divers moyens la conservation de soi ou l'accomplissement de soi (Dejours, 1999). Cette rationalité subjective ou pathique doit être comprise en interrelation avec les autres formes de rationalité ouvrant sur les dimensions organisationnelles, sociales et sociétales qui sont parties prenantes du vécu subjectif au travail du sujet (Dejours et Abdoucheli, 1990) et qui passent aussi par la compréhension de la souffrance, de la peur, de la contrainte ou de l'échec pour comprendre ce qui motive ces conduites (Dejours, 1999). Prenant exemple sur les ouvriers du bâtiment et leurs conduites dites risquées ou dangereuses dans une perspective qui intègre la question du vécu subjectif au travail, Dejours (1999) explique comment la compréhension de ces conduites peut être diversifiée selon le point de vue à partir duquel il est possible de les regarder : certains pourraient penser qu'elles s'avèrent peu efficaces d'un point de vue social et peu intelligible d'un point de vue sociétal ; toutefois, la prise en compte de la rationalité pathique et du monde subjectif permet de comprendre que ces conduites sont défensives, c'est-à-dire construites par les travailleurs au sein du collectif, leur permettant de passer d'un positionnement passif vers un positionnement actif de lutte contre la perception du risque, où l'absence de cette lutte contre le risque rendrait le travail impossible à effectuer (Dejours, 1999).

De manière globale, la psychodynamique du travail « tient le sujet pour responsable de ses actes et capable de penser, d'interpréter le sens de la situation où il se trouve, de délibérer ou de décider et d'agir » (Dejours, 1999, p.208) de manière à intégrer la prise en compte des trois mondes. Cet effort de compréhension des conduites humaines s'avère une spécificité singulière conceptualisée au sein de la psychodynamique du travail et marque un passage important par rapport à d'autres perspectives ; les conduites des travailleurs ne sont pas prédéterminées et comprises à partir d'un modèle dit cognitif

de l'homme et ne sont pas non plus uniquement le résultat de logiques d'actions stratégiques de la part de l'acteur (Dejours, 1995b). En effet, comme le souligne St-Arnaud (2019), la psychodynamique du travail « engage la pleine participation des sujets de la recherche dans la compréhension du sens de leurs conduites et, par conséquent, dans leur capacité de penser leur travail et de le transformer. » (p. 9). Nous aimerions ouvrir ici une parenthèse à propos des différences entre les concepts d'agent, d'acteur et de sujet. Selon Fortier et Pizarro Noël (2018), les concepts d'agent et d'acteur réfèrent à des conceptualisations différentes de l'action. Nous pensons qu'il en est de même entre agent, acteur et sujet. Le concept d'agent tend à montrer que l'individu est davantage agi par certains processus de socialisation ou par certaines logiques extérieures influençant ses conduites, créant l'illusion qu'elles sont libres et autonomes (Paugam, 2010) ; toutefois, l'agent « n'agit pas librement » (Corcuff, 2011), « l'agent n'est jamais complètement le sujet de ses pratiques » (Chevallier et Chauviré, 2010) ou « l'agent agi autant qu'il est agi : sa position relative dans les rapports sociaux, ainsi qu'au regard des normes, règles et autres contraintes sociales, l'amène à agir de telle ou telle façon » (Fortier et Pizarro Noël, 2018, p. 41). Du côté du concept d'acteur, plusieurs sens peuvent être attribués au concept tant au niveau individuel que collectif (Paugam, 2010). Les acteurs ont plus d'autonomie par rapport aux conceptualisations de l'agent, mais tendent toutefois à être à la recherche de leurs intérêts, dans une conception rationnelle ou utilitariste tout en prenant en compte les déterminations sociales du système (Paugam, 2010). Les acteurs réfèrent à une ou des personnes qui agissent et interagissent notamment à partir de ses interprétations des attentes d'autrui ou des modes de fonctionnement sociaux et possède une certaine latitude ou liberté dans l'action (Fortier et Pizarro Noël, 2018). Selon Dubet (1994), dans la sociologie classique, « l'acteur individuel est défini par l'intériorisation du social, l'action n'est que la réalisation des normes d'un ensemble social intégré autour de principes communs aux acteurs et au système (p.12). Du côté des représentations « postmodernes » du concept d'acteur, il est défini en distanciation avec le système : « [...] les acteurs *construisent* la société dans les échanges quotidiens, les pratiques langagières, les appels à l'identité contre un système identifié à la rationalité instrumentale, à la production de la société comme un marché par l'agrégation des intérêts » (Dubet, 1994, p. 14). Selon Hunyadi (2001), « est ACTEUR celui pour qui la règle est une RAISON d'agir ; est AGENT celui pour qui la règle agit comme CAUSE de son agir » (p.35). Enfin, le concept de sujet, dans le paradigme constructiviste-subjectiviste, se distingue des conceptualisations associées aux concepts d'agent et d'acteur précédemment exposés de même qu'au concept de sujet évoqué par certains chercheurs. Notamment, il se distingue des conceptualisations du sujet au sein de la

sociologie clinique du travail. Selon Roche (2016) et de Gaulejac (2009), le sujet est d'emblée assujéti, soumis, assigné à une place. Les chercheurs s'intéressent à étudier les processus sociaux qui participent à l'assujétissement du sujet de même qu'aux éléments qui lui permettent de se construire en sujet. Selon eux, le sujet n'est pas, mais peut advenir notamment par le processus de subjectivation (de Gaulejac, 2009; Roche, 2016). La subjectivation selon Roche (2016) consiste à s'opposer à la place à laquelle la personne est assignée, de refuser le rôle imposé dans le contexte social afin de le subvertir, par un processus de déplacement subjectif ou de dé-assignation. Comme le souligne de Gaulejac (2009) :

Il existe une tension dialectique entre le sujet réflexif-celui qui pense- du côté de la conscience, le sujet du désir – celui qui doit advenir face aux processus intrapsychiques-du côté de l'inconscient, et le sujet socio-historique – celui qui cherche à advenir face aux déterminations sociales-du côté de l'individu social. Le processus de subjectivation se développe dans une recherche de médiation entre ces différents pôles qui sont plus ou moins en opposition selon les périodes de l'existence et les concepts. (p. 197)

De son côté, Fortier (2018) explique que « le sujet n'est posé n'est considéré comme ni entièrement déterminé, ni entièrement libre, mais capable d'un dynamisme dans sa singularité et ses multiples relations aux mondes » (p.209). Enfin, le concept de sujet dans le paradigme constructiviste-subjectiviste réfère à :

[...] celui ou celle qui éprouve affectivement la situation dont il est question. Affectivement, c'est-à-dire sur le mode d'une émotion ou d'un sentiment qui n'est pas seulement un contenu de pensée, mais surtout et avant tout un état du corps. L'affectivité est la façon dont le corps s'éprouve lui-même dans la rencontre avec le monde. L'affectivité est au fondement de la subjectivité. La subjectivité est donnée, elle advient, elle n'est pas une création. L'essentiel de la subjectivité est de l'ordre de l'invisible. La souffrance ne se voit pas. La douleur non plus. Le plaisir n'est pas visible. Ces états affectifs ne sont pas mesurables. Ils s'éprouvent « les yeux fermés ». Que l'affectivité échappe à jamais à la mesure ou à l'évaluation quantitative, qu'elle appartienne à la nuit, ne justifie pas qu'on en dénie la réalité et qu'on rejette ceux qui osent en parler du côté de l'obscurantisme. (Dejours, 1998b, p. 32-33)

En outre, la prise en compte du sujet demande également au chercheur de reconnaître que ses connaissances demeurent insuffisantes pour obtenir la clé d'accès à la compréhension des conduites humaines. Il doit s'approcher et passer par la parole, le commentaire, l'explication par et avec le sujet dans une dynamique intersubjective pour comprendre ce qu'il vit ou ce qu'il a vécu (Dejours, 1999,

2000) dans une « formulation vivante, affectée, engagée, subjective » (Dejours, 2000, p. 189). Dans la mesure où prendre parole constitue un risque pour le participant, le chercheur doit également être capable d'une écoute dite risquée. L'écoute risquée consiste à prendre le risque d'entendre quelque chose d'inédit dans ce que le participant raconte, lui permettant de comprendre, mais qui peut aussi risquer de remettre en question ce que le chercheur tenait pour acquis avant de rencontrer cette personne. Cette posture d'écoute risquée demande au chercheur de renoncer à sa posture d'expert et d'adopter celle d'explorateur qui demande de mettre en suspens son jugement et ses connaissances sur le travail dans le but d'entendre et de découvrir une réalité qui pourrait remettre en cause les connaissances produites jusqu'à maintenant (Dejours, Dessors et Molinier, 1994). Cette posture d'écoute risquée peut entraîner des bouleversements pour le chercheur par la parole de la participante, où il doit comprendre et entendre demande d'accepter de ne pas tout comprendre et tout entendre dans l'immédiat, mais aussi dans le long terme où certaines zones ombragées pourraient résister à la connaissance (Dejours et al., 1994). Enfin, l'écoute risquée de la part du chercheur ainsi que la prise de parole risquée pour le participant contribuent également à la construction d'une relation intersubjective basée sur la confiance entre les deux personnes (Dejours, 2000). St-Arnaud (2019) évoque que les travaux de recherche ancrés dans le paradigme constructiviste-subjectiviste se démarquent et sont reconnus pour « le caractère heuristique de la prise en compte du vécu subjectif de travail dans la compréhension des conduites des travailleurs et de leur participation au monde du travail » de même que « la valeur d'une méthode de recherche où les connaissances sont coconstruites par la place accordée à la qualité de la relation intersubjective entre le chercheur et les participants » (p. 12).

Ensuite, poser la question du travail des femmes dans l'encadrement appelle à la considération du paradigme féministe. Plus spécifiquement, le paradigme féministe a pris forme vers la fin des années 1960 et le début des années 1970 avec les mouvements sociaux de libération des femmes²¹ permettant de rendre visibles les connaissances à propos des femmes et de les inscrire dans les perspectives politiques et sociales auxquelles elles sont intimement liées (Barret-Ducrocq, 2004; Ginsberg, 2008; Nielsen, 1990; Westkott, 1990). Il a permis de situer les femmes comme sujet et parti

²¹ Certains travaux de recherche qui s'inscrivent dans le paradigme féministe ont été publiés avant ces années. Toutefois, ils sont demeurés davantage marginaux et invisibles de la production des connaissances. La spécificité de ces travaux s'inscrit dans la prise en compte du caractère politique et social relatif aux expériences vécues par les femmes. Par exemple, les travaux de Mary Wollstonecraft (Barret-Ducrocq, 2004).

prenant de la production des connaissances renversant leur invisibilité ou les distorsions entourant les interprétations de leur vécu de même que de contester le caractère « universel » des connaissances précédemment produites (Westkott, 1990). Il accorde une importance à la considération des expériences vécues par les femmes dans les processus de construction des connaissances, prenant en compte les spécificités à leur égard dans un contexte social caractérisé par des rapports de domination, notamment des hommes sur les femmes (Cook et Fonow, 1990; Hesse-Biber, Leavy et Yaiser, 2004; Ollivier et Tremblay, 2000; Smith, 2004; Stanley et Wise, 1990; Wolf, 1996). En ce sens, ce paradigme soutient que le groupe des femmes vit certaines situations communes/similaires de par la position spécifique qu'elles occupent dans les rapports sociaux de domination hommes-femmes bien qu'elles puissent prendre différentes formes, qu'elles soient complexes et fracturées en raison des conditions matérielles persistantes (Stanley et Wise, 1990). Les recherches féministes poursuivent le but de faire des interventions et des transformations afin de ne pas reproduire l'oppression (Olesen, 2018).

Le paradigme féministe regroupe différentes sous-perspectives féministes et leurs influences sur les manières de conduire les recherches. En ce sens, Harding (1991) a proposé une classification — sous trois grands courants : le féminisme empirique, le féminisme du positionnement²² et le féminisme postmoderne — qui a été reprise par d'autres chercheurs (notamment Bowden et Mummery [2009], Hesse-Biber et al., [2004] et Wilkinson [2001]). Tout d'abord, les chercheurs qui s'inscrivent dans le féminisme empirique croient que l'existence de certains biais androcentriques peuvent être éliminés de la construction des connaissances en adhérant plus strictement aux postulats du paradigme de même qu'en y ajoutant des femmes et des minorités ethniques aux participants des études (Harding, 1991). Cette perspective tend également à considérer le contexte de la « découverte » des connaissances et à sa justification (Harding, 1991). Enfin, elle ne critique pas et ne remet pas en question les bases épistémologiques reliées à la méthode scientifique issue du paradigme positiviste, mais tente plutôt de la reproduire en y intégrant les femmes (Hesse-Biber et al., 2004). Le féminisme du positionnement s'intéresse à des questionnements de recherche imbriqués dans la quotidienneté des expériences des femmes et leurs contextes particuliers, où les rapports sociaux de domination contribuent à produire différents points de vue (Harding, 1991; Hekman, 1997; Hesse-Biber et al., 2004; Smith, 2004). Cette

²² Bracke, de la Bellacasa et Clair (2013) traduisent le « standpoint feminism » par le féminisme du positionnement.

perspective se penche plus particulièrement sur les expériences des dominés qui sont demeurées ignorées ou invisibles des connaissances produites (Hesse-Biber et al., 2004; Nielsen, 1990). Enfin, le féminisme postmoderne s'intéresse aux formes émergentes de féministes en utilisant des épistémologies et des méthodologies variées en analysant les nouvelles formes de réalités sociales comme étant multiples et discontinues (Harding, 1991; Hesse-Biber et al., 2004). Elle déconstruit les formes d'oppressions et les discours dominants en dénonçant les formes variées reliées à l'essentialisme et conceptualisant des constructions mouvantes, plurielles et fragmentées.

Parmi ces paradigmes féministes, notre projet se situe plus spécifiquement dans le paradigme féministe du positionnement qui adopte un point de vue où ce sont les femmes cadres qui sont les « expertes » de leurs propres expériences, en tant que femme au sens social du terme, dans un contexte particulier, en raison de la persistance des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail de même qu'en raison de la persistance des rapports sociaux de domination économiques sur le travail d'encadrement. Autrement dit, ce paradigme s'intéresse à prendre en compte les « connexions » entre le personnel et le structurel (Calás et Smircich, 2009; Fortier et Harel Giasson, 2007) et, plus largement, les luttes intellectuelles et politiques entre le groupe des hommes et le groupe des femmes (Calás et Smircich, 2009). Elle prend en compte les pratiques quotidiennes concrètes des femmes en tant que sujet de ce qu'elles vivent à l'égard de leur travail, ces expériences étant à la fois corporelles, biologiques, relationnelles, sociales et sociétales inscrites dans un contexte donné (Harding, 1993; Hartsock, 1983; Smith, 2004; Weeks, 2004). Un des aspects à prendre en compte pour comprendre la persistance de la division sexuelle du travail et des rapports sociaux de domination concerne le « fait » que l'homme ne peut pas, à ce jour, porter et mettre au monde un enfant (Hartsock, 1983), une différence centrale entre hommes et femmes autour de laquelle s'est construit différents discours permettant d'apporter des explications « naturalisantes » aux « limites » rencontrées par les femmes afin de les écarter du travail salarié en raison de leurs « qualités inférieures/inadaptées » (Barret-Ducrocq, 2004). Cette perspective permet de rendre compte de la voix des femmes et fait place à la réflexivité dans la relation construite entre le chercheur et le participant (Rabinowitz et Martin, 2001; Smith, 2004), ce qui rejoint la théorie de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995b). Elle permet aussi de laisser une place à des rapprochements, des liaisons et des ouvertures imprévues possibles par la posture d'écoute du chercheur (Dejours, 1995b; Haraway, 2009). La prise en compte des différentes expériences individuelles du groupe de travailleurs (dans le cadre de notre projet, les

femmes cadres), et leur mise en commun ouvrent sur la possibilité de reconstruction d'une position collective des défis et enjeux vécus par le groupe, de rendre visible leurs forces et leurs limites et les contradictions auxquelles elles sont confrontées (Haraway, 2009; Weeks, 2004). Une des forces des perspectives féministes concerne la reconnaissance du caractère partiel et partial de leurs visions²³ (Haraway, 2009; Juteau-Lee, 1981) ouvrant sur une production de connaissances (Haraway, 2009; Hekman, 1997), situées non seulement du point de vue des femmes, dans les rapports de domination des hommes sur les femmes, mais également dans un contexte sociohistorique donné. Ce caractère partiel et partial s'inscrit en cohérence avec les prémisses du paradigme constructiviste et le caractère relatif de la production connaissances dans lequel s'inscrit également le sous-paradigme constructiviste-subjectiviste. Par ailleurs, poser la question de l'égalité entre les sexes consiste aussi à poser la question des rapports de domination des hommes sur les femmes, des aspects esquivés de certaines grandes recherches scientifiques (Barret-Ducrocq, 2004). De même, Calás et Smircich (2009) soulignent que les recherches qui s'inscrivent dans la perspective du féminisme du positionnement sont pratiquement inexistantes.

Parmi les grands principes des recherches qui s'inscrivent dans les paradigmes féministes, Sprague et Zimmerman (2004) mentionnent l'importance de garder un doute à l'égard des dichotomies (p. ex. privé/public, rationnel/émotionnel) qui tendent à sous-entendre des rapports de domination (Sprague et Zimmerman, 2004). De plus, ils soulèvent la nécessité de considérer l'imbrication des expériences des participants dans le contexte social (Sprague et Zimmerman, 2004; Stanley et Wise, 1990) de même que la recherche « d'empowerment » dans la conduite des études, s'inscrivant dans les luttes sociales vécues par les femmes (Sprague et Zimmerman, 2004). Dans plusieurs cas, mais pas en tout temps, ce sont des chercheuses féministes qui conduisent des recherches pour/avec/auprès des femmes (Hesse-Biber et al., 2004). Une diversité des méthodologies est utilisée par les chercheurs qui s'inscrivent dans le paradigme féministe (Hesse-Biber et Leckenby, 2004; Ollivier et Tremblay, 2000), permettant de poser de nouvelles questions, de faire des choix méthodologiques appropriés, de produire des connaissances pour les femmes à partir de ce qu'elles vivent et d'engager leur réflexivité à propos de leurs expériences, ouvrant sur des possibilités de transformations sociales (Hesse-Biber et Leckenby, 2004). La subjectivité des chercheuses est impliquée dans la recherche, tout comme

²³ Il en est ainsi pour l'ensemble des paradigmes à notre sens, bien que certains paradigmes ne se présentent pas de cette manière par rapport aux autres

l'intersubjectivité qui caractérise les relations entre chercheuses et participantes (Hesse-Biber et Leckenby, 2004; Stanley et Wise, 1990; Westkott, 1990; Wolf, 1996). Selon Ollivier et Tremblay (2000), le paradigme féministe permet avant tout un regard sur les rapports sociaux. Certaines chercheuses mentionnent l'importance de considérer les théories féministes comme étant pluridisciplinaires, multidisciplinaires ou interdisciplinaires refusant de les situer dans une discipline propre (Ginsberg, 2008). Pour certains chercheurs, cette diversité au sein du paradigme féministe permet d'empêcher qu'il s'élève comme paradigme dominant (Stanley et Wise, 1990). En ce sens, on peut se poser la question afin de savoir si ces diverses perspectives, qui s'inscrivent dans le paradigme féministe, font des efforts communs afin d'éviter de produire et de reproduire les rapports de domination ? Toutefois, Stanley et Wise (1990) mentionnent également que certaines perspectives féministes, tels le « black feminism » et le « lesbian feminism » ont tendance à demeurer un peu plus invisibles.

Pour sa part, Hatch (2002) regroupe les paradigmes critiques et féministes sous le même paradigme et insiste sur l'effet de la matérialité des faits sociohistoriques comme étant créateurs d'inégalités et de traitements différents entre les personnes (race, genre, classe sociale). En ce sens, la manière de faire de la recherche axe sur le partage, par le chercheur et le participant, de valeurs communes et la production des connaissances, issue du positionnement politique du chercheur (Hatch, 2002). Or, bien que nous adoptons une vision du monde où persistent des rapports de domination sous deux formes, soit les rapports de domination de la rationalité économique sur le travail et les rapports de domination des hommes sur les femmes dans la réflexion et la construction de notre projet, nous hésitons à adopter le paradigme critique/féministe à part entière, plus spécifiquement à propos de la collecte du matériau parce que nous ne savons pas si l'ensemble des femmes cadres partagent cette vision du monde et, en ce sens, nous ne voudrions pas limiter notre compréhension du vécu subjectif des femmes cadres en nous restreignant, au départ, par l'adoption d'un positionnement qui pourrait limiter notre compréhension. À l'instar de Kuhn (1972), nous nous retrouvons ici avec nos propres paradoxes que nous tentons d'éclaircir dans les paragraphes qui suivent.

Selon Hatch (2002), un des buts de ces recherches féministes/critiques vise à élever la conscience du vécu subjectif des opprimés dans le but d'entraîner des changements sociaux. Plus concrètement dans le cadre de notre recherche, nous visons d'abord à mieux comprendre le vécu subjectif des femmes cadres et donner une place à leurs voix et, en ce sens, nous situons notre projet dans le paradigme

féministe (Kitzinger, 2004). Aussi, nous sommes alerte à la présence de stratégies défensives individuelles ou collectives chez les femmes cadres pour faire face à la double domination (Dejours, 2013; Dussuet, 1997) : celle des rapports de domination des hommes sur les femmes et celle de la rationalité économique sur le monde social et subjectif. De fait, certains écrits nous laissent perplexes à l'égard de la reconnaissance par les femmes cadres de leur « oppression ». Certaines d'entre elles minimisent et mettent à l'écart ces oppressions (Flocco, 2007) ou adoptent un discours basé sur leur mérite et leur compétence en tant que cadre (Pesonen, Tienari et Vanhala, 2009; Tremblay et al., 2016) possiblement dans le but d'asseoir leur légitimité du côté du modèle dominant (Bourdieu, 1998). En ce sens, certains travaux se sont appuyés sur le concept de « violence symbolique » tel que conceptualisé par Bourdieu, soit une forme de violence subtile et invisible où les dominés participent à leur propre domination en devenant complices et en participant à la reproduction du système (Landry, 2006). Selon Bourdieu (1998), « les dominés appliquent des catégories construites du point de vue des dominants aux relations de domination, les faisant apparaître comme naturelles » (p.41). La violence symbolique contribue « grâce à la méconnaissance des agents sociaux, à naturaliser son exercice et à diffuser sous le couvert de l'universel un point de vue politique particulier, celui des dominants » (Landry, 2006, p. 88). Toutefois, en ce qui concerne certaines études auprès des femmes cadres, des chercheurs ont aussi souligné des incohérences dans les discours de certains participants. En effet, ils adoptent des discours/positionnements différenciés et parfois contradictoires en fonction de l'évolution de la discussion (Bédard et Brière, 2015; Rojo et Esteban, 2003; Tremblay et al., 2016), ce qui nous questionne à l'égard du concept de violence symbolique qui, une fois opérant, ne semble pas pouvoir permettre la prise en compte et la compréhension de ces incohérences et contradictions, possiblement en raison du paradigme à partir de laquelle ces connaissances sont produites²⁴. Au-delà de la question de la reproduction du modèle dominant et de la violence symbolique que ces femmes pourraient s'affliger (Bourdieu, 1998) et de manière à considérer le vécu subjectif au travail, la question se pose afin de mieux comprendre comment les stratégies mobilisées. Même si ces stratégies peuvent paraître « non-féministes », elles pourraient s'avérer des stratégies de luttes contre les injustices et les

²⁴ Bien que Bourdieu (1997) souligne la pertinence ou la nécessité de «[...] de tenir ensemble, pour les intégrer, et le point de vue des agents qui sont pris dans l'objet [le subjectif] et le point de vue sur ce point de vue auquel le travail d'analyse permet de parvenir [l'objectif] » (p.225), il semble y avoir une mise à distance entre la compréhension d'un objet en considérant la subjectivité des agents et l'analyse et la production « objective » d'une connaissance, par exemple la conceptualisation de la violence symbolique qui semble être produite à partir du paradigme interprétatif. À notre sens, ce dédoublement entre le « subjectif » et « l'objectif » pourrait marquer l'inscription dans le paradigme interprétatif de même que la mobilisation du concept d'agent.

formes d'oppressions vécues et, en ce sens, des stratégies féministes. La question de la souffrance et de la défense contre la souffrance en psychodynamique du travail apparaît intéressante pour mieux comprendre le vécu subjectif des femmes cadres. De manière plus générale, notre préoccupation à l'égard de la compréhension du vécu subjectif de ces femmes cadres est plus importante à ce point dans le processus que notre désir d'apporter des changements sociaux. Nous nous intéressons aux différentes voix des femmes cadres à propos de leur vécu subjectif au travail et cherchons à mieux comprendre ce qu'elles gagnent et ce qu'elles perdent par leur positionnement ou par la mobilisation de différentes stratégies en fonction des contextes.

En somme, notre projet de recherche se situe plus spécifiquement dans les paradigmes constructivistes (comprendre ici constructiviste-subjectiviste) et féministe (du positionnement ou expérientiel). Une certaine commensurabilité (Guba et Lincoln, 2005) est possible entre ces deux paradigmes en raison de la place accordée à la prise en compte du vécu subjectif au travail à partir du point de vue du travailleur dans une perspective qui intègre la prise en compte de deux formes de rapports de domination ; ils se situent dans des paradigmes critiques (et minoritaires). En ce sens, ils partagent certaines prémisses axiomatiques à l'égard de l'épistémologie et de la méthodologie (Guba et Lincoln, 2005; Lincoln et al., 2018). Ces deux paradigmes sont compatibles avec notre cadre conceptuel et la manière dont nous souhaitons conduire notre projet de recherche. Par ailleurs, cette réflexion à propos des paradigmes de recherche nous a permis d'effectuer des choix, de réfléchir et de construire notre posture d'étudiante-chercheure (Santiago-Delefosse et del Rio Carral, 2017b).

6.3 Stratégie de recherche

La stratégie de recherche consiste à définir la manière dont le chercheur va conduire sa recherche (Deslauriers et Kérisit, 1997). Cette stratégie est influencée entre autres par le but de la recherche (explorer, décrire ou vérifier) et par la manière empruntée pour analyser les données. Notre but consiste à mieux comprendre les expériences subjectives de travail des femmes cadres, et ce, en intégrant l'aspect temporel. Notre recherche poursuit un but compréhensif et s'intéresse à expliciter le sens que prennent les réalités ou les phénomènes pour les personnes impliquées dans des contextes particuliers, à partir de leurs expériences quotidiennes (Pourtois et al., 2006).

D'entrée de jeu, certains devis s'avèrent moins pertinents dans le cadre de cette recherche, entre autres, la recherche-action qui s'intéresse plus spécifiquement à étudier les pratiques concrètes avec l'aide des participants sur le terrain dans le but de pouvoir les améliorer ou les changer (Hatch, 2002; Kemmis et McTaggart, 2005; Roy et Prévost, 2013). Ce type de devis, qui tend à s'inscrire dans un milieu précis afin d'apporter des changements, s'avère moins compatible avec l'objectif général de compréhension du vécu subjectif au travail des femmes cadres et des enjeux entourant leur reconnaissance au travail et la construction de leur identité. De plus, la stratégie de l'étude de cas qui s'intéresse à un ou quelques cas précis en contexte naturel dans le but d'investiguer plus spécifiquement un phénomène, de rendre compte de sa complexité et de son caractère évolutif (Anadón, 2006; Collerette, 2009; Creswell, 2013) apparaît aussi moins pertinent. Bien que cette stratégie de recherche permette d'observer une multitude de facteurs individuels et sociaux qui interviennent dans un contexte donné, à propos d'un phénomène, et ce, en simultané (Anadón, 2006; Collerette, 2009), elle permet peu d'intégrer la reconstruction de la perspective temporelle nécessaire à la compréhension des phénomènes (vécu subjectif au travail, dynamique de la reconnaissance et construction de l'identité) que nous voulons étudier.

L'ethnographie, stratégie développée par les anthropologues concernant l'étude de la culture, consiste à recueillir le plus souvent par observation participante et à analyser des données en contexte naturel auprès d'un groupe ciblé (nombre de participants plus ou moins grand). Le chercheur s'immerge dans le contexte naturel, dans le but de décrire la culture d'un groupe (Anadón, 2006; Creswell, 2013; Flick, 2006; Hatch, 2002). Dans le cadre de notre projet, cette stratégie, qui relève de l'observation participante, s'avère moins pertinente en lien avec nos objectifs et le cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle. Les recherches phénoménologiques qui s'inscrivent dans la pensée de Husserl (1859-1938) se penchent sur l'étude approfondie de la conscience humaine, où le sujet vit le monde et en fait son expérience quotidienne (Anadón, 2006; Mucchielli, 2009d). Elles se situent au cœur de la subjectivité humaine et s'intéressent à l'étude de l'intentionnalité et l'essence d'un phénomène en profondeur chez un sujet ou chez quelques sujets et aux sens particuliers qu'ils accordent à leur expérience (Creswell, 2013). Pour y parvenir, le chercheur doit laisser tomber ses propres perceptions des « faits » afin de ne pas faire intervenir leurs connaissances préalables dans le but de comprendre le phénomène sous ses différentes formes (Mucchielli, 2009d). Cette manière de faire est écartée puisqu'elle tend à s'intéresser à un seul concept/phénomène en profondeur chez un nombre limité de

sujets, tandis que notre projet cherche à comprendre l'interaction entre les phénomènes à propos du vécu subjectif au travail des femmes cadres, la dynamique de la reconnaissance et de la construction de l'identité de même que les enjeux de ces éléments sur les mouvements ascendants et descendants, les compromis, les choix et les renoncements qu'elles sont appelées à faire.

Flick (2006) présente la théorisation ancrée de Glaser et Strauss (1967) qui consiste à générer une théorisation directement à partir du matériau collecté (Creswell, 2013) en suivant un processus de comparaison constant entre les données de manière inductive et déductive (Anadón, 2006; Hatch, 2002). En effet, cette stratégie postule que les interactions entre les individus, les groupes et leur environnement permettent au chercheur de développer des concepts, des hypothèses et des propositions dans le but de développer une « théorisation »²⁵ dans un processus de va-et-vient entre les données collectées et l'analyse de ces données (Anadón, 2006). Cette stratégie est intéressante pour répondre aux objectifs de ce projet, notamment parce qu'elle s'ancre dans le matériau collecté. Toutefois, nous concevons plus difficilement la possibilité de mettre de côté nos a priori théoriques et subjectifs pour arriver à une « théorisation » uniquement à partir des données collectées auprès des participantes. Par ailleurs, cette stratégie de recherche va inspirer notre stratégie d'analyse qui est décrite plus loin.

La recherche narrative est une stratégie de recherche permettant l'imbrication de différentes approches théoriques qui offre la possibilité aux chercheurs de s'intéresser aux expériences biographiques, autobiographiques, ethnobiographiques de même qu'au récit des parcours de vie des sujets à partir de leur vécu, de la reconstruction de leurs expériences et du sens qu'ils accordent à ces dernières en intégrant la temporalité (Anadón, 2006; Burrick, 2010; Chase, 2005). Cette stratégie de recherche permet aussi au chercheur d'approcher le monde subjectif du participant d'une manière compréhensive (Clandinin et Connelly, 2000; Flick, 2006; Wilkinson, 2001) tout en conservant en tête le cadre conceptuel qui guide l'étude de son objet (Clandinin et Connelly, 2000). Bien que la narration issue de la recherche narrative puisse être orale, écrite ou observée (Chase, 2005; Clandinin et Connelly, 2000; Creswell, 2013; Lieblich, Tuval-Mashiach et Zilber, 1998), nous avons utilisé la narration orale qui est une forme très connue de recherche narrative (Clandinin et Connelly, 2000). De plus, la narration orale

²⁵ Voir les éléments de discussion à la 15^e note de bas de page.

permet d'aborder les aspects invisibles du vécu subjectif des travailleuses et des travailleurs (dans le cadre de notre recherche, des femmes cadres). Plus largement, nous avons retenu la narration orale au sein de la stratégie de recherche narrative qui nous semble la plus compatible avec les objectifs de notre projet, notre cadre conceptuel et notre positionnement paradigmatique. La recherche narrative est décrite dans la section qui suit.

6.3.1 Recherche narrative à partir d'entrevues individuelles et de groupe

Dans le but de répondre aux objectifs de recherche de ce projet et en cohérence avec la construction de notre cadre conceptuel, nous avons choisi une méthode de recherche qualitative à partir d'une collecte de matériau narratif (Paillé et Muchielli, 2016). Aussi, la recherche narrative peut s'effectuer à des niveaux multiples dans une perspective interdisciplinaire qui ouvre sur une diversité d'approches utilisées et une compréhension à partir de cadres théoriques variés (Andrew, Squire et Tamboukou, 2008). Différentes significations sont attribuées à la recherche narrative dans le domaine des recherches qualitatives et certains chercheurs soulèvent un manque de clarté et de précision dans son usage (Polkinghorne, 1995). Des chercheurs la définissent à l'aide des caractéristiques associées au récit (Chase, 2005), soit aux données collectées dans le cadre de la recherche. D'autres insistent sur des éléments contextuels du processus de recherche (Josselson, 2011). Par ailleurs, dans le cadre de ce projet, il nous semble important de préciser que le matériau narratif est collecté à partir d'entrevues individuelles suivies d'entrevues de groupe (en complémentarité). Considérant ces éléments, la section qui suit regroupe et présente trois dimensions interreliées qui caractérisent la recherche narrative à partir d'entrevues individuelles et de groupe de ce projet doctoral : 1) le type de matériau oral collecté (histoire ou récit) et la prise en compte de la temporalité ; 2) l'explicitation par la personne de ses expériences en considérant la perspective temporelle ; 3) la place des dynamiques subjectives et intersubjectives dans la recherche narrative et la place accordée à la parole permettant d'entrer en contact avec le vécu affecté des participantes.

6.3.1.1 *Type de matériau oral collecté (histoire ou récit) et prise en compte de la temporalité*

Dans le cadre de ce projet doctoral, nous avons choisi la recherche narrative parmi d'autres types de méthodes de recherche qualitative parce qu'elle s'intéresse aux narrations à propos des expériences vécues par les sujets tout au long de leur parcours de vie professionnelle, exprimées à travers la

reconstruction de récits (Bertaux, 2010; Demazière, 2003; Lieblich et al., 1998). De plus, elle permet de collecter un riche corpus de narrations, notamment par le biais d'entrevues individuelles, pouvant difficilement être réunies par le biais d'expériences, de questionnaires ou d'observations (Josselson et Lieblich, 1994). Parmi les écrits méthodologiques recensés, deux concepts sont considérés dans la collecte orale du matériau de la recherche narrative, soit « l'histoire » et le « récit » (Eriksson et Kovalainen, 2008; Riessman, 2008). Certains chercheurs utilisent ces deux termes de manière interchangeable (Murray, 2017; Riessman, 2008) tandis que d'autres effectuent des distinctions (Bertaux, 2010; Burrick, 2010; Chase, 2005; Deslauriers, 1991; Eriksson et Kovalainen, 2008; Polkinghorne, 1995). « L'histoire » est définie comme une pièce de fiction qui raconte une chaîne d'événements du début à la fin. Ces événements sont vécus par des personnages de manière chronologique, qu'ils soient réels ou imaginaires (Bertaux, 2010; Eriksson et Kovalainen, 2008; Polkinghorne, 1995). Le « récit » s'intéresse à une expérience reconstruite dans un temps et un contexte spécifique et à partir d'un point de vue particulier, c'est-à-dire celui du participant (Bertaux, 2010; Burrick, 2010; Chase, 2005; Deslauriers, 1991; Eriksson et Kovalainen, 2008; Murray, 2017). Pour Legrand (1993), la vie et l'histoire d'une personne sont inséparables du récit oral ou écrit qu'il en fait. Selon lui, le récit de vie est le concept utilisé pour qualifier la narration ou le récit qu'une personne effectue de l'ensemble ou des parties de sa vie. Il permet également la reconstruction des événements qui sont partie intégrante de la biographie d'une personne (Legrand, 1993). En ce sens, le récit peut rejoindre l'approche biographique au sens large, approche qui s'intéresse à la reconstruction narrative de l'expérience du sujet par le biais du récit (Legrand, 1993). En somme, nous nous intéresserons au récit de vie des participantes à l'égard de leur vécu subjectif au travail. Ce récit est reconstruit et inscrit dans l'histoire de vie de chacune des participantes, prenant appui sur Legrand (1993) et l'indissociabilité du récit et de l'histoire d'une personne. En ce sens, les travaux qui distinguent le récit et l'histoire sont non considérés/retenus dans le cadre de ce projet.

Par ailleurs, en ce qui concerne les entrevues de groupe, elles s'inscrivent également dans des formes de narrations des expériences vécues par les participantes, mais davantage construites à partir des discussions et des échanges engagés dans des processus intersubjectifs entre l'étudiante-chercheure et les participantes de même qu'entre les participantes, à partir du matériau recueilli et analysé lors des entrevues individuelles. Notre dispositif méthodologique a prévu réaliser ces entrevues dans un deuxième temps, une fois que le traitement et les analyses des entrevues individuelles seront faits.

6.3.1.2 *Explicitation par la personne de ses expériences en considérant la perspective temporelle*

La recherche narrative comme méthode de recherche permet de comprendre le sens que les individus construisent à propos de leurs expériences humaines en contexte par le biais de la narration (Clandinin et Connelly, 2000; Creswell, 2013; Hatch, 2002; Jovchelovitch et Bauer, 2000; Wilkinson, 2001). L'écoute sensible de l'autre est un aspect central de la compréhension du vécu du participant (Anderson, Armitage, Jack et Wittner, 2004; Chase, 2018; Lieblich et al., 1998). L'entrevue narrative permet d'examiner l'expérience du narrateur de l'intérieur, comme il la vit plutôt que de la manière dont le chercheur pourrait l'observer de l'extérieur (Duchesne et Skinn, 2013; Rabinowitz et Martin, 2001; Wilkinson, 2001). De cette manière, l'entrevue narrative individuelle permet de comprendre le vécu du narrateur d'un point de vue compréhensif (Flick, 2006). L'écoute du participant demande au chercheur de reconnaître les limites de ses connaissances à la fois à propos de son objet de recherche, mais également en ce qui concerne les représentations qu'il se fait de l'expérience vécue par le participant (Chase, 2018). Cette posture d'humilité, selon Chase (2018), permettrait de construire la relation de confiance entre le chercheur et le participant. La recherche narrative intègre différentes composantes selon Clandinin et Connelly (2000), notamment la prise en compte de la temporalité (passée, présente et future) et des temps courts, moyens et longs (Legrand, 1993) qui permet de comprendre les événements²⁶ présents et les actions du participant tout en considérant ce qui s'est passé avant et ce qui pourrait se passer dans le futur. La recherche narrative permet de rendre compte des interprétations et du sens que les participants donnent à leurs expériences de même qu'aux changements et aux transformations qui peuvent survenir concernant l'interprétation de ces expériences tout au long de leur parcours de vie professionnelle en intégrant le contexte spatial et temporel (Clandinin et Connelly, 2000; Creswell, 2013). Le récit du narrateur est aussi façonné par le contexte social, organisationnel ou culturel dans lequel il évolue (Chase, 2005; Duchesne et Skinn, 2013; Eriksson et Kovalainen, 2008; Orofiamma, 2008). La reconstruction et le partage de l'expérience par le biais du récit sont issus de l'interaction entre le narrateur et le chercheur et ne sont pas fixes, mais flexibles et variables dans le temps en fonction des expériences vécues (Chase, 2005). De plus, une des forces de la recherche narrative passe par la compréhension des expériences vécues par les participants, permettant d'ouvrir sur des aspects vécus précédemment maintenus invisibles ou cachés

²⁶ Nous retenons la définition de Legrand (1993) pour qui l'événement est « [...] ce qui vient introduire une discontinuité, comme une déchirure dans le tissu du réel, dans la trame possible régulière des choses » (p.130).

des connaissances produites (Chase, 2018). Dans le cas spécifique des femmes cadres, cette approche s'avère pertinente pour comprendre le sens qu'elles donnent à leurs expériences vécues dans le travail, en considérant la manière dont elles sont entrées dans le travail d'encadrement, se sont maintenues, ont progressé, de manière à prendre en compte les événements qui ont sillonné leur parcours de vie professionnelle afin de comprendre leurs mouvements ascendants et descendants de carrière de même que les choix, les compromis et les renoncements qu'elles ont faits en considérant plusieurs de leurs sphères de vie.

Pour collecter les récits de vie des participants, l'entrevue narrative individuelle s'avère la stratégie la plus pertinente pour entrer en contact avec l'expérience de la narratrice et faire place à sa parole libre et authentique (Royer, Baribeau et Duchesne, 2009). Le but de l'entrevue consiste à permettre à la narratrice d'exprimer et de reconstruire son expérience de manière réflexive et détaillée plutôt que de donner des réponses brèves aux questions ou d'émettre des constats généraux (Blanchet et Gotman, 2007; Brinkmann, 2018; Murray, 2017; Riessman, 2008). La collecte de récits narratifs par le biais d'entrevues individuelles permet aussi à la participante de donner forme à son histoire et de raconter ses expériences vécues dans un rapport à soi, dans un rapport aux autres et dans un rapport au monde (Orofiamma, 2008). Plus spécifiquement, notre dispositif méthodologique est composé de la recherche narrative par le biais d'entrevues individuelles suivies d'entrevues de groupe qui permettront de discuter des résultats préliminaires des entrevues individuelles et d'engager des échanges entre les participantes sur ces thématiques. Les entrevues de groupe permettront aux femmes cadres d'échanger, de discuter et de confronter leurs expériences et les situations vécues à celles des autres participantes de ce projet. Cette stratégie de recherche permet de comprendre des phénomènes ou des événements qui ne sont pas directement observables (Patton, 2002). Par ailleurs, les entrevues individuelles et de groupe nous apparaissent particulièrement appropriées avec notre formation en sciences du counseling et de l'orientation, où nous développons différents savoir-faire à propos de la conduite d'entrevues qui peuvent être réinvestis dans les entrevues de recherche (Morrow, 2000). Nous reviendrons de manière plus détaillée sur les caractéristiques des entrevues individuelles et de groupe à la section 6.6.1.

6.3.1.3 *Place des dynamiques subjectives et intersubjectives dans la recherche narrative et place accordée à la parole permettant d'entrer en contact avec le vécu affecté des participantes.*

Tout d'abord, selon Lieblich et al. (1998), la recherche narrative permet au chercheur d'entrer en contact avec le monde intérieur et les expériences de la réalité telles que vécues par les participants. Ces réalités sont en partie construites par eux. Le chercheur se penche particulièrement sur le sens subjectif de l'expérience du narrateur donné par celui-ci à propos de son expérience (Duchesne et Skinn, 2013; Rabinowitz et Martin, 2001; Sanséau, 2005). L'entrevue narrative individuelle et de groupe engage la subjectivité du chercheur et celle du/des participant(s). Le chercheur s'intéresse aux conceptions, aux représentations, aux compréhensions, aux perceptions, aux points de vue, aux émotions (Eriksson et Kovalainen, 2008; Kaufmann, 2011; Legrand, 1993) et à l'identité du/des participant(s), tout comme à la subjectivité de l'étudiante-chercheure qui est partie prenante du déroulement des entrevues. Ces entrevues peuvent entraîner des tensions et des questionnements pour le chercheur, mais qui peuvent être résolus par l'approfondissement de certains phénomènes au cours de l'entrevue individuelle, de certaines entrevues individuelles subséquentes (Clandinin et Connelly, 2000) ou encore lors des entrevues de groupe. Pour Legrand (1993), la narration engage aussi un processus de réflexion pour la personne qui raconte ses expériences, les pense, peut se remettre en question de même que remettre en question ses choix et ses décisions. En effet, l'expression de questionnements, d'étonnements, d'éléments surprenants ou incompris par l'étudiante-chercheure est encouragée tout au long des entrevues individuelles et de groupe, de manière à obtenir des précisions, des éclaircissements, un approfondissement de certains aspects évoqués par la participante. Toutefois, ces interventions doivent être dosées avec doigté de manière à ne pas interrompre l'élan de la reconstitution et la réflexion de la ou des participante(s) pour ainsi lui/leur laisser une place importante afin qu'elle(s) entre(nt) et parle(nt) de son/leur histoire, de son/leur vécu et de ses/leurs expériences. Cette manière de faire suppose aussi un temps d'ajustement pour l'étudiante-chercheure. Elle est en mesure de s'adapter et de revoir ses moments et ses manières de prendre parole tout au long de la réalisation des entrevues individuelles et de groupe.

À travers cette stratégie de recherche narrative individuelle et de groupe, la/les participante(s) est/sont appelée(s) à revisiter ce qu'elle(s) a/ont vécu et le sens qu'elle(s) donne(nt) à ces expériences, à se raconter et à se penser à travers la narration qu'elle(s) produi(sen)t. Selon Pelletier (2014), c'est de cette manière, par le biais de la narration, qu'il est possible d'entrer en contact avec la subjectivité dans

la recherche narrative. De même, cette stratégie de recherche permet aussi au participant d'exprimer, à travers la narration, ses émotions, ses pensées et ses interprétations (Chase, 2018). Toutefois, pour que la participante puisse exprimer à travers la narration ses émotions, ses pensées et ses interprétations et qu'elle se révèle au/à l'étudiante-chercheuse comme un sujet affecté et rendre visible son vécu affecté et ce que les expériences qu'elle vit lui font, elle doit sentir qu'elle a l'espace pour le faire de même que se sentir entendue, écoutée et comprise dans ce qu'elle exprime, que ce soit lors de l'entrevue individuelle ou de groupe. Pour y parvenir, l'engagement subjectif de l'étudiante-chercheuse dans la recherche narrative est essentiel, notamment à travers sa disponibilité, son ouverture, son respect, son écoute sensible de la narration de la participante non seulement pour entrer en contact avec le vécu affecté du sujet, mais également pour que la participante puisse se penser à travers la narration qu'elle produit, qu'elle se sente en confiance et demeure connectée à son ressenti (Dejours, 2000; St-Arnaud, 2019). Autrement dit, la capacité de l'étudiante-chercheuse exploratrice qui se retrouve en « terrain inconnu » avec chacune des participantes à être à son tour affectée par ce qu'elles expriment et à accorder une valeur/une place significative à leur vécu affecté permet de renforcer la construction de la relation de confiance et favoriser l'expression de la parole libre et authentique. Dans la mesure où la participante en tant que sujet affecté se sent écoutée, entendue dans ce qu'elle vit et ce qu'elle ressent, que ces aspects ont une place/une valeur/une importance pour l'étudiante-chercheuse, elle peut prendre le risque de nommer ce qu'elle vit parce qu'elle sent et sait que l'autre écoute et comprend ce qu'elle dit. Ces dynamiques intersubjectives dans la recherche narrative permettent à la participante de s'autoriser à rendre visible et/ou explorer de nouveau des « zones » plus sombres/obscurées des expériences qu'elle a vécues et de les rendre intelligibles à l'autre dans le cadre de l'entrevue. Par ailleurs, ces dynamiques intersubjectives sont mobilisées, dans le cadre de cette recherche, tant pour la collecte du matériau par le biais des entrevues individuelles et de groupe que pour les analyses qui en sont faites. Nous reviendrons sur les stratégies d'analyses à la section 6.7.

6.4 Stratégie d'échantillonnage

Selon Kaufmann (2011), l'échantillonnage est un terme « mal adapté » dans une recherche qualitative parce qu'il sous-entend les idées de représentativité et de stabilité. Il en est de même pour Blanchet et Gotman (2007) pour qui l'échantillon est utilisé dans une optique de généralisation des données,

autrement, les chercheurs évoquent la constitution d'un corpus d'entretien. Dans le cadre de ce projet, la stratégie d'échantillonnage ne vise aucunement à satisfaire les critères de généralisation et de représentativité ou à vérifier des faits (Glaser et Strauss, 2010), mais cherche plutôt à trouver des participantes aux caractéristiques diversifiées afin de comprendre de manière approfondie leurs expériences (Boutin, 1997; Morrow, 2005; Romelaer, 2005). En ce sens, l'échantillon constitue un instrument qui est adapté tout au long de la collecte des matériaux en fonction de ce que le chercheur trouve ou ne trouve pas, de l'avancement de l'étude et de la construction de l'objet (Flick, 2006; Kaufmann, 2011; Miles et Huberman, 2003; Morrow, 2005; Taylor et Bogdan, 1998). Selon certains chercheurs en recherches qualitatives, un des éléments cruciaux qui concerne la stratégie d'échantillonnage consiste à trouver les bons informateurs (Creswell, 2013; Gaskell, 2000; Kaufmann, 2011; Miles et Huberman, 2003; Morrow, 2005; Patton, 2002). Suivant ces éléments généraux à propos de la stratégie d'échantillonnage, Pirès (1997) propose une conceptualisation des formes d'échantillonnage distincte pour les méthodes qualitatives et quantitatives. Du côté des recherches qualitatives, il propose de différencier les stratégies d'échantillonnage par cas unique, où le chercheur s'intéresse à une personne, une situation, un milieu, de celles par cas multiples où plusieurs personnes sont rencontrées. Dans le cas de notre recherche, il s'agit d'une stratégie d'échantillonnage à cas multiples qui permet de juxtaposer, de comparer et d'analyser les entretiens de plusieurs femmes cadres et de mieux comprendre leur vécu subjectif au travail de même que les similarités et les distinctions entre les expériences de chacune d'entre elles. De plus, la comparaison des cas multiples entre les participants contribue, selon Glaser et Strauss (1970), à approfondir le processus de construction de la théorisation, en permettant de détailler les similarités et les différences entre les cas et de mieux comprendre les éléments du contexte qui caractérisent les événements vécus par les participants. Cette manière de faire favorise, selon eux, l'approfondissement des explications reconstruites. En ce sens, la stratégie d'échantillonnage par homogénéisation identifiée par Pirès (1997) semble la plus proche des participantes visées par cette étude.

Cette stratégie d'échantillonnage par homogénéisation permet de constituer un échantillon en fonction de deux critères clés selon Pirès (1997) : la diversification et la saturation empirique. Le principe de diversification en lien avec le thème de l'étude (le vécu subjectif au travail des femmes cadres) qualifié aussi de « diversification interne » permet de diversifier les participantes selon différents critères dans le but de maximiser l'étude extensive de l'objet de recherche au sein du groupe choisi (Pirès, 1997).

La prise en compte de différentes composantes de diversification nous apparaît importante afin d'éviter de tomber dans le piège ou de réfléchir le matériau collecté en tentant de le lier à certaines composantes spécifiques. Il rend également impossible la vérification des résultats à un niveau hiérarchique ou à un secteur d'activité et contribue à rester centré sur la compréhension du vécu subjectif au travail de ces femmes cadres peu importe leur situation. Ce processus de diversification interne est aussi attaché au processus de saturation empirique, selon Pirès (1997), qui permet au chercheur de mettre un terme à la collecte des matériaux lorsqu'il juge que les dernières entrevues n'apportent pas de nouvelles informations ou d'informations différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique nécessaire à l'approfondissement des catégories. En ce sens, nous envisageons l'atteinte de saturation théorique qui consiste à « mettre fin aux entretiens ou plutôt à tenir un plus grand nombre que prévu ou encore de rencontrer un nouveau type de personnes en fonction de l'évaluation faite par le chercheur *de la teneur, de l'ampleur et de la solidité de la théorisation émergente* » (Paillé, 2017, p. 70). Selon certains chercheurs, celle-ci se situe autour d'une trentaine d'entretiens (Ouellet et Saint-Jacques, 2000). Toutefois, au regard du concept de saturation théorique tel que défini par Paillé (2017), il n'est pas possible de spécifier à l'avance le nombre précis d'entretiens à effectuer. Les prochaines sections présentent les choix de diversification de notre échantillon.

6.4.1 Choix des personnes à rencontrer²⁷

Dans une perspective qui prend en compte notre question de recherche qui vise à mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres, il nous apparaît indéniable que les femmes cadres elles-mêmes s'avèrent les personnes les plus pertinentes à rencontrer pour parler de leur vécu subjectif et pour atteindre nos objectifs, en prenant appui sur notre cadre conceptuel et notre positionnement à l'égard des paradigmes. En ce sens, nous pensons que la question d'intégrer des hommes cadres à notre échantillon s'avère peu pertinente pour nous aider à répondre à notre question et à nos objectifs de recherche, bien que dans un devis de recherche davantage comparatif, cette question des hommes et des femmes puisse être intéressante à examiner.

²⁷ Nous nous réservons de droit de modifier les critères de diversification de notre échantillon en fonction de l'évolution de la collecte des matériaux tel qu'il est suggéré de le faire par Paillé (2017), où « le choix des sites ou des participants ne peut pas être définitivement arrêté en début de recherche. Ce sont les progrès analytiques qui permettent de raffiner ces choix et non une décision initiale arbitraire » (p.70) et des possibles contraintes que nous rencontrerons sur le terrain.

Notre intérêt pour les mouvements ascendants et descendants des femmes cadres nous conduit à vouloir rencontrer des femmes cadres de niveau hiérarchique intermédiaire et supérieur, qui sont dans l'encadrement depuis un nombre d'années variées (début de carrière, milieu de carrière, fin de carrière). Pour y parvenir, nous avons tenté de cerner le niveau hiérarchique qu'elles occupent au sein de leur organisation en s'intéressant au contexte organisationnel dans lequel elles s'inscrivent et à leurs principales activités de travail. Nous désirons rencontrer des femmes cadres qui occupent une fonction d'encadrement directe d'une équipe et qui détiennent un statut de cadre. Ces femmes cadres doivent aussi se retrouver entre un/des supérieur(e)(s) hiérarchique(s) — dans le but d'éliminer de notre échantillon des femmes détenant un statut cadre, mais n'encadrant pas directement du personnel, tels les cadres fonctionnels, experts ou planneurs de même que les chefs d'entreprises ou les entrepreneurs qui se trouvent aussi au sommet de la hiérarchie, dans la plupart des cas, sans supérieur — et le personnel encadré. Nous avons également effectué une diversification en ce qui concerne le type de formation suivie afin de rencontrer des femmes cadres qui sont entrées dans l'encadrement possiblement à la suite d'une formation en gestion et des femmes cadres qui ont possiblement appris leur métier d'encadrante, étant issue d'un métier spécialisé (technicienne, infirmière, enseignante, etc.) de manière à tenter de cerner comment le projet de formation façonne leur parcours de vie professionnelle. Enfin, une diversification selon la situation familiale (avec ou sans enfant) et la situation conjugale (avec ou sans conjoint) est visée afin de mieux comprendre les choix, les renoncements et les compromis effectués par les femmes cadres tout au long de leur parcours de vie professionnelle, en considérant plusieurs de leurs sphères de vie. La diversification interne de l'échantillon s'effectue dans le but de pouvoir observer une diversité de situations vécues par les femmes cadres, d'approfondir et d'enrichir la compréhension de leur vécu et non pas dans un but de généralisation de l'échantillon de femmes cadres à l'ensemble de leur population.

6.4.2 Choix des milieux²⁸

Nous avons choisi de cibler de grandes organisations ayant plus de 250 salariés dans le but d'avoir une certaine uniformité en ce qui a trait à la taille des organisations, permettant de comprendre les

²⁸ Nous nous réservons de droit de modifier le choix des milieux en fonction de l'évolution de la collecte des matériaux tel qu'il est suggéré de le faire par Paillé (2017), où « le choix des sites ou des participants ne peut pas être définitivement arrêté en début de recherche. Ce sont les progrès analytiques qui permettent de raffiner ces choix et non une décision initiale arbitraire » (p.70) et des possibles contraintes que nous rencontrerons sur le terrain.

passages entre les niveaux hiérarchiques. En ce sens, les petites et les moyennes entreprises ont plus de chances d'avoir un nombre limité de niveaux hiérarchiques étant donné, selon Torrès (2000), qu'elles sont pour la plupart faiblement spécialisées, fortement centralisées et que leur mode de fonctionnement se caractérise par la proximité. Aussi, dans des organisations de plus de 250 salariés, il y a plus de chances d'avoir plusieurs cadres hommes et femmes à un même niveau hiérarchique et possiblement un collectif de cadres, ce qui est important dans le cadre de notre recherche qui s'intéresse, entre autres, à prendre en compte les aspects relatifs à la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité. Nous avons choisi de ne pas sélectionner un secteur précis entre des organisations de la fonction publique ou l'entreprise privée. Ce choix est justifié par le « fait » que c'est la question du vécu subjectif au travail des femmes cadres qui prend en compte leur rapport au travail dans les trois mondes (objectif, social et subjectif) qui est au cœur de notre questionnement et qui intègre les enjeux structurels ou organisationnels plutôt que la question de sélectionner un type de structure plutôt qu'une autre. De plus, nous souhaitons éviter que l'objet de notre recherche, qui est de mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres, glisse vers l'analyse du contexte organisationnel dans lequel les femmes cadres travaillent. En ce sens, nous avons priorisé la diversité à la sélectivité, notamment dans le but d'approfondir et d'enrichir la compréhension des expériences qu'elles vivent, contribuant à mieux cerner les éléments similaires des spécificités et des différences entre elles (Glaser et Strauss, 1970). D'après Glaser et Strauss (1970), la prise en compte de cas intersites favorise l'approfondissement de la compréhension des événements vécus par les participantes, de ce qui ressort comme expérience commune par rapport aux spécificités et aux nuances pouvant être soulevées, permettant d'enrichir le processus de théorisation, ce qui est restreint dans le cas des cas intrasites. Aussi, certains chercheurs qui se sont intéressés à la dualité entre l'entreprise privée et la fonction publique ont montré qu'au-delà des chiffres qui révèlent une plus grande représentativité des femmes dans l'encadrement à la fonction publique que dans les entreprises privées (Rankin et Stewart, 2012), elles sont plus nombreuses à se retrouver dans des postes d'expertise ou fonctionnels au sein de la fonction publique (Alber, 2013). Par ailleurs, Charest (2015) mentionne que les femmes cadres pourraient être plus nombreuses dans la fonction publique étant donné que la tendance à quitter la fonction publique s'observe du côté des hommes ; ils ont de meilleures possibilités d'emplois au sein de l'entreprise privée qu'à la fonction publique. Enfin, ces stratégies de diversification des milieux et des secteurs d'activité ont permis d'approfondir la compréhension et les explications issues de notre recherche, « les cas contraires qui renforcent une

théorie générée par l'examen de similarité et de différences entre les sites » (Miles et Huberman, 2003, p. 308). Concernant les secteurs d'activités, nous avons diversifié notre échantillon selon les secteurs d'activités traditionnellement féminins ou les secteurs d'activités traditionnellement masculins dans lesquels les femmes cadres travaillent. Nous appuyant sur les perspectives historiques à propos des premières femmes cadres au sein du marché du travail, les secteurs traditionnellement féminins sont ceux de la santé, des services sociaux, de l'éducation et les secteurs d'activités traditionnellement masculins regroupent les autres domaines d'activités. Cette division des secteurs d'activité est appuyée par certains travaux qui montrent une présence plus importante des femmes dans l'encadrement des secteurs d'activités traditionnellement féminins par rapport aux secteurs d'activités traditionnellement masculins (Conseil du statut de la femme, 2010; Gouvernement du Québec, 2015a, 2017b; Rose, 2013).

6.4.3 Critères d'inclusion, d'exclusion et de diversification de l'échantillon

Au regard des éléments présentés à l'égard de la stratégie d'échantillonnage, les critères d'inclusion et d'exclusion suivants seront considérés : 1) occuper un poste d'encadrement intermédiaire ou supérieur au sein d'une organisation de plus de 250 employés et occuper un positionnement entre un supérieur hiérarchique et des subordonnés (les femmes chefs d'entreprises ou entrepreneures sont exclues parce qu'elles se retrouvent au sommet de la hiérarchie sans supérieur immédiat) ; 2) effectuer un travail d'encadrement direct de personnel, c'est-à-dire avoir au moins 2 personnes sous sa responsabilité (les femmes occupant un poste cadre sans encadrement direct de personnel sont exclues) ; 3) occuper un poste d'encadrement depuis au moins 2 ans, de manière à avoir une expérience significative de ce type de travail (les participantes ayant moins de deux ans d'expérience sont exclues).

6.5 Stratégie de recrutement

Les participantes seront recrutées à l'aide d'un échantillon boule de neige en utilisant différentes stratégies (Ouellet et Saint-Jacques, 2000). Une lettre d'invitation à participer à notre projet (annexe A) sera diffusée à partir de notre réseau professionnel et personnel pour faire la promotion de notre projet de recherche et entrer en contact avec ses femmes cadres par le biais de personnes de

référence ou par personne(s) interposée(s). De plus, un message, pour présenter notre projet de recherche à ces femmes au téléphone ou par courriel, une fois qu'elles ont eu mentionné à la personne de référence ou à la personne interposée qu'elles acceptent d'être contactées, a été rédigé (annexe B). Un appel à participer à notre recherche sur les réseaux sociaux et auprès d'associations professionnelles ou de réseaux de femmes cadres sera aussi diffusé (voir message annexe C). Nous demanderons aux participantes rencontrées de nous proposer d'autres femmes cadres de leur réseau, que nous pourrions par la suite contacter à notre guise, selon les besoins de diversification de notre échantillon, permettant de constituer un échantillon boule de neige et de recruter des participantes de manière informelle (Ouellet et Saint-Jacques, 2000). À ce sujet, Pirès (1997) identifie que la constitution de l'échantillon par boule de neige constitue une stratégie utilisée par les chercheurs qui forment un échantillon par homogénéisation. Nous nous assurerons d'informer les participantes potentielles des buts, des objectifs et du déroulement de la recherche de manière globale dès notre premier contact avec elles de même que de répondre à leurs questions. Lorsqu'elles manifesteront leur intérêt à participer à la recherche, nous leur demanderons de réfléchir à un temps qui leur convient et un lieu tranquille (leur bureau, bureau à l'Université Laval) pour effectuer l'entrevue individuelle. Avant de procéder à l'entrevue, nous nous assurerons d'obtenir leur consentement libre et éclairé et d'assurer la confidentialité de leur participation à la recherche (Boutin, 1997; Deprez, 2007; Flick, 2006). À cet égard, nous ferons signer le formulaire de consentement (annexe D pour l'entrevue individuelle et annexe E pour l'entrevue de groupe). Les entretiens seront enregistrés, avec le consentement des participantes, dans le but d'éviter la prise de notes et de pouvoir nous concentrer plus spécifiquement sur la conduite de l'entrevue (Deprez, 2007). Notre projet de recherche se situe dans un contexte où c'est l'étudiante-chercheuse qui désire se rendre sur le terrain afin de mieux comprendre le vécu subjectif des femmes cadres, il n'émane pas de la part des femmes cadres elles-mêmes (Boutin, 1997; Deprez, 2007).

6.6 Stratégie de collecte des matériaux

Pour Mucchielli (1991), les techniques de collecte de matériaux en recherches qualitatives se distinguent par les relations que le chercheur entretient avec son instrument de collecte et son objet d'étude. En effet, selon lui, l'instrument utilisé par le chercheur est nécessairement son prolongement ; le chercheur est impliqué et actif dans le maniement de l'instrument qui lui permet la collecte des

matériaux, dans ce cas-ci, l'instrument étant la réalisation de l'entretien effectué par l'étudiante-chercheure.

6.6.1 Entrevues²⁹ individuelles et de groupe

6.6.1.1 *Caractéristiques de l'entrevue individuelle*

Notre projet doctoral prévoit une stratégie de recherche composée d'entrevues individuelles et d'entrevues de groupe. En ce qui concerne l'entrevue individuelle, différents types existent ; toutefois, le type d'entrevue retenue dans le cadre de ce projet a permis de répondre à la problématique et à l'orientation (Boutin, 1997; Deslauriers, 1991; Flick, 2006; Mucchielli, 1991; Sanséau, 2005) qui visent à mieux comprendre plutôt qu'à expliquer, décrire ou mesurer (Kaufmann, 2011). De même, les caractéristiques retenues pour réfléchir la réalisation des entrevues ont pris en compte les éléments relatifs à la stratégie de recherche narrative et aux éléments relatifs aux entrevues narratives explicités à la section 6.3.1. Au sein de la littérature scientifique, différents types d'entrevues existent selon la directivité et la structuration (directifs, semi-directifs et non directifs) et différentes appellations sont utilisées dans un bon nombre de recherches qualitatives (Boutin, 1997; Brinkmann, 2018; Royer et al., 2009). La section qui suit décrit certains types d'entrevues et explique notre choix pour une entrevue non directive et en profondeur. Cette section vient compléter les éléments relatifs à l'entrevue narrative explicités à la section 6.3.1.

a) *Choix entourant la directivité et la structuration de l'entrevue*

Dans la littérature, on retrouve différents types d'entrevues. Par exemple, l'entrevue structurée repose sur un ensemble de questions fermées établies préalablement par le chercheur et qui sont posées systématiquement à l'ensemble des participants de l'étude, ces derniers disposant de peu de latitude dans les réponses formulées (Blanchet, 1985; Fontana et Frey, 2005; Mayer et Saint-Jacques, 2000; Mialaret, 2004; Taylor et Bogdan, 1998). Ce type d'entrevue est écarté, car elle permet peu aux

²⁹ D'entrée de jeu, nous désirons mentionner que nous utiliserons « l'entrevue » et « l'entretien » de manière interchangeable, comme retracé par Royer et al. (2009) dans un certain nombre de recherches qualitatives.

participants de raconter leur histoire en intégrant la temporalité et d'ouvrir sur les aspects subjectifs de leur vécu.

L'entrevue semi-structurée se caractérise par des thématiques précises qui sont systématiquement abordées dans le cadre de l'entrevue, où le chercheur adopte une attitude semi-directive (Mayer et Saint-Jacques, 2000). Selon certains, le chercheur doit passer à travers une liste de questions ou de thèmes préétablis avec le participant, regroupés dans un guide d'entrevue (Mayer et Saint-Jacques, 2000; Mialaret, 2004) et ramener le participant s'il tend à s'éloigner du thème (Mayer et Saint-Jacques, 2000). Toutefois, notre travail de recension nous a conduit à repérer certaines limites dans la conduite d'entrevues semi-structurées au regard de notre objet de recherche. L'élaboration d'une série de questions ouvertes prédéterminées à poser aux participantes pourrait contribuer à réduire son degré de liberté et à cadrer la formulation de ses réponses (Mayer et Saint-Jacques, 2000). De plus, Romelaer (2005) présente certaines méthodes de relance et de résumé visant à s'assurer de la collecte exhaustive des questions ou des thèmes abordés, ce qui nous laisse perplexe quant à place réelle accordée à la question de la subjectivité et de l'intersubjectivité, un des aspects qui caractérise notre stratégie de recherche narrative. En ce sens, Romelaer (2005) mentionne que l'entrevue semi-structurée vise un « compromis optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche » (p.104), ce qui nous amène à nous questionner à propos de la liberté réelle du sujet. De notre côté, nous cherchons davantage à comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres en profondeur tout en favorisant une parole libre (Deprez, 2007), ce qui pourrait être compromis par des entrevues de type semi-structurées. En ce sens, nous écartons l'entrevue semi-structurée pour ces raisons.

L'entrevue en profondeur permet notamment d'approfondir certaines thématiques ou de creuser davantage des aspects qui apparaissent particulièrement importants pour la recherche (Bloor et Wood, 2006; Chase, 2005; Eriksson et Kovalainen, 2008; Legrand, 1993). Ce type d'entrevue rejoint également l'entrevue non structurée³⁰ et ressemble à « l'entrevue clinique » dans son déroulement, où les participantes sont invitées à parler de leurs expériences proches ou lointaines. Ce type d'entrevue

³⁰ L'entrevue non structurée ou non directive n'est pas synonyme de « laisser-faire » ou de « non-intervention intégrale », elle consiste plutôt à ce que le chercheur ne dise pas ses opinions personnelles, ses jugements ou commentaires personnels qui seraient défavorables au processus de recherche et pourraient entraîner l'induction à propos du matériau collecté (Mucchielli, 1980).

est centré sur les participantes, les laissent reconstruire les liens dans leur récit en intervenant le moins possible (Blanchet, 1985; Chevallier, 2016; Mayer et Saint-Jacques, 2000; Mucchielli, 1991; Murray, 2017) bien qu'une question de départ peut être posée pour centrer l'objet de l'entrevue (Mialaret, 2004). Elle s'inscrit dans la lignée de l'entrevue non directive de Carl Rogers (Blanchet, 1985; Mucchielli, 1991; Pourtois et Desmet, 1988), mais dans le cadre d'une recherche, ce type d'entrevue « non directive » sous-entend tout de même une certaine « semi-directivité » liée à la question et aux objectifs de recherche, à la manière dont certains éléments structurent la vision de la problématique par le chercheur (Blanchet, 1985). Parmi les avantages de l'entrevue non structurée, la flexibilité et le caractère informel de l'entrevue peuvent faciliter la richesse et l'approfondissement de la pensée des participantes selon la voie qu'elles choisissent d'emprunter plutôt que d'abrèger les dialogues autour de questions circonscrites dans un thème précis (Chabot et Shoveller, 2012; Fortier, 1999; Mayer et Saint-Jacques, 2000; Pourtois et Desmet, 1988). Ce type d'entrevue permet également d'engager une conversation « libre » autour de l'objet de recherche avec les participantes (Pourtois et Desmet, 1988). L'entrevue non structurée qui vise aussi la profondeur est également un type d'entrevue utilisée par les chercheurs qui situent leur recherche dans les récits de vie (Mayer et Saint-Jacques, 2000). À cette fin, nous avons retenu ce type d'entrevue puisqu'il permet de laisser la place à la parole libre des participantes pour qu'elles reconstruisent leur histoire, effectuent les liens entre les thèmes de recherche et leur vécu (Pourtois et Desmet, 1988). Nous rechercherons à créer un contexte d'entrevue favorisant la reconstruction du vécu subjectif par les femmes cadres plutôt que de chercher à respecter un cadre fixe ou une technique spécifique de conduite d'entrevue (Bertaux, 2010). Elle prend également en compte la question et les objectifs de recherche, sans qu'il y ait de questions exactes à poser ou un ordre précis à respecter, afin de pouvoir suivre le récit des participantes (Bloor et Wood, 2006; Boutin, 1997; Eriksson et Kovalainen, 2008; Hays et Singh, 2012; Kaufmann, 2011; Legrand, 1993; Sanséau, 2005). Selon Pourtois et Desmet (1988), ce type d'entrevue correspond à une approche humaine de la réalisation d'une recherche.

b) Place de l'écoute et construction de la relation entre le chercheur et la participante dans l'entrevue narrative

Fontana et Frey (2005) évoquent que l'entrevue nécessite la collaboration (ou même la coopération) entre deux personnes, où la subjectivité est au cœur des interactions entre elles. Une des particularités des entrevues narratives touche le respect des participantes et l'importance de la relation de confiance

qui permettent la parole libre du sujet à propos de ses expériences (Boutin, 1997; Clandinin et Connelly, 2000; Deslauriers, 1991; Gaskell, 2000; Guillemain et Heggen, 2009; Hays et Singh, 2012; Legrand, 1993; Mucchielli, 1991; Murray, 2017; Olesen, 2005; Rabinowitz et Martin, 2001; Verhesschen, 2006). En ce sens, nous voulons travailler avec le concept d'écoute et d'écoute risquée, tel que mentionné dans la section du paradigme constructiviste-subjectiviste (section 6.2). Cette qualité d'écoute est d'autant plus importante puisque nous nous intéressons à des aspects affectifs et invisibles (Benelli et Modak, 2010; Courcy, Des Rivières-Pigeon et Modak, 2016) des expériences subjectives au travail des femmes cadres. Pour y parvenir, la relation entre l'étudiante-chercheure et la participante sera transformée en relation narratrice-auditrice. L'auditrice assumera le rôle d'orientation de l'histoire et d'écoute de la voix de la narratrice (Blanchet et Gotman, 2007; Chase, 2005; Duchesne et Skinn, 2013; Hays et Singh, 2012). Plusieurs chercheurs considèrent qu'il est important de rompre la hiérarchie qui pourrait exister entre le chercheur et la participante afin d'éviter de suivre une logique structurée d'entrevue de type questions-réponses (Blanchet et Gotman, 2007; Jovchelovitch et Bauer, 2000; Kaufmann, 2011; Legrand, 1993; Mayer et Saint-Jacques, 2000). De cette manière, nous tenterons d'adopter un style oral plus près de la conversation que de l'enquête formelle, tout en ne perdant pas de vue la visée scientifique de l'entrevue de recherche (Kaufmann, 2011).

L'entrevue narrative demande aussi au chercheur de suivre le chemin emprunté par la narratrice en l'interrompant le moins possible (Bloor et Wood, 2006; Gaskell, 2000; Riessman, 2008). Au début de l'entrevue, Flick (2006) exprime l'importance de laisser la narratrice s'exprimer, sans l'interrompre afin qu'elle réfléchisse, formule et nomme ce que le sujet abordé évoque chez elle. De plus, Jovchelovitch et Bauer (2000) mentionnent la nécessité de formuler les questions ou les thématiques dans un langage clair, de manière à ce que les participantes puissent s'approprier facilement le langage et les sujets. Le chercheur, de par son écoute active, emmagasine les informations pertinentes mentionnées par la narratrice dans le but de revenir plus tard dans l'entrevue, de faire des liens avec ses thématiques de recherche dans la manière dont il pose ultérieurement ses questions (Jovchelovitch et Bauer, 2000). Selon Kaufmann (2011), c'est par l'écoute de la participante que le chercheur vient qu'à connaître les meilleurs moments pour poser certaines questions et la meilleure manière de les poser. En ce sens, les relances de l'entretien non directif seront toujours ancrées dans l'expérience subjective des femmes et de ce qu'elles en disent. L'interaction et le dialogue sont ainsi déterminants dans la collecte des

matériaux et la reconstruction de l'expérience par le participant (Blanchet et Gotman, 2007; Boutin, 1997; Creswell, 2013; Eriksson et Kovalainen, 2008; Guillemain et Heggen, 2009; Jovchelovitch et Bauer, 2000; Kaufmann, 2011; Patton, 2002; Rabinowitz et Martin, 2001; Sanséau, 2005). Le rôle du chercheur consiste à écouter le récit, à manifester un intérêt pour l'expérience de la personne en évitant de l'interrompre dans sa narration, tout en veillant à orienter l'entrevue de manière à approfondir certains thèmes (Deslauriers, 1991; Flick, 2006; Jovchelovitch et Bauer, 2000; Kaufmann, 2011; Mayer et Saint-Jacques, 2000; Sanséau, 2005). Des savoir-faire tels que de faire fi de ses opinions et de ses catégories de pensées de même que de manifester de la modestie, de la discrétion, de l'empathie, de la gentillesse et de la réceptivité au début de l'entrevue peuvent favoriser la participante à raconter son expérience (Kaufmann, 2011). De plus, le chercheur doit maintenir une écoute active, qu'il peut signifier à la narratrice par des expressions non verbales, afin de lui permettre de s'exprimer librement en lui laissant prendre des pauses pour réfléchir ou pour se rappeler de l'expérience qu'il décrit (Boutin, 1997; Eriksson et Kovalainen, 2008; Mayer et Saint-Jacques, 2000). Dans l'entrevue narrative, le chercheur est actif, réflexif et investi par l'entrevue qu'il manie afin de collecter des propos en lien avec sa problématique et ses questions de recherche (Mucchielli, 1991). Par ailleurs, Patton (2002) explique que le chercheur compétent est également un observateur compétent ; il doit être capable de lire les signes non verbaux, à la manière dont le contexte de l'entrevue peut affecter ce qui est dit. Il en est de même selon Kaufmann (2011) et Boutin (1997) qui mentionnent que le chercheur occupe une position privilégiée d'observateur. Lors de la collecte des matériaux par le biais d'entrevues individuelles, le chercheur ne récolte pas seulement le matériau des entrevues, mais aussi, ses observations, son ressenti, ses idées, etc., au sein de son cahier de notes personnelles. Aussi, des relations intersubjectives entre chercheurs pourraient être importantes et intéressantes à mobiliser lors de ce processus. Les discussions et les échanges entre chercheur(e)s/collègues permettent d'apporter des changements et des améliorations au guide d'entrevue élaboré précédemment, d'explorer davantage des pistes qui apparaissent intéressantes à approfondir tout en restant centré sur l'objet de recherche qui concerne le travail des femmes cadres.

Par ailleurs, l'importance de la relation entre le chercheur et le participant est non seulement méthodologique, mais également éthique (Guillemain et Heggen, 2009). Bien que diverses exigences éthiques encadrent le déroulement de la recherche, l'éthique dans la pratique, dans les situations rencontrées sur le terrain occupe également une place considérable dans le processus de recherche

(Blanchet et Gotman, 2007; Guba et Lincoln, 2005; Guillemin et Heggen, 2009). Selon Guillemin et Heggen (2009), la construction de la relation de confiance comme point d'appui pour entrer en contact avec l'expérience subjective du participant s'avère cruciale. De plus, le chercheur doit être en mesure d'écouter la personne qui se raconte à propos d'un sujet, de repérer les tournants et d'interagir avec cette dernière tout en prenant en compte sa vulnérabilité. D'un côté, le chercheur doit être capable d'oser poser des questions ou d'approfondir certains aspects du vécu avec le participant lorsqu'ils s'avèrent pertinents avec les sujets étudiés tout en considérant la vulnérabilité de l'autre et en respectant ses limites, son intimité. De manière générale, selon Guba et Lincoln (2005), le processus emprunté par le chercheur qui lui permet d'entrer en contact avec le(s) interprétation(s) que le participant donne à son expérience dépend de la relation qu'il met en place avec celui-ci et, en ce sens, la validité peut être comprise par l'éthique de la relation.

En ce qui concerne la manière de débiter l'entrevue, Boutin (1997) mentionne que la question qui ouvre l'entrevue doit être réfléchie avec beaucoup de soin. En ce sens, et en s'appuyant sur certains aspects méthodologiques de l'enquête de psychodynamique du travail (Dejours, 2000) — bien qu'il ne s'agisse pas d'une enquête de ce type qui doit provenir d'une demande d'un milieu ou de la part de travailleurs et, dans ce cas-ci, provient du désir de l'étudiante-chercheuse de se rendre sur le terrain pour mieux comprendre —, ma stratégie consistera à me présenter comme étudiante-chercheuse au doctorat intéressée au travail des femmes cadres. Après avoir discuté des aspects relatifs à l'objet, aux étapes et au consentement à participer à la recherche de même que d'avoir rappelé à la participante les éléments relatifs à la confidentialité et à l'enregistrement des entrevues, qui sera conservé qu'à très court terme, l'entrevue débutera de la manière suivante : « Je vous invite à me parler de ce qui vous a amenée à ce travail de cadre, de ce que vous vivez au travail en tant que femme cadre, des défis et des enjeux auxquels vous êtes confrontés au quotidien avec vos collègues, vos patrons, vos employés. Parlez-moi de votre travail. ». Nous porterons attention à ce qu'elle dit et la manière dont elle le dit, aux liens qu'elle reconstruit entre les éléments, mais aussi à ce qu'elle ne dit pas ou à ce qu'elle laisse en suspens (Dejours, 2000).

Dès les débuts de l'entrevue, notre stratégie consistera à laisser la participante s'exprimer, réfléchir, penser, entrer dans sa narration le plus possible en maintenant une posture d'écoute. En fonction de ce que la participante racontera et dans un processus dynamique, nous ferons des liens avec les

thèmes et soulèverons certains thèmes liés à ce qu'elle raconte (parcours de carrière, description du travail dans le poste actuel, relations avec les autres, dynamique de la reconnaissance, vie « hors travail »). Nous tenterons de reconstruire la temporalité de l'enchaînement des événements (ce qui s'est passé avant, après), de poser des questions d'approfondissement ou de précision à propos de ce qui est dit de même que de revenir sur certains aspects afin de faire des liens avec ce qu'elle pourrait avoir dit, ce qui aurait pu être compris, de comparer des éléments entre eux, de relever les éléments intéressants, incohérents ou incompris afin d'obtenir des précisions. Des périodes de silence, d'écoute, de reformulation, s'enchaîneront de manière dynamique en fonction du déroulement de l'entrevue de manière à ce que la participante puisse verbaliser le sens des expériences qu'elle a vécues avec l'aide de l'étudiante-chercheuse. Certaines questions d'approfondissement permettront d'aider la participante à reconstruire son récit de manière à coconstruire une compréhension réciproque (Mishler, 1986).

Enfin, le travail d'analyse s'engagera dès la réalisation des premières entrevues. En effet, dès les premières entrevues, le processus réflexif à propos des matériaux sera amorcé, tentant de soulever les éléments surprenants, intéressants, inattendus, incompris dans le but de préciser et d'approfondir les expériences et les phénomènes qui apparaîtront significatifs, alimentant à la fois la collecte des matériaux et l'analyse. Selon certains chercheurs, attendre à la fin de la collecte des récits pour débiter l'analyse serait une grave erreur (Lejeune, 2014; Paillé et Muchielli, 2016).

6.6.1.2 Étapes pour se préparer à l'entrevue individuelle

Certains chercheurs proposent de penser à la préparation du matériel et des équipements nécessaires aux entrevues (enregistreuse, local, documents, dont le formulaire de consentement (annexe D)) afin d'assurer la tranquillité et la confidentialité de l'entrevue (Boutin, 1997; Creswell, 2013; Romelaer, 2005). La conduite d'entrevues individuelles se déroulera en va-et-vient avec l'analyse des entrevues ; autrement dit, un petit groupe d'entrevues sera effectué (4-5) suivi de l'analyse avant de retourner sur le terrain poursuivre la collecte. Ce processus de collecte et d'analyse permettra à la fois d'analyser les nouveaux matériaux au fur et à mesure, de manière à ouvrir sur de nouveaux questionnements ou de préciser certains aspects contribuant à orienter les entrevues suivantes (Lejeune, 2014; Paillé et Muchielli, 2016). D'autres chercheurs rappellent aussi l'importance de bien se préparer avant l'entrevue par le biais de l'élaboration d'un guide (Boutin, 1997; Creswell, 2013; Gaskell, 2000;

Jovchelovitch et Bauer, 2000; Taylor et Bogdan, 1998) ou d'un plan de l'entrevue (Blanchet et Gotman, 2007; Mayer et Saint-Jacques, 2000), ces appellations référant à des manières de faire et des usages variés en fonction du type d'entrevue menée (Alami, Desjeux et Garabua-Moussaoui, 2013; Blanchet et Gotman, 2007; Mayer et Saint-Jacques, 2000). Dans le cas d'une entrevue non structurée, certains chercheurs proposent que le guide inclue principalement la question de départ (Alami et al., 2013; Blanchet et Gotman, 2007; Mayer et Saint-Jacques, 2000) et des thématiques (Blanchet et Gotman, 2007) ou une liste de thèmes à aborder (Bertaux, 2010). Ce guide est utilisé afin que le chercheur puisse se rappeler d'aborder certains thèmes avec le participant en lien avec ses objectifs de recherche. Il est aussi évolutif et s'adapte tout au long des entrevues selon les préoccupations du chercheur (Bertaux, 2010). Dans le cas d'une entrevue semi-structurée, le guide contient plusieurs questions organisées par thèmes de même que des questions de relance dans le but d'approfondir un thème (Alami et al., 2013; Mayer et Saint-Jacques, 2000). Les questions sont également classifiées sous le principe de l'entonnoir, soit du général au particulier, et sont généralement courtes, où certaines questions abordent le même thème de manière différente afin de bien le développer et l'approfondir (Mayer et Saint-Jacques, 2000). De plus, les thèmes plus sensibles seront abordés vers la fin de l'entrevue (Jovchelovitch et Bauer, 2000; Mayer et Saint-Jacques, 2000). Devant ces perspectives, et dans le but de conduire nos entrevues individuelles non structurées, nous avons élaboré un guide qui présente un rappel des grandes lignes du projet notre grande question d'ouverture et reprend les grands thèmes à aborder dans le cadre de nos entrevues (le guide se trouve à l'annexe F). Ces thèmes sont présents dans le but de nous rappeler les thèmes rattachés à notre question et nos objectifs de recherche, mais peuvent être sujets à des changements en fonction de l'évolution de notre expérience de conduite d'entrevues et de notre processus de collecte et d'analyse en va-et-vient. Nous prévoyons des entrevues d'une durée approximative de deux heures. À la fin de l'entrevue, nous ferons remplir une fiche d'identification à la participante permettant également de collecter certains éléments qui n'ont peut-être pas été mentionnés pendant les entrevues (annexe G). Ces informations nous permettront de tracer un portrait descriptif de notre échantillon.

Certains chercheurs soulèvent l'importance pour le chercheur d'utiliser un cahier de terrain afin qu'il puisse noter les démarches de recrutement, les participants rencontrés, les résultats, ses réflexions et ses questionnements, dans le but de poursuivre le travail de collecte des matériaux et d'approfondir certaines pistes (Bertaux, 2010; Savoie Zajc, 2009; Taylor et Bogdan, 1998). D'autres écrits

méthodologiques soulignent la pertinence d'utiliser un journal de bord pouvant contribuer à augmenter la scientificité de la recherche et participer à la triangulation, bien que les pratiques du journal de bord soient rarement formellement expliquées (Baribeau, 2005). Certains chercheurs montrent que les pratiques relatives au journal de bord varient et que plusieurs types de notes peuvent être intégrées (descriptives, théoriques, méthodologiques) (Baribeau, 2005; Savoie Zajc, 2009). Selon eux, le but de prendre des notes concerne la nécessité de se rappeler des événements qui se passent lors de la recherche de même que d'établir une conversation entre le chercheur et ses résultats, de ce qu'il observe et de ce qu'il analyse dans son travail. Devant ces différents points de vue, Baribeau (2005) souligne aussi la nécessité d'éviter de rendre ce processus de prise de notes étouffant ou contraignant pour le chercheur. En ce sens, nous avons retenu la perspective de Lejeune (2014) à propos du journal de bord ou du carnet de bord. Selon lui, cet outil permet au chercheur de prendre des notes sous formes variées tout au long de son processus de recherche. Afin d'éviter les confusions possibles entre les différentes définitions attribuées au journal de bord, nous utiliserons un cahier de notes personnelles de manière informelle, plus spécifiquement pour noter nos impressions subjectives, nos questionnements, nos analyses, et nos réflexions personnelles à chaud après avoir terminé chaque entrevue de manière à démarrer le processus de réflexion et de noter des aspects qui pourraient être pertinents pour notre travail d'analyse et de « théorisation » qui se déroulera en va-et-vient. Aussi, ces éléments pourront être présentés et discutés lors des rencontres avec les collègues doctorantes et au sein de notre collectif de recherche³¹, afin de travailler dans l'intersubjectivité, où ma prise de parole et l'action de parler aux autres de mes entrevues me permettra à mon tour de penser mon expérience subjective d'étudiante-chercheuse de même que d'alimenter mes réflexions et mes interprétations contribuant activement à ma formation (Dejours, 2000). Par ailleurs, notre cahier de notes personnelles inclura également les traces de notre processus de projet de doctorat, les différents mémos sur certaines références sur lesquelles revenir ou porter attention, des ouvrages ou des articles à lire, des idées et des réflexions spontanées qui peuvent survenir lors du traitement et des analyses du matériau, les descriptions physiques des lieux d'entrevues, l'habillement et l'allure des participantes, etc.

³¹ Notre collectif est composé de Louise, ma directrice de thèse, mes trois collègues doctorantes (Louise, Karine et Marie-Maxime et ainsi que moi-même). Ces personnes cumulent des expériences diversifiées ; Louise, ma directrice de thèse est une chercheuse d'expérience, ma collègue Louise est une spécialiste dans l'intervention auprès de la clientèle des cadres ; Karine, Marie-Maxime et moi-même sommes trois étudiantes-chercheuses en début de formation.

6.6.1.3 *Caractéristiques de l'entrevue de groupe*

Les entrevues de groupe en recherche qualitative ont différentes origines, entre autres, la méthode du focus group développée à partir des travaux fondateurs de sociologues américains, Paul Lazarsfeld et Robert Merton, ou l'étude du fonctionnement des groupes effectuée en psychologie sociale par Kurt Lewin, ouvrant sur des techniques variées et des appellations diversifiées telles que focus group, groupe de discussion, entrevue de groupe, entrevue en profondeur ou groupe restreint (Baribeau et Germain, 2010; Boutin, 2007; Duchesne et Haegel, 2005; Kitzinger, Markova et Kalampalikis, 2004; Leclerc, Bourassa, Picard et Courcy, 2011; Ouellet et Saint-Jacques, 2000). De plus, plusieurs conceptualisations sont attribuées au concept de focus group (Kamberelis, Dimitriadis et Welker, 2018). Devant l'ensemble de ces possibilités, nous retenons le terme « entrevue de groupe » pour éviter les confusions des définitions du concept de focus group. Dans certains cas, les chercheurs recourent à des entrevues de groupe pour collecter en simultanéité plusieurs données en peu de temps (Baribeau et Germain, 2010; Kitzinger et al., 2004; Mucchielli, 1980; Ouellet et Saint-Jacques, 2000). Dans d'autres cas, les chercheurs insistent sur l'engagement d'une discussion entre les participants de même qu'à la possibilité de voir les interactions entre eux autour d'une situation spécifique (Kitzinger et al., 2004; Mucchielli, 2009c; Mucchielli, 1980; Taylor et Bogdan, 1998). Selon Kamberelis et al. (2018), le sens donné au focus group doit être cohérent avec la posture épistémologique et ontologique du chercheur. Les entrevues de groupe constituent une méthode de collecte des matériaux en recherche qualitative utilisée seule ou en complémentarité avec d'autres méthodes (Boutin, 2007; Duchesne et Haegel, 2005). Dans ce cas-ci, elle sera utilisée en complémentarité avec les entrevues individuelles. À ce sujet, Boutin (1997) mentionne que cette forme d'entrevue s'apparie bien avec la stratégie de l'entrevue individuelle dans le but de valider le matériau. Elles viseront, d'une part, à présenter certains des résultats préliminaires des entrevues individuelles, à soulever de nouveaux questionnements et à engager une discussion à propos des résultats obtenus dans le cadre des entrevues individuelles, à susciter la capacité à réfléchir collectivement, à construire ensemble une discussion/réflexion à propos de l'expérience subjective dans le travail et à cerner les enjeux des mouvements ascendants et descendants de carrière. D'autre part, la production de nouveaux matériaux à partir de l'observation et de l'analyse des interactions sociales entre ces femmes pourrait être possible (Boutin, 2007; Flick, 2006; Gaskell, 2000; Gough et Robertson, 2012; Wilkinson, 1999). Ces entrevues pourront être l'occasion de valider et d'interpréter en action les propos discutés par les femmes cadres intermédiaires et supérieures, au sein de leur groupe respectif, mais aussi de porter

attention à ce qui n'est pas repris et discuté au sein du groupe (Dejours, 2000). Ce processus permettra de peaufiner le processus de « théorisation », d'avoir une perspective critique et d'apporter des reformulations à la manière de formuler/réfléchir l'analyse des résultats des entrevues individuelles (Baribeau et Germain, 2010). De cette manière, les entrevues de groupe seront effectuées dans le but d'observer les dynamiques interactives des femmes cadres intermédiaires et supérieures entre elles et de leurs pratiques à propos du travail, ce qui ne sera pas possible lors des entrevues individuelles ; cette manière de faire va bien au-delà de celles utilisées par les chercheurs qui effectuent des entrevues de groupe dans le but de collecter des données individuelles en simultanée (Duchesne et Haegel, 2005). En effet, les entrevues de groupe permettront aux femmes cadres intermédiaires et supérieures de coconstruire leur pensée et de réfléchir dans un cadre collectif par l'usage de la parole. Notamment, il pourra être possible de voir apparaître les points de vue différenciés, les réactions à ces points de vue et leurs évolutions au sein du groupe de même que les éléments autour du partage d'une identité possiblement collective en tant que femme cadre. Aussi, l'entrevue de groupe pourrait permettre de considérer les polarités au sein du groupe et de voir émerger des contradictions, des tensions et des ambivalences de manière à prendre en compte les processus intersubjectifs des femmes cadres entre elles. La capacité de communiquer aux autres femmes dans le même métier et au même niveau hiérarchique certains aspects de leur vécu subjectif au travail et la manière dont elles comprennent et interprètent les situations sociales qu'elles vivent pourrait permettre, dans certains contextes, de construire une interprétation commune ou partagée, de mettre des mots sur la souffrance vécue et sur les conduites développées pour y faire face (Dejours, 1999; Dejours et al., 1994). L'entrevue de groupe pourrait aussi ouvrir sur la réflexion des choix qu'elles font dans l'orientation de leurs actions (Dejours et al., 1994). Cette démarche favorisera la mise en visibilité et la clarification des différents points de vue des femmes cadres entre elles par la corroboration de leurs expériences subjectives dans le travail d'encadrement telles que racontées lors des entrevues individuelles (Dejours, 2000; Miles et Huberman, 2003) et d'ouvrir, d'échanger et de discuter sur les interprétations des thèmes abordés (Boutin, 2007; Gaskell, 2000; Lefébure, 2011; Touré, 2010; Wilkinson, 1999). Ce dispositif implique non seulement une relation entre intervieweur(e) et interviewé(e)s, mais également, entre les personnes interviewées dans un processus intersubjectif, synergique et dynamique, ce qui n'est pas possible lors des entrevues individuelles et permet de prendre en compte à la fois les observations à propos des dynamiques et mouvements du groupe et des interactions entre les participantes au sein du groupe (Boutin, 2007; Gaskell, 2000; Lefébure, 2011; Taylor et Bogdan, 1998;

Touré, 2010; Wilkinson, 1999). Ce point crucial exige de bien prendre en compte la justification des critères de coprésence des personnes interviewées (Lefébure, 2011). Elles permettront de voir émerger les différents positionnements et réflexions des femmes à l'égard de leur groupe dans l'encadrement de ce sur quoi elles s'entendent et ce sur quoi leurs interprétations divergent et de considérer les possibles stratégies individuelles reliées à leur métier (Dejours, 2000).

En ce qui concerne la taille des groupes, certains chercheurs recommandent la constitution de groupes restreints variant entre 5 à 10 (Duchesne et Haegel, 2005), 5 à 12 personnes (Boutin, 1997), 6 à 12 personnes (Boutin, 2007; Touré, 2010), 8 à 12 personnes (Mucchielli, 1991). Nous envisagerons deux groupes (un groupe intermédiaire et un groupe supérieur) de 5 à 8 femmes en fonction des disponibilités des femmes cadres rencontrées lors des entrevues individuelles. À cet égard, Duchesne et Haegel (2005) suggèrent de ne pas avoir un groupe trop nombreux dans le but d'éviter le fractionnement au sein du groupe. De plus, certains chercheurs suggèrent de former des groupes homogènes dans le but que les participants puissent être centrés sur un objet commun autour duquel engager la discussion, dans ce cas-ci, le travail d'encadrement intermédiaire ou supérieur, cette homogénéité favorisant la prise de parole de chacun et la construction du groupe (Boutin, 2007; Duchesne et Haegel, 2005; Mucchielli, 2009c; Mucchielli, 1980). Nous pensons que la constitution des groupes selon le niveau hiérarchique est nécessaire en raison des stratégies différenciées développées par les cadres intermédiaires et supérieurs (Dejours, 1998b; Pelletier, 2014; Vézina et St-Arnaud, 1996). Aussi, Leclerc et al. (2011) et Duchesne et Haegel (2005) expliquent qu'il est important que les participantes qui forment le groupe d'entrevue se perçoivent comme des égales les unes par rapport aux autres et d'éviter les relations de pouvoir ou inégales pour favoriser la mise en discussion de certains sujets au sein du groupe.

6.7 Stratégies d'analyse

Tout d'abord, le processus d'analyse en sciences humaines et sociales est différent d'une méthode de traitement des données ; ce processus permet de mettre en relation, d'interpréter et de théoriser à partir du sens que le/la participant(e) donne à son expérience en contexte (Anadón et Guillemette, 2007; Paillé et Mucchielli, 2016). Ce processus d'analyse des matériaux place au cœur de la démarche l'intersubjectivité entre le chercheur et le participant et engage la sensibilité du chercheur afin de

comprendre le sens que donne le participant à son expérience (Paillé et Muchielli, 2016). Ce processus d'analyse est, selon Paillé et Muchielli (2016), difficilement mécanisable parce qu'il engage le travail de l'esprit et demande disponibilité, écoute et respect des témoignages des participant(e)s. Pour ces chercheurs, « l'analyse qualitative est une activité humaine qui sollicite d'abord l'esprit curieux, le cœur sensible et la conscience attentive, et cet investissement de l'être transcende le domaine technique et pratique » (Paillé et Muchielli, 2016, p. 62).

D'entrée de jeu, il nous est apparu important d'analyser les matériaux collectés, d'une part, en considérant le sens que prennent les phénomènes et les événements vécus par les femmes cadres dans leur expérience subjective au travail et, d'autre part, en rendant compte du sens de ces expériences dans la temporalité (passée, présente et future) de leur parcours de vie professionnelle qui inclut plusieurs de leurs sphères de vie. Dans le cadre de ce projet, en ce qui concerne les entrevues individuelles, nous avons considéré différentes stratégies d'analyse afin de construire une démarche adaptée à l'objet de notre recherche et notre cadre conceptuel. Notre démarche est ponctuée de plusieurs stratégies d'analyses que nous avons regroupées en trois catégories : l'examen phénoménologique des matériaux, l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes ainsi que la reconstitution et l'analyse des parcours de vie.

6.7.1 Examen phénoménologique des matériaux

Parmi les écrits consultés concernant les stratégies d'analyses, plusieurs proposent de retranscrire chacune des entrevues, ce que nous ferons (Bertaux, 2010; Blais et Martineau, 2006; Murray, 2017; Thomas, 2006). Après la retranscription de chacune des entrevues, nous réaliserons un premier niveau d'analyse du corpus des matériaux axé sur l'examen phénoménologique des matériaux tel que conceptualisé par Paillé et Muchielli (2016) et Paillé (2017). Cette stratégie d'analyse se caractérise par l'importance de retourner aux matériaux des entrevues afin d'écouter et de s'instruire à partir de ce qui a été dit par les participantes plutôt que de tenter de s'approprier ce qu'elles ont dit, et ce, dans le but d'accorder de la valeur à leur expérience. Les chercheurs insistent sur l'importance de mettre de côté ses a priori, de revenir à plusieurs reprises sur les récits dans des temps intercalés dans le but de bien s'imprégner du matériel empirique. De même, ils mentionnent l'importance de maintenir « une posture descriptive » à l'égard de ce qui se présente dans les matériaux et d'éloigner, à cette étape, le

travail conceptuel afin de se laisser totalement imprégner. À la suite de ces lectures et relectures attentives des entrevues, nous produirons un premier résumé descriptif de chaque cas (Paillé et Muchielli, 2016). Ensuite, nous ferons une annotation et une identification dans les marges des entrevues, de réflexions et de notes, tentant de cerner ce qui se présente dans ces matériaux (Paillé et Muchielli, 2016), cette stratégie étant également préconisée par Blais et Martineau (2006) et Thomas (2006). Enfin, un travail de reconstitution des récits (Paillé et Muchielli, 2016) sera réalisé en prenant en compte la temporalité, car selon Bertaux (2010), les participants se racontent rarement de manière chronologique. Ce travail de la reconstruction des récits permettra d'identifier les moments significatifs des récits en lien avec la question de recherche et les objectifs spécifiques. À la suite de ces reconstructions, un résumé des trames temporelles ou du fil conducteur de chacune des entrevues sera produit afin de se rappeler des événements (par exemple : contexte d'entrée dans l'encadrement, arrivée des enfants, arrivée du conjoint, mutation, changement d'entreprise, mouvements hiérarchiques ascendants et descendants dans le parcours de carrière, choix spécifiques, renoncements, etc.) et de leurs aspects temporels marquants le matériau collecté. Ces stratégies constituent l'ensemble des stratégies mobilisées pour effectuer un premier travail d'analyse « vertical » du corpus des entrevues.

6.7.2 Analyse à l'aide des catégories conceptualisantes

Lié à ces premières stratégies d'analyses et, plus particulièrement, au moment d'annotation et d'identification dans les marges des entrevues, des réflexions et des notes, s'engagera progressivement l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes permettant de jeter les bases d'une théorisation sans qu'il y ait de décalage entre l'annotation des entrevues et la conceptualisation des matériaux (Paillé et Muchielli, 2016). Cette stratégie d'analyse permettra progressivement de comparer les entrevues entre elles, d'effectuer un travail réflexif, progressif et récursif de construction théorique (Paillé et Muchielli, 2016). Selon Chevallier (2016), cette stratégie d'analyse s'accorde très bien avec les caractéristiques de l'entrevue narrative qui permet d'analyser le contenu selon les liens ou les associations que les participantes effectuent à partir de leur récit. Issue de la théorisation ancrée de Glaser et Strauss (1967), cette stratégie d'analyse permet d'identifier certains sens et de construire des catégories de manière inductive à partir de la retranscription et des données brutes des entrevues (Paillé, 2017; Paillé et Muchielli, 2016). Elle rend également possible la liaison de certains

concepts/thèmes reliés au cadre conceptuel et au guide d'entrevue dans un processus un peu plus déductif bien que le but ne consiste pas à appliquer un modèle ou une théorie au corpus du matériau de manière stricte (Blais et Martineau, 2006; Paillé, 2017; Paillé et Muchielli, 2016).

Conçue comme un outil d'analyse dynamique, la catégorie permet de faire progresser ou régresser l'analyse tout au long de la recherche par l'ajout de nouvelles entrevues (Paillé, 2017; Paillé et Muchielli, 2016). Une catégorie est plus qu'une rubrique ou un thème, car elle permet de donner directement une signification au contenu du vécu, d'un état, d'une action, d'une dynamique, d'un processus, etc. La catégorisation consiste à un essai de sens afin de nommer et de comprendre un phénomène en interrogeant le matériau d'entrevue (Paillé, 2017). Paillé (2017) suggère dès le départ de l'analyse, avec les catégories conceptualisantes, de regrouper dans un même fichier les définitions et propriétés de chacune des catégories, les extraits d'entrevues et les notes du chercheur. Au fil du processus de collecte et d'analyse en va-et-vient, certaines pistes (catégories) seront poursuivies et d'autres seront abandonnées « au profit d'une intégration analytique de l'ensemble » (p.76). Cette mise en relation des matériaux des différentes entrevues avec notre cadre conceptuel permettra de faire émerger les différentes formes et configurations des catégories conceptualisantes, de dégager une compréhension du sens des expériences vécues par les femmes cadres. Plus spécifiquement, la construction des catégories conceptualisantes se réalise par un travail dynamique de description analytique, de déduction interprétative et d'induction théorisante tout au long du processus (Paillé et Muchielli, 2016) (nous référons aussi le lecteur à l'appendice 1 et 2 de cet article : St-Arnaud et Giguère [2018]). La description analytique concerne la construction de catégories à partir des propos mentionnés par les participantes, ce qui contribue à nommer et identifier le sens du phénomène à même les matériaux d'entrevues. La déduction interprétative consiste à construire des catégories à partir du cadre conceptuel mobilisé par la présente recherche de manière à associer le matériau à des concepts théoriques. La construction de catégorie peut aussi se réaliser par un processus d'induction théorisante à travers l'écoute sensible et attentive des expériences et des événements. Progressivement, nous mettrons les catégories en relations les unes avec les autres en prenant en compte ce qui se retrouve dans les matériaux d'entrevue et notre cadre conceptuel dans le but de produire un processus de théorisation et d'arriver à « une *représentation formalisée de l'architecture et de la dynamique des phénomènes à l'étude* » (Paillé, 2017, p. 79). Dans ce processus, les « cas négatifs » seront considérés comme pistes alternatives et ont permis d'apporter des nuances ou des

critiques au processus de théorisation (Paillé, 2017). Cette méthode est des plus appropriées pour entrer en contact avec les expériences et les interprétations des femmes cadres de leur rapport au travail. Cette manière d'analyser les matériaux est également utilisée dans le processus d'analyse inductif général par Blais et Martineau (2006), où l'analyse des données consiste à développer des catégories à partir des matériaux d'entrevue dans le but de développer une théorisation. Plus largement, cette stratégie d'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes permettra d'ouvrir sur l'analyse des matériaux de manière « horizontale » (comparaison des entrevues entre elles) afin de réfléchir et de construire le processus de « théorisation » et de proposer une compréhension qui répond à la question et aux objectifs spécifiques de la recherche.

6.7.3 Reconstitution et analyse des parcours de vie

Ce troisième groupe de stratégies d'analyse consiste à reconstituer et à retracer les enchaînements, les situations, les événements et les actions en intégrant la temporalité (passée, présente et future) afin d'ouvrir sur une compréhension séquentielle et processuelle des parcours (Bertaux, 2010). Pour y parvenir, nous avons envisagé de restituer la chronologie de l'expérience d'encadrement des femmes cadres à partir de leurs années d'expérience dans l'encadrement (année 1, année 2, année 3, etc.) plutôt qu'à partir de leur âge dans le but de cerner les processus d'intégration, de maintien, de mouvements ascendants et descendants dans l'encadrement au fil du temps ou, dit autrement, de pouvoir comprendre les entrevues à partir d'une même base temporelle ou de pouvoir comparer les phénomènes dans le temps tel que l'a effectué Chevallier (2016) dans le cadre de sa thèse. Cette stratégie d'analyse tentera de rendre compte des expériences antérieures, des événements, des bifurcations et des transitions vécus par les femmes les conduisant à leur situation actuelle de même que de tenter de comprendre le sens qu'elles accordent à leur expérience dans la manière dont elles envisagent leur avenir. Cette stratégie d'analyse nous apparaît importante étant donné que les participants, lors des entrevues individuelles, racontent rarement leur histoire de manière séquentielle ; ils font plusieurs sauts vers l'avant et plusieurs sauts vers l'arrière (Bertaux, 2010). Les matériaux seront aussi analysés de manière horizontale (comparaison des entrevues entre elles) afin de réfléchir au processus de « théorisation » et de le construire en considérant l'ensemble des entrevues (Bertaux, 2010; Miles et Huberman, 2003), nous permettant de répondre à notre question et à nos objectifs de

recherche. Cette stratégie d'analyse conduisant à l'analyse comparative³² permet de faire apparaître les « récurrences » et les « logiques d'action semblables », mais aussi les différences et les spécificités à l'aide de « cas négatifs » qui apporteront des nuances et contribueront à raffiner la « théorisation » (Bertaux, 2010).

6.7.4 Stratégies d'analyses des entretiens de groupe

En ce qui concerne le processus d'analyse des entretiens de groupe, nous trouvons important de rappeler qu'elles sont utilisées en complémentarité avec les entretiens individuelles et qu'elles ne sont pas effectuées dans le but d'un changement ou d'une intervention. De plus, à ce point dans le processus, le travail de théorisation sera bien engagé. En nous appuyant sur Baribeau (2009), Boutin (2007) et Dejours (1980, 1993), nous travaillerons à l'écoute et à la réécoute des matériaux d'entretiens plutôt qu'à la retranscription. Cette modalité permettra de mieux saisir les mouvements du groupe, les intercallement d'une interlocutrice à l'autre, les moments où toutes parlent en même temps, les rires, les moments de silence, etc. En ce sens, nous nous sommes inspirée de la méthodologie mobilisée en psychodynamique du travail (bien qu'il ne s'agit pas d'une enquête en PDT) pour penser nos stratégies d'analyses. Elles seront, d'une part, analysées dans l'action, c'est-à-dire à travers la manière de conduire ces entretiens, où l'intersubjectivité et la subjectivité de l'étudiante-chercheuse sera engagée tout au long des entretiens. Elles permettront d'interpréter, de valider et de discuter en action de différentes thématiques (Dejours, 2000). D'autre part, nous réaliserons une analyse au sein de notre collectif de recherche. Ces résultats des entretiens de groupes seront mis en débat, discutés et validés dans l'intersubjectivité (Dejours, 2000). Enfin, les résultats des entretiens de groupe seront ajoutés aux sections « résultats, analyses et points de discussion ».

6.8 Respect des critères de scientificité

D'entrée de jeu, et devant la grande variabilité des critères de scientificité qui concernent la recherche qualitative (Bruchez, Roux et Santiago-Delefosse, 2017), nous nous situons dans la lignée de Guba et

³² Selon Bertaux (2010), cette analyse comparative se déroule dès la première entrevue (comparaison des données de l'entrevue avec ce que l'on pensait savoir de notre objet) et se poursuit tout au long des entretiens, où les données collectées auprès des participantes sont comparées de manière à approfondir et à préciser les phénomènes.

Lincoln (1989) qui expliquent que peu importent les types de recherches quantitatives ou qualitatives, les critères de scientificité résultent de constructions qui font sens pour les acteurs concernés à partir de processus interactifs au sein desquels le chercheur est engagé. De cette manière, les critères de scientificité peuvent être variés, ce qui nous a conduit à consulter différentes références afin de comprendre et de présenter les manières dont notre projet doctoral respecte certains critères de scientificité. Aussi, les questions de l'éthique en recherches qualitatives et le respect des critères de scientificité se posent à tous les moments de la recherche et pas seulement dans le rapport aux sujets (Creswell, 2013; Guba et Lincoln, 2005; Martineau, 2007). De plus, nous considérons aussi les éléments suivants dans nos réflexions sur le respect des critères de scientificité. Selon Drapeau (2004), il s'avère important de développer des critères de scientificité en fonction du type de recherche effectué plutôt que de transposer les critères de scientificité développés dans les recherches quantitatives (objectivité, validité, fidélité) pour les appliquer aux recherches qualitatives. Traditionnellement, les chercheurs ont basé la validité de leur recherche par la quête d'objectivité et misé sur les aspects techniques et instrumentaux. Avec l'arrivée des paradigmes herméneutique et phénoménologique, un élargissement des critères de validation a été nécessaire (Guba et Lincoln, 1989; Laperrière, 1997; Pourtois et al., 2006).

Un des premiers critères de scientificité, selon Mucchielli (1991), se nomme « l'acceptation interne ». Il consiste à l'acceptation par les participants de la manière d'effectuer la recherche par le chercheur de même que de l'objet même de la recherche. Pour respecter ce critère, nous obtiendrons, dès les premières entrevues, des rétroactions à propos de l'enchaînement de l'entrevue et des thèmes qui y sont abordés afin vérifier « l'acceptation interne » des participantes. De même, chacune des participantes sera informée du contexte de cette recherche, des thèmes abordés lors de la stratégie de recrutement et aura fourni son consentement libre et éclairé à la recherche, consentement qui pourra être retiré à tout moment pendant le processus (Fontana et Frey, 2005). Dans le cadre de notre recherche, aucune participante n'a retiré, à ce jour, son consentement.

La « cohérence interne » constitue un autre critère qui permet de rendre compte de l'ensemble des matériaux collectés et analysés, de leur caractère compréhensible et crédible dans la manière d'articuler les résultats (Lieblich et al., 1998; Mucchielli, 1991). En ce sens, nous pensons que notre stratégie de collecte des matériaux de manière progressive et nos stratégies d'analyses en va-et-vient

sont en mesure de contribuer au respect de ce critère de scientificité. La « confirmation externe » consiste à l'acceptation et à l'adhésion aux résultats de la recherche par la communauté scientifique (Mucchielli, 1991). En ce sens, ce critère pourrait rejoindre le critère de fiabilité tel que conceptualisé par Guba et Lincoln (1989) qui se définit à travers la capacité d'autres chercheurs à suivre le processus effectué par l'étudiante-chercheure en considérant ses perspectives, sa situation et ses résultats. Ce critère est également soutenu par la mise en discussion des résultats avec la directrice de thèse de ce projet de même qu'avec les présentations que nous avons faites et les discussions qui ont suivi lors de certaines rencontres au sein de notre collectif de recherche. Ces personnes qui composent le collectif de recherche connaissent bien le projet de l'étudiante-chercheure, sont en mesure de suivre son cheminement à travers ses études doctorales, de voir la progression des choix qui sont effectués et les raisons qui soutiennent ces choix. Plus spécifiquement, le collectif de recherche sera mobilisé tout au long du processus de collecte et d'analyse des entrevues. Les choix relatifs aux personnes rencontrées, aux milieux sélectionnés en fonction des matériaux collectés et des analyses qui en sont faites seront discutés de même que le processus d'atteinte ou non de saturation théorique (Paillé, 2017).

De leur côté, Guba et Lincoln (1989) reconnaissent le critère de crédibilité qui repose sur la capacité du chercheur à considérer les réalités reconstruites par les participants de l'étude comme étant partie prenante et au cœur de ses stratégies d'analyse et du processus de théorisation, de manière à ce que les participantes puissent se reconnaître à travers la « théorisation » construite par le chercheur. Pour atteindre ce critère, les chercheurs suggèrent notamment de prendre en compte l'analyse des cas négatifs qui permettent de revoir la construction de la théorisation sous un autre angle de même que de vérifier la théorisation auprès des participantes de l'étude, ce qui sera possible par le biais des entrevues de groupe qui suivront les entrevues individuelles. Ce critère de crédibilité rejoint aussi le critère de complétude (Mucchielli, 1991) ou de triangulation des données (Blais et Martineau, 2006; Boutin, 1997; Laperrière, 1997; Morrow, 2005; Pourtois et al., 2006; Thomas, 2006) qui consiste à assurer la justesse des matériaux et de rechercher la congruence entre les données collectées et l'analyse qui en est faite. Aussi, la triangulation des matériaux est possible par l'utilisation de différentes méthodes de recherche (Boutin, 1997; Denzin, 2009; Deprez, 2007; Fontana et Frey, 2005; Guba et Lincoln, 1989; Touré, 2010) ; l'entrevue individuelle et l'entrevue de groupe afin de valider les résultats et les interprétations qui en sont faites à partir des entrevues individuelles ; la triangulation théorique

où les données sont analysées à l'aide de trois cadres théoriques (Denzin, 2009; Deprez, 2007; Mucchielli, 1991; Steinke, 2004), soit la psychodynamique du travail (Dejours, 1993; Dejours, 1995b, 2013; Molinier, 2008), la sociologie des rapports sociaux de sexe (Daune-Richard et Devreux, 1992; Galerand et Kergoat, 2013; Kergoat, 1984, 2010b) et le cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle tel que conceptualisé dans les sciences de l'orientation (Fournier et al., 2016b). Selon Pelletier (2014), la considération et l'utilisation de cadres théoriques complémentaires et différents pour former un cadre conceptuel contribuent à l'élargissement de notre champ de vision et à la réduction des angles morts de l'étude de la question du vécu subjectif au travail des femmes cadres.

La saturation des matériaux collectés (Paillé, 2017; Pirès, 1997) contribue aussi au respect des critères de scientificité de la recherche. Elle permettra de mettre fin au processus de collecte lorsque certains éléments en entrevues s'avèreront redondants et ne permettront plus d'approfondir la compréhension des phénomènes et du sens que les participantes leur accordent (Mucchielli, 1991; Paillé et Mucchielli, 2016). Il est important de noter ici qu'il n'y a pas de règles ni de chiffre précis à rencontrer et qu'il s'agit d'un processus et d'une décision prise par le chercheur de manière « qualitative » (Paillé, 2017; Paillé et Mucchielli, 2016).

D'autres critères relationnels reliés à l'éthique et à l'authenticité des chercheurs sont aussi à prendre en compte dans la validité de la recherche (Pourtois et al., 2006). Notamment, Baribeau et Royer (2012) mentionnent qu'au moment d'effectuer la collecte et l'analyse du matériau, une grande capacité d'écoute et d'ouverture à l'autre est nécessaire. De manière plus générale, l'investissement subjectif du chercheur dans son projet de recherche, ses savoir-être et ses savoir-faire sont aussi garants de la démarche d'investigation et de la conduite des étapes de sa recherche :

Le chercheur qualitatif doit posséder des qualités morales et intellectuelles aussi fondamentales que la sensibilité à soi, aux autres, aux choses et à l'objet qu'il étudie. Cette sensibilité doit être marquée de respect, d'attention et d'une connaissance approfondie de son objet de manière à laisser ce dernier montrer sa propre nature à travers les descriptions et les interprétations qu'il en fera. Ces qualités posent de grands défis au chercheur qualitatif. (Baribeau et Royer, 2012, p. 7)

Pour Jeffrey et Maffesoli (2005), s'adresser aux participants pour mieux comprendre ce qu'ils vivent s'avère une expérience d'ordre éthique permettant aux personnes d'être entendues dans leurs

différences. Enfin, la présente recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche sur des êtres humains de l'Université Laval.

Partie 2 : Chapitres 7 et 8

La deuxième partie de cette thèse présente, au chapitre sept, les résultats, les analyses et les points de discussion. La présentation de ces éléments repose sur la stratégie de recherche narrative qui comprend les entrevues individuelles et de groupe et qui permet de prendre en compte les dynamiques subjectives et intersubjectives. À cet égard, la première partie du chapitre sept consiste à une présentation générale du processus de collecte, de traitement et des analyses des matériaux afin que le lecteur puisse comprendre la manière dont la thèse a été réalisée concrètement. Ensuite, la deuxième partie du chapitre sept présente le processus de théorisation à travers les résultats, les analyses et les points de discussion. Le chapitre huit présente la discussion générale et la conclusion de cette thèse. Il est composé des contributions théoriques, épistémologiques, méthodologiques et sociales de la thèse et discute des apports à la production des connaissances. Aussi, les limites de la portée des résultats de la thèse sont détaillées. Il se termine par une conclusion générale de la thèse.

Chapitre 7 : Résultats, analyses et points de discussion

La section qui suit débute par une présentation générale du processus de collecte, de traitement et des analyses des matériaux à la section 7.1), afin que le lecteur puisse comprendre la manière dont la thèse a été réalisée concrètement. De plus, tout au long de la réalisation de la thèse, les choix relatifs à sa structuration sont aussi explicités dans cette section. Ensuite, les résultats, les analyses et les points de discussion sont présentés à travers six grandes catégories : 7.2) portrait des participantes et mise en contexte du travail d'encadrement ; 7.3) les enjeux de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres ; 7.4) les événements et les transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres ; 7.5) souffrance au travail des femmes cadres et stratégies de défense mises en œuvre ; 7.6) les dynamiques de reconnaissance au travail et la construction de l'identité des femmes cadres et 7.7) de la femme privilégiée à la femme libérée : les enjeux de l'émancipation par le travail des femmes cadres.

7.1 Présentation générale du processus de collecte, de traitement et des analyses des matériaux

Comme nous l'avons présenté au chapitre six, le processus de collecte du matériau s'est déroulé à partir d'une stratégie de recherche narrative qui a permis de prendre en compte les dynamiques subjectives et intersubjectives, à travers des entrevues individuelles et de groupe. Dans le but d'engager ces dynamiques intersubjectives lors des entrevues individuelles, une large question d'ouverture liée aux objectifs de la recherche, tant dans son style que dans son contenu, a permis de donner le ton au type d'entrevue que l'étudiante-chercheuse a voulu réaliser avec chaque participante. Cette large question a fait place à la parole des participantes dans la réalisation des entrevues individuelles afin qu'elles puissent prendre la main de l'entrevue. J'ai laissé la participante répondre, organiser et présenter ses idées et sa narration de la manière qui fait sens pour elle, et ce, même lorsqu'elle m'a questionné à savoir par quoi elle devait commencer. Elle a aussi permis de brosser un portrait large des aspects à aborder dans un style différent ou inhabituel de leur contexte de travail d'encadrement. Enfin, cette question d'ouverture a permis d'ouvrir dès le départ sur un espace de réflexion. Chacune d'entre elles a été amenée à décider de la porte par laquelle elles désiraient entrer pour débiter l'entrevue, ce qui est en lien avec les objectifs de la recherche. Certaines ont décidé de

retracer les motifs qui les ont conduites à devenir cadre et à reconstruire leur parcours de vie professionnelle jusqu'à leur poste actuel. D'autres ont choisi de débiter l'entrevue en parlant de leur travail au sein de leur poste actuel et des aspects qui composent leur travail d'encadrement au quotidien. Quelques-unes ont évoqué un événement marquant de leur parcours de vie professionnelle. Les possibilités ont été multiples. Peu importe leur choix, il s'est inscrit en cohérence avec l'objet de la présente recherche et les dimensions du travail et du parcours de vie professionnelle issus du cadre conceptuel, permettant de mieux comprendre les expériences subjectives de travail des participantes. Ces entrevues individuelles ont été réalisées en alternance avec le traitement et les analyses du matériau. Elles se sont déroulées entre août 2017 et juillet 2018.

Dès la réalisation de la première entrevue, le traitement et les analyses à l'aide de l'examen phénoménologique des matériaux, l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes et la reconstitution et l'analyse des parcours de vie ont été réalisés. L'examen phénoménologique a été effectué à l'aide de la lecture et de la relecture des entrevues de manière à nous laisser imprégner par le vécu des participantes. Des notes ont été prises à même les marges des entrevues. Ensuite, un résumé descriptif temporel a été produit pour chacune des entrevues de manière à regrouper le matériau à travers de grands thèmes. Progressivement, ces thèmes ont pu être comparés entre les femmes cadres de l'échantillon de manière à dégager les similitudes, les différences de même que les points à approfondir. Ces stratégies d'analyse ont ouvert sur une compréhension descriptive détaillée de plusieurs aspects du travail et des parcours de vie professionnelle des femmes cadres à partir desquelles des analyses approfondies du matériau collecté ont été effectuées. En parallèle, un travail de conceptualisation à l'aide des catégories conceptualisantes a été réalisé. Plus spécifiquement, la construction des catégories conceptualisantes s'est engagée dans un travail dynamique de description analytique, de déduction interprétative et d'induction théorisante. La description analytique contribue à la construction de catégories à partir des propos mentionnés par les participantes, permettant de nommer et d'identifier le sens du phénomène directement dans les matériaux d'entrevue. Certaines catégories sont également construites au sein du processus de déduction interprétatif, à partir du cadre conceptuel défini dans la présente recherche, de manière à relier certains matériaux d'entrevue à certains concepts théoriques. Enfin, l'induction théorisante soutient la création de catégories tout en demeurant en proximité avec les matériaux d'entrevue à travers une écoute sensible et attentive des enchaînements, des expériences et des événements. Tout au long de ce travail dynamique d'analyse,

la construction des catégories est appelée à évoluer ; certaines d'entre elles sont modifiées ou précisées, d'autres sont écartées et de nouvelles peuvent être créées. En ce qui concerne la saturation d'une catégorie, elle relève, selon Paillé et Mucchielli (2016), de la décision du chercheur et s'appuie sur la généralité. La généralité consiste à ce qu'un phénomène soit assez présent pour caractériser la situation de plusieurs personnes qui composent le groupe étudié sans que ce phénomène soit généralisé pour l'ensemble d'entre elles. De cette manière, il n'y a pas de règle, de mécanisme ou de chiffre à atteindre pour qu'une catégorie soit caractérisée de générale (Paillé et Mucchielli, 2016). De son côté, la catégorie singulière réfère à ce qui est particulier, spécifique, exceptionnel par rapport à la théorisation générale. Selon eux, la catégorie singulière a autant sa place dans le processus de théorisation que la catégorie générale. Le tableau 1 présente un exemple du processus dynamique de construction des catégories conceptualisantes selon Paillé et Mucchielli (2016) qui ont été intégrées à la section 7.2.2 du chapitre sept. Les catégories construites sont ensuite mises en relations entre elles dans le but de proposer une compréhension cohérente avec l'objectif général et les objectifs spécifiques de la recherche.

Tableau 1 : Exemple du processus dynamique de construction des catégories conceptualisantes selon Paillé et Mucchielli (2016)

Description analytique	
La description analytique participe à la construction de catégories à partir des propos mentionnés par les participantes, contribuant à nommer et identifier le sens du phénomène directement dans les matériaux d'entrevue.	Par exemple, identifier les différentes activités de travail des femmes cadres : planification, organisation et coordination des dossiers ou des mandats, gestion des équipes, gestion financière, élaboration et planification des orientations stratégiques, réunions comités et rencontres, relations avec la clientèle, relations publiques, représentations auprès des partenaires et développement des affaires, secrétariat, gestion des TIC, travail domestique. Cerner les modes d'organisation et de fonctionnement des femmes cadres à l'égard de ces activités : stratégies

	individuelles de conciliation, processus de négociation et arrangements conjugaux.
Déduction interprétative	
Certaines catégories ont aussi été construites à travers un processus de déductions interprétatives, à partir des perspectives théoriques mobilisées de la présente recherche, de manière à relier certains matériaux d'entrevue à certains concepts théoriques.	Par exemple, construire une catégorie sur les activités de travail de la sphère domestique à partir du concept de travail domestique identifié à même le matériau des entrevues, catégorie reliée à la définition élargie du travail dans la théorie de la sociologie des rapports sociaux de sexe.
Induction théorisante	
L'induction théorisante a aussi permis de créer des catégories en demeurant en proximité avec les matériaux des entrevues, en écoutant de manière sensible et attentive les enchainements des expériences et des événements et ainsi, parvenir à créer une catégorie.	<p>Par exemple construire une catégorie « la multiplicité des activités de travail visibles et invisibles et les arrangements individuels et conjugaux » pour regrouper les différentes activités de travail au sein desquelles les femmes cadres sont engagées, dont celles des activités de travail liées à la sphère domestique et les stratégies individuelles et conjugales mobilisées.</p> <p>En conceptualisant le travail des femmes cadres de cette manière, nous avons été à même de faire émerger des catégories qui mettent de l'avant les processus de négociation et les arrangements conjugaux : notamment, les catégories « la persistance de la division traditionnelle des activités de travail domestique des femmes cadres en famille nucléaire » et « la redivision des activités de travail domestique des femmes cadres dans des familles monoparentales avec garde partagée ou dans des familles recomposées »</p>

La reconstruction et les analyses des parcours de vie ont permis de retracer la courbe du parcours de vie professionnelle des femmes cadres à travers une perspective diachronique de même que de situer les événements marquants et les transitions réalisées en considérant leurs différentes sphères de vie. Cette stratégie d'analyse s'est aussi appuyée sur les résumés descriptifs temporels réalisés lors de l'examen phénoménologique des matériaux.

Lorsque nous avons mis fin au processus de collecte des matériaux par le biais des entrevues individuelles, nous avons poursuivi notre processus de traitement et d'analyse à l'aide de ces stratégies. Ce processus a permis de dégager six grandes catégories qui composent le processus de théorisation : 7.2) portrait des participantes et mise en contexte du travail d'encadrement ; 7.3) les enjeux de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres ; 7.4) les événements et les transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres; 7.5) souffrance au travail des femmes cadres et stratégies de défense mises en œuvre 7.6) les dynamiques de reconnaissance au travail et la construction de l'identité des femmes cadres; et 7.7) de la femme privilégiée à la femme libérée : les enjeux de l'émancipation par le travail des femmes cadres. Ces six grandes catégories interdépendantes permettent d'aller des descriptions aux interprétations des résultats en considérant les processus de traitements et d'analyses des matériaux.

Ce processus de théorisation qui a été construit à travers ce processus de collecte, de traitement et d'analyses à partir des entrevues individuelles a ensuite été présenté aux femmes cadres volontaires à participer à l'entrevue de groupe. À ce sujet, nous avons invité, sur une base volontaire, les femmes ayant participé à l'entrevue individuelle et volontaires à participer à l'entrevue de groupe à faire un choix entre deux possibilités de moment pour l'entrevue de groupe au printemps 2019. À partir de leurs réponses, deux groupes de femmes cadres intermédiaires et un groupe de femmes cadres supérieures ont été formés. Cette manière de faire peut vouloir dire que des participantes des entrevues individuelles ont refusé de participer à ces entrevues de groupe. Les entrevues de groupe ont été organisées de manière à alterner entre la présentation des résultats préliminaires et des périodes d'échanges et de discussion entre l'étudiante-chercheuse et les participantes. Plus spécifiquement, l'entrevue de groupe a débuté par un portrait des participantes et une présentation des catégories relatives aux parcours de vie qui les ont menées à entrer dans l'encadrement suivi d'un moment de discussion. Ensuite, les catégories construites à partir du matériau des entrevues individuelles relatives aux enjeux de l'intégration de la mobilité et du maintien au travail — nommées, à ce moment, multiples

sphères d'activités du travail, objets du travail selon les rationalités, enjeux de conciliation du travail d'encadrement avec les différentes sphères de vie, inégalités vécues dans l'encadrement et stratégies — ont été présentées suivi d'un moment de discussion. Les catégories qui concernent les choix entourant les parcours de carrière et de vie des femmes cadres à travers les dimensions de la vie professionnelle, conjugale et familiale ont été présentées suivies d'un moment de discussion. Enfin, l'entrevue s'est terminée avec la présentation des catégories relatives aux voies d'émancipation par le travail suivi d'un moment de discussion, puis de remerciements pour avoir participé à l'entrevue. Les participantes ont permis d'ajouter, de préciser et de renforcer les éléments discutés dans le processus de théorisation, de peaufiner les théorisations à la lumière de l'objectif général et des objectifs spécifiques de recherche. Ces entrevues ont eu lieu à l'Université Laval au printemps 2019. Du côté des stratégies d'analyses des entrevues de groupe, le matériau a été analysé à l'aide de stratégies d'analyse dans l'action. Ces stratégies ont permis de confronter les analyses produites à partir du matériau des entrevues individuelles aux expériences vécues par les femmes cadres, aux échanges et aux discussions engagées lors de ces entrevues de groupe de manière à peaufiner la construction des catégories qui permettent de répondre à l'objectif général et aux objectifs spécifiques de la thèse.

De manière globale, l'ensemble de ce processus de traitement et d'analyse du matériau a soulevé, d'une part, plusieurs catégories importantes pour répondre aux objectifs spécifiques de notre projet. D'autre part, les résultats dégagés à l'aide des stratégies d'analyse de cette recherche sont plus près de résultats analysés, considérant, par exemple la stratégie de déduction interprétative, qui implique la prise en compte du cadre conceptuel pour relier certains matériaux à certains concepts théoriques. Suivant ces perspectives, nous avons choisi de bien expliciter et déplier l'ensemble des éléments permettant de répondre à l'objectif général et aux objectifs spécifiques de la thèse. Ce choix a été fait pour donner tout le relief et le sens et rendre compte de manière qualitative, dans les règles de l'art, de la richesse des matériaux. Il implique, en contrepartie, la production d'une importante section de résultats et d'analyses. Le fruit de ce travail de collecte, de traitement et d'analyse des matériaux est présenté au chapitre sept, à travers la présentation des résultats, des analyses et des points de discussion sans qu'il y ait de séparation entre les trois. Ce choix a été fait dans le but d'intégrer et de ne pas dissocier la présentation des résultats, des analyses et des interprétations de la discussion à l'aide du cadre conceptuel et des connaissances antérieurement produites sur le travail des cadres hommes et femmes. Ces éléments ont été impliqués dans le processus de traitement et d'analyse des matériaux, dans un processus dynamique. De plus, la présentation des résultats analysés des

entrevues de groupe a été insérée au sein d'une catégorie « mise en discussion lors des entrevues de groupe ». Cette catégorie rend visible l'apport des analyses du matériau des entrevues de groupe au processus de théorisation. Ensuite, des points de synthèse et de discussion sont présentés pour chacune des sous-sections, de manière à discuter de la construction de ces catégories à la lumière du cadre conceptuel et des travaux antérieurs qui ont porté sur le travail des cadres hommes et femmes. Par ailleurs, nous avons décidé de placer quelques analyses descriptives détaillées au sein d'annexes. De cette manière, les spécificités des éléments descriptifs sont accessibles pour le lecteur qui veut en savoir davantage à ce propos. Enfin, ce processus de théorisation nous a permis de répondre à notre objectif général et aux objectifs spécifiques de notre recherche doctorale qui seront soulignés à chacune des sections.

Par ailleurs, dans le but de préserver la confidentialité des participantes, des prénoms fictifs ont été attribués à chacune d'entre elles (une liste des prénoms fictifs est disponible à l'annexe I). De même, tous les éléments concernant les noms des personnes, les lieux, les événements susceptibles de dévoiler l'identité de la participante ont été rendus confidentiels, soit en utilisant des noms ou des prénoms fictifs ou encore par l'utilisation d'un X et de l'aspect à laquelle elles réfèrent en utilisant les crochets au sein du texte (par exemple : [nomme l'organisation]).

7.2 Portrait des participantes et mise en contexte de leur travail d'encadrement

La présente section a été construite afin d'introduire le lecteur aux caractéristiques qui définissent le portrait des participantes qui composent l'échantillon de cette étude doctorale de même que de situer des éléments relatifs à leur contexte de travail d'encadrement. Ainsi, elle débute par une description détaillée du portrait des femmes cadres à la section 7.2.1, suivie d'une description du poste qu'elles occupent à la section 7.2.2. Ensuite, une description des enjeux vécus au sein des contextes organisationnels au sein desquels les femmes cadres travaillent est effectuée à la section 7.2.3, en considérant les spécificités des secteurs traditionnellement masculins et traditionnellement féminins. Enfin, la place occupée par le travail dans la vie des femmes cadres et les enjeux de rémunération sont exposés à la section 7.2.4. Pour terminer, un point de synthèse et de discussion est présenté à la section 7.2.5, à propos du portrait des participantes et de la mise en contexte de leur travail d'encadrement.

7.2.1 Portrait des participantes

La stratégie d'échantillonnage de cette recherche visait à répondre au principe de diversification interne tel que décrit par Pires (1997). Au total, 51 femmes cadres ont été rencontrées en entrevues individuelles dans le cadre de cette recherche qui porte sur le vécu subjectif du travail des femmes cadres. Celles-ci ont toutes en commun de travailler à un niveau hiérarchique intermédiaire ou supérieur dans une organisation de plus de 250 employés, de détenir un statut de cadre depuis au moins deux ans et d'être responsable de l'encadrement d'au moins 2 employés. Certaines de ces femmes cadres sont d'origines ethniques variées et parfois issues de la première, de la deuxième ou de la troisième génération d'immigrants, mais toutes sont caucasiennes. Quelques-unes ont des limitations physiques ou des handicaps. De ces 51 femmes cadres, 28 ont demandé à être recontactées pour être invitées à participer à une entrevue de groupe. Parmi celles qui ont accepté et qui étaient disponibles, certaines ont annulé le jour même, quelques heures avant l'entrevue ou ne se sont pas présentées à l'entrevue en raison d'un empêchement. De ce nombre, 14 d'entre elles ont participé sur une base volontaire à une entrevue de groupe selon leurs disponibilités. Deux groupes de femmes cadres intermédiaires et un groupe de femmes cadres supérieures ont été formés pour réaliser des entrevues de groupe.

Afin de développer une meilleure compréhension des enjeux et des défis vécus dans le travail des femmes cadres, l'atteinte d'une saturation empirique était visée. Bien que certains chercheurs la situent autour d'une trentaine d'entrevues (Ouellet et Saint-Jacques, 2000), nous avons poursuivi les entrevues individuelles au-delà de ce nombre afin d'assurer la diversification de notre échantillonnage et de couvrir l'ensemble des paliers hiérarchiques, dont les paliers supérieurs. En effet, après avoir réalisé 30 entrevues, bien que nous avons un peu plus d'une quinzaine de femmes occupant un poste de cadre dit « supérieur » au sein d'une organisation, nous en avons eu seulement une au premier palier hiérarchique (poste de numéro une dans une organisation ou au sommet de la hiérarchie) et huit qui occupaient le deuxième palier hiérarchique d'une organisation. En ce sens, plusieurs des femmes cadres occupant un niveau hiérarchique supérieur avaient de 2 à 3 paliers hiérarchiques au-dessus d'elles malgré une appellation de poste de cadre supérieur. On peut penser que certaines occupaient des postes plus près d'un statut cadre intermédiaire malgré un statut dit supérieur ou encore que le statut supérieur soit composé de plusieurs niveaux hiérarchiques au sein de certaines organisations.

Afin de bien répondre aux objectifs de recherche, plus spécifiquement, au quatrième objectif spécifique (analyser les processus entourant les passages entre les niveaux hiérarchiques - mouvements ascendants et descendants - tout au long de leur parcours de vie professionnelle), notamment en ce qui concerne le processus ascensionnel et considérant les nombreuses études qui se sont penchées sur le « plafond de verre » ou sur les barrières ou difficultés rencontrées par les femmes cadres dans le processus ascensionnel, il nous est apparu nécessaire de poursuivre le processus de recrutement et les entrevues afin de rencontrer davantage de femmes cadres à des postes de présidente, directrice générale, vice-présidente, présidente directrice générale, soit des postes au premier ou au deuxième palier hiérarchique. Ces efforts supplémentaires ont contribué à rencontrer une meilleure diversification au sein de l'échantillon en ce qui concerne le niveau hiérarchique supérieur.

Dans le cadre de cette recherche, la distinction entre le niveau hiérarchique intermédiaire et supérieur était nécessaire, mais insuffisante pour rencontrer des femmes cadres dans les sommets des hiérarchies. Il nous est apparu important de poursuivre des entrevues sans quoi l'objectif principal de même que le quatrième objectif spécifique n'auraient pas pu être efficacement atteints ou auraient dû être modifiés. Nous retenons donc qu'il apparaît pertinent d'aller au-delà du statut formel du poste occupé par chacune des femmes cadres pour assurer une bonne diversification interne de notre échantillon en fonction du critère du niveau hiérarchique, particulièrement pour le premier et le deuxième palier hiérarchique. Si nous avons saisi ces enjeux à propos du niveau « cadre intermédiaire » et du niveau « cadre supérieur » avant de nous rendre sur le terrain, nous aurions pu modifier nos critères et orienter notre recherche autrement afin d'entrer en contact plus rapidement avec des femmes cadres dans le premier et le deuxième palier hiérarchique d'une organisation, ce qui ne fut pas possible et ce qui explique les choix que nous avons faits dans ce processus. Après avoir conduit ces entrevues supplémentaires, nous avons pu remarquer qu'une meilleure diversification interne des participantes qui composent notre échantillon a été atteinte, contribuant à une meilleure saturation empirique. De plus, lorsque la diversité des caractéristiques des participantes a été jugée suffisamment grande, et ce, en ce qui concerne le niveau hiérarchique, l'âge, le nombre d'années d'expérience comme cadre, la formation initiale, le secteur d'activité traditionnellement masculin ou féminin, la situation conjugale et la situation familiale, nous avons mis fin au processus de collecte des matériaux.

Plus concrètement, le tableau 2 qui suit présente le portrait de l'échantillon, notamment des informations sur le niveau hiérarchique, l'âge, la formation initiale, le nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel, la région administrative, le nombre d'employés à charge, le nombre d'heures moyen travaillées par semaine, la situation conjugale et la situation familiale. Ce tableau rend visible la diversité des caractéristiques des femmes cadres qui composent l'échantillon. Rappelons ici que la diversité des caractéristiques des femmes cadres qui composent l'échantillon était visée dans le but de rencontrer la diversification interne de l'échantillon par homogénéisation, de manière à maximiser l'étude extensive de l'objet de recherche (le vécu subjectif au travail des femmes cadres) et non pas de voir l'incidence de certains de ces critères sur le vécu subjectif au travail des femmes cadres. En effet, notre choix de stratégie d'échantillonnage a été fait dans le but d'éviter de tomber dans le piège ou de réfléchir le matériau collecté en tentant de le lier à certaines composantes spécifiques. Il rend également impossible la vérification des résultats à un niveau hiérarchique ou à un secteur d'activité et contribue à rester centré sur la compréhension du vécu subjectif au travail de ces femmes cadres peu importe leur situation. Par ailleurs, une liste des prénoms fictifs utilisés pour identifier les participantes est disponible à l'annexe I.

Tableau 2:Portrait de l'échantillon

Niveau hiérarchique	Intermédiaire	20
	Supérieur	31
Âge	Moins de 40 ans	7
	41-50 ans	19
	51-60 ans	21
	+ de 60 ans	4
Formation initiale	Formées à la gestion	23
	Formées à un autre métier ou profession	28
Ancienneté poste	- de 3 ans	15
	3-5 ans	20
	6-9 ans	8

	10-15 ans	8
Secteur d'activité	Traditionnellement masculin	21
	Traditionnellement féminin	30
Région administrative	Capitale-Nationale	28
	Chaudière-Appalaches	7
	Montréal	12
	Autres	4
Nombre d'employés à charge (encadrement direct)	Moins de 10	15
	11-20	14
	21 à 40	4
	41-60	5
	61-100	3
	101 et +	10
Nombre d'heures moyen travaillées par semaine	35-40 heures	10
	41-45 heures	11
	46-50 heures	13
	51-55 heures	3
	+ de 55 heures	14
Situation conjugale	Vie maritale	39
	Vie seule	12
Situation familiale	Avec enfants à charge	33
	Avec enfants plus à charge	14
	Sans enfants	4

Afin de bien décrire l'échantillon, la section qui suit commente les principaux éléments qui apparaissent au sein du tableau.

Tout d'abord, le nombre de femmes cadres qui occupent un poste d'encadrement supérieur est un peu plus élevé que le nombre de femmes cadres occupant un poste intermédiaire. Toutefois, ces deux catégories regroupent une diversité de types de postes d'encadrement. En effet, nos efforts de recrutement supplémentaires exposés ci-haut ont permis de documenter les expériences des femmes au premier ou dans les premiers échelons des organisations. En ce qui concerne leur âge, l'échantillon comprend des femmes cadres d'âges variés. Elles sont toutefois un peu plus nombreuses dans les tranches d'âges « 41 à 50 » et « 51 à 60 ». Il faut savoir que la moyenne d'âge d'entrée dans l'encadrement des femmes de cette étude se situe autour de 32 ans, ce qui explique notre choix de catégorie « moins de 40 ans » pour regrouper les femmes en début de carrière. En effet, à la suite de leurs études, plusieurs occupent plus d'un poste sur le marché du travail avant de passer du côté de l'encadrement, ce qui pourrait avoir comme conséquence de retarder leur entrée dans un poste cadre. Ces éléments relatifs au parcours de vie des femmes cadres et leur contexte d'entrée dans le métier de cadre sont exposés à la section 7.4. Quant à leur domaine de formation initiale, elles sont près de la moitié à avoir étudié initialement en sciences de gestion et un peu plus de la moitié à détenir une formation initiale dans un autre métier ou profession. En ce qui concerne leur ancienneté en poste, elles sont plusieurs à avoir moins de 5 ans sur leur poste actuel, au moment de l'entrevue. Certaines ont plus de 6 ans d'ancienneté sur le même poste. Il faut comprendre ici que les mouvements entre les postes d'encadrement sont fréquents tout au long des parcours de vie professionnelle. De manière plus large, elles cumulent en moyenne 18 années d'expérience en tant que cadre, au moment de réaliser l'entrevue.

En ce qui a trait aux organisations dans lesquelles elles travaillent, le critère établi était de travailler dans une organisation de plus de 250 employés afin d'avoir une certaine uniformité quant à la taille de l'organisation et d'augmenter les chances d'avoir des collègues cadres de même niveau et possiblement, un collectif de cadres. Par rapport à leur secteur d'activité, la diversification qui a été

établie était de regrouper les organisations en fonction des secteurs traditionnellement féminins³³ (santé, services sociaux, éducation) et des secteurs traditionnellement masculins (notamment, dans le cadre de cette étude, finance, assurance, hôtellerie, tourisme, culture, industrie primaire, médias, technologie, informatique et distribution). Elles sont un peu plus de la moitié de l'échantillon à travailler dans un secteur d'activité traditionnellement féminin contre un peu moins de la moitié à œuvrer dans un secteur d'activité traditionnellement masculin, ce qui permet de bien diversifier l'échantillon. De même, une certaine diversité géographique de l'échantillon a été considérée. Bien que la majorité de l'échantillon soit composée de femmes cadres travaillant au sein de la Capitale-Nationale ou de la grande région de Montréal, certaines femmes cadres travaillent dans d'autres régions administratives du Québec, contribuant à un portrait plus varié de leurs expériences.

En ce qui concerne le nombre d'employés encadrés, un des critères de recrutement consistait à encadrer directement un minimum de deux employés de manière à exclure les cadres dans des fonctions d'expertise qui n'encadrent pas directement du personnel. Suivant cette logique, une diversité de la taille des équipes encadrées en direct peut être remarquée au sein de l'échantillon. Les participantes encadrent des équipes de petite, moyenne et grande taille. Le nombre d'employés encadrés en direct varie entre 2 et 120. Les femmes cadres sont plus nombreuses à encadrer en direct « moins de 10 employés » et de « 11 à 20 employés ». Toutefois, parmi ces dernières, plusieurs d'entre elles encadrent en indirect un plus grand nombre d'employés, particulièrement pour celles qui se retrouvent dans le premier et le deuxième palier hiérarchique au sein de leur milieu. D'autres encadrent en direct une plus grande équipe et peuvent être appelées à travailler avec d'autres employés en transversal dans l'organisation, où elles interagissent avec plusieurs personnes qui ne sont pas directement sous leur responsabilité hiérarchique, mais dont elles ont besoin de l'expertise/engagement pour mener à bien leurs dossiers. Cette diversité entourant la taille des équipes encadrées permet d'obtenir une variété de niveaux hiérarchiques et d'expériences d'encadrement d'employés de différentes catégories socioprofessionnelles (par exemple, personnel de soutien, professionnels, cadres intermédiaires, supérieurs, vice-présidents).

³³ Nous nous appuyons sur les travaux présentés à la section 3.1. à propos des premières religieuses et femmes dans des fonctions de cadre au sein du marché du travail qui œuvraient dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des services sociaux.

Concernant leur situation conjugale, plusieurs des femmes vivent maritalement au moment de l'entrevue tandis qu'un petit nombre vivent seules. Toutefois, près de la moitié des participantes de l'échantillon a vécu un processus de séparation ou de divorce tout au long de leur parcours professionnel, contribuant à diversifier leurs expériences conjugales. En ce qui concerne leur situation familiale, plusieurs ont eu à charge des enfants. De plus, certaines qui n'avaient pas eu d'enfant au sens biologique ou via un processus d'adoption se sont retrouvées avec des enfants en garde complète, en garde partagée ou en garde partielle, en fonction de la formule de garde obtenue par leur conjoint, à la suite de son processus de séparation ou de divorce avec son ex-conjointe, la mère de ses enfants. Enfin, le portrait de l'échantillon montre que la stratégie d'échantillonnage par homogénéisation a atteint les résultats visés, soit de maximiser l'étude extensive de l'objet de recherche qui concerne le vécu subjectif du travail des femmes cadres en diversifiant selon différents critères.

7.2.2 Description des postes occupés : du statut formel à la place réelle

Le traitement et les analyses des résultats de recherche à propos du poste occupé par les femmes cadres en considérant les dimensions relatives à la division sexuelle du travail ont conduit à dégager différents constats permettant d'avoir une meilleure compréhension de la place réelle occupée par les femmes cadres de cette étude au sein de leur organisation, au-delà du statut formel associé à leur poste. Un premier constat concerne la variété des appellations des postes occupés par les femmes cadres (directrice, directrice adjointe, directrice soutien, directrice exécutive, vice-présidente, présidente, présidente directrice générale, directrice principale, surintendante, directrice générale, adjointe à la direction générale, directrice soutien, cadre de premier niveau, coordonnatrice, superviseur et chargée de projet). Un deuxième constat concerne les nombreuses formes de structures hiérarchiques qui varient d'une organisation à une autre qui rend difficile la comparaison des postes et de leurs niveaux entre les organisations. Aussi, la structure de la hiérarchie peut être appelée à être revue à différents moments, par exemple lors de l'arrivée de transformations des formes d'organisation du travail ou à la suite de l'entrée en poste d'un nouveau patron³⁴ au sein de la haute direction d'une organisation. Ce dernier peut décider d'effectuer des changements/restructurations d'organigramme

³⁴ Dans le présent document, le masculin à propos du terme « patron » est utilisé au sens neutre et désigne les femmes autant que les hommes qui occupent ce poste.

selon ses propres visions et ses propres motifs. Dans ces contextes, des postes peuvent être rapidement créés ou abolis. Par exemple, à la suite de coupures de postes au sein des structures, certaines femmes cadres maintiennent leur statut de cadre dit « supérieur » même si les postes cadres intermédiaires ont été supprimés et qu'elles gèrent des professionnels au moment de l'entrevue. Dans cet exemple, on peut se poser la question à savoir s'il s'agit réellement d'un poste cadre supérieur. D'autres femmes cadres ont vécu des restructurations hiérarchiques entraînant la descente/rétrogression de cadres de haut niveau à des postes plus bas dans la ligne hiérarchique, restreignant ainsi le nombre de postes cadres supérieurs disponibles pour l'ensemble des cadres de même que les possibilités d'ascension. Par ailleurs, quelques-unes ont évoqué l'arrivée, au sein de leur organisation, d'une nouvelle couche de décideurs, soit des administrateurs, des postes nommés par la haute direction, où les cadres arrivent par le haut contribuant à opérer une redivision et un repoussement de la couche des gestionnaires ou des cadres plus bas dans la hiérarchie. Sans l'expression de la parole des femmes cadres concernant leur vécu, ces éléments à propos du type de fonction d'encadrement qu'elles occupent, leur place dans la hiérarchie au sein des organisations et des mouvements dans la hiérarchie des postes d'encadrement aurait pu demeurer invisible, notamment en considérant uniquement l'organigramme de l'organisation. Enfin, dans quelques cas, il a été vu que des femmes cadres avaient un statut « supérieur », parfois même un poste de VP tout en étant exclues du comité de direction/du comité exécutif et des lieux de pouvoir. À l'inverse, quelques femmes cadres qui n'avaient pas un statut d'encadrement supérieur ont raconté siéger au comité de direction dans les lieux de pouvoir et stratégiques.

J'ai siégé au comité de direction depuis les débuts de l'organisation, que j'aie le titre de VP ou non, j'étais là. — Florence

Suivant ces premiers constats, il semble nécessaire d'aller au-delà de l'appellation du poste afin de s'intéresser à ce qui est vécu dans le travail des femmes cadres pour cerner les défis qu'elles rencontrent de même que la place réelle qu'elles occupent dans les organisations.

Un troisième constat de cette recherche concerne le grand nombre d'échelons hiérarchiques regroupés sous le statut hiérarchique supérieur. En effet, après avoir réalisé 30 entrevues, bien que nous avons un peu plus d'une quinzaine de femmes qui occupaient un poste de cadre dit « supérieur » au sein d'une organisation, nous en avons seulement une au premier palier hiérarchique (poste de

numéro une dans une organisation ou au sommet de la hiérarchie) et huit qui occupaient le deuxième palier hiérarchique d'une organisation. En ce sens, plusieurs des femmes cadres à un niveau hiérarchique supérieur avaient deux ou trois paliers hiérarchiques au-dessus d'elles malgré une appellation de poste de cadre supérieur. On peut penser que certaines occupaient des postes plus près d'un statut cadre intermédiaire malgré un statut supérieur ou encore que le statut supérieur soit composé de plusieurs niveaux hiérarchiques au sein de certaines organisations, des éléments peu repérés lors du travail de recension de la littérature scientifique à propos du portrait du groupe des cadres. En somme, il est apparu que le critère relié au statut hiérarchique « intermédiaire » ou « supérieur » s'avère un critère peu fiable, dans le cadre de cette recherche, pour distinguer les niveaux hiérarchiques réels des postes occupés par les femmes cadres au sein des hiérarchies et accéder à des statuts supérieurs au premier et deuxième palier hiérarchique d'une organisation. Pour ces raisons, de même que devant l'impossibilité d'adopter les catégorisations « supérieur » et « intermédiaire » pour diversifier les types de postes occupés par les femmes cadres et rencontrer des femmes dans les sommets des hiérarchies, il nous est apparu davantage approprié de construire un portrait de l'échantillon en considérant une recatégorisation de leur poste. Cette recatégorisation de leur poste a été effectuée en fonction du palier hiérarchique qu'elles occupent au niveau vertical au sein de l'organisation, en regardant quels sont les postes au-dessus et en dessous d'elles dans la hiérarchie de leur organisation et la manière dont leur hiérarchie s'inscrit ou non au sein d'une maison mère ou d'un plus grand groupe.

Considérant l'ensemble de ces constats, notre travail de recatégorisation en fonction de la répartition des femmes cadres dans les différents paliers hiérarchiques nous amène à avoir un échantillon composé de 13 femmes cadres au premier palier hiérarchique, à un poste de numéro une, ou au sommet de la hiérarchie, 17 femmes cadres au deuxième palier hiérarchique d'une organisation, 17 femmes cadres occupent le troisième palier hiérarchique et 4 femmes cadres se retrouvent au quatrième palier hiérarchique. En cumulant le premier et le deuxième palier hiérarchique qui correspondent, à notre sens, à des postes supérieurs au sein d'une organisation, nous avons une représentation d'environ 58% de l'échantillon à cette catégorie de poste, ce qui représente une bonne diversification de l'échantillon. De plus, l'ajout de participantes à l'échantillon a permis d'éviter de nous retrouver coincées sous le plafond de verre dans la représentation des niveaux hiérarchiques qui composent l'échantillon de cette étude.

En ce qui concerne le poste occupé en termes de périphérie ou de centralité, l'ensemble des femmes cadres qui occupent un poste de numéro une au sein d'une organisation ou au sommet d'une hiérarchie se retrouvent dans un poste central et opérationnel au sein de la structure. En ce qui concerne les 17 femmes dans un poste sein de deuxième palier hiérarchique, 8 occupent des fonctions centrales et opérationnelles au sein des organisations. Neuf se trouvent dans des fonctions périphériques, notamment dans un service de soutien ou de support aux activités centrales et opérationnelles de l'organisation, par exemple aux affaires juridiques, aux ressources humaines, au service des technologies de l'information et des communications, au marketing, aux communications ou dans un poste d'adjointe. Malgré cette catégorisation plus périphérique, certaines sont parvenues, par leur travail, à légitimer et à occuper une place stratégique se rapprochant des opérations centrales de leur organisation. Sans la prise en compte de leur vécu de travail, nous estimons qu'il aurait été difficile de cerner ces éléments.

Je me suis retrouvée dans une entreprise qui vivait de grandes transformations des acquisitions, alors on achetait d'autres organisations à travers le pays, puis moi, je suis parfaitement bilingue [...] alors ils avaient besoin d'anglophones, j'ai levé la main et j'ai intégré les opérations de l'entreprise même si j'étais avec les RH. — Olivia

L'ensemble des femmes cadres au troisième palier hiérarchique se situent dans des postes d'adjointes, des fonctions conseils ou support aux activités opérationnelles de leur organisation, notamment aux ressources humaines, au développement organisationnel, aux communications et aux relations publiques, à l'entretien ménager, à l'approvisionnement ou à la santé et à la sécurité au travail. Les quelques femmes cadres au quatrième palier hiérarchique se situent dans des fonctions périphériques, tels la santé et la sécurité au travail, les services support aux usagers et le marketing. En ce sens, nous estimons avoir une certaine diversification du type de fonction d'encadrement occupé par les femmes cadres selon la centralité ou la périphérie de leurs postes tout au long de la hiérarchie.

Si l'on regarde les secteurs d'activités traditionnellement féminins (santé, services sociaux, éducation) et traditionnellement masculins (dans le cadre de cette étude, finance, assurance, hôtellerie, tourisme, culture, industrie primaire, média, technologie, informatique et distribution) des organisations en fonction des paliers hiérarchiques, sur un total de 12 femmes numéro une d'une organisation, ou au sommet d'une hiérarchie, 8 d'entre elles travaillent dans un secteur d'activité traditionnellement

masculin comparativement à 4 dans un secteur traditionnellement féminin. Sur un total de 17 femmes cadres au deuxième palier hiérarchique d'une organisation, 9 se retrouvent dans un secteur traditionnellement masculin comparativement à 8 dans un secteur traditionnellement féminin. Parmi les 17 femmes cadres se retrouvant au troisième palier hiérarchique, 8 travaillent dans un secteur traditionnellement féminin et 9 dans un secteur traditionnellement masculin. Parmi les 4 femmes cadres travaillant dans un poste au quatrième palier hiérarchique, 2 d'entre elles travaillent dans un secteur traditionnellement masculin et 2 autres dans un secteur traditionnellement féminin. En ce sens, nous estimons avoir une bonne diversification du type de postes et fonctions du palier hiérarchique et du secteur d'activité de l'organisation.

7.2.3 Enjeux vécus au sein des contextes organisationnels

Le traitement et les analyses des matériaux collectés ont permis de dégager certains enjeux entourant la question de la représentation des femmes cadres dans les organisations en fonction des secteurs d'activités. En ce qui concerne les organisations où les femmes cadres travaillent, l'ensemble d'entre elles se retrouvent dans des organisations de plus de 250 salariés au sein de structures provinciales, nationales et même internationales, que ces structures relèvent de la fonction publique ou parapublique, de l'entreprise privée ou d'un organisme sans but lucratif. Quelques femmes cadres ayant connu plus d'un type d'organisation ont évoqué certaines spécificités des modes de fonctionnement ou des processus différenciés entre les différentes structures alors qu'elles ont occupé des fonctions similaires d'encadrement.

Dans mon organisation actuelle, j'ai plus d'autonomie décisionnelle. Dans mon organisation antérieure, je n'aurais pas pu décider des budgets, c'est rigoureux et année après année, j'étais obligée de redéposer des recommandations aux élus [...] Ici, une fois que c'est fait, c'est go tu y vas, tu as tes budgets, tu les fais une fois par année et tu as de la latitude. — Charlotte

Près de la moitié, des femmes cadres de l'échantillon travaillent dans un secteur d'activité traditionnellement féminin (santé, services sociaux, éducation) alors qu'un peu plus de la moitié de l'échantillon travaille dans un secteur d'activité traditionnellement masculin (dans le cadre de notre recherche, ces secteurs sont : finance, assurance, hôtellerie, tourisme, culture, industrie primaire, médias, technologies, informatique et distribution). Parmi les distinctions nommées par les femmes

cadres entre les secteurs d'activité traditionnellement masculin et traditionnellement féminin, on remarque la sous-représentation plus grande des femmes dans les postes de gestion dans des secteurs d'activité traditionnellement masculins ou, plus largement, parmi l'ensemble des employés au sein de ces secteurs d'activité. À cet égard, certaines ont évoqué être la seule femme cadre parmi leurs collègues de même niveau, la seule femme cadre sur le comité de direction, la première femme cadre à accéder au poste de directrice ou de présidente au sein de l'organisation ou, plus largement, la rareté des femmes cadres et des femmes de manière plus globale dans leur secteur d'activité traditionnellement masculin.

Je pense que maintenant, il y a environ 15% de main d'œuvre féminine, mais c'est 15% pour l'ensemble de l'organisation et non pas de niveau cadre. De niveau cadre, c'est 1 ou 2%, pas plus. Je me retrouve dans un contexte d'hommes, où est-ce que quand on est en réunion, il y a une vingtaine de personnes et je suis toute seule de femme. — Audrey

J'étais la première femme à être engagée comme directrice, ça, je m'en souviens. — Éva

Toutefois, plus on monte dans la hiérarchie, plus la présence des femmes dans des postes d'encadrement se fait rare, et ce, peu importe que le secteur d'activité soit traditionnellement féminin ou masculin. Certaines ont soulevé qu'à un certain point, il n'y a plus de femmes, et ce, que ce soit dans une organisation d'un secteur traditionnellement féminin ou masculin. La difficulté des femmes à connaître l'ascension et à atteindre le premier palier hiérarchique d'une organisation a été soulignée, que ce soit dans une organisation d'un secteur traditionnellement féminin ou masculin.

Le féminin de président ce n'est pas présidente, mais vice-présidente. Tu as beaucoup de secrétaires générales féminines. Pas beaucoup de trésorières. Non seulement il y a plus de gars que de filles, mais il y a une division sexuelle du travail à l'intérieur des exécutifs. — Vicky

Dans les secteurs traditionnellement féminins, certaines ont soulevé la dévalorisation de leur domaine d'activité par rapport aux secteurs traditionnellement masculins, qu'elles perçoivent comme plus prestigieux pour occuper des fonctions d'encadrement.

Être gestionnaire ou administrateur dans un milieu de la santé ou dans un milieu de l'éducation, la personne a choisi parce que ça lui tentait, parce qu'elle aurait pu aller ailleurs, [...] elle aurait eu un gros salaire et peut-être moins de casse-têtes. — Sandra

Un autre aspect soulevé par des femmes cadres travaillant dans un secteur traditionnellement féminin concerne les fins poursuivies par l'entreprise. Certaines qui ont travaillé dans les deux secteurs ont souligné que les entreprises des secteurs traditionnellement masculins étaient plus axées sur la génération de profits tandis que dans les secteurs traditionnellement féminins, la contribution à la cause « sociale » ou « sociétale » est davantage marquée au niveau du choix des personnes pour travailler dans ce type de secteur d'activité. Autrement dit, selon elles, l'entrée dans un secteur d'activité traditionnellement féminin signe une certaine importance accordée à la cause humaine, sociale ou sociétale, ce qui n'est pas nécessairement le cas, d'emblée, dans les secteurs d'activités traditionnellement masculins. Selon elles, ces aspects communs pourraient être partagés, d'une certaine manière, par plusieurs des travailleurs qui choisissent de travailler dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux.

J'ai toujours dit « la santé, l'éducation, c'est des nobles causes », puis travailler pour quelque chose de plus grand que soi, c'est beau travailler dans le privé, puis j'ai adoré mes années dans le privé, mais tu travailles dans un objectif de profits tandis que dans le public, c'est une cause plus grande que le profit, c'est une cause que tu sers. [...] tu travailles, par exemple à améliorer les conditions de santé d'une population, puis par tes actions, ton ti peu, la contribution que tu fais, tu vas faire une différence sur la santé de toute une population, « wow ». — Mireille

Certaines femmes cadres ont comparé leur milieu, traditionnellement féminin, à des milieux traditionnellement masculins et ont dit travailler dans de « beaux milieux » où moins d'hostilités, à prime abord, étaient ressenties à l'égard de la lutte des places entre hommes et femmes pour les postes d'encadrement. Autrement dit, selon elles, les femmes sont « bien représentées » au sein de leur organisation ou « mieux représentées » que dans les secteurs traditionnellement masculins. Elles ont toutefois mentionné ne pas porter de lunettes roses à propos des enjeux vécus par les femmes cadres au sein de l'organisation et que tout n'était pas gagné pour les femmes même si elles travaillent dans une organisation d'un secteur traditionnellement féminin.

Je trouve que l'organisation ici est un beau milieu. Je ne dis pas que c'est parfait et je n'ai pas de lunettes roses. Je ne pense pas que l'égalité est atteinte partout, que c'est parfait, ce n'est pas parce que l'on a une patronne maintenant que tout est parfait en termes

d'égalité, ce n'est pas le cas, je le sais bien. Mais l'organisation ici est quand même un beau milieu pour cela ou ce n'est pas comme travailler dans un milieu typiquement masculin, où là tu es la première femme cadre sur ce type de poste ou la seule dans l'équipe, je n'ai pas vécu cela, je ne connais pas cela. — Marjorie, secteur d'activité traditionnellement féminin

Enfin, quelques femmes cadres travaillant à la fois dans des secteurs d'activités traditionnellement masculins ou féminins ont évoqué la persistance de la division sexuelle du poste qu'elles occupent dans l'organisation par rapport à celui de leurs collègues, et ce, même si elles sont au même niveau hiérarchique sur l'organigramme.

Dans l'organigramme, on a la direction générale, on a un directeur adjoint et, par la suite, on a 3 coordonnateurs au niveau des bâtiments et mon poste de coordonnatrice au niveau de l'approvisionnement. Je suis la 4e coordonnatrice, mais pas dans le même domaine que les 3 autres coordonnateurs. Je suis au même niveau que les autres, mais j'ai pas le même échelon de salaire, je suis un peu plus bas. On a des strates différentes en raison des différents dossiers. — Jeanne

Par ailleurs, d'autres femmes cadres ont mentionné ne pas voir d'enjeux particuliers à l'égard des femmes dans les contextes d'encadrement, et ce, malgré la sous-représentation des femmes dans ces types de postes. Notamment, dans l'exemple qui suit, Justine mentionne que plusieurs femmes sont directrices générales dans le milieu de l'éducation ou ont occupé le poste de ministre de l'Éducation. Selon elle, l'éducation est un milieu très paritaire.

En éducation, il y a beaucoup de femmes cadres, il y en a plein d'exemples de femmes DG, de femmes ministres de l'Éducation, il y en a eu plusieurs, il ne manque pas d'exemples, puis je ne sens pas qu'il y a un enjeu femme pas femme. Tout le milieu de l'éducation est quand même très paritaire. — Justine

Après vérifications faites, au poste de directrice générale d'une commission scolaire, sur un total de 74 postes on retrouve 30 femmes, soit environ 40%³⁵. Au niveau collégial, au poste de directrice générale, sur un total de 48 organisations, on retrouve 19 femmes, soit environ 40% et au niveau universitaire, sur un total de 19 établissements universitaires, on retrouve 4 femmes à des postes de

³⁵ <http://adigeqs.qc.ca/wp-content/uploads/2018/09/liste-des-membres-par-section-20-sept.2018.pdf>

directrice générale ou de rectrices³⁶, soit environ 21%. Du côté du ministère de l'Éducation, depuis 1964, sur un total de 35 nominations, 9 femmes ont été nommées, soit environ 26%³⁷. En ce sens, on peut se garder une certaine réserve à l'égard de ces énoncés sur la représentation « paritaire » des femmes dans l'encadrement dans le milieu de l'éducation. Dans le meilleur des cas, le taux de représentativité des femmes atteint la limite inférieure associée à la parité bien qu'elles continuent d'être minoritaires dans les différents postes énumérés plus haut. Dans des secteurs d'activités traditionnellement masculins, certaines femmes cadres ont aussi soulevé que les femmes étaient très bien représentées et majoritaires, et ce, malgré la sous-représentation réelle des femmes au sein de leur organisation et, plus spécifiquement, dans le sommet des hiérarchies, où les postes dans la haute direction sont occupés par une majorité d'hommes.

Dans la compagnie ici, si je regarde la composition notre milieu, c'est plus féminin. [...] Les VP, tu vois dans les 3 secteurs opérationnels, c'est deux femmes et un homme. Dans X petite filiale, c'est une fille, le président, c'est un gars et le VP exécutif est un gars. Sinon technologie, c'est un gars, comptabilité, c'est une femme, marketing, c'est une femme, développement des affaires, c'est un gars. Finance, c'est un homme et actuariat, c'est un gars [...]. J'ai pas compté, mais on est à peu près moitié-moitié fille gars. — Lina

Au-delà de cette distinction entre hommes et femmes, certaines femmes, et ce, peu importe le secteur d'activité, ont mentionné que ce n'est pas tant le fait d'être un homme ou d'être une femme qui change la donne, mais le profil ou la personnalité des personnes qui occupent les postes de pouvoir et leur manière de se positionner par rapport aux enjeux de gestion. En effet, certaines ont soulevé que des femmes sont capables de discriminations envers d'autres femmes comme le font certains hommes envers les femmes et que, selon elles, ce serait davantage une question de « personnalité » que de « sexe » ou de secteur d'activité.

7.2.4 Place occupée par le travail dans la vie des femmes cadres et enjeux de rémunération

En ce qui a trait à la place occupée par le travail d'encadrement dans la vie des femmes cadres, plusieurs d'entre elles sont grandement mobilisées et investies dans leur travail. Elles ont un rythme

³⁶ <http://www.education.gouv.qc.ca/universites/etudiants-a-luniversite/admission-a-luniversite/liste-des-etablissements-universitaires/>

³⁷ <http://www.education.gouv.qc.ca/le-ministere/presentation-du-ministere/historique/les-ministres-depuis-la-creation-du-ministere/>

soutenu et travaillent de longues heures au sein de leur organisation, ayant une charge de travail élevée à réaliser et prennent peu de pauses tout au long des journées de travail. Elles s'arrêtent rarement pour dîner, souvent prises, soit à se déplacer, à rencontrer des gens dans des rendez-vous d'affaires ou à régler des urgences. Elles poursuivent parfois les activités de travail d'encadrement tôt le matin (avant de se rendre au bureau) et le soir et les fins de semaine. Leur travail occupe une très grande place parmi leurs différentes sphères de vie et tend à dominer sur leurs autres sphères de vie.

Comme présidente, l'horaire mine beaucoup dans le temps personnel. Parce que par la nature de notre organisation, on reconnaît la clientèle et ça prend énormément de temps. Beaucoup de bénévoles aussi. Et c'est très important de reconnaître leur travail et leur soutien. Mais c'est en soirée, en weekend [...] Moi, j'ai un enfant de 13 ans et je dois m'en occuper [rires]. J'ai beaucoup été absente. Je me souviens la première fois, mon premier intérim, mon fils était plus jeune et quand je lui ai dit que j'étais présidente par intérim, il m'a demandé ce que ça voulait dire par intérim et j'ai dit « ça veut dire temporaire ». Puis, lui, il disait : « ah maman c'est plate tu n'es pas permanente t'es pas présidente pour toujours ». Puis, quelques semaines plus tard, il dit : « ah maman je suis tellement contente que ce soit temporaire parce que je ne te vois plus » [rires] et c'est un peu cela, la vie d'un président [...] C'est beaucoup de temps. — Florence

Je vais arriver ici autour de 8h30 à moins qu'il y ait des rencontres à 8 heures, puis je ne sors pas d'ici avant 18 heures, je n'arrête pas pour dîner, je vais arriver à la maison, je vais préparer le souper, faire quelques suivis. Généralement, j'ai une bonne heure de suivi de courriels à faire avant de me coucher, donc ça me fait des semaines faciles 60 heures minimum et la fin de semaine, il faut que je mette une bonne grosse demi-journée. Donc, ça vient beaucoup beaucoup amputer sur mon temps personnel. — Barbara

Les femmes cadres travaillent fort pour mener leurs dossiers/mandats ou projets à bien et pour satisfaire les attentes fixées par leur supérieur, où les résultats atteints semblent être la marque la plus importante à faire. Un petit nombre d'entre elles font du présentéisme, c'est-à-dire qu'elles travaillent même lorsqu'elles sont malades.

Je suis très dévouée au travail, c'est pas une petite maladie qui va me faire rester à la maison. C'est difficile de me faire arrêter. Même mon mari dit : « Samantha, tu vas tomber malade tellement tu travailles et tu vas arrêter parce que tu es malade, » Je dis : « oui, mais je ne suis pas malade, alors je n'arrête pas [rires] ». — Samantha

Elles travaillent pendant de longues heures pour satisfaire les attentes du travail d'encadrement, en moyenne 50 heures par semaine, soit entre 35 et 80 heures par semaine. Par périodes, certaines demeurent disponibles 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 heures. D'autres ont dit tenter de limiter le

temps passé dans le travail salarié, sachant très bien qu'elles pourraient travailler à un rythme plus élevé en raison des dossiers à leur charge et des nombreuses responsabilités qu'elles détiennent dans le travail. Malgré le nombre d'heures élevé passé dans le travail d'encadrement, certaines ont expliqué que ce nombre peut être appelé à varier de semaine en semaine. Quelques-unes ont limité le nombre d'heures investies dans le travail d'encadrement, notamment à la suite d'un arrêt de travail pour une problématique de santé mentale au travail, lorsqu'elles sont capables de déléguer davantage à leurs équipes ou lorsqu'elles peuvent faire entendre leurs limites à leur patron de manière à alléger leur charge de travail. Un petit nombre de femmes cadres ont pu réduire le temps passé dans le travail d'encadrement après avoir changé de poste, notamment lors d'un mouvement descendant. Dans quelques rares cas, des femmes cadres occupaient un poste à temps partiel au moment de l'entrevue, mais ont avoué travailler en réalité entre quatre jours et cinq jours par semaine. Par ailleurs, quelques femmes cadres qui travaillent plus de 40 heures par semaine ont mentionné prendre des vacances régulièrement tout au long de l'année, de manière à prendre des pauses régulières à coup de deux semaines chaque fois dans le but de tenir le rythme. Enfin, pour l'ensemble des femmes cadres de cette étude, le nombre d'heures hebdomadaires, moyen de 50 heures semaine, n'inclut pas les heures allouées aux activités de travail de la sphère domestique qui viennent s'ajouter à leur semaine de travail. Certaines ont soulevé leurs craintes de ne pas être habilitées à tenir ce rythme tout le temps à long terme.

Par ailleurs, il est à noter qu'en plus de leur travail d'encadrement à temps plein, certaines femmes cadres cumulent des activités extraprofessionnelles en plus de leur poste d'encadrante à temps plein au sein de l'organisation. Parmi les activités extraprofessionnelles mentionnées, certaines enseignent comme chargée de cours dans des institutions universitaires ou forment des personnes par le biais des formations continues dans leur domaine professionnel. D'autres ont des implications au sein de leur association professionnelle, de leur ordre professionnel ou encore sur des conseils d'administration. Dans plusieurs cas, il s'agit d'une stratégie mobilisée pour se maintenir dans un poste d'encadrement devenu « confortable » après un certain nombre d'années tout en demeurant stimulées professionnellement par ces défis dans le but de refuser l'ascension ou de la retarder. Dans d'autres cas, la possibilité d'apporter une contribution en raison de leurs savoir-faire reconnus dans le domaine ou dans l'organisation figure parmi les raisons qui conduisent les femmes à réaliser ces défis. Enfin, dans quelques rares cas, des femmes cadres occupent un poste d'encadrement à temps partiel et

cumulent une deuxième fonction professionnelle à temps partiel dans leur domaine de formation initiale.

En ce qui concerne leur salaire, les femmes cadres perçoivent différentes formes de rémunération. Une partie d'entre elles perçoit une rémunération fixe alors que d'autres reçoivent, en plus d'une part de rémunération fixe, une rémunération au rendement. Parmi les femmes qui perçoivent une rémunération fixe, toutes travaillent dans des secteurs d'activité traditionnellement féminins. Celles qui reçoivent une rémunération au rendement travaillent dans des secteurs d'activités traditionnellement masculins. Ces spécificités de la rémunération sont indépendantes du fait de travailler dans le secteur public ou privé. Des femmes cadres dans un secteur traditionnellement masculin à la fonction publique perçoivent une rémunération au rendement. En ce qui concerne le montant de leur salaire, la plupart des femmes cadres de cette étude ont un salaire annuel de plus de 100 000\$ bien que quelques-unes reçoivent un salaire inférieur. Certaines cadres supérieures ont un salaire dépassant les 500 000\$ par année. Quant à leur apport dans le revenu familial, près de la moitié ont une contribution plus grande que leur conjoint³⁸ dans le revenu familial. Bien qu'il soit possible de constater que plusieurs des femmes cadres gagnent à elles seules un salaire largement supérieur au revenu annuel d'une famille moyenne québécoise (autour de 60 000\$ par an³⁹), quelques-unes d'entre elles ont confié percevoir un salaire inférieur par rapport à leurs collègues ou leur prédécesseur. Dans certains cas, ces chiffres sont connus publiquement et c'est pour cette raison qu'elles sont au courant de la situation. Dans d'autres cas, elles ont vu par hasard ces chiffres passer, ce qui leur a confirmé leurs appréhensions. Certaines ont expliqué ces écarts en raison des échelles salariales, où les femmes ne se retrouveraient pas au sommet de l'échelle dans laquelle elles se situent. Quelques-unes ont dit avoir des doutes et ne pas savoir si elles sont à salaire égal par rapport à leurs collègues. Par ailleurs, des femmes cadres ont mentionné ne pas trop être préoccupées du fait de gagner moins que leurs collègues en raison de leur statut « privilégié » comme femme dans l'encadrement et dans le type d'organisation ou le secteur d'activité comparativement à d'autres femmes sur le marché du travail.

³⁸ Nous utilisons l'appellation « conjoint » pour désigner la personne qui partage la vie conjugale de chacune des participantes. Bien que le genre masculin soit utilisé au sens neutre et désigne autant les femmes que les hommes, la majorité des femmes cadres sont en couple avec un homme. Un petit nombre de femmes cadres sont en couple avec une femme.

³⁹ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/170913/dq170913a-fra.pdf?st=CkRmS3pE>

En ce qui concerne la rémunération perçue pour le travail d'encadrement, certaines ont soulevé qu'elles n'étaient pas rémunérées pour l'ensemble de leurs heures. Elles ont dit être payées à la semaine ou être payées pour 40 heures alors que le nombre d'heures hebdomadaires travaillées dépasse largement le nombre d'heures rémunérées. De plus, elles effectuent des heures supplémentaires qui viennent s'ajouter à leur semaine « normale » de travail et demeurent non rémunérées. De cette manière, on peut penser qu'un nombre important de femmes réalisent des activités de travail d'encadrement « bénévolement » pour l'organisation selon les périodes et leur charge de travail. En plus, certaines ont mentionné régler des dossiers ou des problèmes pour lesquels elles ne sont pas formellement responsables. Quelques-unes ont aussi accepté de travailler pendant leurs congés ou après leur journée de travail pour apprendre un nouveau poste. En échange de leur temps passé au travail, elles tentent de demander et d'obtenir une compensation matérielle pour le travail supplémentaire et non rémunéré qu'elles fournissent à leur organisation. Ces compensations matérielles peuvent concerner le paiement des frais d'inscription à des activités de formation continue, l'allocation de sommes financières à des œuvres caritatives au nom de l'organisation ou en leur nom personnel, des contributions financières de la part de l'organisation lors d'activités de représentation de l'organisation effectuées par la femme cadre de même que le règlement d'inscriptions à des activités sportives qui contribuent, par le fait même, à publiciser l'organisation.

7.2.5 Synthèse et point de discussion

Tout d'abord, la stratégie d'échantillonnage par homogénéisation a permis de maximiser l'étude extensive de l'objet de recherche (le vécu subjectif au travail des femmes cadres) et de répondre au principe de diversification interne qui consiste à diversifier l'échantillon selon différents critères (dans le cadre de ce projet, niveau hiérarchique, âge, domaine de formation initiale, secteur d'activité, situation familiale, situation conjugale). En ce qui concerne les entrevues de groupe, toutes n'ont pas été volontaires à participer et un taux de participation plus faible a été constaté. **Parmi les pistes d'explication pour donner sens à ce plus faible nombre de participantes, on peut penser à la peur** de se montrer aux autres, de se dévoiler, notamment lorsque des situations de travail d'encadrement difficiles sont vécues, dans un contexte de travail où les femmes cadres tentent de maintenir invisibles certains aspects de leur travail qui peuvent remettre en question leur crédibilité de cadre ou introduire des doutes à leurs égards. On peut aussi penser que la confrontation de leurs

manières de faire à celles d'autres femmes cadres peut être menaçante et venir fragiliser leurs stratégies de maintien au travail.

Les éléments dégagés à propos de la mise en contexte du travail d'encadrement des femmes cadres a permis de mieux décrire le type de poste qu'elles occupent et les caractéristiques des organisations au sein desquelles elles travaillent. De plus, les éléments relatifs à la place occupée par le travail d'encadrement dans leur vie et de la rémunération perçue permettent de poser les premiers jalons des aspects qui concernent leur travail d'encadrement.

Les enjeux vécus au sein des postes occupés par les femmes cadres et des contextes organisationnels révèlent des enjeux liés aux principes de hiérarchisation (divisions verticales, sous-représentation des femmes dans les sommets des hiérarchies) et de séparation (divisions horizontales, surreprésentation des femmes cadres dans les postes périphériques et sous-représentations des femmes cadres dans les postes opérationnels) de la division sexuelle du travail (Galerand et Kergoat, 2013; Kergoat, 2012) qui seraient opérants au sein de l'encadrement. Les résultats de cette étude, bien que non représentatifs, vont dans le même sens que plusieurs écrits scientifiques qui ont montré la sous-représentation des femmes cadres dans les sommets des hiérarchies par rapport à la part qu'elles occupent dans les niveaux intermédiaires et inférieurs de l'encadrement (Alvesson et Billing, 2009; Antoniou et Angelou, 2019; Eurofound, 2018; Kmec et Skaggs, 2014; Kornberger et al., 2010; LaPierre et Zimmerman, 2012; Laufer, 2017; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Richards, 2019; Senden et Visser, 2014). Aussi, les femmes cadres de cette étude sont plus nombreuses dans les fonctions périphériques au sein des organisations que dans les fonctions centrales comme l'ont montré bon nombre de travaux à propos des femmes cadres (Alvesson et Billing, 2009; Bédard et Brière, 2015; Broadbridge et Hearn, 2008; Hearn et al., 2008; Helfat et al., 2006; Kim et Brunner, 2009; Singh et al., 2008). Considérant ces éléments, il a tout de même été possible d'obtenir une certaine diversification de l'échantillon et d'inclure des femmes cadres dans les sommets des hiérarchies, dans des postes centraux et opérationnels, tant dans les secteurs traditionnellement féminins que masculins. Par ailleurs, il est important de noter la portée limitée de ces résultats à l'échantillon des participantes de cette étude. Il n'est pas possible (et il n'est pas visé par la présente recherche) de tirer des conclusions qui s'appliqueraient plus largement à la population des femmes cadres québécoises/canadiennes.

Il ressort également des résultats de cette étude que l'hétérogénéité caractérise la composition du groupe des cadres qui travaillent dans une diversité d'organisations et dans différentes fonctions au sein de contextes organisationnels variés comme il a été évoqué par plusieurs chercheurs ayant étudié les cadres (Alber, 2011; Bobillier Chaumon et al., 2015; Bouffartigue, 2001a; Chevallier, 2016; Guilbert et Guerfel-Henda, 2010; Hales, 2005; Lancry et Guilbert, 2012; Linhart, 2015; Mispelblom Beyer, 2010; Payre et Scouarnec, 2015; Thoemmes et al., 2011; Wolf-Ridgway, 2010; Wolff, 2004, 2015). Certains associent le terme cadre ou manager à un statut, à un poste, à des pratiques, à un métier ou à la fonction d'encadrement (Payre et Scouarnec, 2015), ce qui rend plus difficile de circonscrire une définition spécifique au travail d'encadrement (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) de même que de distinguer les niveaux hiérarchiques (intermédiaire et supérieur) (Payre et Scouarnec, 2015). Alors que nous pensions que ce choix de rencontrer des femmes cadres qui encadrent directement du personnel (afin de se situer à l'écart des débats sur les différents statuts de cadre) nous permettrait ensuite de catégoriser les femmes cadres en fonction d'un niveau hiérarchique intermédiaire ou supérieur et de rencontrer des femmes cadres au sommet des hiérarchies, notre stratégie s'est avérée peu efficace et nous a conduite à un bon nombre d'impasses et de questionnements à ce sujet. Un des défis que nous avons rencontré concerne la difficulté à distinguer les niveaux hiérarchiques intermédiaire et supérieur des femmes cadres de notre échantillon en nous appuyant sur les différents critères conceptualisés dans les travaux antérieurs qui ont porté sur le travail des cadres. Notamment, les critères relatifs à la nature des responsabilités de même que la proximité ou la distanciation avec le terrain (Carballeda et Garrigou, 2001; Hales, 2005) se sont avérés limités pour effectuer une catégorisation claire ; certaines femmes cadres au premier palier hiérarchique se disaient « près de ce qui se passe sur le terrain ». Le nombre de personnes encadrées (Alber, 2011; Flamant, 2002) s'est avéré un critère limité, car en fonction du type d'organisation, la taille des équipes varie. De plus, ces chercheurs précisent peu s'il s'agit d'encadrement direct ou indirect de personnel, ce qui a pour conséquence de nous maintenir dans le flou, car dans le cadre de cette étude, ces nombres varient. Par exemple, les femmes cadres de cette étude qui se situent dans le premier et le deuxième palier hiérarchique encadrent souvent directement une petite équipe et indirectement, un plus grand nombre d'employés. Toutefois, les chercheurs qui proposent le critère de la taille de l'équipe encadrée spécifient peu ou pas ces aspects à propos des personnes directement et indirectement encadrées, ce qui nous amène à un cul-de-sac pour penser le niveau hiérarchique des femmes cadres uniquement à partir de ce critère. Aussi, le critère de distinction proposé par certains chercheurs à l'égard des types

de tâches de travail, où un cadre supérieur occupe des fonctions de conceptions et un cadre intermédiaire, des fonctions d'exécution (Berrat et al., 2013; Flamant, 2002), semble peu tenir la route pour les femmes cadres de cette étude. Le traitement et les analyses de leurs activités de travail montrent qu'elles sont actives à la fois sur des activités de conception et d'exécution, et ce, peu importe leur niveau hiérarchique. Nous y reviendrons à la section suivante. Enfin, la diversité d'appellations des postes occupés par les femmes cadres au sein des organisations ne permet pas non plus d'opérer une division claire entre le niveau hiérarchique intermédiaire et le niveau hiérarchique supérieur, notamment à la lumière des catégorisations des postes proposée par plusieurs chercheurs à l'égard des distinctions entre cadre intermédiaire et cadre supérieur.

Ces impasses nous ont également amenée à réfléchir à certaines pistes d'explications. Considérant que plusieurs des chercheurs ayant travaillé à la définition des éléments qui caractérisent le groupe des cadres et plus spécifiquement, les distinctions entre les niveaux hiérarchique et supérieur, l'ont fait à partir d'échantillons exclusivement masculins ou au masculin neutre (dans les quelques cas où des femmes composent leurs échantillons), les résultats et les analyses de cette étude nous amènent à nous questionner à savoir si les expériences vécues par les femmes cadres, notamment à l'égard de la catégorisation des niveaux hiérarchiques qu'elles occupent, sont ou ne sont pas similaires à celles des hommes. La théorisation de la division sexuelle du travail appliquée au niveau de l'encadrement nous amène à penser que la persistance des rapports sociaux de domination peut conduire les femmes cadres à vivre des expériences différenciées des hommes et à ne pas occuper la même place dans les organisations. De plus, puisque le travail des femmes cadres et les enjeux relatifs à la définition du type de postes qu'elles occupent sont rarement abordés par les chercheurs qui s'inscrivent dans une perspective féministe à propos des femmes cadres, nous pensons que ces aspects ont pu contribuer à maintenir certains flous. Or, ces aspects fournissent des pistes de réflexion et d'explication qui permettent de mieux comprendre les impasses rencontrées.

Devant ces impasses et dans le but de pouvoir comparer les expériences vécues par les femmes cadres qui occupent des postes d'encadrement dans une diversité d'organisation entre elles, il nous est apparu nécessaire de catégoriser en fonction du palier hiérarchique qu'elles occupent au sein de leur organisation, du premier palier au quatrième palier hiérarchique. Ainsi, l'ensemble de ces éléments et de ces réflexions nous ont amenée à faire autrement, soit à proposer une recatégorisation des

postes d'encadrement en fonction des paliers hiérarchiques. Ils nous ont aussi amenée à dégager une contribution de notre projet à propos des femmes cadres et de leur niveau hiérarchique, soit que le statut hiérarchique supérieur regroupe plusieurs paliers hiérarchiques au sein d'une organisation, des éléments peu repérés lors du travail de recension de la littérature scientifique à propos du portrait du groupe des cadres. À ce sujet, il nous est apparu que le statut hiérarchique « intermédiaire » ou « supérieur » s'avère un critère limité, dans le cadre de cette recherche, pour distinguer les niveaux hiérarchiques réels des postes occupés par les femmes cadres au sein des hiérarchies et accéder à des statuts supérieurs qui correspondent, à notre sens, aux premier et deuxième paliers hiérarchiques d'une organisation. Pour ces raisons, de même que devant l'impossibilité d'adopter les catégorisations « supérieur » et « intermédiaire » pour diversifier les types de postes occupés par les femmes cadres et rencontrer des femmes dans les sommets des hiérarchies, il nous est apparu davantage approprié de construire un portrait de l'échantillon en considérant une recatégorisation de leur poste. Cette recatégorisation de leur poste a été effectuée en fonction du palier hiérarchique qu'elles occupent au niveau vertical au sein de l'organisation, en regardant quels sont les postes au-dessus et en dessous d'elles dans la hiérarchie de leur organisation et la manière dont leur hiérarchie s'inscrit ou non au sein d'une maison mère ou d'un plus grand groupe afin de bien cerner l'ensemble des dynamiques relationnelles vécues au travail.

Quant aux enjeux vécus au sein des contextes organisationnels traditionnellement masculins ou féminins au sein desquels les femmes cadres travaillent, nous constatons que la division sexuelle du travail persiste au sein des organisations. Bien que certaines spécificités aient été soulevées par certaines femmes cadres en fonction des secteurs traditionnellement masculins et féminins, notamment au regard de la question de la représentativité des femmes dans l'encadrement ou, plus largement, dans le milieu de même que la question de la dévalorisation des secteurs d'activité traditionnellement féminins, il apparaît que peu importe le secteur d'activité traditionnellement masculin ou féminin, les femmes cadres vivent des difficultés à se hisser dans les sommets des hiérarchies. Ces constats ont été soulevés par un bon nombre de chercheurs dans les études auprès des femmes cadres (Guillaume et Pochic, 2009b; Kim et Brunner, 2009; Laufer et al., 2014; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Marchand et al., 2007). Aussi, différents positionnements à l'égard des enjeux vécus par les femmes dans l'encadrement sont apparus dans les narrations des participantes de cette étude, notamment à l'égard de la présence ou du maintien invisible des enjeux des rapports sociaux de

domination dans le travail d'encadrement. D'une certaine manière, ces aspects peuvent faire écho à des travaux qui ont montré que certaines femmes cadres tendent à minimiser et à mettre à l'écart ces oppressions (Flocco, 2007) ou à adopter un discours basé sur leur mérite et leur compétence en tant que cadre (Pesonen et al., 2009; Tremblay et al., 2016). Certains chercheurs ont aussi souligné des incohérences dans les discours de certains participants, où ils adoptent des discours/positionnements différenciés et parfois contradictoires en fonction de l'évolution de la discussion (Bédard et Brière, 2015; Rojo et Esteban, 2003; Tremblay et al., 2016).

En ce qui concerne la place occupée par le travail d'encadrement dans la vie des femmes cadres, les résultats de cette étude confirment que les femmes cadres ont une charge de travail qui les invite à travailler pendant de longues heures comme l'ont évoqué certains chercheurs à propos du travail des cadres (Matthaei, 2010; Mintzberg, 2006). Les résultats de cette étude convergent également avec ceux de certains chercheurs qui soulèvent que les cadres sont évalués sur leur performance, leur travail étant difficilement quantifiable en termes de temps et ils risquent la sanction si leurs objectifs ne sont pas atteints (Cousin, 2004; Laroche et al., 2004; Mintzberg, 2006; Pichon, 2009). Par ailleurs, plusieurs de ces chercheurs considèrent peu ou pas le nombre d'heures allouées aux activités de travail de la sphère domestique qui sont parties prenantes des activités de travail des femmes cadres de cette étude.

Enfin, en ce qui a trait aux formes de rémunération perçue par les femmes cadres, la revue de la littérature à propos du travail des cadres révèle que peu de travaux font état des enjeux des différentes formes de rémunération des cadres et des femmes cadres. Il en est de même concernant les activités de travail rémunérées et non rémunérées qui sont davantage considérées par les perspectives féministes qui s'intéressent au concept de travail et qui considèrent ces distinctions. Certains travaux à propos du travail des femmes cadres soulignent la persistance d'inégalités salariales entre les hommes cadres et les femmes cadres (Boulet, 2014; Cloutier-Villeneuve, 2018; International Labour Organization, 2015; Statistique Canada, 2019e). D'autres révèlent que ces inégalités se sont résorbées pour se rapprocher de l'égalité, notamment au sein de la fonction publique (Secrétariat du Conseil du trésor, 2019). Toutefois, peu d'entre eux évoquent les enjeux relatifs aux formes de rémunération.

Ces premiers constats issus du portrait des participantes et de la mise en contexte du travail d'encadrement des femmes cadres contribuent à introduire et à contextualiser certains aspects du travail des 51 femmes cadres de l'étude. La section qui suit présente les éléments relatifs aux enjeux de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres.

7.3 Enjeux de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres

La section qui suit présente les résultats et les analyses produites à l'égard des différents enjeux vécus dans le travail par les femmes cadres dans leur processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail. Trois catégories ont été construites pour regrouper les enjeux : 7.3.1) la multiplicité des activités de travail visibles et invisibles et les arrangements individuels et conjugaux ; 7.3.2) les conduites au travail des femmes cadres en fonction des valeurs et des intérêts ; 7.3.3) les dynamiques relationnelles et les rapports de coopération des femmes cadres avec les équipes, les collègues et les patrons. Pour chacun de ces enjeux, les spécificités à propos des passages entre les niveaux hiérarchiques sont évoquées tout au long des catégories. Chacun des enjeux rencontrés par les femmes cadres et les stratégies qu'elles mettent en œuvre peuvent être vus comme des « marches glissantes » qui influencent leur choix de parcours, dont les possibilités d'ascension dans la hiérarchie des organisations. En effet, lorsqu'elles rencontrent ces différents enjeux, les femmes cadres sont appelées à comprendre les situations vécues et à tenter de trouver une stratégie efficace pour tenir, se sortir d'une situation malencontreuse, faire attention de ne pas perdre pied sur ces marches glissantes et éviter certains pièges qui peuvent ensuite nuire à leur processus ascensionnel. Comme nous le verrons dans les sections qui suivent, chacun de ces enjeux fait de l'ascension hiérarchique un processus complexe.

7.3.1 Multiplicité des activités de travail visibles et invisibles et arrangements individuels et conjugaux

Le traitement et les analyses du matériau ont permis de dégager la multiplicité des activités de travail visibles et invisibles qui caractérisent le travail des femmes cadres de même que les arrangements individuels et conjugaux qu'elles mettent en œuvre. Cette section débute par une description, à la sous-section 7.3.1.1, de la multiplicité des activités de travail des sphères d'encadrement et domestique. La sous-section 7.3.1.2 présente les processus de négociation et les arrangements conjugaux des femmes cadres à propos des activités de travail de la sphère domestique. Ensuite, la présentation de la mise en discussion lors des entrevues de groupe est effectuée à la sous-section 7.3.1.3. Enfin, un point de synthèse et de discussion examine les éléments de la multiplicité des

activités de travail des femmes cadres et les arrangements individuels et conjugaux mis en oeuvre au regard des connaissances scientifiques qui portent sur ces thématiques à la sous-section 7.3.1.4.

7.3.1.1 Multiplicité des activités de travail des sphères d'encadrement et domestique

Les traitements et les analyses du matériau collecté ont permis de dégager que différentes réalités visibles et invisibles caractérisent le travail des femmes cadres. En effet, lorsqu'elles parlent de leur travail, les femmes cadres expriment la multiplicité des activités de travail qui composent leurs journées et leurs semaines, où leur agenda est très chargé, où des imprévus viennent se glisser et amènent un réaménagement de leurs activités de travail. Ces imprévus concernent les activités de travail des sphères d'encadrement ou domestique. À titre d'exemple, lors de la réalisation de l'entrevue individuelle, certaines femmes cadres sont arrivées en retard au rendez-vous ou m'ont fait patienter parce qu'une situation de travail inattendue s'était présentée et a dû être réglée à ce même moment. Avant de débiter la rencontre, elles se sont excusées et ont expliqué ce qui s'était passé, et ce pour quoi j'avais dû attendre, sans que je pose de question à ce sujet, me montrant ouverte et disponible à notre rencontre. D'autres ont expliqué avant de débiter la rencontre qu'il ne serait pas possible de prolonger la durée prévue en raison d'une urgence au travail, d'un rendez-vous médical qui venait de s'ajouter à leur agenda ou parce qu'elles devaient récupérer leurs enfants en fin de journée. Dans quelques rares cas, elles ont demandé à prévoir une deuxième rencontre ayant dû interrompre la rencontre plus tôt que prévu pour une urgence de travail. Des femmes cadres m'ont expliqué, avant de commencer la rencontre, qu'elles devaient garder l'œil sur leur cellulaire en raison d'un enfant malade, dans l'attente d'une réponse de la part de leur conjoint ou de leur ex-conjoint concernant leurs enfants ou à propos d'un dossier chaud dans leur travail d'encadrement. Elles ont parfois pris en charge pendant l'entrevue ces situations par le biais de textos ou d'appels nécessitant parfois des interruptions. J'ai mentionné qu'il n'y avait pas de problème à interrompre l'entrevue et j'ai proposé de quitter la pièce le temps qu'elles prennent en charge ces situations de travail avant de poursuivre la rencontre. Chaque fois, elles ont expliqué et justifié ces interruptions sans que je pose de questions à ce sujet. Parfois, des collègues, des employés ou leur secrétaire sont venus cogner à leur porte pour leur parler de certains dossiers, demander une approbation, leur faire part d'un appel pressant qu'elles devaient prendre ou encore pour faire signer des documents qui devaient partir dans les prochaines minutes. Quelques femmes cadres ont préféré me rencontrer dans le bureau d'un collègue absent ou une salle de réunion pour se tenir loin des aspects de leur travail qui auraient pu les distraire,

notamment leur ordinateur et leur boîte courriel ou encore parce que leur bureau était dans un état qu'elle préférait ne pas me montrer. Dans quelques cas, lorsque cette salle était vitrée, quelques-unes ont demandé à s'asseoir dos à la vitre pour éviter que leur attention soit détournée par ce qui se passait de l'autre côté. Dans tous les cas, j'ai respecté ces demandes et je me suis adaptée à ces contextes. Nous estimons que ces éléments offrent un premier/bref aperçu de ce qu'elles vivent au quotidien dans leur travail. Ces différentes expériences montrent à la fois des multiples interférences des activités de travail de la sphère domestique au sein même des activités de travail de la sphère de l'encadrement, des formes de variété/variabilité qui entourent les activités de travail qu'elles assument qui sont présentées dans la section qui suit.

Chaque femme cadre, peu importe son niveau hiérarchique, le type d'organisation dans laquelle elle travaille ou son secteur d'activité est appelé à s'investir dans plusieurs activités de travail de la sphère de l'encadrement telles que la planification, l'organisation et la coordination du travail à faire; la gestion des équipes; la gestion financière; l'élaboration et planification des orientations stratégiques; les réunions, comités et rencontres; les relations avec la clientèle; les relations publiques, représentations auprès des partenaires et développements des affaires; le travail de secrétariat; et la gestion des TIC. Leur travail leur demande d'être capable de passer rapidement d'une activité à l'autre en fonction des priorités du moment. Les femmes cadres sont appelées à prioriser des activités de travail tout au long des journées, à voir ce qui doit être vu avant, ce qui doit être revu, retravaillé dans un contexte où il y a beaucoup à faire et où il y a souvent des activités de travail qui attendent.

Avant d'arriver sur le poste, je ne réalisais pas la quantité de dossiers dans une journée [...] Une clé, un changement des serrures, un client en crise, la planification stratégique, on est pas du tout dans le même registre de compétences. — Diane

Les activités de travail visibles et invisibles du travail d'encadrement et du travail domestique sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

a) Planification, organisation et coordination des dossiers ou des mandats

Dans le cadre de leur travail d'encadrement, plusieurs femmes cadres ont à leur charge différents dossiers ou mandats. Elles sont responsables et imputables des décisions qu'elles prennent et des réalisations qu'elles effectuent. Ces dossiers peuvent avoir une portée courte, moyenne ou large,

centrale, périphérique ou transversale. Ils peuvent se dérouler sur des temporalités courtes, moyennes ou longues. En ce qui concerne leur entrée sur leur poste actuel (le poste détenu au moment de l'entrevue), certaines ont raconté être arrivées sur un poste d'encadrement où tout était à construire et où elles partaient de zéro pour monter leur service tandis que d'autres ont repris des fonctions antérieurement occupées par un(e) prédécesseur(e).

Quant à la nature de leurs dossiers, ils peuvent concerner des fonctions précises et définies lorsque les femmes cadres se retrouvent à la tête d'un service particulier, par exemple à la tête des services des ressources humaines, des services financiers, des services juridiques, du marketing, des communications, des opérations (produits ou services), de l'entretien ménager, de l'approvisionnement, etc.. Notamment, lorsqu'elles occupent un poste à la tête d'un service d'un département, elles peuvent être responsables du travail des équipes qui assurent la prestation des services auprès des clients ou encore de la fabrication d'un produit. Elles peuvent être appelées à planifier, organiser, gérer et évaluer la prestation du service/la fabrication du produit au sein des équipes encadrées. Lorsqu'elles sont dans des fonctions périphériques ou support (p. ex. communications, ressources humaines), elles sont appelées à travailler en soutien aux opérations centrales au sein de l'organisation. Dans tous les cas, elles peuvent travailler en transversal avec d'autres équipes ou d'autres services au sein de l'organisation.

En ce qui concerne les modes de répartition du travail entre les équipes encadrées et les femmes cadres, ils peuvent varier en fonction de leur place dans l'organisation et de leur rang hiérarchique. Certaines travaillent à la production d'un bien ou d'un service avec l'appui de leurs équipes. D'autres travaillent aussi à la production d'un bien ou d'un service avec l'appui de leurs équipes tout en se penchant sur les aspects plus organisationnels et stratégiques. En effet, certaines femmes cadres ont une équipe qui effectue la majorité ou l'entièreté du travail de production des biens ou des services. Plusieurs d'entre elles cumulent plusieurs dossiers/mandats, notamment parce qu'elles se sont parfois portées volontaires ou encore à la suite de réorganisations et de l'abolition de postes. Autrement dit, à la suite de ces changements, elles peuvent cumuler des dossiers dans plusieurs domaines (par exemple, administration, finance, ressources humaines, gestion des bâtiments, etc.). Parfois, leur travail d'encadrement implique des relations transversales avec du personnel à l'interne ou des personnes à l'externe qui contribuent à la production du bien ou du service. Elles s'assurent de garder

une vue d'ensemble des différents dossiers qu'elles portent au sein de l'organisation. Elles peuvent se retrouver à la tête des différents dossiers sans être dans le fin du pointu de chacun d'entre eux, ce qui serait intenable ou impossible à réaliser. Elles sont responsables de gérer leurs horaires de travail en conséquence, selon les échéanciers des dossiers qu'elles portent de manière à satisfaire les exigences organisationnelles.

Les activités de travail qui touchent la gestion de dossier ou de mandat ouvrent sur la nécessité de s'investir dans une diversité d'activités de travail et d'être capable de planifier et d'organiser les priorités tout au long des journées de travail. Leurs dossiers et leurs mandats peuvent comporter des aspects de travail administratif et de la gestion matérielle (analyses documentaires, rénovation et constructions de bâtiments), l'encadrement d'équipe, la planification et la gestion de l'organisation du travail, la gestion financière, la planification stratégique, des réunions, des rencontres et des comités, des relations avec la clientèle, du marketing et le développement des affaires, le travail de secrétariat et de gestion des communications. Certaines sont aussi appelées à gérer et à intervenir dans des situations d'urgence dans le travail. Elles doivent prendre le temps d'écouter et de comprendre ce qui se passe/s'est passé pour décider des actions à mettre en œuvre de même que de cerner rapidement les priorités de la situation, s'assurer de la sécurité de tous dans les actions prises. Plusieurs ont mentionné que leur travail de cadre leur demandait d'être capables de passer rapidement d'une activité de travail à une autre, et ce, tout au long de leurs journées de travail. Elles doivent décider de ce qui doit être vu avant ou après, ce qui doit être retravaillé, ce qui peut ou non attendre dans un contexte où il y a beaucoup à faire et où il y a toujours des activités de travail qui attendent. En fonction des événements qui surviennent, elles sont appelées à prioriser et reprioriser leurs activités de travail/mandats/dossiers en cours et revoir, dans certains cas, les échéances établies avec leur patron. Elles demeurent disponibles afin de répondre à des demandes qui proviennent d'employés ou de collègues en transversal, de négocier leur charge de travail avec leur patron afin d'établir des priorités par rapport à l'ensemble des dossiers ou à faire ce qu'elles appellent « toute autre tâche connexe ».

La rapidité de changement de dossiers [fait 3 claquements de doigts], j'ai ma réunion de direction tantôt, j'ai rencontré une employée hier pour toute la structure de son service au niveau des postes, des remplacements, des contrats, ma réunion d'après-midi, elle n'est pas prête [...] Tous des dossiers différents et des employés qui entrent tout le temps et ça cogne, ça sonne, les courriels, je suis montée jusqu'à 200 courriels qui entrent par jour, qui s'accumulent et que tu n'as pas le temps de régler. — Suzie

Dans leurs dossiers ou leurs mandats, plusieurs femmes cadres sont aussi engagées dans des activités de réflexion, de conceptualisation et de mise en œuvre de changements ou de projets. Elles peuvent être appelées à innover sur les équipements, les lieux physiques, les procédures ou les processus organisationnels ou même le changement de culture de l'organisation. Elles introduisent de nouvelles activités de travail au sein de l'organisation ou ont à repenser le mode de fonctionnement d'une équipe, d'un service, voire de l'organisation entière en fonction du poste occupé. Ces activités de travail peuvent s'effectuer à l'aide du personnel qui compose leurs équipes ou du personnel de l'organisation de manière plus transversale. Dans certains cas, ces projets peuvent notamment concerner l'optimisation de la rentabilité financière au sein de l'entreprise, la mise en œuvre de processus plus efficaces ou encore l'introduction de nouveaux outils technologiques qui permettent d'améliorer l'efficacité du travail. Dans d'autres cas, ces projets peuvent concerner la construction de nouvelles structures pour offrir de nouveaux produits ou services à une clientèle qui ne disposait pas auparavant, à proximité, de ce type de services ou encore d'effectuer des rénovations pour améliorer les lieux physiques dans lesquels les employés travaillent et ainsi mieux répondre aux besoins de la clientèle.

En plus de l'ensemble des éléments qui caractérisent la planification, l'organisation et la coordination des dossiers ou des mandats, les femmes cadres qui travaillent sur un site physiquement éloigné de leur lieu de résidence doivent aussi prévoir leurs différents modes de déplacement selon leur horaire de travail, leurs allées et leurs venues en considérant la météo, les exigences des activités de travail d'encadrement et les besoins de leur famille. D'autres sont appelées à voyager à l'international dans le cadre de leurs activités de travail d'encadrement, que ce soit pour mettre en œuvre ou faire les suivis des projets en cours, faire des achats ou de l'acquisition d'entreprises. Elles peuvent partir à l'extérieur du pays pour des périodes plus ou moins longues.

b) Gestion des équipes

L'ensemble des participantes encadrent directement une ou des équipe(s), un des critères établis pour recruter les participantes de ce projet de recherche. Plusieurs ont dit qu'une bonne partie/proportion de leur temps de travail d'encadrement est alloué à la gestion de leurs équipes. Les activités d'encadrement de leurs équipes peuvent varier selon leur fonction au sein de l'organisation, leur rang

hiérarchique, les modes d'embauche (salariés ou sous-traitants ou travailleurs autonomes), le ou les catégories socioprofessionnelles du personnel encadré (notamment des professionnels, des techniciens, du personnel de soutien de même que des cadres de différents niveaux⁴⁰) et leur contexte de travail.

Les activités de travail d'encadrement des équipes regroupent un ensemble d'activités de travail qui concerne le recrutement, la sélection, l'embauche de même que la formation des employés qui composent les équipes des femmes cadres, l'organisation, la répartition, la coordination, le soutien, l'accompagnement et le suivi du travail à faire, l'évaluation ou le congédiement des employés. Ce travail consiste aussi à voir à la répartition et à la coordination du travail de production d'un bien ou d'un service au sein des équipes (notamment la planification, l'organisation, la coordination et la gestion du travail) selon les différents dossiers/mandats/projets qu'elles ont à charge et qui sont en partie ou en bonne partie réalisées par le personnel. Ces différentes responsabilités peuvent prendre une place et un temps plus ou moins élevé tout au long de leur journée/semaine de travail. Par ailleurs, certaines ont aussi évoqué les défis rencontrés dans le travail de reconstruction des équipes une fois que des restructurations ont eu lieu au sein de l'organisation, affectant l'engagement des employés dans le travail. Pour certaines femmes cadres, leurs équipes sont dans des lieux géographiques de travail dispersés, ce qui leur demande de se déplacer ou de passer quelques jours à l'extérieur de leur bureau/ville à une fréquence qui varie d'hebdomadaire à mensuelle selon les périodes. À cette contrainte de la distance, s'ajoute parfois la barrière de la langue où elles ont à encadrer du personnel dans une langue différente que leur langue maternelle. Un travail de planification, d'organisation, de coordination et de gestion est donc à effectuer pour intégrer les enjeux des équipes à distance.

c) Gestion financière

Plusieurs femmes cadres travaillent à la gestion des budgets, effectuent les suivis financiers des revenus et des dépenses de leur service ou, plus largement, de l'organisation. Pour plusieurs, ces activités de travail de la sphère de l'encadrement ont pris de l'ampleur au courant des dernières années, notamment avec l'arrivée des transformations des formes d'organisation du travail. La haute

⁴⁰ Par exemple, chef ou responsable d'équipe, coordonnateur/coordonnatrice, cadre intermédiaire, directeur adjoint/directrice adjointe, directeur/directrice, cadre supérieur.

direction leur demande de faire un suivi financier plus serré qu'auparavant. En ce sens, elles sont plusieurs à être engagées dans des processus de suivis budgétaires où elles doivent remplir différents formulaires/outils de calculs complexes, préparer et planifier leurs prévisions budgétaires annuelles et faire les suivis financiers tout au long de l'année. Quelques-unes sont engagées dans un travail de gestion des investissements financiers. Elles suivent de près les placements, les retraits et l'utilisation des ressources financières en fonction des besoins organisationnels.

Certaines femmes cadres ont à assurer l'autofinancement de leur service. Elles se retrouvent dans une situation où elles débutent leur année de travail avec aucun revenu et doivent aller chercher des contrats à une hauteur suffisante pour maintenir l'emploi du personnel et leur propre poste de cadre, faire possiblement grossir leurs équipes et ultimement, générer des profits qui pourront être réinjectés dans l'organisation et combler un manque financier à gagner. Elles sont responsables d'atteindre des cibles financières pour permettre la continuité de leur service. Elles doivent aussi assurer les besoins matériels de leur département en plus de fournir une contribution aux budgets du reste de l'établissement. Elles signent des contrats en respectant certaines règles financières à l'interne concernant la génération de profits et, en ce sens, se disent axées sur les résultats et le développement de leur service. Ce type de fonction comporte une certaine pression au rendement, ce qui est différent d'autres postes d'encadrement caractérisés par la gestion d'un budget de fonctionnement de manière à répartir les activités tout en ne manquant pas de fonds à partir d'un budget octroyé par leur organisation. Ces femmes cadres mettent aussi de l'avant le travail qu'elles ont à faire en transversal, au sein de l'organisation, pour s'assurer que le personnel connaît et comprend leurs enjeux et adaptent les manières de faire afin de prendre en compte les spécificités de leurs besoins. En ce sens, elles sont impliquées dans des réunions de différents niveaux pour rendre visibles leur département, leurs besoins et leurs enjeux.

d) Élaboration et planification des orientations stratégiques

En ce qui concerne l'élaboration, la planification et la réalisation des orientations stratégiques, certaines femmes cadres ont mentionné élaborer la vision de l'avenir de leur organisation en partie seule et, à d'autres moments, avec les personnes qui composent leur comité de direction. Pour pouvoir faire ce travail, certaines ont mentionné avoir délégué presque la totalité des dossiers et mandats opérationnels

au sein du personnel de leur équipe afin de se concentrer sur les dossiers stratégiques, ce qui est plus difficile à faire lorsqu'elles sont prises avec les aléas du travail opérationnel quotidien. À titre d'image, elles ont exprimé des questionnements à l'égard de leur capacité à faire avancer le « bateau » si elles sont mobilisées sur la « poutine ».

D'autres femmes cadres qui effectuent le travail de planification stratégique ou qui sont actives dans les dossiers de la stratégie de l'organisation expliquent rester près du terrain et des dossiers opérationnels. Le travail opérationnel contribue à alimenter, pour elles, les réflexions stratégiques et le positionnement de leur département ou service au sein des enjeux organisationnels et sociétaux plus larges. Pour alimenter leurs réflexions, elles rencontrent et discutent avec leur comité de direction, font des recherches et des lectures et consultent des spécialistes. La possibilité d'avoir un impact organisationnel plus grand, de participer à la définition de la stratégie liée aux services qu'elles offrent, d'apporter de nouvelles idées et d'être créatives est, pour certaines, parmi les aspects qu'elles aiment le plus dans le travail. Une fois les orientations prises et approuvées par leur comité de direction, elles sont responsables de communiquer et de faire connaître les orientations stratégiques des prochaines années au sein de l'organisation et de s'assurer que le personnel demeure aligné sur les priorités de l'organisation jusqu'au bout.

Bien que l'on pourrait penser que ce sont uniquement les femmes dans les postes supérieurs (premier et deuxième palier hiérarchique) qui accèdent à ces activités de travail, certaines ont raconté avoir une place au comité de direction et à la définition de la planification des orientations stratégiques alors qu'elles occupent une fonction de conseillère ou de cadre intermédiaire. À l'inverse, quelques femmes cadres au premier et au deuxième palier hiérarchique étaient exclues de ces lieux de pouvoir et de ces activités de travail. En ce sens, il semblerait que le travail d'élaboration et de planification des orientations stratégiques ne soit pas uniquement réservé ou associé à un certain statut hiérarchique. Par ailleurs, certaines femmes cadres qui occupent un poste aux 3^e et 4^e paliers hiérarchiques sont également investies dans des activités d'élaboration et de planification des orientations stratégiques de leurs services ou départements, ces éléments venant s'inscrire plus largement au niveau de l'organisation.

e) Réunions, comités et rencontres

Les activités de travail des femmes cadres comportent aussi un nombre important de réunions/rencontres ou de présences sur des comités à des fréquences variées, dans certains cas journalières, hebdomadaires, mensuelles et annuelles avec le personnel ou des collègues de mêmes niveaux ou du personnel en transversal ou le patron ou les syndicats. Ces réunions, comités et rencontres peuvent aussi avoir lieu avec des partenaires du milieu ou entre plusieurs organisations d'un même domaine d'activité. Ces réunions sont variées ; elles sont parfois plus informationnelles ou plus formelles en fonction de la fréquence et des personnes impliquées. Dans certains contextes, ce sont les femmes cadres qui dirigent les réunions, dans d'autres, elles y participent. Selon le type de réunions, de comités ou de rencontres, différents suivis sont effectués à l'égard des projets en cours, des aspects administratifs et financiers du travail. On peut voir apparaître quelques distinctions en fonction du rang dans la hiérarchie. Par exemple, certaines, plus bas dans la hiérarchie, ont un comité de direction avec le patron et les collègues davantage axés sur le suivi des opérations/mandats/dossiers en cours ou des mises à jour concernant les lois, les politiques et les règles organisationnelles qui encadrent le travail. D'autres, à un niveau plus haut dans la hiérarchie, participent à des comités de direction où ils réfléchissent et discutent des aspects plus stratégiques et à long terme de la vision de leur organisation dans la société ainsi qu'aux enjeux qui entourent les priorités de leur organisation. Toutefois, comme il a été mentionné à la section précédente à propos de l'élaboration et de la planification des orientations stratégiques, le rang dans la hiérarchie ne suffit pas pour cerner le type de comités, réunions, rencontres au sein desquels les femmes sont actives. Dans certains cas, les femmes cadres ont ces deux types de réunions avec leurs collègues et le(s) patron(s).

Plusieurs femmes cadres ont des réunions, comités et rencontres qui s'enchaînent les une après les autres tout au long des journées de travail. Elles ont mentionné devoir prendre du temps avant ou après pour préparer les dossiers et les rencontres, faire le suivi des dossiers, prendre leurs notes personnelles, réfléchir à des stratégies, effectuer des retours d'appels, rédiger ou lire des documents ou des rapports en lien avec leurs réunions, analyser des dossiers, colliger des informations ou préparer leurs présentations, leurs réunions, leurs comités et leurs rencontres. Elles bouclent à leur agenda des plages de travail dites « personnelles » chaque semaine bien qu'elles demeurent disponibles pour les besoins de leurs équipes et travaillent la porte ouverte pendant ces périodes.

Certaines femmes cadres ont mentionné avoir des réunions, comités et rencontres où elles jouent un rôle-conseil ou un rôle-support sur des dossiers, des thématiques ou des contextes précis. Elles écoutent, conseillent des collègues ou des patrons sur des enjeux qu'ils rencontrent dans leur travail de manière plus transversale à propos des décisions qu'ils ont à prendre. Dans ces contextes, c'est davantage un pouvoir d'influence en fonction des situations et des enjeux rencontrés par leurs collègues qu'un pouvoir décisionnel à proprement parler à propos des situations de travail qu'elles rencontrent. En effet, certaines parlent de ces activités de travail où elles agissent comme facilitatrices afin d'amener la personne à faire un compromis à propos de la situation de travail rencontrée, d'amener la personne à réfléchir et à tenter de voir sa situation ou ce qu'elle vit sous différents angles. Elles réalisent plusieurs efforts relationnels dans ces activités de travail bien que ces efforts demeurent des plus invisibles aux yeux des autres, notamment des patrons. Dans quelques cas, un petit nombre de femmes cadres sont aussi engagées dans la préparation, l'organisation et la réalisation de formations sous forme d'ateliers pour des collègues de l'organisation.

f) Relations avec la clientèle

Dans le cadre de leur travail d'encadrement, certaines femmes cadres ont aussi à répondre à des besoins/demandes des clients ou à développer des relations avec les clients. Elles peuvent être engagées dans un travail de coproduction d'un service directement avec des clients physiques. Pour d'autres, les clients occupent une place un peu plus à distance des processus de réflexion et des décisions. Quelques-unes développent des relations de proximité avec leurs clients auprès de qui elles interviennent directement dans le cadre de la production d'un service, sont responsables de développer la clientèle, agissent du côté de la prévention, de la sensibilisation et de l'éducation au plan social et organisationnel. Un petit nombre de femmes cadres sont responsables de la gestion de projets auprès de la clientèle, soit de définir et d'élaborer le processus de création et de réalisation d'un nouveau produit ou d'un service pour la clientèle. Ce processus peut consister à cerner les besoins, proposer une soumission, créer une équipe de travail qui va travailler sur le projet, gérer le projet jusqu'à sa livraison. Elles sont donc impliquées de A à Z dans le processus auprès des clients, engagées dans la négociation de qualité, de budget et de délai avec la clientèle afin de répondre à leurs besoins de même que de gérer les crises et les insatisfactions lorsqu'elles surviennent dans le processus. Dans d'autres contextes, les femmes cadres considèrent les demandes de services spécifiques de la part de la clientèle. Certaines interagissent avec la clientèle uniquement en cas de

gestion d'insatisfactions ou de plaintes ; ce sont leurs équipes qui sont en relation quotidienne et de proximité avec la clientèle.

g) Relations publiques, représentations auprès de partenaires et développement des affaires

En plus de l'ensemble de ces activités de travail, certaines femmes cadres sont actives dans des activités de marketing et de représentation, que ce soit avec des partenaires du milieu, des clients, des associations professionnelles, des instances politiques, des instances communautaires, etc. dans le but de faire du développement d'affaires et de faire valoir leurs dossiers. Elles sont non seulement responsables de représenter leur organisation et leurs projets, mais également d'assurer différentes communications à travers des propositions d'offres de service, de la vente, de démarcher des clients potentiels, de faire la promotion de projets ou de services et de répondre à des appels d'offres suivant ces activités de représentation. Enfin, quelques-unes occupent un poste d'encadrement directement sous la loupe des médias. Elles s'assurent de gérer les urgences et de rendre des comptes lorsque certains événements sont relatés par les médias. Plusieurs des activités de relations publiques et aux représentations auprès de partenaires des affaires se déroulent pendant des déjeuners, des dîners ou des soupers d'affaires les soirs et les fins de semaine. Les femmes cadres qui participent à ces activités de représentation doivent donc assurer l'organisation, la planification, la coordination et la gestion de ces activités de travail qui viennent s'ajouter à leur semaine de travail en considérant aussi les activités familiales et conjugales. Ces activités demandent de prévoir les temps de déplacements nécessaires à leur horaire de travail.

h) Travail de secrétariat

Les activités de travail des femmes cadres comportent aussi une part de travail de secrétariat, de communications, de travail administratif ou de logistique en ce qui concerne, par exemple la gestion de leur horaire de travail, la planification et l'organisation de leurs activités de travail tout au long des journées, la préparation, la réalisation et la révision de documents, la gestion des appels téléphoniques et la gestion de leur boîte courriel. Ces activités de travail demandent de traiter, d'analyser, de hiérarchiser, de prioriser les informations reçues afin de considérer ce qui est important ou non à communiquer aux autres en considérant les personnes visées par ces informations et les canaux possibles de transmission (verbal, individuel, en réunion, envoi de courriel à tous, etc.). Plusieurs des femmes cadres ont mentionné avoir une ou des secrétaires/adjointes/assistantes pour les soutenir

dans ces activités de travail. Quelques femmes cadres ont expliqué que leur secrétaire ou leur adjointe a aussi un rôle de « gestion du trafic » ou de « gardien de leur porte » alors qu'elles filtrent et gèrent les demandes selon leurs exigences. Elles peuvent avoir à décider à quel moment prévoir les activités de travail à l'agenda des femmes cadres. Ces adjointes sont aussi présentes à leur côté tout au long de leurs journées de travail en soutien aux différentes activités de travail.

i) Gestion des technologies de l'information et des communications (TIC)

Les TIC exercent une influence importante sur les activités de travail des femmes cadres, plus spécifiquement, sur les modes de communications et les dynamiques relationnelles. Plusieurs femmes cadres ont un cellulaire, une tablette ou un ordinateur portable fourni par l'employeur. Ces outils de travail impliquent pour plusieurs qu'elles soient joignables partout et en tout temps ou presque, que ce soit par les patrons, les collègues, les employés, les clients, les enfants, leur conjoint, leur personnel domestique et les membres de la famille élargie. On peut voir apparaître une certaine porosité et des formes d'extensions du travail des femmes cadres par le biais de l'utilisation de ces outils technologiques. Plusieurs ont mentionné avoir l'impression que leur travail les suit en tout temps, notamment en raison de l'utilisation du cellulaire. Elles reçoivent un nombre important de courriels de toute sorte (urgence, courriel de suivi, copie conforme, etc.), de textos et, plus rarement, d'appels chaque jour. Les courriels semblent très fréquents et le volume, assez élevé. En ce qui concerne les textos, ils semblent plutôt utilisés avec des personnes plus intimes, par exemple la famille (conjoint, enfants, parents, beaux-parents, etc.) ou les employés, pour celles qui maintiennent des relations de proximité avec leurs équipes. Les femmes cadres disent recevoir moins de textos chaque jour par rapport au nombre de courriels reçus.

Plusieurs femmes cadres ont expliqué avoir élaboré des règles de fonctionnement tant au travail que dans leur vie privée dans l'utilisation des TIC, notamment en ce qui concerne les courriels et les textos. Certaines ont établi des règles de communication avec leurs équipes, leur conjoint et leur famille pendant qu'elles sont à leur bureau. Par exemple, certaines ont établi une hiérarchisation des modes de communications avec leurs équipes. Elles demandent aux employés de privilégier les communications en personne lorsqu'ils sont dans le même établissement ou par téléphone s'ils ne sont pas dans le même lieu géographique. Lorsque ces modes de communications ne sont pas possibles, les communications par courriel sont privilégiées. Elles demandent aux employés de leur

envoyer des textos uniquement en cas d'urgence. Certaines ont programmé une sonnerie ou une vibration particulière afin de demeurer à l'affût et de repérer rapidement les urgences dans le but de les traiter immédiatement. D'autres communiquent par texto avec les membres de leur famille tout au long de leur journée de travail, que ce soit de manière individuelle (conversation une à une avec le conjoint, un enfant) ou collective (texto collectif avec le conjoint et les enfants). Elles peuvent utiliser des textos prédéfinis pour accélérer leurs communications. Après un certain nombre de textos reçus, elles passent un appel.

Bien que ces modes de fonctionnement à propos des communications s'implantent facilement dans leurs équipes ou avec les membres de leur famille, ils sont plus complexes et difficiles à implanter vers le haut auprès des collègues ou du patron. En effet, certaines ont raconté que leurs collègues et les patrons ne partagent pas tout le temps les mêmes visions à propos de l'utilisation des TIC. Un petit nombre a soulevé avoir mis en place des balises claires dans l'utilisation de leur cellulaire avec leurs collègues cadres, notamment quand elles sont à des réunions ou dans des rencontres. Elles ne regardent pas leur cellulaire à moins d'avoir prévenu leurs collègues, avant la réunion, qu'elles doivent répondre à une urgence. Par ailleurs, d'autres ont aussi soulevé que leur patron leur demande de demeurer joignable partout et en tout temps, et ce, même lorsqu'elles sont en vacances, ce qui vient affecter leur qualité de vie. La possibilité de pouvoir gérer à distance certains problèmes du travail d'encadrement lorsqu'elles sont à la maison ou encore en vacances à l'extérieur du pays est jugée avantageuse par certaines femmes cadres. Auparavant, elles se voyaient contraintes à revenir au pays ou de se rendre au bureau pour régler ces situations de travail.

Parmi les aspects plus invisibles de leur travail, les TIC, dont le cellulaire, permettent aussi aux femmes cadres de gérer, pendant le temps de travail d'encadrement, les activités de travail de la sphère domestique en même temps que leurs activités de travail lorsqu'elles sont à leur bureau. Le cellulaire permet de conserver une certaine proximité avec les besoins de la famille et de communiquer avec la famille lorsqu'elles sont à l'extérieur pour le travail ou lorsqu'elles travaillent dans un lieu éloigné de leur lieu de résidence. Le cellulaire est l'un des moyens qui leur permet de demeurer à l'affût de ce qui se passe pour leur famille et leurs enfants malgré la distance. Il apparaît aussi comme un outil efficace dans la gestion des activités de travail des sphères d'encadrement et domestique couplées aux activités de travail du conjoint. À cet effet, quelques femmes cadres utilisent un agenda partagé avec

leur conjoint pour y inscrire leurs activités respectives et voir comment ils s'arrangent avec les besoins de la famille. À ce sujet, certaines ont des règles, par exemple, essayer de s'absenter le soir à tour de rôle afin qu'un des parents soit tout le temps avec les enfants et éviter de les faire garder trop souvent ; déplacer certaines activités ou refuser la participation à d'autres activités selon les priorités et le degré d'importance de chacune d'entre elles en les comparant entre elles.

Suivant ces perspectives, certaines ont souligné que le cellulaire leur permet de fusionner les deux mondes, soit celui du travail d'encadrement et celui de la vie familiale et conjugale. En plus de ces activités de travail qui composent la charge de travail et les journées de travail d'encadrement des femmes cadres, le traitement et les analyses des matériaux collectés révèlent que les activités de travail de la sphère domestique demeurent omniprésentes dans la vie au travail des femmes cadres, et ce, qu'elles aient ou non des enfants à leur charge. Plusieurs femmes cadres ont mentionné être responsables de la planification, de l'organisation, de la coordination, de la gestion et de la réalisation (majoritaire, partielle ou occasionnelle) de l'ensemble de ces activités de travail de la sphère domestique⁴¹.

j) les activités de travail invisible de la sphère domestique et les stratégies individuelles de conciliation

Parmi les activités de travail de la sphère domestique qui sont effectuées par les femmes cadres, plusieurs mentionnent planifier, organiser et gérer les repas, faire la cuisine, prendre soin des enfants,

⁴¹ Les activités de travail de la sphère domestique et familiale regroupent un ensemble d'activités liées notamment à l'entretien intérieur et extérieur du ou de(s) lieu(x) de résidence et des biens familiaux (maison principale, maison secondaire, de campagne ou chalet, entretien ménager, poubelle et recyclage, travaux, peinture, entretien de la pelouse, déneigement, entretien des plates-bandes, déménagement familial, achat/vente/entretien de l'auto) la planification, la réalisation des courses selon les besoins de la famille et les événements/projets en cours (pharmacie, épicerie, quincaillerie, magasinage de cadeaux de Noël ou d'anniversaire, achats d'articles scolaires) la planification, l'organisation et la gestion des repas et des lunchs, la gestion de la lessive (lavage, séchage, pliage et rangement des vêtements), pour celles qui ont des enfants, les soins et l'éducation donnée aux enfants (gestion des « maladies » et des maux de dents, les rendez-vous médicaux, le suivi scolaire, la rencontre de bulletin ou les rencontres de parents, les devoirs hebdomadaires, la gestion des peines d'amour, la gestion des chicanes des enfants, les inscriptions et la gestion des activités parascolaires et des taxis, la consultation de divers professionnels en fonction des besoins spécifiques/diagnostics/besoins particuliers des enfants, la planification des camps et des vacances familiales, etc.) ou aux petits-enfants (gardiennage, récupération des enfants après l'école, rendez-vous médicaux des petits-enfants, préparation de repas, etc.), la prise en charge temporaire de(s) parent(s) ou de proche(s) malade(s), vieillissant(s) ou en perte d'autonomie (prendre soin d'un parent ou d'un proche malade, reconduire un parent ou un proche à des rendez-vous médicaux, trouver un milieu de vie aux parents qui sont confrontés à une perte d'autonomie, etc.) ou les soins donnés aux animaux domestiques (nourrir et sortir les animaux, promener les animaux, gérer la litière, gérer les rendez-vous chez le vétérinaire). L'ensemble des femmes cadres sont actives concernant la planification, l'organisation, la coordination et la gestion de ces activités de travail.

faire les lunchs, reconduire ou récupérer les enfants le matin ou le soir, réaliser les devoirs et le suivi scolaire, prendre en charge les différents rendez-vous des enfants, faire une partie de l'entretien domestique, faire la lessive le weekend (en s'assurant que tous ont assez de vêtements pour passer la semaine), gérer les horaires et les activités des enfants, planifier/prévoir le déménagement familial, prendre soin d'un proche ou d'un parent malade ou vieillissant, etc..

Encore aujourd'hui, c'est moi qui m'occupe tout ce qui est nourriture, c'est moi qui fais l'épicerie, je fais les soupers, et cetera. Le lavage, c'est moi. — Laurianne

J'ai beaucoup la charge mentale de toute l'organisation familiale. — Angèle

Certaines ont peu ou pas d'aide de personnel domestique pour effectuer ces activités de travail par choix. Elles ont expliqué que ce sont des choix qu'elles ont faits afin d'investir ces sommes financières dans l'éducation des enfants ou encore dans des voyages. Pour l'ensemble des femmes cadres, ces activités de travail de la sphère domestique demeurent présentes tout au long de leurs journées de travail lorsqu'elles sont au bureau, que ce soit dans la planification, l'organisation, la coordination, la gestion et la réalisation (majoritaire, partielle ou occasionnelle). Plusieurs d'entre elles développent un mode d'organisation, de planification et de gestion hyperefficace⁴² dans la manière de concilier leurs activités de travail de la sphère domestique avec leurs activités de travail d'encadrement en plus des stratégies individuelles plus traditionnelles de conciliation travail-famille telles que la flexibilité des temps et des lieux de travail qui peut être consultée à l'annexe J. Plusieurs ont soulevé leur grande capacité d'organisation dans la vie familiale et conjugale qui ouvre sur leur capacité à devenir hyperefficace dans la conciliation de leurs différentes activités de travail. Cette capacité à être extrêmement organisées dans la vie familiale et au regard du travail domestique constitue un appui important pour leur investissement dans le travail d'encadrement.

⁴² Bien que quelques femmes cadres aient associé le concept d'hyperefficacité à celui de la superfemme (superwoman), nous avons choisi de ne pas reprendre ce concept en raison du fait qu'il est peu lié à la question du travail des femmes et peu associé à la production de connaissances au sein de la littérature scientifique à propos des femmes cadres. Malgré que le concept de superfemme-s (superwoman/superwomen) se retrouve dans certains écrits scientifiques à propos des femmes, peu de chercheurs ont récemment défini avec précision le concept en s'appuyant sur des résultats de recherche scientifique. Selon nos recherches, le syndrome de la superfemme (superwoman) aurait été élaboré par Shaevitz et Shaevitz (1984) qui le définissent par les symptômes associés au stress vécu par les femmes qui tentent de performer parfaitement dans un ou plusieurs de leurs rôles de vie (travailleuse, bénévole, mère, conjointe, femme au foyer) peu importe leur âge. Puisqu'il a peu été appliqué au travail des femmes et aux femmes cadres, nous avons choisi de ne pas le reprendre.

Il faut être structurée. Souvent, le dimanche, je prépare 2-3 repas à l'avance et j'achète ce que j'appelle « 2-3 repas faciles ». [...] le jeudi, vendredi, ça se peut que je ramène de la bouffe cela ou j'achète quelque chose qui se fait rapidement [...] Il faut être organisée et je pense qu'il ne faut pas être trop exigeante envers nous-mêmes. — Isabelle

Peu importe les stratégies de conciliation mises en œuvre par les femmes cadres, un aspect qui demeure présent pour la majorité de celles qui ont des enfants concerne les aspects affectifs du travail de mère qui revient et remonte, et ce, même si elles sont pleinement investies dans leur carrière. Plusieurs ont soulevé demeurer mobilisées, préoccupées et parfois inquiètes par ce qui est vécu et ce qui affecte leurs enfants.

Tout ce qui a rapport à mes enfants, les discussions, la gestion des peines d'amour, la supervision, comment ça se passe dans leurs études, tout cela, c'est moi. Et de toute façon, les enfants viennent vers moi. — Simone

Par ailleurs, considérant l'ensemble de leurs activités de travail, plusieurs femmes cadres ont mentionné avoir peu de temps pour elles, que ce soit pour des activités de loisirs, rencontrer leurs amis ou encore faire du sport.

Les amis et la vie personnelle, ça a été complètement sacrifié pour les enfants et le travail. — Paule

La majorité des femmes cadres utilisent les TIC pour gérer et intégrer des activités de travail de la sphère domestique en même temps que leurs activités de travail d'encadrement lorsqu'elles sont à leur bureau. Elles demeurent à l'affût d'un appel de l'école ou de la garderie, des besoins d'un parent en crise ou malade, organisent et gèrent les rendez-vous ou les aménagements nécessaires aux enfants avec leur conjoint, leur ex-conjoint (le père de leurs enfants), leurs parents ou leurs beaux-parents, les enfants plus vieux, le personnel domestique qu'elles embauchent ou d'autres proches de leur entourage, qui contribuent à ces activités de travail. Elles reçoivent des appels ou des textos de leur conjoint et enfants afin de savoir quand elles rentrent du travail ou ce qu'ils mangeront pour souper, et ce, pendant leurs activités de travail d'encadrement à leur bureau. Certaines ont mentionné que le cellulaire était un outil permettant d'améliorer leur efficacité pour fusionner les activités de travail des sphères d'encadrement et domestique, d'intégrer dans un seul et même endroit l'ensemble de leurs

activités de travail, de manière à demeurer disponibles en tout temps, contribuant à augmenter, dans certains cas, leur hyperefficacité.

J'utilise mon cellulaire pour concilier travail-famille. Mes enfants sont toujours là [pointe son cellulaire]. Maintenant, ils ne m'appellent plus, mais ils me textent. Sinon, c'est le travail qui est plus dans le téléphone que la famille, mais effectivement ça me rassure parce que je suis joignable en tout temps. [...] Le cellulaire, c'est mon outil d'efficacité, je suis au travail en tout temps, partout. Puis, aujourd'hui avec les médias sociaux, on est en contact avec nos clients, nos CA, nos enfants. On fait de la diffusion, tout cela est attaché ensemble pour moi, il y a rien qui est isolé, séparé ou qui sert à rien. [...] l'objectif, c'est d'attacher et de livrer et que ça fonctionne. — Isabelle

Malgré cette prise en charge de plusieurs de ces activités de travail de la sphère domestique par les femmes cadres, elles demeurent la plupart du temps cachées et invisibles aux yeux des autres, entre autres, des collègues et des patrons, notamment par l'utilisation des TIC dont le cellulaire. Pendant que les femmes cadres pitonnent sur leur cellulaire, il est impossible pour leurs employés, leurs patrons, leurs collègues ou leurs clients de savoir avec qui elles communiquent. Ainsi, les femmes cadres utilisent leur cellulaire pour effectuer un travail invisible d'organisation de leur vie d'encadrante avec les besoins de leur famille.

Le cellulaire nous permet de communiquer au niveau de notre vie privée sans que ça paraisse. Ça permet de bien jumeler les deux et que ça ne paraît pas. Puis là-dessus, l'entreprise, ils comprennent que l'on peut avoir des textos et des appels personnels. Puis, je ne pense pas que ça dérange quand tu es efficace et tu atteins tes résultats, il n'y a pas de problème. — Alicia

Plusieurs femmes cadres ont expliqué mobiliser des stratégies d'externalisation des activités de travail de la sphère domestique à des membres de la famille et à du personnel domestique salarié. Elles peuvent compter sur le soutien de leurs parents, leurs beaux-parents, leurs sœurs, leurs frères, leurs tantes, leurs amis, leurs enfants devenus plus grands par rapport aux plus jeunes pour externaliser certaines activités de travail de la charge domestique. Parmi les activités qui sont externalisées, elles ont nommé le gardiennage des enfants au service de garde ou à une gardienne à la maison, la reconduite ou la récupération des enfants à la garderie ou à l'école et une partie du suivi de l'éducation des enfants. Dans quelques contextes, certaines femmes cadres ont délégué le suivi des devoirs et l'éducation des enfants à leur conjoint, à leur mère ou encore à un ami de la famille. Elles tentent de

rester informées de ce que vivent leurs enfants par le biais du conjoint, de la mère ou de leur ami qui peut se libérer plus facilement pour assurer ces responsabilités familiales.

Pour certaines, ces stratégies d'externalisation sont mobilisées de manière occasionnelle ou partielle, à certaines périodes plus charnières de leur vie, de manière plus ou moins continue. Il s'agit d'une aide de deuxième recours, lorsque leur conjoint ou elles-mêmes ne sont pas en mesure de se libérer, elles feront appel, de manière ponctuelle, à l'aide d'une personne de leur réseau familial ou du personnel domestique salarié. Par exemple, certaines ont expliqué embauché du personnel domestique pour l'entretien des lieux chaque semaine ou chaque deux semaines. À ces fréquences, certaines ont mentionné qu'il s'agit d'un coup de main pour le grand ménage ou encore pour les décharger de certains aspects de l'entretien, où elles continuent d'avoir une petite ou une plus grande partie de l'entretien ménager et du ramassage dans la maison. Certaines en profitent pour déléguer les grandes tâches ménagères qu'elles n'ont pas le temps de faire, par exemple le lavage des planchers et des vitres, leur permettant, selon leur propos, d'améliorer leur qualité de vie puisqu'elles ont peu de temps pour faire ce type d'entretien. La possibilité d'avoir les services de personnel domestique pour les aider avec l'entretien intérieur de la maison est parfois nécessaire pour certaines d'entre elles afin d'augmenter leur qualité de vie parce qu'elles continuent de faire beaucoup d'activités de travail de la sphère domestique à la maison (cuisine, planification et organisation des repas, lessive, une partie de l'entretien ménager intérieur, entretien extérieur avec le conjoint). Dans quelques cas, une bonne partie de la charge peut être déléguée à leur mère en ce qui concerne le gardiennage des enfants, l'éducation des enfants, les devoirs et le suivi scolaire, la préparation des repas et la lessive pour les enfants. Certaines ont dit qu'elles se seraient mal vu déléguer ces activités à du personnel domestique salarié, mais puisque leur mère a été disponible, cela était moins souffrant de savoir que c'était leur propre mère qui occupait la place qu'elles ne peuvent occuper parce qu'elles sont au travail. Dans d'autres cas, des femmes cadres planifient, organisent, coordonnent et gèrent ces activités de travail de la sphère domestique, mais délèguent à du personnel domestique salarié (une ou plusieurs personnes en alternance) une majeure partie de la réalisation des activités de travail d'entretien ménager et du gardiennage des enfants. Quelques-unes ont une nounou à la maison qui les remplace depuis l'arrivée des enfants et qui prend soin des enfants, qui fait l'entretien intérieur, la lessive, les courses, la cuisine, qui reconduit et récupère les enfants, etc. pendant qu'elles sont au bureau. Elles ont dit s'appuyer sur ces stratégies d'externalisation afin de pouvoir donner le maximum dans leur travail d'encadrement.

Quelques-unes soulèvent que l'achat de ce temps a un coût financier important, notamment lorsqu'elles bénéficient de cette forme d'aide depuis de nombreuses années, pouvant entraîner d'autres choix, notamment de ne pas faire de voyages pour payer leur nounou. À l'inverse, d'autres femmes cadres ont mentionné qu'en raison qu'elles « faisaient beaucoup d'argent », elles n'avaient pas de problème à se payer ces différentes formes d'aides à la maison. Bien que ces activités soient sous-contractées à du personnel domestique salarié, certaines femmes cadres ont mentionné continuer de porter la charge mentale de l'organisation, la planification, la coordination de ces activités de travail même si elles ne sont pas les seules responsables de leur réalisation/exécution (ou les principales responsables de leur réalisation/exécution). Certaines ont expliqué être amenées à réfléchir et à hiérarchiser l'importance des activités de travail de la sphère domestique qui sont déléguées et à qui elles sont déléguées de manière à faire des choix et à être bien avec ces choix, ce qui constitue en soi, un travail. Par exemple, l'entretien intérieur et extérieur peut facilement être délégué à une femme de ménage tandis que les soins aux enfants, il est préférable de les déléguer à sa mère ou de préserver du temps à passer avec eux.

Il y a des services que l'on peut faire de l'impartition et d'autres, on ne peut pas. On peut faire l'impartition de c'est qui nettoie ma salle de bain [...] mais c'est qui aime mon enfant, ça, ça se fait moins bien en impartition de services [...] la bouffe, ouais, des fois c'était moi, des fois c'était mon chum, mais pour moi, c'était comme moins grave, on mangeait bien, il y avait toujours ce dont on avait besoin, légumes, protéines, mais pour moi, ce n'est pas aussi important qu'être là pour le bain, puis le petit livre à la fin de la soirée. — Sonia

De plus, les femmes cadres qui décident de sous-contracter se retrouvent responsables d'embaucher et de gérer le personnel domestique salarié, de faire le suivi du travail, de gérer leur performance et de rémunérer cette ou ces personne(s), ce qui constitue une charge de travail.

J'ai pris cette tâche domestique et je l'ai sous-traitée. À cette époque, ça m'apparaissait le meilleur modèle. Donc, j'avais une femme à la maison à temps plein [rires] qui était moi [rires]. Et qui m'a remplacée pour tout, incluant faire les courses. Mais j'avais quand même la responsabilité, la charge mentale de cette employée, de son rendement, de son rapport avec les enfants, du paiement, de tous les compléments autour qui ne pouvaient pas être faits par cette personne. Et c'était très exigeant et comme toute personne qui accède à certains postes de décision, j'avais beaucoup de déplacements à l'extérieur. — Estelle

Dans quelques rares cas, un petit nombre de femmes cadres ont expliqué qu'avec la progression de leur carrière et la limitation de la carrière de leur conjoint, leur conjoint a repris la main d'une bonne partie de la réalisation des activités de travail de la sphère domestique, bien qu'elles conservent également certaines activités de travail de la sphère domestique. Ces quelques femmes cadres proviennent du même programme initial de formation et du même métier que leur conjoint. Il s'agit de cas d'exception dans cette étude.

Mon chum, il fait tout à la maison sauf la nourriture. Je fais l'épicerie et la nourriture. [...] mon chum fait le lavage et le ménage, c'est lui qui a été plus pour les études de ma fille. [...] Présentement, depuis qu'il est à projet il est moins occupé que moi c'est plus lui qui est à la maison et c'est encore plus lui qui fait les choses à la maison que moi. C'est moi qui ai la grosse job et c'est lui qui est plus à la maison présentement. — Éva

En ce qui concerne l'entretien extérieur de leur terrain, plusieurs embauchent également du personnel qu'elles paient pour faire ces activités de travail (par exemple, pelouse, jardin, déneigement, travaux de peinture et d'entretien des bâtiments, entretien de la piscine, etc.). Certaines ont mentionné avoir externalisé les soins de santé demandés par un parent à du personnel salarié plutôt que d'avoir pris soin elles-mêmes de leur parent vieillissant afin de préserver leur investissement dans le travail d'encadrement. Parmi les aspects qui sont préservés par les femmes cadres en termes de temps de qualité, certaines se réservent des activités familiales, sportives, culturelles la fin de semaine, le souper en famille les soirs de semaine, quelques-unes font le suivi scolaire des enfants et tous les autres besoins affectifs de leurs enfants.

7.3.1.2 *Processus de négociation et arrangements conjugaux*

Des arrangements conjugaux peuvent aussi être négociés au sein des couples des femmes cadres en ce qui concerne les activités de la sphère domestique. Le traitement et les analyses des matériaux ont permis de construire deux catégories pour représenter les processus de négociation et les arrangements conjugaux : a) la persistance de la division traditionnelle des activités de travail de la sphère domestique des femmes cadres en famille nucléaire ; b) la redivision des activités de travail de la sphère domestique des femmes cadres dans des familles monoparentales avec garde partagée ou dans des familles recomposées.

a) La persistance de la division traditionnelle des activités de travail de la sphère domestique des femmes cadres en famille nucléaire

Des femmes cadres en famille nucléaire ont expliqué vivre des arrangements conjugaux où s'opère une division traditionnelle des activités de travail entre leur conjoint et elles. Chacun fait ses activités de travail à sa manière. Elles ont soulevé que leur conjoint n'est pas très présent à la maison en raison des contraintes et des exigences son travail. Plusieurs de ces femmes cadres sont en couple avec un conjoint également cadre ou chef d'entreprise. Elles se retrouvent en charge de la majeure partie des activités de travail de la sphère domestique que ce soit dans la planification, l'organisation, la coordination ou la réalisation de ces activités. À cet égard, la division des activités de travail demeure « traditionnelle », où le conjoint effectue quelques activités de travail, par exemple l'entretien extérieur et l'aspirateur.

À la maison, le ministre des Finances et le ministère des Travaux Publics, c'est mon chum. J'ai le ministère de l'Éducation, j'ai le ministère de la Santé, le MAPAQ, j'ai tous les autres, mais je n'ai pas ces deux-là [rires]. [...] On est très traditionnels, mais on est bien dans cette tradition-là. — Diane

Certaines ont soulevé les défis qu'impliquent les processus de négociation conjugale de la charge de travail domestique. D'un côté, elles reconnaissent prendre en charge la planification, l'organisation, la coordination ou la réalisation des activités de travail de la sphère domestique ; de l'autre, elles aimeraient que leur conjoint s'implique davantage dans ces activités de travail. À la maison, il semblerait que les conjoints des femmes cadres se montrent rapidement trop pris par leur travail professionnel pour s'investir dans ces activités de travail de la sphère domestique ou se montrent rapidement incompetents, ne sachant pas comment faire, pourquoi il faudrait faire les activités à ce moment précis ou de cette manière, etc. On peut se questionner à savoir s'il ne s'agirait pas d'une stratégie pour qu'elles prennent en charge ces activités de travail. Certaines femmes cadres ont exprimé que leur conjoint accepte de faire une part de travail domestique de manière occasionnelle et seulement lorsqu'elles se montrent débordées ou les contraignent à le faire. En effet, elles ont mentionné tenter de mettre leur conjoint à l'ouvrage en exprimant leurs insatisfactions à propos de son faible investissement dans les activités de travail de la sphère domestique. Leur conjoint va céder temporairement à faire quelques activités sans quoi, il résiste la plupart du temps.

L'an passé, j'ai dit : « là chéri ça ne marche pas, il y a ça ça et ça, j'ai besoin que tu prennes plus de leadership. » Il va le faire pendant le temps où je suis débordée et tout revient au naturel, le naturel revient au galop. — Angèle

La coopération conjugale n'est pas évidente et facile à instaurer, selon elles, car certaines femmes cadres ont tendance à vouloir demeurer en contrôle et vouloir que les activités de travail soient faites à leur manière et au moment qui leur semble le plus opportun. Il est difficile pour elles de renoncer à leurs manières de faire et à accepter que leur conjoint fait à sa manière lorsque ça lui convient. Les renoncements et les processus de négociations sont difficiles, notamment parce que peu d'entre elles ont ou trouvent le temps pour faire ensemble, en même temps, afin de rendre visibles leurs manières de faire et de s'entendre sur des manières de faire communes. Montrer à leur conjoint comment elles font représente une charge de travail supplémentaire qui vient s'ajouter à l'ensemble de leurs activités de travail et, dans ce contexte, il est plus facile et rapide de les faire seule par elles-mêmes. Pour ces raisons, plusieurs préféreront garder le contrôle et les faire seules.

J'ai vraiment la charge mentale des repas, j'aime beaucoup cuisiner, mais à un moment donné c'est lourd [...] Des fois, j'aimerais cela arriver chez nous et manger un pâté chinois que c'est mon chum qui a fait. Mon conjoint, il est nul en cuisine. Il faudrait que je lui montre comment faire, mais c'est une charge de plus.— Vicky

Quelques femmes cadres ont expliqué bénéficier du soutien de leur conjoint pour certaines activités de travail liées aux enfants, par exemple au niveau de l'éducation et du suivi scolaire lorsqu'elles ne sont plus capables de tout faire en raison de leurs responsabilités élevées du travail d'encadrement, en fonction de l'évolution de leur carrière. Selon leurs horaires, elles ont été en mesure de négocier une certaine répartition des responsabilités familiales et d'engager des processus de coopération conjugale, notamment une répartition égalitaire à l'égard de la reconduite et de la récupération des enfants à l'école et à la garderie de même que pour effectuer les taxis des enfants pour leurs activités parascolaires. Toutefois, il est important de ne pas perdre de vue que ces activités de travail qui concernent les enfants demeurent périphériques par rapport à l'ensemble de la charge de travail domestique comme nous l'avons vu à la section précédente.

Devant les défis vécus dans les processus de négociation à l'égard de la répartition des activités domestiques au sein du couple, quelques-unes ont externalisé la réalisation des activités de travail de

la sphère domestique à du personnel domestique salarié ou à leur mère afin de pouvoir faire carrière, sans avoir à négocier pour que leur conjoint s'implique davantage à la maison.

Je me suis organisée [rires] chèrement. J'ai toujours eu une nounou à la maison pendant près de 10 ans. Elle s'occupait des enfants, des tâches domestiques. — Mia

Certaines ont fait des choix de carrière qui ont demandé au conjoint de s'investir davantage à la maison, auprès des enfants et se sont retrouvées en tension dans leur relation conjugale. Malgré l'accord du conjoint avec les ambitions de carrière de la femme cadre, une fois l'ascension faite et devant le travail à faire, ils se sont opposés et ont désapprouvé finalement leur choix. Dans ce cadre, certaines ont eu une relation sur la corde raide, pensant à quitter leur conjoint ; d'autres ont décidé de quitter leur conjoint.

Par ailleurs, un très petit nombre de femmes cadres en famille nucléaire ont exprimé avoir une répartition des activités de travail de la sphère domestique avec leur conjoint qui se rapproche de l'égalité. Un des éléments qui caractérise ces familles nucléaires concerne le fait que les deux conjoints proviennent du même métier ou de la même profession et que des arrangements de soutien aient caractérisé leur mode de fonctionnement conjugal dès leur parcours de formation initiale. Aussi, quelques femmes cadres en couple avec une conjointe ont mentionné avoir une répartition égalitaire de la charge domestique.

b) La redivision des activités de travail de la sphère domestique des femmes cadres dans des familles monoparentales avec garde partagée ou dans des familles recomposées

Du côté des femmes cadres qui sont en famille monoparentale avec garde partagée à la suite d'un processus de séparation conjugal ou qui ont formé une famille recomposée, les résultats révèlent certains aménagements conjugaux permettant une répartition plus égalitaire entre leur conjoint et elles. Des femmes cadres séparées estiment que la garde partagée permet une certaine redivision des activités de travail de la sphère domestique entre elles et le père des enfants du fait que chacun passe un temps égal avec les enfants. Cet arrangement permet aux femmes cadres de bénéficier de plus de temps pour le travail d'encadrement et de l'organiser de manière à y être plus investies lorsque les enfants sont avec le père. La garde partagée apparaît aussi comme une stratégie efficace pour alléger

la charge des activités de travail de la sphère domestique en fonction de la présence ou de l'absence des enfants selon l'horaire de garde. De plus, la garde partagée apparaît un moyen efficace pour mettre au travail le père des enfants, dans 50% du temps, en ce qui concerne les activités de travail de la sphère domestique, ce qui était peu ou pas possible lorsqu'elles étaient en couple avec ce dernier.

La garde partagée a été un moyen de rediviser le travail domestique. C'est un des secrets les mieux gardés de la garde partagée. — Florence

D'autres femmes sont en famille recomposée. Dans certains cas, chacun des conjoints a apporté un ou des enfants d'une union antérieure (à temps plein ou à temps partagé avec l'ex-conjoint/l'ex-conjointe) ; dans d'autres cas, le conjoint de la femme cadre a apporté son enfant à temps plein dans la famille recomposée. Les résultats de cette étude révèlent que les processus de coopération conjugale à l'égard des activités de travail de la sphère domestique sont davantage possibles lorsqu'ils construisent une famille recomposée avec au moins un enfant chacun d'une union précédente. Un autre élément qui favorise la coopération à propos de la charge domestique dans les familles recomposées concerne le contexte où le conjoint des femmes cadres a vécu seul avec son/ses enfant(s) avant qu'elles le rencontrent.

Quand j'ai rencontré mon conjoint, il vivait tout seul avec ses enfants. C'est lui qui avait la charge à la maison. Moi quand je suis arrivée, j'en ai fait une partie. — Karine

En ce qui concerne la répartition des activités de travail liées aux besoins des enfants, certaines ont mentionné faire chacun leur « shift » pour les reconduire et les récupérer à la garderie ou à l'école (un fait le matin, l'autre fait le soir) en fonction de leurs horaires de travail. Souvent, l'un commence plus tôt sa journée de travail (celui qui ne reconduit pas les enfants le matin et les récupère le soir) et l'autre finit plus tard (celui qui reconduit les enfants le matin ne les récupère pas le soir). Lorsque ce sont les femmes cadres qui finissent plus tard le soir, le souper peut être pris en charge par leur conjoint de même que la planification hebdomadaire des soupers et des courses à faire en conséquence. En cas d'urgence santé ou de rendez-vous médicaux, les deux sont parfois capables d'aménager leurs horaires pour répondre à ces besoins spécifiques ou peuvent compter sur l'appui de parents ou de beaux-parents s'ils ne sont pas en mesure de se libérer de leur travail. Lorsque les femmes cadres forment une famille recomposée avec un conjoint qui a des enfants d'une union précédente à temps plein ou à temps partagé (et qu'elles n'ont pas d'enfant), les femmes reprennent plus souvent en

charge une partie majeure des activités de travail de la sphère domestique, auxquelles peuvent s'ajouter des enfants de leur union dans la famille recomposée. Elles qualifient alors cette répartition des activités de travail de la sphère domestique avec le conjoint comme étant plus traditionnelle, où elles prennent en charge une proportion majeure des activités (de manière similaire aux femmes cadres en famille nucléaire).

7.3.1.3 *Mise en discussion dans les entretiens de groupe*

Lors des entretiens de groupe, la plupart des femmes cadres ont dit s'être reconnues dans les différents éléments qui ont été présentés à l'égard de la multiplicité des activités de travail visibles et invisibles et des arrangements individuels et conjugaux. Parfois, quelques silences se sont fait entendre entre les éléments qui ont été discutés par les participantes.

Je dirais que ça représente assez bien la réalité. — Sophie

C'est ce que je constate également autour de moi, ça me semble assez réel à ce qui se passe. Pour ma part, je dirais que je le vois ne serait-ce que des peccadilles comme acheter du papier de toilette, des essuie-tout, penser à ce que l'on va préparer pour le souper, c'est sûr que moi, c'est pas quelque chose que mon conjoint va vraiment faire d'office alors lorsque je le vois effectivement, bien nous, on a une aide-ménagère à la maison, mais la coordination, préparer les lunchs des filles le matin, pour ma part, c'est sur que ça revient plus dans ma cour [...] Je me reconnais là-dedans et je reconnais aussi ce que je vois autour de moi, les autres femmes de mon âge qui vivent des situations similaires. — Anna

Parmi les éléments de discussion, quelques femmes cadres ont expliqué se retrouver là-dedans tout comme leur conjoint et essayer de voir en quoi ces éléments peuvent être différents autant pour elles que pour leur conjoint. Parmi les éléments qu'elles ont évoqués, on remarque leur positionnement un peu plus à distance. Elles tentent de rendre visible la répartition « égalitaire » des responsabilités avec leur conjoint des activités de travail de la sphère domestique, considérant qu'elles ont eu beaucoup d'aide de personnel domestique salarié. Toutefois, elles ont nommé que malgré un monde de fonctionnement plutôt « égalitaire » et des préoccupations similaires en termes de conciliation travail-famille, leur conjoint s'absente régulièrement à l'extérieur du pays pendant des semaines pour le travail, ce qui sème un doute sur la prise en charge « égalitaire » des activités de travail de la sphère domestique. Un autre élément intéressant discuté pendant les entretiens de groupe concerne la

possibilité d'échanger entre les générations des distinctions et des similitudes entre le vécu qui tend à se ressembler, malgré le fait que les femmes cadres plus avancées dans leur parcours pensent que c'est différent pour les plus jeunes.

Je ne sais pas comment les couples font pour concilier travail-famille aujourd'hui s'ils n'ont pas de l'aide. Puis, mon conjoint s'absentait souvent de la maison, il partait des semaines à l'extérieur et on s'organisait pour avoir de l'aide à la maison. Et ça peut être très différent pour les jeunes. Je suis une génération vieillissante, les jeunes, la réalité peut être différente aussi. — Mia

Pour ma part, j'ai une jeune famille, des enfants de 3 et 4 ans et effectivement, il y a quelque chose qui se transmet ou est-ce que l'homme est quand même plus... moi, mon conjoint travaille beaucoup moins d'heures que je n'en travaille et pourtant c'est quand même moi qui assume la grande majorité de l'organisation familiale. Il y a une certaine pérennisation des rôles qui sont quand même campés malgré tout chez les plus jeunes. — Anna

Par ailleurs, quelques-unes ont expliqué avoir été étonnées que les femmes cadres de l'étude n'aient pas nommé les mesures organisationnelles et les programmes internes des organisations qui proposent des politiques ou des stratégies de conciliation travail-famille. Comme nous l'avons expliqué, notre étude ne s'est pas penchée spécifiquement sur les politiques et les pratiques organisationnelles de conciliation travail-famille. En ce sens, il se pourrait que certaines des stratégies de conciliation travail-famille telles que les mesures de flexibilité des temps et des lieux de travail s'intègrent dans des pratiques organisationnelles. Toutefois, elles n'ont pas été soulevées, dans le cadre des entrevues individuelles sous cet angle par les participantes. Elles n'ont pas été reprises et discutées pendant les entrevues de groupe par les participantes. Quelques-unes ont été étonnées et déçues que les femmes continuent de porter la charge des activités de travail domestiques et familiales seules et que les pratiques organisationnelles ne semblent pas aider les femmes cadres avec leurs enjeux de conciliation travail-famille. Enfin, nous constatons que peu d'entre elles ont soulevé des pistes de solutions/d'améliorations/de changements à envisager pour faire avancer ou changer les choses, que ce soit au niveau organisationnel, individuel, conjugal ou familial. Nous n'avons pas non plus ouvert la discussion à ce propos. Ces éléments auraient pu être intéressants à approfondir.

7.3.1.4 Synthèse et point de discussion

Un apport de cette recherche concerne l'hétérogénéité et la variété des aspects qui composent les activités de travail des femmes cadres comme certains chercheurs l'ont également montré à propos du travail des cadres (Bouffartigue, 2001b; Dietrich, 2009; Gotteland et Zara-Meylan, 2015). Ces résultats contribuent à mieux documenter les activités de travail d'encadrement qui, selon certains chercheurs, demeurent rarement considérées comme un travail en soi (Barbier et al., 2011; Pelletier, 2014; Wolf-Ridgway, 2010), mais consistent plutôt à faire travailler les autres, soit les salariés (Brunel, 2012; Lionel, 2011; Mispelblom Beyer, 2010). Certains chercheurs ont souligné que les disciplines des sciences de la gestion s'intéressent généralement peu ou pas à l'analyse du travail (Barley et Kunda, 2001; Foster et al., 2019) et à l'analyse de l'activité des cadres (Barbier et al., 2011; Hubault, 2013; Matthaei, 2010).

Les résultats et les analyses du matériau permettent de confirmer certains des apports des chercheurs qui ont analysé le travail des cadres, notamment à l'égard de la position centrale qu'ils occupent au sein des organisations entre la haute direction et les équipes encadrées (Fortier, 2013; Mispelblom Beyer, 2010; Tengblad, 2006). Toutefois, les résultats de cette étude permettent d'avoir une meilleure description de l'ensemble des activités de travail de la sphère d'encadrement des femmes cadres au-delà de la gestion des équipes ou des différentes fonctions traditionnelles de planification, d'organisation, de coordination et de gestion du travail. Nous gardons également une réserve au regard des études qui distinguent les spécificités du travail d'encadrant en fonction du niveau hiérarchique (Barbier et al., 2011; Chauvigné, 2011; de Gaulejac et Hanique, 2015; Dietrich, 2009; Dujarier, 2012). Les résultats de cette étude montrent plutôt que les activités de travail des femmes cadres ont tendance à être semblables/similaires, peu importe leur niveau hiérarchique. En ce sens, ces résultats se situent plutôt en continuité avec ceux de Mispelblom Beyer (2010) qui soulève que : « encadrer, c'est ferrailer : cela ne consiste pas à occuper un poste ou à exercer une fonction, mais à "tenir une position" dont les tensions, les divergences et les conflits sont le pain quotidien. Il n'y a pas d'encadrement qu'intermédiaire, car il se débrouille toujours avec et entre deux sources de pression : celle d'en haut et celle d'en bas » (p.45).

Par ailleurs, en nous appuyant sur la sociologie des rapports sociaux de sexe pour analyser l'ensemble des références consultées, nous remarquons que plusieurs des études recensées s'appuient sur une

conceptualisation du travail qui prend peu en compte les activités de travail de la sphère domestique. Autrement dit, la grande majorité des études conceptualisent le travail d'encadrement dans une perspective qui prend en compte uniquement les rapports sociaux de production. Ces résultats permettent de penser que peu de travaux étudient l'activité de travail des femmes cadres. En ce sens, cette étude contribue à rendre visible l'ensemble des activités de travail des femmes cadres. De plus, elle permet de maintenir un doute à l'égard des chercheurs qui mentionnent que les femmes cadres vivent des situations et une expérience de travail similaire à celles des hommes (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011) considérant notamment les prémisses de la sociologie des rapports sociaux de sexe qui permet de rendre visibles les aspects plus invisibles du travail des femmes reliées aux activités de travail de la sphère domestique. À notre sens, il serait plus juste de dire que l'on ne connaît pas ou peu les expériences de travail que vivent les femmes cadres en raison du faible nombre de chercheurs qui étudient leurs expériences subjectives de travail.

Aussi, comme le suggèrent certains chercheurs (Bouffartigue, 2001b; Piney et al., 2013), la « polyactivité », soit la nécessité d'intervenir à plusieurs niveaux en même temps dans des activités relationnelles, techniques, administratives et directives, caractérise aussi le travail des femmes cadres. Toutefois, les femmes cadres de cette étude rapportent que les activités de travail de la sphère domestique sont parties prenantes, interreliées et interdépendantes à l'ensemble de leurs activités de travail, ce que peu de travaux ont mis de l'avant au sein de la littérature scientifique. Ces perspectives permettent de voir qu'elles développent un mode de fonctionnement qui permet d'intégrer ensemble leurs différentes activités de travail visibles et invisibles tout au long des journées de travail. En ce sens, ces résultats s'inscrivent en continuité avec certains travaux qui révèlent que les femmes cadres effectuent la majeure partie du travail domestique (Andrew et al., 1999; Blair-Loy, 2003; Burke, 2019; Carli, 2015; Delphy, 2003; Desvaux et al., 2007; Grodent, 2015; Méda, 2010) tout comme les femmes de manière plus générale (Chabaud-Rychter et al., 1985; Haicault, 2000; Méda, 2010; Nicole-Drancourt, 1989; Pailhé et Solaz, 2010; PNUD, 2016; UN Women, 2015) et que ces aspects (la planification, l'organisation, la coordination, la gestion et la réalisation [majoritaire, partielle ou occasionnelle]) demeurent parties prenantes et omniprésentes au sein de leurs activités de travail. Les résultats de cette étude confirment la présence des activités de travail de la sphère domestique comme étant intégrantes du travail des femmes, comme l'ont soulevé certaines chercheuses féministes qui ont travaillé à la définition du travail domestique, afin de rendre visibles ces spécificités et de les inclure

dans les définitions du travail (Anteby et Chan, 2013; Fougeyrollas-Schwebel, 2004; Kergoat, 2004; Oakley, 1974). En effet, plusieurs des femmes cadres de cette étude rapportent vivre une continuité, tout au long de leur vie, entre travail domestique et travail salarié comme l'ont souligné certaines chercheuses à propos du travail des femmes de manière plus générale (Bruce et Yearley, 2006; Hirata et Kergoat, 1988; Molinier, 2004). Rappelons que, parmi les activités de travail de la sphère domestique, on retrouve notamment l'entretien intérieur ou extérieur des lieux, l'éducation et les soins donnés aux enfants ou aux petits-enfants, la prise en charge temporaire de parents ou de proches vieillissants, malades ou en perte d'autonomie. À cet égard, plusieurs femmes cadres ont évoqué que les activités de travail de la sphère domestique comprenaient l'aide apportée comme proche aidante à un proche ou un parent malade ou vieillissant de même que l'éducation et les soins donnés à leurs petits-enfants. Quelques femmes cadres ont interrompu leur parcours de vie professionnelle pendant quelques mois pour prendre soin d'un enfant, d'un proche ou d'un parent malade ou en fin de vie. À notre sens, ces facettes des activités de la sphère domestique demeurent plutôt invisibles des travaux qui incluent le travail domestique des femmes cadres. De plus, selon Haicault (1984), c'est la simultanéité et la non-séparabilité des sphères qui caractérisent la charge mentale des activités de travail des femmes et non pas l'addition de types d'activités ou de services :

La charge mentale est faite ainsi de ces perpétuels ajustements, de la viscosité du temps qui n'est que rarement rythme et beaucoup plus souvent immanence, où se perd le corps, où se tue la tête, à calculer l'incalculable, à rattraper sur du temps et avec du temps, le temps perdu, à faire, à gérer. [...] Si les femmes ont inventé la notion de double journée, c'est bien parce que quelque chose d'une double exploitation-domination se joue simultanément, ici et là, pour elles. C'est dans la simultanéité que réside la spécificité de la charge mentale et non dans l'addition de types d'activités ou de services. (Haicault, 1984, p. 275)

Plus largement, ces résultats confirment la persistance des rapports sociaux de domination et de la division sexuelle du travail. Les femmes cadres occupent une place qui leur permet peu ou pas de se dégager des activités de travail de la sphère domestique malgré leur engagement dans le travail d'encadrement. Nous appuyant sur les études qui ont porté sur le travail des hommes cadres, nous constatons que très peu d'entre elles évoquent la présence des activités de travail de la sphère domestique comme étant partie prenante et intégrante de leur travail.

En ce qui concerne l'influence des TIC, nous nous gardons une certaine réserve au regard des constats de certains chercheurs qui soutiennent que l'arrivée des TIC entraîne un effritement des frontières et un débordement du travail sur la vie privée (Duxbury et Smart, 2011; Genin, 2015; Le Douarin, 2017). Selon les résultats et les analyses des dimensions du travail des femmes cadres, nous estimons que ces chercheurs prennent peu ou pas en compte les prémisses de la sociologie des rapports sociaux de sexe à l'égard du travail qui rendent compte de l'indissociabilité des activités de travail des sphères (Haicault, 1984; Kergoat, 2012). En effet, plusieurs des travaux qui ont porté sur l'utilisation des TIC et sur la conciliation travail-famille conceptualisent le travail professionnel et la vie familiale comme des sphères séparées et séparables (Bourgoin, 2012; de Gaulejac et Hanique, 2015; Genin, 2009, 2015; Lhuillier, 2013), occultant l'apport des théories féministes et la définition élargie du travail. Autrement dit, la séparation des sphères imposées par la division du travail et l'organisation du travail qui relègue le travail domestique à la sphère privée tient peu ou pas la route avec la prise en compte de l'ensemble des aspects visibles et invisibles du travail des femmes cadres. Considérant les apports de la sociologie des rapports sociaux de sexe, c'est plutôt que les activités de travail de la sphère domestique demeurent présentes pour les femmes cadres, mais sont maintenues invisibles. De même, les résultats de cette recherche révèlent que les TIC, dont le cellulaire permet aux femmes cadres de réintégrer leurs différentes sphères de vie dans un même endroit et facilite le passage d'une sphère à l'autre. Ces résultats contribuent à la nécessité, selon Duxbury et Smart (2011), de mieux comprendre la manière dont les technologies mobiles sont utilisées pour concilier travail-famille. Au niveau de l'utilisation des TIC, les résultats et les analyses de cette étude révèlent que l'influence des TIC sur la gestion des activités de travail des femmes cadres permet une plus grande porosité et extension des activités de travail de leurs différentes sphères (encadrement et domestique).

Pour arriver à concilier les activités de travail de la sphère de l'encadrement avec celles de la sphère domestique, les femmes cadres de cette étude ont mis en place différentes stratégies individuelles de conciliation. Parmi ces stratégies, la flexibilité des temps et des lieux de travail a été largement nommée par les femmes cadres, ce qui confirme les constats de nombreuses études (Broadbridge, 2010; Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Drew et Murtagh, 2005; Guillaume et Pochic, 2009b; Laufer et Fouquet, 2001; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Lee-Gosselin et Ann, 2012a; Lyon et Woodward, 2004; Murphy et Doherty, 2011; Peus et Traut-Mattausch, 2008; Shapiro et al., 2009; Tremblay et al., 2011). Quelques-unes ont nommé avoir retardé le moment de la venue de leurs enfants afin de prioriser leur

carrière. Toutefois, les participantes de notre étude n'ont pas abordé le moment de l'arrivée de leurs enfants dans leur parcours comme une stratégie de planification intégrée à leur désir de ne pas entraver leur cheminement de carrière, comme l'ont montré certains chercheurs (Bourgain et Chaudat, 2015; Broadbridge, 2009; Cansu et Roger, 2017; Guillaume et Pochic, 2009b; Laufer et al., 2014; Noback et al., 2013; Peus et Traut-Mattausch, 2008; Tower et Alkadry, 2008; Wood et Newton, 2006), mais plutôt qu'un ensemble de situations/événements de vie professionnelle et personnelle les ont conduites à retarder le moment de l'arrivée des enfants. Par ailleurs, la stratégie de l'hypercabilité permet de fabriquer une continuité et d'inclure l'ensemble de leurs activités de travail, dont les activités de travail de la sphère domestique qui demeurent omniprésentes et indissociables des activités de travail de la sphère d'encadrement, quoique, la plupart du temps, maintenues invisibles. Cette stratégie permettrait aux femmes cadres d'élaborer et de fabriquer une forme de « compromis » pour tenter de faire tenir ensemble toutes leurs activités de travail. La stratégie de l'hypercabilité consiste notamment à voir à tout, à être partout, à penser à tout, à prévoir afin d'articuler les différentes activités de travail des sphères d'encadrement et domestique dans de mêmes temps et dans de mêmes espaces ou encore en facilitant les passages entre les temps et les espaces.

Certaines femmes cadres ont expliqué que l'utilisation des TIC, dont leur cellulaire, leur permet d'augmenter leur hypercabilité à travers cet outil. Peu de chercheurs ont soulevé ces pistes d'explication à propos du travail des femmes cadres, à l'exception de Lejealle (2009) qui évoque la possibilité de faire cohabiter le registre professionnel et personnel à l'aide du cellulaire. Lejealle (2009) souligne aussi que l'utilisation du cellulaire par les cadres masculins est valorisée par les pairs tandis que les cadres féminines se retrouvent pénalisées et accusées de gérer leurs tâches domestiques au travail. À cet égard, les résultats de notre étude montrent que l'utilisation du cellulaire permet de maintenir invisibles les activités de travail de la sphère domestique pendant que les femmes cadres sont au bureau. Lorsqu'elles sont sur leurs appareils à texter, répondre au téléphone ou encore passer un appel, il est peu ou pas possible pour les autres de savoir avec qui elles communiquent. Plus largement, quelques chercheurs ont montré que les TIC viennent renouveler les opérations mentales de la vie quotidienne des activités de travail de la sphère domestique des travailleurs et des travailleuses (Le Douarin, 2017) et que les outils communicationnels offrent la possibilité de gérer les activités de travail de la sphère domestique en flux tendu (Le Douarin, 2007) bien que ces travaux ne portent pas spécifiquement sur le groupe des cadres.

Quelques femmes cadres ont mentionné pouvoir apporter leurs enfants au travail, une des stratégies possibles de conciliation. Dans le cas d'Olivia, cette stratégie était utilisée la fin de semaine alors que personne n'était au bureau, permettant de maintenir invisible sa stratégie. Dans le cas d'Éva, les employés étaient appelés à garder/surveiller/s'occuper de sa fille pendant leur temps de travail salarié. Cette stratégie rejoint notamment la stratégie collective d'internalisation mobilisée par les femmes chefs d'entreprises pour concilier leurs différentes sphères de vie (St-Arnaud et Giguère, 2018). Alors que cette stratégie est largement mobilisée par les femmes chefs d'entreprises, elle semble plutôt rarement utilisée par les femmes cadres de cette étude. En ce sens, il semble que peu de place soit accordée pour la prise en compte des activités de travail de la sphère domestique parmi les activités de travail de la sphère d'encadrement, du fait que les femmes cadres manqueraient d'autonomie et surtout d'autorité par rapport aux femmes chefs d'entreprises pour revoir l'organisation du travail et accorder une place légitime aux activités de travail de la sphère domestique au sein de leurs activités de travail de la sphère d'encadrement. Autrement dit, les activités de travail de la sphère d'encadrement continuent de dominer et d'empiéter, dans plusieurs cas, sur leurs différentes sphères de vie. Quelques-unes vont plutôt tenter des aménagements, des délais, ou une réduction de leur charge de travail d'encadrement avec leur patron pour avoir davantage de temps pour leurs enfants et leurs activités de travail de la sphère domestique.

Bien que plusieurs femmes cadres demeurent actives dans la réalisation de la majeure partie des activités de travail de la sphère domestique, certaines effectuent partiellement ou occasionnellement ces activités de travail étant donné qu'elles en ont sous-contracté à du personnel domestique salarié. Cette étude a permis de confirmer les résultats de plusieurs recherches à propos des femmes cadres qui montrent qu'elles sous-contractent certaines activités de travail de la sphère domestique (Boone et al., 2013; Broadbridge, 2010; Broadbridge, 2015; Burchielli et al., 2008; Castaño et al., 2010; Coronel et al., 2010; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Grodent, 2015; Guillaume et Pochic, 2009b; Jacquemart et al., 2016; Laufer et al., 2014; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Marry et al., 2015; Seay, 2010). Malgré cette externalisation, elles continuent de planifier, d'organiser et de coordonner les activités de travail de la sphère domestique et voient ce qui peut ou pas être délégué et à qui, ce qui constitue en soi un travail. Tel qu'il l'a été soulevé dans certains travaux antérieurs (Ezzedeen et Ritchey, 2009; Guillaume et Pochic, 2009b; Lee-Gosselin et Ann, 2011), l'externalisation de certaines activités de travail de la

sphère domestique est une des stratégies mobilisées par les femmes cadres bien qu'elles continuent d'organiser et de gérer ces services et de réaliser une bonne partie de ces activités. Cette externalisation est aussi possible parce que les femmes perçoivent un salaire assez élevé pour se prémunir de ces services (Guillaume et Pochic, 2009b), ce qui n'est pas nécessairement possible, plus largement, pour l'ensemble des femmes actives sur le marché du travail salarié (Seery, 2018). Que les activités de travail de la sphère domestique soient un peu ou beaucoup externalisées, ces stratégies permettent d'éviter les négociations conjugales à propos de la répartition de la charge domestique avec le conjoint. De plus, ces activités de travail contribuent à reproduire les rapports sociaux de domination, car dans plusieurs cas, elles sont externalisées à d'autres femmes. Cette externalisation contribuerait au déplacement des rapports de domination vers d'autres femmes (Dussuet, 2016; Hirata et Molinier, 2012; Kergoat, 2005) souvent des immigrantes, en situation précaire, s'inscrivant ainsi au croisement de la division sexuelle, ethnique et sociale du travail et des rapports ethniques, de classes et de sexe (Blair-Loy, 2003; Dussuet, 2016; Kergoat, 2005). Selon Molinier (2009a), cette externalisation contribuerait à contourner plutôt qu'à affronter les résistances masculines au partage des activités de travail de la sphère domestique par l'emploi d'une femme subalterne. Ce déplacement ne ferait que maintenir la posture féministe dans un féminisme individualiste sans réel changement social en « maintenant une culture qui continue de favoriser les hommes et implique une réserve de main-d'œuvre féminine non qualifiée » (Molinier, 2009a, p. 121). Par ailleurs, certaines peuvent aussi déléguer des tâches à leurs parents, leurs beaux-parents ou leur conjoint selon leurs besoins occasionnels, par exemple la garde des enfants ou les transports des enfants à leurs activités. Plus largement, ces activités de travail de la sphère domestique demeurent toutefois invisibles ou pas conceptualisées comme partie intégrante du travail, notamment dans les études qui portent sur le travail des cadres.

En ce qui concerne les défis des négociations de la charge des activités de travail de la sphère domestique, les résultats de cette étude confirment que les femmes cadres continuent d'avoir à charge une majeure partie des activités de travail de la sphère domestique, tel que l'ont montré certains chercheurs à propos des femmes cadres (Andrew et al., 1999; Blair-Loy, 2003; Burke, 2019; Carli, 2015; Delphy, 2003; Desvaux et al., 2007; Grodent, 2015; Méda, 2010). Dans plusieurs des cas, c'est la division traditionnelle des activités de travail de la sphère domestique qui caractérise les modes d'aménagement des femmes cadres, notamment celles en couple, comme l'ont soulevé certains

chercheurs à propos de la répartition du travail domestique entre les conjoints (Blair-Loy, 2003; Ezzedeen et Ritchey, 2008; Heikkinen et al., 2014; Laufer et al., 2014; Symons, 1984). Alors que certains chercheurs ont soulevé que des femmes cadres se rapprochent d'une répartition « égalitaire » entre les conjoints (Ezzedeen et Ritchey, 2008; Laufer et al., 2014; Välimäki et al., 2009), les résultats montrent plutôt que la coopération entre conjoints s'avère plutôt occasionnelle ou rare. De plus, différents éléments conduisent à l'échec des négociations ou de l'engagement de la coopération conjugale sur les activités de travail de la sphère domestique. Comme le soulignent certains travaux dans les perspectives féministes (Chabaud-Rychter et al., 1985; Delphy, 2001; Dussuet, 1997; Fougeyrollas-Schwebel, 2004; Haicault, 2000; Kergoat, 2001a, 2004), les modes d'investissement dans les activités de travail de la sphère domestique seraient différenciées entre les femmes et les hommes en raison de la persistance des rapports sociaux de sexe à propos du travail et de ses divisions. Du côté des femmes, le travail domestique demeure omniprésent et indissociable de l'ensemble de leurs activités de travail. Du côté des hommes, les activités de travail de la sphère domestique demeurent séparées de leurs activités de travail salarié et s'inscriraient sur le mode du choix (participer ou non) et leur participation demeurerait auxiliaire.

Par ailleurs, certaines recherches ont montré que les femmes cadres se retrouvent parfois en couple avec des conjoints qui prennent en charge une majeure partie du travail domestique afin que leur conjointe fasse carrière (Laufer et al., 2014; Välimäki et al., 2009), il s'agit du cas de quelques femmes cadres au sein de cette étude. Parmi les spécificités qui caractérisent ces modes de répartition « égalitaires », on retrouve que les deux conjoints proviennent de la même formation/métier et que dès leurs débuts de carrière, ils se sont retrouvés dans des rapports plus égalitaires, tant au travail qu'à la maison. Une autre spécificité concerne les quelques femmes cadres homosexuelles qui ont expliqué que les activités de travail de la sphère domestique sont réparties de manière plus « égalitaires » entre elles. Ces constats font écho aux quelques travaux qui montrent ce phénomène de répartition plus « égalitaire » dans les couples de mères lesbiennes (Vecho, Gross et Poteat, 2011). Toutefois, il est nécessaire de garder en tête qu'il ne s'agit pas seulement d'une question d'orientation sexuelle et de conjugalité, car en dépit de certains présupposés où l'égalité serait plus facile à mettre en œuvre dans des couples homosexuels qu'hétérosexuels (Courduriès, 2006; Vecho et al., 2011), certains chercheurs soulèvent que « l'égalité » est plus difficile à mettre en œuvre à travers différentes situations conjugales qui sont vécues par ces couples homosexuels qui viennent remettre en question

l'égalité proclamée des situations similaires à celles rapportées au sein de couples hétérosexuels (Courduriès, 2006; Vecho et al., 2011). Une autre piste considérée par certains chercheurs concerne la persistance des formes de division du travail au sein du marché du travail, notamment en fonction du travail salarié effectué par chaque personne qui compose le couple et qui les expose à des expériences inégalitaires en fonction du métier ou de la profession, l'un par rapport à l'autre au sein du couple, que ce soit en ce qui concerne le type de métier ou de profession ou le nombre d'heures passées au travail (Courduriès, 2006; Patterson, Sutfin et Fulcher, 2004; Vecho et al., 2011). Considérant ces différents éléments, il semblerait que la possibilité d'engager des modes de répartition plus égalitaires entre les conjoints serait plus probable au sein de couples égalitaires au niveau du métier ou de la profession qu'au sein des couples homosexuels. Plus largement, ces quelques cas exposés dans ce paragraphe figurent comme des cas d'exception au sein de cette étude parce que la plupart des femmes cadres sont en couple avec un conjoint également cadre ou chef d'entreprise grandement investi dans sa carrière.

Les résultats montrent que certaines spécificités à propos des activités de travail de la sphère domestique et des formes de divisions et de coopération ressortent tenant compte que les femmes cadres soient en couple ou séparées/divorcées du père de leurs enfants. Parmi les femmes cadres en couple, il apparaît que plusieurs d'entre elles continuent d'être responsables de la planification, de l'organisation, de la coordination ou de la réalisation (majoritaire, partielle ou occasionnelle) des activités de travail de la sphère domestique. Plusieurs sont dans une division « traditionnelle » des activités avec leurs conjoints, mises à part quelques exceptions où elles arrivent à engager une plus grande coopération conjugale lorsque le conjoint a un enfant à charge d'une union précédente au sein du couple. Dans certains cas, lorsque des tensions ont été rencontrées au sein du couple entourant les activités de travail de la sphère domestique et les exigences de la carrière d'encadrante, certaines se sont questionnées ou ont choisi de quitter leur conjoint ou leur conjoint a décidé de les quitter faute d'arriver à un arrangement satisfaisant au sein du couple. Il apparaît que les conjoints n'arrivent pas à renoncer à certains de leurs privilèges pour s'engager dans la réalisation des activités de travail de la sphère domestique. Ces aspects ont notamment été évoqués par Heikkinen et al. (2014).

Parmi les femmes cadres séparées ou divorcées, les résultats révèlent que la garde partagée s'avère une stratégie efficace pour mieux rediviser les activités de travail de la sphère domestique entre les

conjoint, notamment en raison que chacun a les enfants pour un temps égal. De plus, certaines ont mentionné avoir un meilleur soutien de la part de leur ex-conjoint en ce qui concerne les enfants depuis qu'elles sont séparées que lorsqu'elles étaient en couple par rapport aux moments de garde. La garde partagée s'avère aussi une stratégie permettant aux femmes cadres de s'investir intensément dans leur travail d'encadrement lorsqu'elles n'ont pas la garde des enfants, ce qui constitue un bon compromis pour plusieurs d'entre elles. À la suite de leurs séparations conjugales, certaines demeurent seules et cherchent à préserver leur liberté tandis que d'autres forment une famille recomposée avec un conjoint qui a lui aussi des enfants. Dans ces cas, il apparaît qu'une plus grande coopération conjugale est possible lorsque chaque conjoint intègre des enfants d'une union précédente au sein de la famille recomposée. Un autre aspect à considérer touche la prise en charge par le conjoint des activités de travail de la sphère domestique, en ayant la garde partagée ou complète, qui faciliterait les processus de négociation conjugale au moment de construire la famille recomposée avec la femme cadre. Lorsque c'est seulement le conjoint de la femme cadre qui a des enfants d'une union précédente au moment de former une famille recomposée, il semblerait qu'il soit plus probable que la division traditionnelle qui se reproduise.

Cette section sur les multiples activités du travail d'encadrement des femmes cadres et les arrangements individuels et conjugaux contribue à ***répondre à notre premier objectif spécifique qui consiste à décrire les aspects qui composent le réel de travail des femmes de même qu'à notre deuxième objectif spécifique qui vise à cerner leurs modes d'engagement et de coopération avec les autres, plus spécifiquement avec leur conjoint.*** La prochaine section des résultats, des analyses et des points de discussion vise à aborder les aspects relatifs aux conduites au travail des femmes cadres en fonction des valeurs et intérêts du monde humain et social ou économique et instrumental.

7.3.2 Conduites au travail des femmes cadres en fonction des valeurs et des intérêts

Le traitement et l'analyse des matériaux ont permis de dégager que le travail des femmes cadres se déroule dans des contextes marqués par d'importantes transformations économiques, technologiques et sociales au sein du marché du travail et des organisations. Ces transformations se caractérisent notamment par un renforcement de la présence d'indicateurs de performance à rencontrer, de réduction des coûts, de rentabilité ou de réduction des déficits, etc.. Ces transformations peuvent aussi entraîner la révision des programmes, des unités, des services et des activités de travail au sein de l'organisation. Dans plusieurs contextes, les femmes cadres ont évoqué les impacts de ces restructurations qui viennent poser de nouveaux défis et modifier leurs activités de travail et leurs relations aux collègues et aux équipes. Par ailleurs, bien que ces transformations du marché du travail et des organisations affectent le travail des femmes cadres, toutes trouvent les moyens de rencontrer ou de dépasser les attentes ou les objectifs de performance rattachés à leur poste. Certaines ont expliqué qu'il est impossible pour elles de rester en poste si elles ne satisfaisaient pas ces attentes.

Considérant ces éléments, le traitement et les analyses du matériau ont permis de dégager deux grandes catégories qui se situent à deux pôles (extrémités) d'un continuum, soit des valeurs et intérêts axés sur le monde humain et social et des valeurs et intérêts axés sur le monde économique et instrumental. Ces deux grandes catégories sous-tendent les modes d'investissement et d'engagement subjectifs au travail des femmes cadres qui leur permettent de rencontrer ces attentes et ces objectifs de performance. La catégorie des valeurs et des intérêts axés sur le monde humain et social réfère surtout à des préoccupations orientées par le développement et la préservation de relations interpersonnelles au travail (équipes, collègues ou clientèles) comme moyen de rencontrer ces attentes et ces objectifs de performance. La catégorie des valeurs et des intérêts axés sur le monde économique et instrumental touche les préoccupations orientées principalement par le développement et la mise en œuvre de procédures et d'outils rattachés aux dimensions économiques dans le but de rencontrer ces attentes et ces objectifs de performance. Le traitement et les analyses du matériau révèlent que plusieurs femmes cadres se retrouvent dans des processus d'arbitrage entre ces deux catégories. Elles semblent muées par leurs préoccupations sensibles, humaines et sociales au travail de même que par l'attachement et le désir qu'elles ont d'apporter une contribution humaine et sociale dans la vie de leurs employés, tout en considérant les impératifs économiques à rencontrer. Ces

femmes cadres s'investissent affectivement dans leur travail d'encadrement et font des efforts pour rendre le travail viable d'un point de vue humain et social, ces dimensions leur permettant aussi de rencontrer les attentes associées à leur poste. Elles tentent de préserver la place du sujet dans le travail et de garder le travail vivant malgré les contraintes qui peuvent être rencontrées et de négocier des compromis afin d'éviter des formes de dérives. Elles se situent au centre du continuum. Certaines femmes cadres sont aussi muées par des préoccupations sensibles, humaines et sociales au travail de même que par l'attachement et le désir qu'elles ont d'apporter une contribution humaine et sociale dans la vie de leurs employés tout en se distanciant des impératifs économiques à atteindre. Elles se situent davantage vers le centre gauche du continuum. D'autres se sont plutôt centrées sur des valeurs et des intérêts axés sur le monde économique et instrumental, axant leurs efforts sur la gestion des budgets, les analyses financières, l'élaboration de procédures, le développement d'outils ou de stratégies visant à maximiser la rentabilité de l'entreprise ou de l'organisation en se distanciant des préoccupations humaines et sociales. Elles mobilisent leurs efforts pour rendre visible leur performance afin de gagner en termes de statut et de bénéfices matériels au sein de leur milieu. Elles se situent davantage vers le centre droit du continuum. Aux extrémités (gauche et droite) du continuum, on retrouve seulement quelques femmes cadres. L'idée du continuum a été retenue dans le but de représenter les différentes nuances entre les deux pôles de même que la place centrale sur le continuum occupée par la majeure partie des femmes cadres de cette étude, qui s'engagent dans des processus d'arbitration entre les valeurs et les intérêts des deux mondes.

En fonction des situations de travail qu'elles rencontrent, les femmes cadres peuvent être appelées à bouger sur le continuum, dans leur rapport entre ces deux grandes catégories (monde humain et social ou monde économique et instrumental), quoique la majorité est capable de se situer assez précisément sur le continuum. Elles sont appelées à développer des savoir-faire qu'elles mobilisent tout au long de leurs journées de travail, que ce soit pour se rapprocher ou se distancier du monde humain et social ou du monde économique et instrumental ou encore pour réaliser des processus d'arbitration entre les deux mondes de manière à se positionner vers le centre. Pour les femmes cadres dont les conduites au travail se situent au centre du continuum, les savoir-faire appellent à leur capacité d'arbitration entre les deux catégories de manière à préserver le travail vivant, à résister et à défendre ce qu'elles font dans le travail d'encadrement afin d'éviter les risques de dérives et de céder complètement aux impératifs du monde économique et instrumental. Pour les femmes cadres dont les conduites au travail

sont plus ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental, les savoir-faire appellent à leur capacité de se faire voir pour leur performance et leur capacité à se rallier aux orientations de l'organisation, pouvant entraîner des risques de dérives et de glissement de même que des dommages collatéraux dans le monde humain et social. Pour les femmes cadres dont les conduites au travail sont plus ancrées dans les valeurs et les intérêts du monde humain et social, les savoir-faire appellent à résister et protéger les dimensions humaines et sociales importantes de leur travail, pouvant entraîner des risques pour leur maintien en poste lorsque les attentes économiques et instrumentales sont peu ou pas considérées.

Les sections qui suivent décrivent les différentes formes que prennent les conduites au travail des femmes cadres en fonction des rapports qu'elles entretiennent entre le monde humain et social et le monde économique et instrumental tout au long du continuum : 7.3.2.1) valeurs et intérêts du monde humain et social et économique et instrumental, en arbitration (a) ; 7.3.2.2) valeurs et intérêts du monde humain et social à distance (b) ou en rupture (c) avec le monde économique et instrumental ; et 7.3.2.3) valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance (d) ou en rupture avec le monde humain et social (e). Ces sous-catégories sont représentées à la figure 2. Dans chacune de ces sections, on retrouve les enjeux de la capacité des femmes cadres à garder leur travail vivant dans un contexte marqué par des dérives à propos de leur travail d'encadrement. Ensuite, vient la mise en discussion lors des entrevues de groupe à la section 7.3.2.4. Enfin, une synthèse et un point de discussion sur les conduites des femmes cadres au travail en fonction des valeurs et des intérêts sont présentés à la section 7.3.2.5.

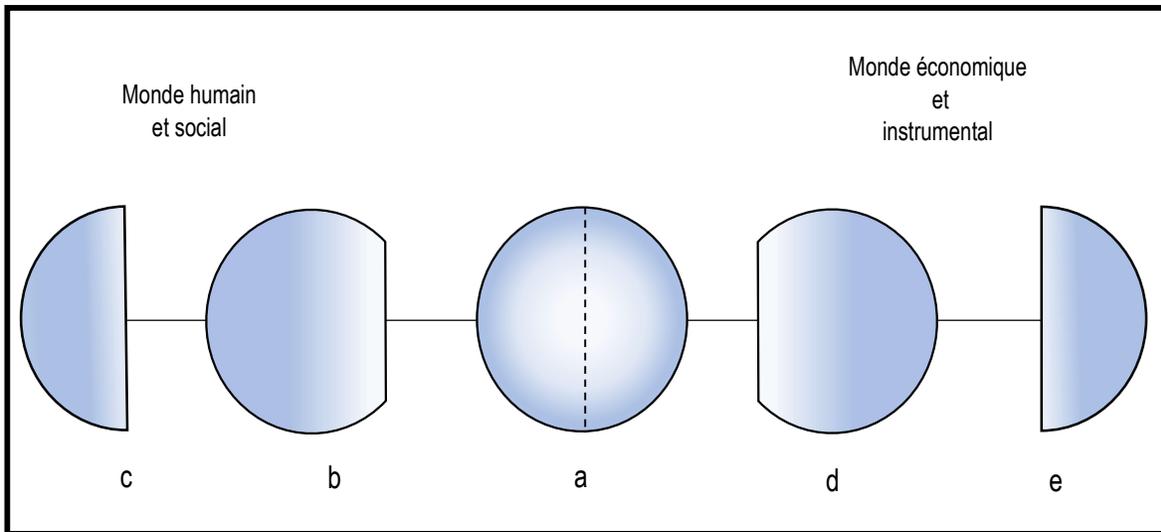


Figure 2 : sous-catégories qui illustrent le continuum des conduites au travail des femmes cadres en fonction des rapports entretenus entre le monde humain et social et le monde économique et instrumental

Par ailleurs, nous tenons, avant de débiter la présentation des différentes catégories, à préciser notre choix de retenir les concepts de valeurs et d'intérêts pour caractériser les conduites au travail mobilisées par les femmes cadres. Au courant du processus de théorisation qui s'appuie dans cette section plus spécifiquement sur la théorie du travail vivant en psychodynamique du travail, nous avons au départ utilisé le concept de rationalité pour décrire ces conduites au travail. Toutefois, lors de notre première entrevue de groupe, ce concept de rationalité a été peu ou pas « parlant » pour les femmes cadres ; elles ont dit que la rationalité était l'équivalent du chinois pour elles, que c'était un concept trop scientifique, créant un malaise autour de cette terminologie. Ce sont les femmes cadres de la première entrevue de groupe qui ont discuté de leurs conduites au travail autour des valeurs et des intérêts, comme manière de nommer leurs conduites, ce qui nous a menée à rapprocher nos conceptualisations autour des « valeurs et intérêts » dans la préparation des deux entrevues de groupe subséquentes. Lors de ces deuxième et troisième entrevues, les participantes ont discuté de leurs conduites au travail à partir des concepts de valeurs et d'intérêts, ce qui nous a amenée à conserver ces concepts et à les rattacher à notre domaine de recherche — le champ du counseling et de l'orientation —, où les notions de valeurs et d'intérêts sont grandement mobilisées dans les processus d'orientation scolaire et professionnelle. Toutefois, en ce qui concerne les démarches d'accompagnement de la clientèle adulte au travail, ces concepts demeurent peu utilisés, du moins,

dans la production des connaissances scientifiques. Notamment, ils ne font pas partie, à notre connaissance, du cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle intégrés à notre cadre conceptuel. Ceci explique pourquoi les concepts de valeurs et d'intérêts n'ont pas été définis au sein de notre cadre conceptuel, de même que les raisons pour lesquelles ils se retrouvent dans le point de synthèse et de discussion de la présente sous-section. Enfin, il est à noter que les valeurs et les normes sont des dimensions intégrées aux conceptualisations de la psychodynamique du travail à travers la rationalité de l'agir moral-pratique. En ce sens, nous estimons que nos choix demeurent cohérents.

7.3.2.1 *Conduites qui considèrent à la fois des valeurs et des intérêts du monde humain et social et économique et instrumental*

a) *En arbitration*

Dans leur travail d'encadrement, plusieurs femmes cadres ont des conduites au travail qui arbitrent à la fois les valeurs et intérêts du monde humain et social et du monde économique et instrumental. Elles prennent en charge, soutiennent, accompagnent et aident différent(e)(s) clientèle(s)/partenaire(s) ou le personnel qui intervient directement auprès des clientèles, que ce soit notamment à travers des produits, des programmes ou de services qu'elles construisent et offrent à ces personnes en intégrant les impératifs du monde économique et instrumental, par exemple la gestion des budgets, les analyses financières, la mise en place d'outils, etc. Quelques-unes s'assurent de faire connaître et respecter les aspects légaux des activités de leur organisation. Parmi les facettes autour desquelles elles sont mobilisées à propos de leur travail d'encadrement, elles ont nommé la capacité à réfléchir, à échanger, à construire et à maintenir des relations de proximité avec leurs équipes, à conseiller et à discuter avec les autres à propos de leur travail d'encadrement, à développer de nouveaux projets/programmes, des services ou des activités utiles à la clientèle, à accompagner les clientèles et à les voir progresser dans leur processus d'apprentissage/de rétablissement. Elles se sont dites préoccupées par la recherche d'un environnement de travail où des relations humaines peuvent être construites et maintenues, préoccupées par le bien-être, des employés, de la clientèle ou des partenaires.

Je dis toujours : « du bon vin, ça se fait par des artisans heureux » et nous, on est dans une organisation publique, on travaille pour un bien commun de santé, donc, pour moi, c'est important que les gens comprennent le sens du travail que l'on fait. — Rosalie

C'est avec les relations que l'on fait avancer une organisation. — Mireille

Plusieurs d'entre elles ont été confrontées à des situations de travail qui touchent la réparation des relations aux autres, la reconstruction d'un bon climat ou d'une bonne ambiance de travail, le règlement de conflits et la gestion de crises. Ces aspects de leur travail sont plus invisibles et exigeants comparativement aux mandats plus opérationnels, tangibles et visibles au sein de l'organisation.

Je suis une chargée de projet et spécialiste en redressement de projet. J'arrive pour éteindre le feu. Je suis le pompier du bureau. Comme je ris beaucoup, je suis tranquille, j'arrive, je suis capable de calmer les gens, de rassurer les gens, alors parfois, j'arrive au milieu du feu et je calme et je continue, tout est stable, tout fonctionne, je peux sortir et mettre un autre chargé plus junior que moi parce que je suis senior, je suis dans le top des chargés de projet et c'est ce que je fais, je gère si le projet est à grand risque pour l'organisation. — Samantha

Ces situations de travail peuvent également concerner des situations financières critiques d'un département, d'un service ou, plus largement, d'une organisation qui est en déficit au moment de leur arrivée en poste. Ce sont des situations à haut risque d'échecs qui peuvent les conduire à être éjectées de leur poste. Ces surcroits d'efforts souvent invisibles qu'elles doivent mobiliser pour traverser ces tempêtes peuvent ralentir leur capacité à apporter leur contribution par rapport aux collègues qui arriveraient plus rapidement à amener une contribution dans les lieux de pouvoir.

J'ai pris la direction générale de cette organisation, c'est une organisation qui n'allait pas bien. L'organisation périssait, il y avait de moins en moins de monde, les situations financières étaient difficiles et puis mes collègues du CA ont dit : « ah Charlie, pourquoi tu ne reprends pas cela? » Souvent, on demande aux femmes quand ça va pas bien dans les organisations. — Charlie

Elles ont à résoudre ce qui va « mal » tout en demeurant préoccupées à se faire « bien » voir par la haute direction et les collègues. Leur défi consiste à surmonter des épreuves tout en faisant attention pour ne pas être associée uniquement à ce type de mandat qui représente toujours un risque. Elles y arrivent en gardant leur patron et leurs collègues juste assez informés de ce qu'elles font et de leur contribution à l'organisation du travail.

Je fais attention à ça, à ne pas rester trop du côté de l'invisibilité [rires]. Il y a plein de choses que les gens ne voient pas. Je me questionne toujours afin de voir qui je dois

mettre en copie sur certains messages. Puisqu'il y a beaucoup de bureaux, quand on a des gros mandats, à qui je le dis, à qui j'écris, puis je me suis fait un devoir d'écrire des bonnes nouvelles. Je ne l'écris pas pour paraître prétentieuse, mais d'arriver à faire un vent de fraîcheur dans leur travail [...] je pourrais faire des choses à mon bureau puisque personne ne les voit. — Emma

Plusieurs acceptent de conjuguer avec ces situations de travail risquées faute d'avoir d'autres opportunités de postes ou de mandats dans leur milieu. Lorsqu'elles y parviennent, elles ont la possibilité d'instaurer un certain rapport de force auprès des collègues et du patron et de gagner en légitimité et en crédibilité comme cadre dans l'organisation. C'est un passage risqué qu'elles acceptent de prendre pour être reconnues et être sollicitées par leurs collègues et leurs patrons pour des mandats plus intéressants.

« X organisation [nomme l'organisation] est revenue sur la map à cause de Charlie ». On a associé la réussite de l'organisation avec moi. Et je ne dis pas cela pour me flatter, les gens le disent. — Charlie

Une autre catégorie de situations de travail qu'elles rencontrent concerne la présence de différentes formes de pression/domination économique, notamment à travers des coupures et des compressions budgétaires qui affectent les aspects de leur travail. Ces formes de pression/domination économique entraînent des répercussions de taille sur leurs possibilités de garder vivantes et de développer/faire croître ou faire évoluer les aspects de leur travail. Parmi ces changements et transformations affectant le travail des femmes cadres de cette catégorie — mais qui sont plus largement rencontrés par l'ensemble des femmes cadres de cette étude —, on peut citer notamment les processus de restructuration organisationnelle, l'augmentation de la charge de travail et l'intensification du travail de même que les changements dans la haute direction de l'organisation. Une description plus détaillée de ces changements et transformations qui affectent le travail d'encadrement des femmes cadres peut être consultée à l'annexe K. Dans plusieurs contextes, elles sont face à des demandes qui entrent en contradiction avec leurs valeurs et intérêts humains et sociaux au travail. Certaines ont accepté de poser certains gestes tout en prenant les mesures nécessaires pour se protéger tandis que d'autres se sont opposées à ces demandes. Elles arrivent à développer des stratégies de résistance permettant de déstabiliser certaines demandes en mettant les gens au courant et en partageant les informations, en demeurant transparente dans les échanges, en questionnant les manières de faire et en contrecarrant les stratégies de manipulation et de contrôle. Ces habiletés leur permettent aussi de

gagner en crédibilité auprès des autres dans leur travail d'encadrement et, dans certains cas, de poursuivre leur ascension hiérarchique.

La première fois que j'ai pris une position forte, c'était pour protéger un collègue puis j'étais sous contrat d'un an. [...] Puis, mon grand patron, le patron du patron de mon patron, c'était trois niveaux plus hauts, il est venu me voir en disant : « toi, tu es sur un contrat d'un an, c'est pas tellement une bonne idée hein? [...] fais ce que tu veux, tu en subiras les conséquences ». Lui, il avait le pouvoir de me renvoyer [...] Souvent, la protection pour abuser des gens ou d'un système, il faut que tu caches des choses, que tu contrôles l'information, si tu n'as pas de contrôle sur l'information, si l'information est partagée, tu peux pu manipuler, c'est très difficile. Tout le monde vient qu'à savoir, tu es sur un terrain glissant. J'ai l'habitude de partager l'information le plus possible avec les autres. — Josélie

À cet égard, certaines femmes cadres ont soulevé les incohérences entre les pressions économiques imposées par la haute direction et leur travail de cadre. Dans certaines circonstances, elles ont remis en question les changements et les transformations à l'égard de la gestion financière jugeant illégitimes et injustes les ratios ou les objectifs qui leur ont été demandés d'atteindre et qui ont des impacts de taille dans le monde humain et social. Quelques-unes ont soulevé que ces nouvelles méthodes de gestion financière de réduction des coûts sont démesurées au regard du travail réel sur le terrain et injustifié dans les services qui sont offerts. Elles ont tenté de se faire entendre par leur patron ou auprès de la haute direction. Elles tentent de montrer les paradoxes des coupures financières et des nouveaux modes de gestion financière implantés au sein de l'organisation et de proposer des alternatives. Bien que ces mesures soient imposées pour « sauver des frais » à court terme, d'autres choix pourraient permettre une meilleure profitabilité à long terme.

Il y a l'aspect monétaire, mais tous les autres aspects par en arrière aussi sont importants, il faut les considérer. Je travaille à développer des argumentaires tranquillement pas vite. Je l'ai fait dans le cadre d'un autre dossier, pour de la location de camionnette au niveau des ouvriers, ils ont chacun une camionnette pour le transport d'outils. Avant que j'arrive, ils avaient pris l'orientation d'y aller en location. Quand je suis arrivée, j'ai regardé cela et les coûts sont deux fois plus élevés que si vraiment on achetait la camionnette, qu'on prenait le temps de faire l'entretien et la maintenance dessus. Oui c'est plus d'énergie, mais en bout de ligne, on va arriver avec un meilleur résultat à long terme. On est vraiment dans l'année budgétaire « où est-ce que l'on peut couper? » versus « bien là prends ton orientation sur 5-10 ans et vois-le à long terme comme investissement ». [...] C'est important d'avoir un bon argumentaire à apporter aux dirigeants lorsque l'on dépose ce genre de projet. — Jeanne

Devant l'impossibilité d'être entendue par la direction et d'arriver à trouver un compromis, certaines vont rationaliser les demandes et les transmettre vers le bas, auprès de leurs équipes, de manière à ne pas laisser voir leur positionnement personnel par rapport à ces demandes, et ce, tout en s'assurant que ces demandes ne soient pas associées à elles personnellement, notamment aux yeux de leurs équipes. Autrement dit, elles tentent de transmettre plutôt que d'argumenter ou de débattre les orientations à privilégier de manière à axer les discussions et les échanges autour des solutions possibles à l'égard de ces nouvelles orientations. Elles se retrouvent sur la ligne, aux limites de se distancier du monde sensible vers le monde instrumental ; certaines feront le passage de l'autre côté, vers des conduites axées sur des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental. D'autres vont mener le jeu de l'arbitration en s'approchant dangereusement ou en mettant un pied de l'autre côté. Certaines vont réussir à monter tout en effectuant des arbitrations qui leur permettent de préserver leurs conduites au travail axées sur des processus d'arbitration entre les valeurs et intérêts du monde humain, social, économique et instrumental. Par exemple, Sophie explique les enjeux de l'arbitration des deux mondes (humain et social, économique et instrumental) dans l'extrait qui suit de même que les conduites qu'elle a développées dans son travail, en comparaison avec celles de ses collègues.

Je te dirais que mes pratiques de gestion sont plus dans l'authenticité. Je ne joue pas de « game ». J'ai un rôle à jouer qui est différent du rôle de ma secrétaire et du rôle de mon adjointe, mais on est tous des humains et ça, je trouve cela difficile quand il y en a qui ne sont pas authentiques [...] Mes collègues qui jouent des « games » sont plus dans le paraître que le contenu, et le bien paraître n'est pas dans le vrai. Tu embarques dans un rôle et tu deviens ton rôle, tu n'es plus toi-même, tes belles qualités ou ce que tu as comme humain, tu le mets de côté, tu embarques vraiment dans le rôle et là, tu joues un rôle à distance. Tu es plus dans le contenu, mais dans certains aspects de réédition de comptes, tu n'es plus toi, tu t'éloignes de ce que tu es. Les aspects liés à la performance et aux résultats chiffrés, je trouve que ça nous éloigne, puis on a pas le choix, c'est demandé au niveau de la haute direction [...] ce qui faut faire attention, les chiffres c'est bon, mais faut pas que ce soit juste cela. Si on s'en va juste là-dedans, tu perds de vue le reste qui est essentiel qui t'amène vers ces chiffres-là qui est l'humain. C'est là que je dis qu'il faut faire attention de ne pas être juste dans un volet. Mais ça en prend des chiffres, il faut partir du point A pour aller au point B et savoir où tu t'en vas, c'est tout à fait normal. À travers de cela, comment tu t'en sers des chiffres? — Sophie

On peut penser que celles qui effectuent le passage vers des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance des valeurs et des intérêts du monde humain et social viennent qu'à sacrifier le travail vivant pour le « bien de l'organisation », notamment en raison des sources de souffrances qui

ont été mentionnées par des femmes cadres qui se sont engagées dans cette voie et qui ne peuvent plus retourner en arrière si elles souhaitent préserver leur image et leur poste. C'est le cas de Sofia, qui avait auparavant un travail d'éducation des étudiants ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social lorsqu'elle était enseignante et coordonnatrice, mais pour qui le travail d'encadrement s'est vu profondément transformer avec l'arrivée des changements et des transformations organisationnelles à travers des compressions financières, concordant avec son processus ascensionnel au poste de numéro une ou au sommet d'une hiérarchie d'une organisation. Depuis, ces efforts sont principalement ancrés dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental, vers l'atteinte d'une cible liée au taux de diplomation des étudiants, des aspects qui, pour elle, n'ont pas de sens et qui entrent en contradiction avec ses investissements subjectifs.

J'ai tout le temps dit que j'ai le plus beau des mondes entre les mains parce que l'on travaille à faire grandir des jeunes, on travaille à ce que nos jeunes soient de meilleurs citoyens, j'ai choisi le plus beau des mondes parce que ce n'est jamais terminé. On a toujours à apprendre, il faut innover dans ce que l'on vit, parfois difficilement parce que l'on a vécu un moment difficile dans des coupures importantes. [...] Je suis arrivée en poste, on avait un taux de diplomation de qualification de la clientèle d'un peu plus de 70%. La haute direction nous avait conviés et nous convie toujours à une cible de 85% de diplomation et de qualification dans quelques années. Alors, un peu plus de 70% moi quand j'ai pris le poste « bien on est loin de notre cible ». Alors, on a tous mis les dispositifs pour que ça marche ensemble tout le monde et que chacun fasse ses efforts dans tout le modèle de supervision, les notions probantes et ainsi de suite et il y a un an, nous étions à environ 80%. — Sofia

D'autres ont tenté de trouver des alternatives aux orientations imposées afin d'assurer une certaine cohésion au sein de leur équipe et préserver les processus d'arbitrage entre les deux mondes, sans lâcher leurs préoccupations humaines et sociales. Elles ont soulevé les tensions ou conflits vécus entre les nouvelles orientations privilégiées au sein de l'organisation et leurs convictions personnelles à l'égard de leur travail d'encadrante, un des aspects difficiles de leur travail vécu comme une source de souffrance. Une autre stratégie consiste à essayer de trouver des alternatives et de contourner les demandes qui leur sont adressées. Toutefois, on peut penser que ces stratégies pour arriver à tenir s'avèrent temporaires chez celles qui ne prévoient pas se maintenir en poste tandis que d'autres ont choisi de changer d'organisation pour échapper à ces conflits éthiques. En effet, certaines ont décidé de quitter leur poste afin de sauver leur peau et d'éviter de tomber malades devant la grande incohérence et les demandes qui vont à l'encontre de leurs convictions de même que pour éviter de

se salir les mains. Cette stratégie de retrait demande réflexion afin de trouver une place dans une organisation où elles ne seront pas confrontées aux mêmes types de demandes et où elles peuvent à la fois mettre à profit leur savoir-faire tout en tentant de préserver les aspects qu'elles estiment importants dans leur travail et leurs conditions matérielles (salaires et avantages). Ces changements de postes ou d'organisation peuvent conduire les femmes cadres à différents passages entre les niveaux hiérarchiques. Les injonctions demandées afin de « faire plus avec moins » ou de « faire autant avec moins » sont parfois jugées irréelles et la souffrance des femmes cadres et de leurs collègues est vive, surtout pour celles qui étaient dans leur organisation depuis un certain nombre d'années et savaient que d'autres solutions auraient pu être envisagées.

Les femmes cadres qui s'investissent et développent des conduites au travail guidé par des processus d'arbitrage entre des valeurs et intérêts ancrés dans les deux mondes (humain et social, économique et instrumental) ont souligné la nécessité de développer des savoir-faire pour s'intégrer et se maintenir au travail. Parmi ces savoir-faire, on retrouve l'importance d'arriver à bien connaître, comprendre, analyser et défendre leur travail au fil des situations de travail qui sont vécues en considérant les rapports sociaux et les enjeux humains, sociaux, financiers et instrumentaux. Plus encore, par leur travail et la manière de présenter leur travail d'encadrement, elles arrivent à faire dire aux autres et à faire reconnaître par les autres (patrons, collègues, employés, clients) la valeur de leur travail, que ce soit au sein de l'organisation ou de la société. Toutefois, ces éléments du travail d'encadrement ne sont pas donnés d'avance, notamment en raison de la persistance des rapports sociaux de domination économique sur le travail ; ils doivent être élaborés et défendus dans différentes situations de travail pour qu'une valeur réelle puisse être attribuée/construite et préservée. Ces aspects humains et sociaux de leur travail d'encadrement sont également rattachés aux dynamiques relationnelles qui figurent parmi les éléments qu'elles aiment le plus dans leur travail.

Ce que j'aime le plus, c'est vraiment la notion de rassembler l'ensemble des gens. Pour moi, un bon leader est rassembleur, c'est quelqu'un qui met tout le monde autour de la table et on se dit : « ok comment on peut faire ensemble? » C'est vraiment l'aspect de mon travail qui me stimule le plus. — Jade

Pour y parvenir, elles doivent apprendre à maîtriser en profondeur leur travail d'encadrement, tant au niveau formel qu'au niveau informel. Elles ont développé différents savoir-faire afin de s'approcher, de questionner, de mieux comprendre leur travail d'encadrement. Bien connaître leur travail

d'encadrement demande de s'intéresser à la forme et au fond de leur dossier, de développer des connaissances plus larges à l'égard de leur domaine et de leur secteur d'activité. Cette maîtrise dans le travail d'encadrement peut vouloir dire d'être appelées à comprendre et à considérer les différents enjeux qui entourent leur travail d'encadrement, les règles de fonctionnement, les aspects politiques et légaux de même que les personnes qui gravitent autour, leurs enjeux, leurs défis, leurs dossiers.

Pour moi, c'est très important de bien connaître les dossiers basés sur une connaissance de fond. D'être capable de voir les dossiers, non seulement le petit bout qui est devant toi, mais d'avoir une vision qui est un peu plus large, un peu plus grande, être un peu plus stratège [...] bien comprendre quel était le besoin, quel était la finalité et peut être qu'il n'est pas possible de le faire de la façon que l'individu croyait, mais peut-être qu'il y a d'autres façons qui permettent d'arriver à la même finalité ou près de la même finalité [...] Et après cela, évidemment, la forme est importante aussi, il faut être capable de le vendre. Mais si on a juste la forme et on a pas le fond, rapidement, ça va être vu. — Éléna

Afin de préserver leur investissement subjectif guidé par des conduites axées sur des processus d'arbitrage entre des valeurs et intérêts du monde humain et social et économique et instrumental, plusieurs évoquent la nécessité de développer leur capacité à « lire leur environnement » tant au niveau formel qu'au niveau informel. Par exemple, des femmes expliquent avoir vite compris quelles sont les personnes au sein de l'organigramme qui ont beaucoup de pouvoir d'influence pour faire entendre les demandes du personnel et influencer la prise de décision. Elles savent à qui présenter leur demande, même indirectement, pour faire entendre leurs points de vue. Ce travail nécessite une compréhension fine des motivations et des enjeux des personnes au sein de leur organisation, de leur mode de fonctionnement dans certains contextes, de manière à tirer la bonne ficelle ou de trouver le bon angle pour aller chercher l'appui des autres en cas de besoins, en fonction des contextes et de faire passer ou entendre leurs idées afin de préserver les aspects de leur travail qu'elles estiment importants auprès de leurs employés, leurs collègues ou leur patron. Ces savoir-faire s'acquièrent et se construisent pas à pas au fil des dossiers et des situations de travail vécues.

Comme personne, faut que tu sois capable de vendre tes dossiers [...] comment prendre en compte les acteurs en présence puis dire : « bien lui, ok, il est de mon bord parfait, ok ma politique va passer. » Certains diront : « c'est du jeu de coulisse » [moment de réflexion] peut-être. C'est une complexité, mais une complexité qui est aussi très enrichissante parce que tu sais que quand ça passe à toutes les instances, ils l'ont vu de toutes les coutures de tous les bords et tout le monde l'a critiqué, un coup qu'il est étampé, il est béton [rires]. Ça, c'est d'apprendre à naviguer là-dedans, puis à comprendre aussi

qu'à toutes les instances que tu passes, chacun a ses enjeux, chacun a ses préoccupations et qu'ils le regardent de cet œil-là. — Mireille

Cette maîtrise des tenants et aboutissants du travail d'encadrement permettrait aux femmes cadres d'introduire ce qui est important pour elles dans leur travail au sein des lieux stratégiques, de défendre, de vendre et de préserver conduites au travail axées sur l'arbitration des valeurs et intérêts des deux mondes. Notamment, plusieurs ont évoqué la nécessité de mettre en œuvre des habiletés politiques ou stratégiques au bon sens du terme afin d'arriver à faire voir leur travail d'encadrement, à faire entendre leurs demandes auprès des équipes, des collègues et des patrons, à négocier, à convaincre et à vendre aux autres leurs idées.

Il faut connaître son monde et il faut savoir comment amener certaines choses. Il faut apprendre et savoir se positionner dans ces lieux. Connaître tes pairs, connaître ton dossier et savoir comment l'amener, sortir les bons arguments, être préparé. — Charlotte

Cette connaissance approfondie de leur travail d'encadrement leur permettrait progressivement de couvrir tous les angles et de développer une certaine solidité à l'égard de leurs dossiers et mandats, de préserver les aspects qu'elles jugent importants, de les développer et de les faire croître. Pour y parvenir, elles doivent non seulement travailler fort pour maîtriser les tenants et aboutissants qui entourent leur travail d'encadrement, mais également mobiliser des stratégies pour arriver à se faire voir, à poser leurs demandes de manière intéressante et compréhensible afin d'être écoutées, poser leurs demandes aux bonnes personnes, de la bonne manière, au bon moment et dans les bons contextes, en les inscrivant dans les discussions et les manières de faire dominantes, trouver les bonnes « zones » pour faire passer leurs messages, amener des éléments de manière constructive en évitant de s'opposer, de revendiquer, de chialer ou de se plaindre. Certaines femmes cadres apprécient particulièrement avoir à analyser, à comprendre et à gérer des situations complexes qui demandent de réfléchir et d'élaborer des stratégies en considérant les enjeux de différents niveaux (personnels, organisationnels, humains, sociaux, économiques, instrumentaux). Elles disent aimer faire le travail de coulisse/discret nécessaire afin de faire passer une idée ou un projet en considérant l'ensemble des étapes nécessaires, les personnes impliquées et leurs différents enjeux. Elles peuvent compter sur l'aide de leur équipe ou de leurs collègues pour arriver à coordonner l'ensemble des étapes du cheminement qu'elles comptent suivre tout en donnant juste assez d'explications pour mobiliser les troupes et atteindre les résultats escomptés. Certaines racontent s'être battues seules ou

avec des collègues pour mener à terme des projets qu'elles considéraient importants d'un point de vue humain et social, par exemple d'aller chercher les ressources humaines, matérielles et financières afin d'obtenir l'approbation de la haute direction pour réaliser des installations nécessaires au bien-être de la clientèle. Elles parlent de l'importance de ramener la haute direction vers le bas afin qu'elle puisse prendre conscience du travail ordinaire et quotidien qui est effectué et des besoins des employés et de la clientèle à ce niveau.

Il y a les habiletés de gestion qui sont une chose, mais il y a les habiletés de leader d'influence. C'est facile, moi, avec mon staff de leur dire « il faut que tu fasses cela », c'est moi le boss, ils vont le faire. Mais quand je dois dire à un autre VP ou à mon boss « il faut que tu fasses cela », ça, c'est beaucoup plus difficile et il faut faire preuve de beaucoup plus de tact. Et essayer d'offrir une solution alternative en même temps qu'on leur dit non c'est toujours plus facile que juste leur dire qu'ils ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent faire. — Florence

Dans certains contextes, elles parviennent à défendre et préserver leur travail d'encadrement et à résister aux demandes de compromission qui sont faites par le biais des changements et des transformations organisationnelles ou encore des relations aux autres. Elles arrivent à développer une proximité, un positionnement de manière à développer des alternatives ou un compromis tout en influençant les décisions qui sont prises avec le soutien des employés et parfois, des collègues. Par leur relation au travail d'encadrement et avec le temps investi dans leur travail, elles arrivent à expliquer les enjeux et les possibilités et à s'entendre avec leurs équipes, leurs collègues et leurs patrons. Lorsque les femmes cadres arrivent à garder leur travail d'encadrement vivant, notamment par le biais de leurs investissements affectifs et subjectifs dans leur travail d'encadrement ancré dans des processus d'arbitrage entre les valeurs et les intérêts des deux mondes, elles peuvent arriver à engager des relations de coopération avec leurs équipes, leurs collègues, des partenaires ou d'autres personnes en transversal au sein de l'organisation afin que des renoncements soient possibles pour le bien humain et social au sein de l'organisation. Certaines femmes cadres ont expliqué que de se positionner « en résistance » demande de travailler différemment au sein de l'organisation sans que cette manière différente de travailler demande plus d'efforts, mais que les efforts sont différents selon elles. Elles préfèrent avancer discrètement avec un grand savoir-faire pour être plus sûres d'être vues pour ce qu'elles font dans le travail et accéder à des postes intéressants. L'ensemble de ces aspects qui portent sur ce que les femmes cadres font dans le travail d'encadrement contribue à ce qu'elles arrivent à construire leurs savoir-faire de métier, leur légitimité et leur crédibilité comme cadre au sein

de l'organisation. Par ailleurs, en ce qui concerne le niveau hiérarchique occupé par ces femmes cadres, elles se retrouvent à tous les paliers hiérarchiques au sein des organisations.

7.3.2.2 *Conduites axées sur des valeurs et des intérêts du monde humain et social*

b) *À distance du monde économique et instrumental*

Certaines femmes cadres ont développé des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social plus à distance du monde économique et instrumental. Parmi les facettes autour desquelles elles sont mobilisées, plusieurs ont mentionné le soutien et l'accompagnement des personnes dans la production d'un bien ou la prestation d'un service, le développement de relations de proximité et un partage du travail avec leurs équipes, de manière à appuyer le travail qu'elles font au sein des organisations. Elles se retrouvent plus souvent dans des fonctions plus périphériques qu'elles ont parfois délibérément choisies et qui correspondent à leurs valeurs et intérêts axés sur le monde humain et social. Toutefois, ces activités de travail d'encadrement semblent parfois moins valorisées au sein des organisations par rapport aux fonctions opérationnelles et centrales. Certaines ont refusé des mandats qui allaient à l'encontre leurs valeurs humaines et sociales en mobilisant les savoir-faire stratégiques nécessaires.

Quand un service nous appelle et nous dit : « viendriez-vous donner une conférence à la clientèle pour les aider à gérer leur stress? » quand on sait très bien qu'une bonne partie de leur stress vient de l'endroit lui-même, de l'organisation du travail et de comment ça fonctionne... si j'y vais j'ai l'impression que je les cautionne. Alors, je me retourne vers ma gang pour exposer la demande et ils disent : « Diane, si on va là, on va cautionner ce qu'ils font, on est pas d'accord ». Je leur réponds : « avant d'y aller, il y a peut-être des choses... » oups tout d'un coup la demande tombe à l'eau [rires]. — Diane

Certaines formes de dérives de leur travail d'encadrement ont été évoquées par ces femmes cadres. Par exemple, les transformations des formes d'organisation du travail sont également venues impacter la capacité à bien faire leur travail et à produire un produit ou un service de « qualité » alors qu'il était possible de faire autrement dans les années antérieures. Les aspects du travail des femmes cadres sont ou ont été malmenés par différentes formes de pression/domination économique, notamment à travers des coupures et des compressions budgétaires ayant eu des répercussions de taille sur les possibilités de garder vivantes et de développer/faire croître ou faire évoluer les aspects de leur travail.

Dans ces contextes, des femmes cadres se sont portées à la défense de leur travail d'encadrement au sein de l'organisation de manière à faire entendre les besoins des clientèles et des équipes, en soulevant les déraillements et les lacunes impactant l'organisation du travail et en continuant d'investir leurs efforts dans le monde relationnel, tant bien qu'elles le peuvent, malgré leurs déceptions.

Il va falloir que les coupures arrêtent parce qu'on a l'impression tout le monde de bâcler notre travail à plusieurs égards parce que l'on manque de temps. Sinon, il faudrait travailler tous les soirs jusqu'à 23h minuit, se lever à 6h le lendemain matin et venir travailler, je ne suis pas en train de me plaindre et je ne suis pas en train de dire que je gère mal mon temps, au contraire, je m'en viens bonne [rires] alors c'est sûr qu'il y a des choses que je laisse de côté et je priorise la clientèle et le soutien au personnel. — Marguerite

Certaines d'entre elles ont évoqué avoir tenté de résister pour préserver leurs conduites axées sur des valeurs et intérêts du monde humain et social même si de nouvelles formes de pressions financières sont apparues au sein de l'organisation et viennent restreindre les marges de manœuvre qu'elles ont pour réaliser leur travail. Elles se disent prêtes à faire leur part pour assurer la continuité de l'organisation tant qu'on ne leur demande pas de poser des gestes qui vont à l'encontre de leurs valeurs et intérêts au travail. Certaines en poste depuis plusieurs années au sein de leur organisation trouvent difficile d'accepter les nouvelles orientations alors qu'elles savent qu'il est/était possible de travailler autrement.

Dans l'organisation, il y a eu des changements de structures suite à la vente. Avant, on créait nos shows, c'était à petite équipe. Maintenant, les équipes sont plus grosses. Ceux qui dirigent nos équipes à l'exécutif sont différents dans la façon de faire et la pression de ne pas donner le temps. J'ai vécu les meilleures années, ça c'est sûr. Avant le changement de direction, on avait page blanche. Maintenant, on a encore une page blanche créative, mais la page est plus petite ou on ne va pas nous donner le même papier. — Éva

D'autres femmes cadres se sont portées à la défense de leur travail d'encadrement sans avoir développé l'ensemble des savoir-faire stratégiques nécessaires afin de se positionner en résistance. Ceci peut avoir eu pour effet qu'elles ont parfois été vues comme manquant d'ouverture et voulant argumenter leur point de vue auprès de leurs collègues et de leurs patrons. Par rapport à celles qui arrivent à intégrer plusieurs aspects rattachés aux savoir-faire stratégiques, au fil des situations de travail, on peut penser que des formes d'insuffisances à l'égard des savoir-faire stratégiques

conduisent ces femmes cadres à être personnellement « mal vues » par les autres. Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que les difficultés rencontrées par ces femmes cadres à mettre en visibilité et à développer un argumentaire assez puissant pour faire reconnaître par leurs collègues et leurs patrons les aspects organisationnels et sociaux défailants qui marquent leur travail d'encadrement et trouver des alternatives ou des compromis. On observe, d'une certaine manière, que leurs efforts se retournent personnellement contre elles (bien qu'elles ne soient pas nécessairement la seule et l'unique responsable individuelle de la situation), réduisant ainsi leurs marges de manœuvre possibles, ce qui peut avoir pour effet que leurs dossiers ou leurs idées se retrouvent interrogés, remis en doute, pouvant les conduire, à l'extrême, à des processus de dévalorisation ou d'exclusion des lieux de pouvoir. Ces défis peuvent aussi entraîner des risques pour leur maintien au travail ou pour leur processus ascensionnel.

Parmi les aspects les plus aimés de leur travail, des femmes cadres ont soulevé aimer le travail invisible de ficelage auprès des employés dans le but de voir à l'avancement et à la poursuite des activités tout au long du processus. Pour elles, le processus est autant important que les résultats de leur travail même s'il tend à demeurer plutôt invisible dans les milieux de travail. La possibilité de faire un travail d'encadrement en préservant des valeurs et des intérêts ancrés dans le monde humain et social font aussi partie de ce qu'elles aiment le plus dans leur travail.

La première affaire que j'aime le plus d'un point de vue personnel, c'est le fait d'avoir une équipe, c'est une des choses que j'aime beaucoup, puis des gens qui sont formidables, compétents. Ça me permet d'échanger avec les gens parce qu'il y a des tonnes de décisions à prendre, ça permet de valider que l'on prend les bonnes décisions, qu'on a pensé à tout,. En fait, on est jamais au courant de tout, on peut jamais prétendre que l'on est au courant de tout, c'est sûr que plus tu montes, plus tu as de l'information, mais plus tu montes, plus tu es loin du terrain aussi. Moi, je suis au milieu et l'équipe, ça permet cela, c'est une des choses que j'aime beaucoup.— Audrey

Par ailleurs, en ce qui concerne le niveau hiérarchique du poste occupé par ces femmes cadres, on les retrouve au quatrième, troisième et parfois deuxième palier hiérarchique.

c) En rupture avec le monde économique et instrumental

Quelques femmes cadres ont développé des conduites axées sur des valeurs et intérêts du monde humain et social et se sont inscrites en rupture avec le monde économique et instrumental. Elles se

sont presque exclusivement engagées dans des activités de soutien et d'accompagnement du personnel, que ce soit sur les temps et les lieux de travail ou à l'extérieur des temps et des lieux du travail d'encadrement. Ces quelques femmes cadres demeurent très près des dossiers et des mandats qu'elles ont à charge, en plus d'accepter plusieurs demandes supplémentaires qui viennent s'ajouter à leur charge de travail, mais qui, dans la réalité, ne sont pas formellement rattachées à leur poste. Quelques-unes ont évoqué avoir repris des activités de travail à la demande de leurs collègues ou de leur patron, des activités de travail qui ne sont pas associées à leur poste. On peut se demander : comment se fait-il que les femmes cadres qui ont déjà des dossiers et des mandats à charge acceptent et trouvent le temps de faire le travail de leurs collègues ou leur patron qui n'ont pas le temps ?

Dans la dernière année, j'ai repris une équipe de mon collègue RH qui n'avait pas le temps parce qu'il avait un autre gros mandat, j'ai repris l'équipe de dotation. [...] Ce qui me fâche, par ailleurs, c'est que toute l'année dernière, j'ai soutenu l'équipe de dotation et je n'ai pas eu de rétributions pour cela. Puis, dans les derniers mois, on m'a confié de gros mandats que j'ai livrés. — Angèle

On remarque aussi leur tendance à accepter les demandes en négociant peu ou pas une contrepartie en échange de leur contribution ou encore dans le but de faire entendre et obtenir une contrepartie sur des ressources matérielles, humaines ou financières nécessaires à la réalisation de leurs activités de travail. Aux prises devant l'ampleur des activités de travail à réaliser, elles parviennent plus difficilement à gérer les priorités de manière stratégique, à élaborer des compromis ou des alternatives. Prises dans le tourbillon, elles arrivent moins à cerner les complexités de ce qui doit être rendu visible dans leur travail d'encadrement par rapport à ce qui devrait demeurer caché afin d'arbitrer leurs préoccupations humaines et sociales avec les impératifs du monde économique et instrumental, comme arrivent davantage à le faire les femmes cadres qui se situent dans des conduites plus au centre du continuum. Il faut comprendre ici que les conduites au travail des femmes cadres qui se rapprochent davantage du centre du continuum sont marquées par la tendance à garder caché leurs préoccupations humaines et sociales, contrairement à ces quelques femmes cadres qui vont les rendre visibles et les mettre de l'avant avec peu ou pas de regard sur les conséquences de cette mise en visibilité du point de vue des préoccupations économiques et instrumentales. Elles arrivent plus difficilement à projeter les impacts et les conséquences de leurs conduites dans les milieux et les dynamiques du monde économique et instrumental. De même, des femmes cadres ont évoqué les difficultés qu'elles avaient à se faire prendre au sérieux et à faire respecter les aspects importants dans leur travail, notamment auprès de

certaines employés masculins, collègues, ou patron. On peut penser que leur trop grande proximité avec ce qui se passe sur le terrain les empêche d'élever la vue et de cerner les enjeux et les stratégies qui se jouent plus largement dans l'organisation, rendant difficile d'inscrire leurs préoccupations du monde humain et social au sein du monde économique et instrumental. Certaines ont exprimé le peu d'intérêts qu'elles avaient, dans leur travail, pour les dimensions économiques et instrumentales même si elles arrivent à satisfaire les attentes rattachées à leur poste. Notamment, un petit nombre a évoqué ne pas comprendre les enjeux stratégiques et politiques qui se jouent dans leur milieu. Par exemple, Jocelyne explique qu'en raison de sa surcharge de travail, elle a délégué la gestion financière et le suivi budgétaire de son poste à un de ses collègues. Toutefois, la gestion financière et le suivi budgétaire sont des aspects liés directement au pouvoir au sein du monde économique et instrumental en ce qui concerne les décisions qui sont prises ou encore la construction d'un argumentaire pour poser certaines demandes dans le cadre du travail. En comparaison avec les conduites des femmes cadres qui se rapprochent du centre du continuum, nous avons été étonnée de constater que certaines femmes cadres en étaient venues à déléguer ces aspects à un collègue.

La gestion du budget, je l'ai laissée à quelqu'un d'autre. Je me suis entendue avec ma boss, c'est un autre gestionnaire qui le prend parce que je ne peux pas. C'est sûr que je surveille quand même pour ne pas qu'il y ait de dépassement, mais c'est lui qui va me faire suivre les états trimestriels pour m'assurer que je respecte, alors c'est lui qui fait la tenue du budget parce que c'est impossible de le faire. Il a pris le budget pour m'aider. — Jocelyne

Parmi les facettes autour desquelles elles sont mobilisées à propos de leur travail d'encadrement, plusieurs d'entre elles ont eu à travailler à la remise sur pied de départements, de services ou d'environnements de travail dysfonctionnels au sein de leur organisation. En comparaison à celles qui se retrouvaient dans des situations difficiles et à risques, mais qui, lorsqu'elles traversaient la tempête, avaient une chance d'être remarquées, ici, elles ont des postes peu intéressants et peu enviables qui ne risquent pas de les mettre en évidence.

On avait un téléphone, on n'avait pas vraiment d'environnement physique facile à travailler, pas d'heures de repas, je commençais à 16h30, on mangeait sur le pouce à travers les téléphones et la bibliothèque, c'était des tablettes, une étagère par-dessus un vieux bureau qui, à chaque fois que l'on prenait un livre, la bibliothèque basculait un petit peu c'était un espace comme un garde-robe, puis c'est là-dedans que j'ai commencé et j'ai accepté. Personne ne le voulait faire ce travail et je l'ai pris. —Karine

De même, plutôt que d'apporter des critiques constructives et d'être stratégiques dans la manière d'apporter leurs idées, comme les conduites des femmes cadres qui se rapprochent du centre du continuum, leurs manières de faire se situent davantage du côté de la plainte ou de la revendication, en contradiction avec la loyauté envers la hiérarchie, la mise en visibilité des performances et le contrôle ou la maîtrise des situations que les cadres montrent dans les milieux de travail. De plus, le zèle qu'elles mettent en œuvre à l'égard de leurs préoccupations humaines et sociales dans le travail d'encadrement va au-delà de ce qui est attendu des cadres au sein des organisations. Considérant ces éléments, elles se retrouveraient à risques de vivre des difficultés d'intégration, de légitimation et de crédibilité dans leurs fonctions et dans leur milieu. Elles peuvent risquer l'oubli, la dévalorisation et l'exclusion. Ces conséquences peuvent influencer les opportunités de passage entre les postes d'encadrement au sein d'une même organisation et restreindre leurs capacités d'ascension. À cet égard, certaines ont mentionné la difficulté à faire entendre leurs demandes, leurs visions ou leurs préoccupations à propos de leur travail d'encadrement à leurs collègues et leurs patrons.

Des fois, je me dis : « si c'était un gars qui était ici, probablement que le cadre additionnel aurait déjà été donné ». Selon le tempérament que tu as aussi, davantage plus insisté, plus remis constamment sur la sellette ce besoin. À un moment donné tu dis : « bon je vais faire avec et je vais faire rouler ma business et on verra » — Jocelyne

Enfin, en ce qui concerne le niveau hiérarchique occupé par ces femmes cadres, elles se retrouvent au quatrième, troisième et parfois deuxième palier hiérarchique au sein des organisations.

7.3.2.3 *Conduites axées sur des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental*

d) À distance avec le monde humain et social

Certaines femmes cadres ont développé des conduites au travail ancrées dans des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental à distance du monde humain et social. Dans le cadre de leur travail, leur investissement subjectif se caractérise davantage par leurs efforts investis auprès des aspects plus instrumentalisés de leur travail, par exemple les aspects des stratégies organisationnelles en termes de communications et de relations publiques ou encore aux aspects économiques de leur travail tels que leur capacité à gérer des budgets, analyser des formules

budgétaires/des budgets, suivre des investissements, gérer des déficits, élaborer des stratégies financières, notamment à travers des formules, des standards, des outils et des procédures dans le but de préserver l'image de l'organisation. Ces aspects davantage instrumentalisés concernent un investissement dans la construction de plans et de stratégies, la mise en place de cibles ou d'objectifs à atteindre qui se situent à distance du monde humain et social. Ces perspectives ouvrent sur des conduites axées sur la mise en place de règles et de prescriptions dans l'organisation dans une optique d'atteinte d'objectifs et d'indicateurs de performance à distance du monde humain et social. L'atteinte des objectifs de performance peut notamment se faire à travers la vente de produits ou de services, leur permettant de dégager des marges de profits afin de les réinvestir au sein de l'organisation ou encore dans la gestion serrée des budgets afin de pallier à des déficits et contribuer à la performance économique de leur organisation. Pour y parvenir, ces femmes cadres peuvent mettre en œuvre des stratégies de communication ou de manipulation des chiffres ou des données afin de rendre visibles les aspects rattachés à la performance économique de l'organisation. Ces stratégies à propos de leur travail d'encadrement sont davantage guidées par des conduites ancrées dans des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental à distance du monde humain et social et à distance du travail réel des employés.

À ces aspects qui caractérisent le travail d'encadrement de ces femmes cadres, quelques-unes ont expliqué avoir été appelées à ramasser des pots cassés ou à remettre sur pied et organiser des services à la suite de restructurations. Aussi, des femmes cadres ont évoqué s'être fait demander et avoir accepté de poser des gestes ou d'agir dans certaines situations de travail pour le « bien » de l'organisation, où leurs actions entraînent des conséquences humaines et sociales pour les autres au sein de leur milieu. Certaines ont expliqué s'être fait exiger de congédier un ou des employé(s) sans connaître et savoir ce qui c'était antérieurement passé, de conduire des coupures financières entraînant des coupures des ressources matérielles et humaines ou encore d'opérer des restructurations entraînant des changements pour les employés, puis de gérer les mécontentements, demandes auxquelles elles ont accepté de collaborer, parfois difficilement.

Le DG m'a avertie en privé qu'il avait le projet de remercier un autre des cadres et que j'allais devoir prendre la supervision de son département et que j'allais devoir commencer la supervision avant qu'elle quitte, donc une tutelle d'une collègue qui sait pas encore qui va se faire remercier, mais qu'on lui annonce « à l'avenir, tu es sous-tutelle ». [...] Puis, mon travail à moi est de documenter ses fautes pour monter un dossier pour la congédier.

[...] On me l'a demandé à moi et en même temps, j'adhérais, je comprenais les raisons pourquoi cette personne devait quitter puis pourquoi on ne pouvait pas aller de l'avant avec elle. Des fois, pour le bien de ton entreprise ou de ton service, il faut que tu fasses des choses désagréables.— Justine

En ce sens, elles ont cédé aux pressions des rapports de domination économique sur le travail leur permettant aussi, dans certains contextes d'opérer une division, d'instrumentaliser leur vision ou de hiérarchiser les employés en différentes catégories de manière à sélectionner et à conserver les meilleurs ou les plus performants et à exclure ceux qui correspondent peu ou pas aux critères. L'utilisation de différents instruments ou outils objectifs, par exemple les évaluations individualisées des performances pour établir la rhétorique de la non-rencontre des objectifs de performance leur permet ensuite de justifier leurs conduites et les gestes qu'elles posent, par exemple le congédiement des employés. À la suite de ces compromissions éthiques, certaines sont parvenues à se faire voir par la haute direction et à obtenir des promotions et poursuivre leur ascension hiérarchique. Elles vont normaliser ou banaliser les gestes qu'elles posent ou leurs conduites comme étant une dimension de leur travail d'encadrement en le rattachant au fait d'avoir du courage de gestion :

Avoir du courage de gestion, c'est pas donné à tout le monde, ça prend du courage pour en avoir et le maintenir. Moi, je suis réputée pour avoir beaucoup de courage de gestion ici. [...] La première chose que mon patron m'a dit, « lui faut que tu le mettes dehors. Il n'a pas la compétence, il n'est pas capable de gérer ses cohortes, il n'est pas dans le temps... » — Élodie

J'ai un directeur, ça faisait près de 10 ans qu'il était là puis j'ai réussi à le mettre à pied quand même qu'il était permanent. Ça demande du courage parce que dans une organisation comme ici, souvent ça se fait à la retraite, tu lui offres quelque chose, il est à un an de sa retraite. Mais moi, c'est quelqu'un début cinquantaine, il lui en restait un bout à faire. [...] Il n'était pas capable de livrer. — Paule

Par ailleurs, les périodes de changements et de restructurations au sein des organisations sont aussi l'occasion pour certaines femmes cadres de remettre les employés performants sur les « bonnes chaises » et d'exclure les employés dits non performants. Quelques femmes ont évoqué lier ces nouvelles contraintes de travail à la question d'avoir eu à faire la « sale job ». Elles ont évoqué le peu ou l'absence de plaisir qu'elles ont eu dans ces activités de travail qui leur a demandé du courage. Pour y parvenir, elles se sont raccrochées à la vision d'un passage obligé pour garantir le bien ou l'avenir de l'organisation à plus long terme.

Le courage, c'est d'avoir la force de prendre une décision qui n'est pas facile et qui va effectivement, à court terme, créer du tort pour, à long terme, créer un bénéfice. Quand on fait des mises à pied, on peut dire qu'on fait du tort aux personnes congédiées. Mais à long terme, je vais faire du bien à mon organisation parce qu'elle n'arrive plus à payer tous ses salaires. Il y a une expression en anglais qui dit « short term pain but longer gain » alors... les gestionnaires doivent vivre avec cette maxime. Quand je vous disais « on monte dans les étages », on doit voir loin et on voit, nous, les chiffres à long terme. Et les autres en bas ne les voient pas nécessairement. Donc, c'est cela, la grande difficulté. [...] Mais il reste que pour être gestionnaire, il faut être courageux et le courage, c'est d'y faire face [rire aigri] et d'avoir la lucidité de prendre des décisions difficiles — Estelle

Quand tu es CEO, tu as la sale job à faire 2 fois sur 3. [...] je donne un exemple, cette année j'impose à mon équipe d'aller dans un plan de réduction des effectifs. Quand je regarde les chiffres, je vois qu'il y a trop d'overhead, il y a beaucoup de ressources, on est pas encore optimal, donc cette façon-là d'optimiser, c'est de forcer à des abolitions de postes en coupant un pourcentage de la masse salariale. Donc, je dis à mes équipes « allez faire vos devoirs, revenez-moi avec les meilleures recommandations ». Je les mets en mouvement, mais ce n'est pas le fun de couper des emplois. Mais quand tu sais que pour le greater good de l'organisation, sa pérennité à long terme, c'est une étape qu'il faut faire, bien il faut le faire. En réduisant la masse salariale, on réinvestit dans la technologie, dans le produit, dans le service à la clientèle parce que nos patrons, les vrais patrons, c'est nos clients. Sans clients, on a pas d'organisation, donc j'aime mieux abolir quelques postes que de faire en sorte que la technologie, utilisée par le client, n'est pas optimale, ne va pas bien et là, le client change d'organisation étant donné son mécontentement. — Simone

Elles en viennent, au fil des situations de travail, à adhérer aux différentes constructions argumentatives qui supportent l'ensemble de ces changements plutôt que de les remettre en question ou de les nuancer. Elles reconnaissent la nécessité de faire ce virage ou de prendre ce tournant pour faciliter et améliorer la satisfaction de leurs clients, faciliter les processus organisationnels qui permettent une centralisation des services, être compétitif par rapport aux organisations qui offrent le même produit ou service et performer par rapport aux mêmes types d'organisations de leur secteur d'activité (performant par rapport à leurs compétiteurs). En ce sens, elles semblent avoir trouvé un moyen de légitimer ces orientations organisationnelles implantées par la haute direction en acceptant de collaborer aux changements demandés et à les implanter au sein de leurs équipes, en se maintenant à distance des préoccupations humaines et sociales du travail. Elles vont se mettre de l'avant et foncer pour se démarquer des autres et se faire valoir personnellement pour leur apport spécifique à l'organisation. Moins enclines à faire des compromis, elles préfèrent se rallier aux intérêts

de l'entreprise et contribuer au renforcement des prescriptions au sein des organisations. Plutôt que de se situer du côté du travail vivant, leurs conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance du monde humain et social entraînerait des sacrifices et des compromis au profit de leur mise en visibilité personnelle et de leur contribution aux enjeux financiers ou de performance de l'organisation. Leurs capacités à se faire voir et à se démarquer de leurs collègues permettent à certaines de se voir offrir des possibilités d'ascension au sein des organisations, notamment par la haute direction.

Dans certains contextes, leur adhésion semble fragile. Quelques-unes ont mentionné qu'avec les changements et les nouvelles orientations mises en place dans l'organisation, cela aurait mérité qu'elles quittent en claquant la porte, et ce, à plusieurs reprises. Toutefois, elles vivent un déchirement quand elles expliquent avoir décidé de rester en raison des avantages matériels importants de leur poste. Par ailleurs, quelques femmes cadres ont exprimé, après s'être compromises dans plusieurs contextes, les dommages collatéraux ou certaines formes de souffrance liées à ce type de compromissions sont remontés, touchant les aspects humains et sociaux du travail :

Avoir du courage de gestion, ça nous magane comme gestionnaire. Émotivement, ce n'est pas facile d'avoir du courage de gestion et d'accepter ce que ça a comme impact. [...] quand je me promène et que je rencontre des professionnels, [...] je n'aime pas penser qu'ils puissent penser que je suis sévère ou que je suis trop comme ci ou trop comme cela. — Élodie

Parmi les aspects qu'elles aiment le plus dans leur travail, certaines ont nommé l'élaboration des stratégies qu'elles mettent en œuvre au sein de leur milieu.

Moi, je suis quelqu'un de stratégique, j'adore la stratégie. Quand on a quelque chose qui est compliqué, qu'il faut essayer d'aller chercher comment on va faire pour y arriver et gagner [...] S'il y aurait une job de gestion juste en stratégie quelque part, ça là, je courrais après, c'est vraiment ce qui m'anime, j'aime beaucoup. — Élodie

D'autres évoquent la gestion des ressources humaines dans le but que le personnel performe leurs mandats.

Ce que j'aime le plus dans mon travail? Mmmmmmmmmmm [long moment de silence] bonne question. Il y a plusieurs volets, [...] ce que je trouve c'est que plus que ça va dans

ma job, plus je fais des ressources humaines. Je m'assure de gérer des gens de hauts calibres pour leur donner toutes les conditions, les meilleures conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs mandats dans l'entreprise, [...] j'aime en parallèle de cela beaucoup les aspects financiers de mon travail, tout ce qui est l'analyse des données parce que c'est une industrie qui est très complexe. — Simone

Par ailleurs, en ce qui concerne le niveau hiérarchique occupé par ces femmes cadres, elles se retrouvent au troisième, deuxième et premier palier hiérarchique au sein des organisations.

e) En rupture avec le monde humain et social

Quelques femmes cadres ont développé des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental, en rupture avec le monde humain et social. Leur investissement subjectif au travail porte principalement autour des recommandations de changements, de transformations et de restructurations au sein des milieux de travail. Leurs efforts au travail sont centrés sur l'élaboration des prescriptions du travail et peuvent contribuer à la destruction du monde humain et social par les dommages collatéraux qui peuvent résulter des stratégies orientées prioritairement à des fins économiques et instrumentales.

En fait, je pense que c'est eux [mes patrons] qui m'ont mis là parce qu'il fallait changer des structures, j'ai toujours dit que « c'était mon Karma » quand j'arrivais les gens disaient : « Ah mon Dieu on va changer des structures » c'était comme « Olivia arrive, c'est clair qu'il y a des changements qui s'en viennent ». C'est ce que j'annonçais par mon arrivée parce que j'ai toujours fait cela. [...] La plupart du temps, les changements, c'est moi qui les recommande [...]. Quand tu as le courage et il faut que tu acceptes que tu vas avoir des conflits de travail. — Olivia

De même, quelques femmes cadres ont exprimé avec éloge qu'elles étaient mobilisées dans leur travail par des valeurs humaines et sociales. Toutefois, derrière cette expression, les expériences racontées au fil des entrevues ont fait émerger un décalage entre la manière dont elles présentent leur travail d'encadrement et ce qu'elles vivent dans leur expérience d'encadrante, laissant penser plus à une forme de présentation de soi, de mise en scène ou de rhétorique dont elles cherchent à se convaincre qu'une expérience ancrée dans le travail vivant. En effet, leur travail réel s'inscrit dans des pratiques de gestion et un mode de fonctionnement organisationnel caractérisé par le contrôle, la surveillance, la méfiance et la performance, notamment par le biais des évaluations individualisées des performances et de suivi serré des objectifs financiers. Entre la manière dont elles présentent leur

travail d'encadrement et les conduites qu'elles mettent en oeuvre au quotidien (subjectivement), on peut se questionner sur la nature de leur investissement subjectif à savoir quelles facettes de leur travail sont réellement liées au soutien et à l'accompagnement du personnel et ce qu'il engage comme sens. Un autre exemple concerne le décalage entre un travail d'encadrement dans un mandat culturel inscrit dans le monde humain et social qui reflèterait les valeurs de la société, mais qui, dans le réel, n'est qu'une façade derrière laquelle se cachent des finalités économiques en rupture avec le monde humain et social, portant préjudice au domaine culturel. Ces éléments nous amènent à penser que les conduites au travail de ces quelques femmes cadres sont « fausses » ou « vides » de sens et guidées par des valeurs et des intérêts axés sur le monde économique et instrumental en rupture avec des préoccupations pour le monde humain et social. Il pourrait en être de même pour un travail d'encadrement dans un mandat social, sociétal ou environnemental lorsque des femmes cadres n'arrivent plus à arbitrer les enjeux du monde économique et instrumental avec ceux du monde humain et social. Ils consistent davantage à un travail d'encadrement figuré et lié à la présentation de soi que d'un travail d'encadrement lié aux aspects incarnés/réels et subjectifs, notamment parce qu'ils n'ont peu ou pas de valeur aux yeux des autres (patrons, collègues). Derrière cette forme de présentation de soi, de mise en scène ou de rhétorique se cache des règles, des normes, des modes de fonctionnement stricts qui rendent difficilement possibles l'engagement et la préservation du travail vivant au sein de l'organisation. Ces quelques femmes cadres mobilisent une écoute stratégique pour cerner rapidement qui sont leurs alliés et qui sont leurs ennemis de manière à mettre en œuvre des stratégies de sortie ou d'exclusion de leurs ennemis. Par ailleurs, en ce qui concerne le niveau hiérarchique occupé par ces quelques femmes cadres, elles se retrouvent au premier palier hiérarchique au sein des organisations.

7.3.2.4 Mise en discussion dans les entrevues de groupe

Lors des entrevues de groupe, les femmes cadres ont discuté des conduites au travail axées sur les différents valeurs et intérêts. Parmi les éléments qui ont été discutés, certaines ont soulevé qu'il s'agissait de la première fois qu'elles réfléchissaient à leur travail d'encadrement sous cet angle, ce qu'elles ont trouvé intéressant comme réflexion. Elles ont exprimé et confirmé la possibilité de naviguer, en fonction des situations de travail vécues, entre les deux grandes catégories de valeurs et intérêts tout au long du continuum. La plupart des participantes se situent plus spécifiquement dans des processus d'arbitration entre les deux mondes ou encore vers le centre gauche ou droit du continuum.

Elles se sont questionnées et ont échangé à propos des différents niveaux hiérarchiques entourant leur travail d'encadrement en fonction des valeurs et intérêts et des configurations entre les mondes, ce qui m'a par la suite permis d'apporter des spécifications concernant les niveaux hiérarchiques à même les catégories. Dans la première entrevue de groupe, il a été discuté que les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental en rupture avec le monde humain et social se retrouveraient, selon les femmes présentes, au sommet des hiérarchies, plus loin des réalités qu'elles vivent en tant que femmes cadres intermédiaires. Lors de la troisième entrevue de groupe, les femmes cadres intermédiaires ont évoqué ne pas nécessairement se reconnaître dans ce mode de fonctionnement qu'elles ont associé à des valeurs et intérêts masculins, selon les observations qu'elles ont pu faire au sein de leur milieu de travail. Ces éléments rejoignent également des discussions lors de la deuxième entrevue de groupe. Certaines participantes ont évoqué qu'il ne semble pas y avoir beaucoup de place pour « la nature humaine » dans les très hautes sphères des organisations, notamment à partir de leurs observations des catégories : « valeurs et intérêts du monde économique et instrumental », que ce soit pour celles qui sont à distance ou en rupture avec le monde humain et social. Il est aussi important de prendre en considération qu'aucune femme cadre qui se situe dans les catégories « en rupture » n'a participé à l'entrevue de groupe, ce qui pourrait marquer les aspects qui ont été discutés.

Un autre élément qui a été examiné concerne les modes de gestion financière et les relations avec l'argent des cadres du public par rapport à celles du secteur privé. Quelques participantes ont évoqué que l'aspect financier pourrait ne pas avoir la même importance en fonction des secteurs privés et publics. Notamment, au privé, l'argent aurait une place et possiblement une importance différente associée à la survie de l'entreprise, ce qui serait moins le cas au public où les budgets assurent les services offerts à la population. Toutefois, les participantes ne se sont pas entendues sur une vision commune, car d'autres ont évoqué qu'au public, il y avait une gestion serrée du financement avec des objectifs très difficiles à atteindre. Avec le recul, nous avons décidé de ne pas reprendre et considérer ces aspects pour peaufiner le processus de théorisation parce l'on retrouve des femmes cadres tant du secteur public que privé dans les cinq catégories de conduites ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social ou économique et instrumental. De plus, certaines de ces spécificités à propos de la gestion financière ont été considérées à la section 7.3.1 qui porte sur la multiplicité des activités de travail visibles et invisibles et les arrangements individuels et conjugaux.

Les femmes cadres des trois entrevues de groupe ont également mentionné leur intérêt et leur curiosité afin de savoir comment les hommes cadres se situent à propos de cette théorisation, plus spécifiquement à savoir si certains hommes cadres se retrouvent dans la catégorie de conduites « valeurs et intérêts du monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental », ce dont elles n'ont pas l'impression. Un autre élément d'étonnement qui a suscité des réactions et des discussions concerne la possibilité pour les femmes cadres de se retrouver dans la catégorie « valeurs et intérêts axés sur le monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental ». Des participantes ont évoqué le mode de « soumission » des femmes cadres de ces catégories, ne pensant pas qu'il était possible pour des femmes cadres d'agir ainsi au travail. Selon elles, ces femmes n'auraient pas dû se retrouver dans l'encadrement ou encore elles ont évoqué les risques qu'entraîne ce mode de fonctionnement dans l'encadrement. À cet égard, il est aussi important de prendre en considération qu'aucune femme cadre qui se situe dans la « en rupture avec le monde économique et instrumental » n'a participé à l'entrevue de groupe.

Nous estimons que la réalisation des entrevues de groupe et les discussions qui ont eu lieu ont permis de faire évoluer le processus de théorisation. Par exemple, lors de la première entrevue de groupe, seulement quatre catégories de conduites au travail en fonction des valeurs et intérêts ont été conceptualisées, soit des valeurs et intérêts axés sur le monde humain et social en rupture ou en arbitration avec le monde économique et instrumental ou encore des valeurs et intérêts axés sur le monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec le monde humain et social. Lors de la première entrevue de groupe, les femmes cadres intermédiaires ont indirectement exprimé lors des discussions ne pas se retrouver nécessairement dans la catégorie « valeurs et intérêts axés sur le monde humain et social en rupture ou en arbitration avec le monde économique et instrumental », ce qui nous a amenée par la suite à ajouter et à définir la catégorie « valeurs et intérêts axés sur le monde humain et social à distance du monde économique et instrumental » qui a pu être validée lors des deux entrevues de groupe subséquentes. De manière globale, les différents éléments des entrevues de groupe nous ont permis de peaufiner le processus de théorisation en définissant les catégories avec plus de précision, en rajoutant les aspects des niveaux hiérarchiques à même les catégories.

7.3.2.5 Synthèse et point de discussion

Tout d'abord, les traitements et les analyses des résultats des entrevues nous ont conduite à construire trois sous-catégories pour comprendre les conduites au travail des femmes cadres en fonction des valeurs et intérêts : 1) conduites qui considèrent à la fois les valeurs et intérêts du monde humain et social ainsi qu'économique et instrumental, en arbitration ; 2) valeurs et intérêts du monde humain et social à distance ou en rupture avec le monde économique et instrumental ; 3) valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec le monde humain et social. Rappelons que ces sous-catégories sont illustrées à la figure 2. Pour construire ces cinq catégories, en plus de considérer les valeurs et intérêts des femmes cadres à propos de leur travail d'encadrement et leur investissement subjectif au travail en s'appuyant sur la théorie de la psychodynamique du travail, les aspects les plus aimés dans le travail de même que certaines réflexions à l'égard du concept de « sale boulot » de Hughes (1956) ont été considérés. De plus, les changements et les transformations qui affectent le travail des cadres ont aussi été pris en compte.

Les résultats de cette étude confirment certains constats à l'égard d'importantes transformations organisationnelles qui affectent le travail des cadres (Aubert, 2012; de Gaulejac, 2005; Fortier, 2010a; Fortier, 2010b; Fortier, 2018; Foster et al., 2019; Lancry et Guilbert, 2012). Les résultats révèlent différentes formes de pressions financières et des restructurations qui viennent impacter le travail des femmes cadres et leurs rapports sociaux au travail. Elles sont confrontées à « faire plus avec moins » ou à « faire autant avec moins ». Parmi les conséquences qui en découlent, elles ont nommé l'augmentation et l'intensification de leur charge de travail, les effets des changements dans la haute direction sur leur travail d'encadrement, différentes formes de précarisation de leur travail d'encadrement de même que des processus d'individuation au sein de l'organisation et l'effritement des relations humaines au travail. Ces résultats convergent avec certains travaux antérieurs qui ont montré que les transformations des formes d'organisation du travail entraînaient, pour les cadres, une perte d'autonomie (Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Dupuy, 2005; Holden et Roberts, 2004; Landour, 2012), le manque de ressources humaines pour effectuer le travail (Holden et Roberts, 2004; Laroche et al., 2004; Mhiri et Teneau, 2015), le manque de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques (Laroche et al., 2004), des relations difficiles avec les collègues de travail (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Linhart, 2015), la surcharge de travail (Bourgoin, 2012; Carballeda et Garrigou, 2001; Fortier, 2010b; Pelletier, 2014), un sentiment d'urgence à propos du travail à faire (Abord de Chatillon et

Desmarais, 2012; Bolduc et Baril-Gingras, 2010), une pression temporelle accrue concernant l'atteinte de résultats, une augmentation des exigences et des objectifs de performance en lien avec la logique d'actionnariat et la financiarisation de la gestion des organisations (Aubert, 2012; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Desmarais, 2006; Fortier, 2010a; Fortier, 2010b; Fortier, 2018; Foster et al., 2019; Pichon, 2009; Tessier, 2006; Wolff, 2015), le manque de temps pour encadrer leurs équipes (Bourgoin, 2012) de même qu'une augmentation de l'utilisation des TIC (Aubert, 2012; Bergère et Chassard, 2013; Bobillier Chaumon et al., 2015).

Au regard des conduites au travail des femmes cadres, peu de travaux ont produit des connaissances en considérant les valeurs et les intérêts qui guident les actions et les pratiques des cadres hommes et femmes. De manière générale, les disciplines des sciences de la gestion s'intéressent peu ou pas à l'analyse du travail (Barley et Kunda, 2001; Foster et al., 2019) et à l'analyse de l'activité des cadres (Barbier et al., 2011; Hubault, 2013; Matthaei, 2010). En ce sens, ces résultats contribuent à mieux documenter le travail d'encadrement qui, selon certains chercheurs, demeure rarement considéré comme un travail en soi (Barbier et al., 2011; Pelletier, 2014; Wolf-Ridgway, 2010), mais consiste plutôt à faire travailler les salariés (Brunel, 2012; Lionel, 2011; Mispelblom Beyer, 2010). Du côté des sciences du counseling et de l'orientation, plusieurs chercheurs ont étudié les concepts de valeurs et intérêts, soit pour développer des instruments de mesure (notamment, les travaux de Kunder, Strong Jr, Holland sur la mesure des intérêts et ceux de Super ainsi que Dawis et Lofquist sur la mesure des valeurs) (Borgen, 2006; Hartung, 2006), pour évaluer ces aspects en lien avec la notion de sens au travail, de signification du travail (meaningful work) ou à propos des concepts de satisfaction et de performance (Steger, 2014). Selon Rosso, Dekas et Wrzesniewski (2010), les recherches sur la question de la signification du travail (meaning of work) ont plus étudié les facteurs ou les processus que tenter de comprendre le phénomène. Certains ont appliqué ces conceptualisations des intérêts, des valeurs et de la signification au travail au regard des choix scolaires et professionnels des personnes (Danvers, 2003; Harris-Bowlsbey, 2014; Huteau, 2007a, 2007b; Langlois, 2010; Michaud, Dionne et Beaulieu, 2007). Toutefois, peu d'entre eux ont appliqué ces conceptualisations des valeurs et des intérêts à la compréhension du vécu subjectif au travail. Selon certains chercheurs, les intérêts et les valeurs sont très proches dans le sens où les intérêts mobilisés dans des activités professionnelles constituent un moyen de satisfaire les valeurs (Danvers, 2003; Huteau, 2007b). Parfois, les concepts de valeurs et intérêts sont confondus entre eux (Danvers, 2003). Ces

perspectives à propos des valeurs, des intérêts et du sens au travail s'avèrent intéressantes à prendre en compte considérant que différents valeurs et intérêts ont émergé du traitement et des analyses du matériau à propos du travail des femmes cadres et de leur mode d'engagement subjectif au travail.

Plus spécifiquement, le concept de valeur regroupe différentes composantes telles que la qualité d'une chose ou d'une personne qui est l'objet d'appréciation, de désirabilité, d'importance ou d'utilité (Huteau, 2007b; VandenBos, 2007), les croyances d'une personne et ses visions du monde (Hartung, 2006; Langlois, 2010), ses manières d'être ou d'agir (Danvers, 2003; Hartung, 2006), ses sources de motivation au travail (Langlois, 2010; Peterson et González, 2005) ou son besoin de se sentir utile, de savoir que ce qui est fait sert à quelqu'un ou à quelque chose (Langlois, 2010). Appliqué au travail, les valeurs du travail réfèrent notamment aux préférences pour certains aspects d'un travail, d'un métier/d'une profession, d'une carrière (Zytowski, 2006), ce que les personnes vivent ou recherchent à réaliser par le biais du travail, ce qui guide leurs gestes, leurs réflexions, leurs choix et leur développement de savoir-faire (Michaud et al., 2007). Selon Locke et Taylor (1990), les valeurs de travail peuvent à la fois se former et être formées par les expériences de travail. Pour Peterson et González (2005), le concept de valeur est étroitement lié à celui d'éthique, dans le sens où il représente ce que la personne fait ou ce qu'elle considère être la bonne chose à faire. L'éthique au travail influencerait les pratiques et les comportements adoptés par les travailleurs dans le cadre de leur travail (Peterson et González, 2005). Par ailleurs, plusieurs chercheurs évoquent que les valeurs impactent l'attachement des personnes pour leur milieu organisationnel (Dubin, Champoux et Porter, 1975; Putti, Aryee et Liang, 1989). D'autres chercheurs spécifient que l'attachement professionnel d'une personne s'inscrit à la fois dans ses valeurs personnelles et organisationnelles ; lorsqu'une cohérence est possible entre ses valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, la personne est en mesure de renforcer son sentiment d'attachement à l'organisation (Dionne, 2003; Fineman, 1993). À l'inverse, lorsqu'il y a incohérence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, la personne se sent moins attachée à l'organisation (Dionne, 2003; Fineman, 1993). Selon Sheridan (1992), les valeurs occupent également une place importante dans les choix que font les personnes de se maintenir dans une organisation ou de la quitter. En ce sens, la cohérence entre les valeurs personnelles et organisationnelles augmenterait les chances de se maintenir en poste au sein de l'organisation. Au contraire, des tensions et des incohérences entre ses valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles augmenteraient les chances de quitter son poste et

l'organisation. Plus encore, dans les postulats de la psychodynamique du travail, Molinier (2010a) évoque « qu'un travail qui a du sens et une valeur pour le personnel qui le fait » (p.168) a un effet structurant du côté de la reconnaissance au travail et de la construction de la santé mentale. Au sens éthique et non utilitariste du concept de valeur, elle explique que la valeur du travail « n'est pas principalement conférée de l'extérieur par les autres », mais repose sur ce qui est important pour les travailleurs en fonction « d'un tissu d'expériences qui ne se réduisent pas à celles du travail salarié » (Molinier, 2010a, p. 168).

Ces dimensions sur la question des valeurs et des intérêts au travail sont des plus intéressantes et pertinentes pour réfléchir à la manière dont les femmes cadres se mobilisent et s'investissent dans leur travail et analyser les situations de travail qu'elles vivent dans leur milieu, les savoir-faire qu'elles mettent en œuvre en lien avec les aspects de leur travail qu'elles estiment important et des enjeux des mondes humain, social, économique et instrumental. Plus largement, la compréhension de leurs expériences subjectives de travail en considérant leurs valeurs tout au long de la temporalité permet aussi de considérer les événements passés, les situations actuelles et leurs influences sur les perspectives d'avenir des femmes cadres. En prenant en compte la temporalité, il a été possible de saisir comment les configurations entre les mondes ont pu être construites pour comprendre le travail des femmes cadres et les savoir-faire qu'elles développent à l'égard de leur travail d'encadrement.

En ce qui concerne le concept d'intérêts ou de champ d'intérêt, ce concept peut inclure ce qu'une personne aime (Borgen, 2006), ce qui est susceptible de l'attirer et de stimuler son attention (Langlois, 2010; VandenBos, 2007), de susciter l'émotion (Danvers, 2003), le plaisir qu'elle a dans son travail (Langlois, 2010), ce qu'elle recherche à travers les actions posées (Danvers, 2003; Huteau, 2007a; VandenBos, 2007), l'objet qui l'intéresse et qui est sa source de motivation (Danvers, 2003; Huteau, 2007a) de même que ce qui la mobilise, ce qui est significatif pour elle et ce dans quoi elle investit ses énergies (Danvers, 2003; Michaud et al., 2007; Savickas, 2014; VandenBos, 2007). Selon Danvers (2003), l'intérêt « débute avec la vie psychique et oriente les conduites tout au long de la vie » (p.338). Ces dimensions'avèrent intéressantes à mettre en écho avec la question du vécu subjectif au travail au sein de la psychodynamique du travail. Certains chercheurs soulèvent que les intérêts sont de très près associés à la notion d'activité (Danvers, 2003; Huteau, 2007a). En ce sens, le concept d'intérêts apparaît particulièrement pertinent et cohérent à mobiliser pour étudier les conduites au travail des

femmes cadres, ce qu'elles aiment, ce qui attire et stimule leur attention de même que ce qui les mobilise dans leur travail.

Plus largement, certains chercheurs relient les conceptualisations des valeurs au travail à la question du « sens à la vie » (life meaning) ou le « sens au travail ou travail significatif » (meaningful work). Le concept de sens à la vie est multidimensionnel. Il implique plusieurs facettes de la construction de soi à travers des interactions entre différents aspects et expériences culturels, spirituels, économiques ou sociaux de la vie d'une personne. Chaque personne développe son propre sens à sa vie à travers les situations et les expériences qu'elle vit. Parmi les chercheurs qui ont étudié le phénomène, on retrouve les travaux de Frankl (1970) qui est un des premiers à avoir évoqué que les expériences contribuent à donner un sens, par exemple à travers les accomplissements personnels, les relations professionnelles avec les autres et la confrontation à des expériences de souffrance. De son côté, Lecomte (2010) soulève trois dimensions qui favorisent le développement du sens à la vie, soit les aspects relationnels (amour, amitié, famille), les aspects spirituels qui réfèrent aux éléments spirituels et philosophiques et l'aspect behavioral, où le fait de s'engager dans des expériences permettant de s'accomplir ou de se dépasser donne sens à sa vie. Enfin, les travaux de Schnell (Schnell, 2011; Schnell et Becker, 2006) ont étudié le rôle des valeurs dans la construction et le développement du sens à la vie. Leurs travaux ont révélé que toutes les valeurs contribuent à la construction du sens, mais certaines d'entre elles y contribuent particulièrement davantage que d'autres, soit en ordre hiérarchique, l'autotranscendance (self-transcendence) suivie du bien-être et de la communauté (well being and community), de la réalisation de soi (self-realization) et de l'ordre (order).

Parmi les chercheurs qui ont étudié la question du sens au travail ou le travail significatif (meaningful work), certains associent le travail à la question de la rémunération, excluant les activités de travail de la sphère domestique, familiale, bénévole, etc. (Steger, 2014). Ils s'intéressent à savoir ce qu'est le travail pour les personnes, comment il évolue et s'intègre à l'intérieur de leur vie (MOW, 1987; Nord, Brief, Atieh et Doherty, 1990). Par ailleurs, quelques chercheurs ont soulevé que la question de l'orientation professionnelle est indissociable de celle du sens à la vie d'une personne (Bernaud, 2016). À la lumière de ces travaux, nous voyons un lien possible et intéressant à faire avec la question du vécu subjectif au travail et le sens que les travailleurs donnent à leur travail et à leur vie, notamment considérant que le travail occupe une place importante ou très importante parmi les valeurs de la

plupart des travailleurs des sociétés québécoise (Mercure et Vultur, 2010) et européenne (Méda et Vendramin, 2013). Par le biais des résultats de cette étude, nous estimons pouvoir faire un apport au sein du champ des sciences du counseling et de l'orientation en ce qui concerne les conduites au travail et la place accordée à la compréhension des valeurs et des intérêts ancrés dans les mondes humain et social ou économique et instrumental, en fonction des expériences subjectives vécues et de leurs effets sur leurs processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail.

Les résultats de cette étude montrent que plusieurs femmes cadres ont des conduites au travail axées sur l'arbitration des valeurs et des intérêts entre les deux mondes. Ces conduites se caractérisent par l'investissement subjectif des femmes cadres pour des préoccupations sensibles, humaines et sociales dans le cadre du travail. Elles sont mobilisées à se rapprocher des autres, à échanger et à construire des relations autour de ce travail d'encadrement de manière à rendre le travail vivant tout en intégrant certaines des préoccupations du monde économique et instrumental. Rappelons que le concept de travail vivant fait référence aux travaux de Marx (1867, 1969, 1972) et de Dejours (2009) qui prennent en compte les aspects psychologiques, sociologiques, anthropologiques et éthiques de travail : « le travail vivant désigne d'abord l'activité productive d'individus qui met au jeu leurs ressources subjectives, physiques, intellectuelles et émotionnelles » (Deranty, 2016, p. 64), et ce, dans le but de produire un objet, un service ou un geste de *care* permettant de répondre aux besoins d'autrui (Deranty, 2016). Le travail vivant réfère à une conceptualisation qui engage la question de la culture (kultur⁴³) au sens où elle consiste à apporter individuellement sa contribution à la production d'un travail (biens ou services) de qualité en maintenant un rapport d'authenticité et de véracité avec le travail réel (Dejours, 2013). Cette contribution inclut aussi la coopération à une œuvre morale ou jugée « éthiquement digne d'être soutenue » (Dejours, 2013, p. 167), c'est-à-dire qui préserve le travail vivant, qui résiste aux formes de violences et au retour de la barbarie. Pour inscrire le travail du côté de la culture (kultur), Dejours (2013) insiste sur la nécessité de tenir les liens entre le travail, la coopération et la vie, car il est facile, selon lui, de faire jouer le travail et la coopération contre la vie, d'élever la science comme valeur de référence et d'utiliser le travail comme manière de « blanchir le

⁴³ La notion de kultur, pour Dejours (2010), fait référence à ce que Freud a nommé « Kulturarbeit » qui signifie « le travail de la culture ». Il concerne les conditions possibles de sublimation à un niveau individuel et de la culture à un niveau collectif.

mal » (p.166). Nos réflexions nous amènent également à penser que ces valeurs et ces intérêts se rapprochent de ce que Pelletier (2014)⁴⁴ nomme la rationalité sensible, mais ne se situent toutefois pas entièrement/seulement dans ces conceptualisations. Comme les cadres dans l'étude de Pelletier (2014) dont les conduites sont orientées par la rationalité sensible, les femmes cadres de cette étude qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et des intérêts du monde humain et social en arbitration avec le monde économique et instrumental accordent une importance à la valeur de chacun, s'intéressent à l'harmonie dans les relations de travail et au bien-être des membres de l'équipe, mais sont également préoccupées de trouver des manières de répondre aux attentes de l'organisation. Plusieurs d'entre elles arrivent à développer des savoir-faire pour bien comprendre, à connaître, à défendre les aspects qu'elles jugent importants de leur travail et à tenter de se faire reconnaître pour leur capacité à gérer.

Lorsque nous comparons les résultats de cette étude avec ceux de l'étude de Pelletier (2014), nous remarquons certaines distinctions. Notamment, les travaux de Pelletier (2014) portent sur les rationalités qui orientent les conduites des cadres spécifiquement dans leur travail de gestion du personnel tandis que cette étude s'inscrit dans une compréhension plus large des conduites au travail des femmes cadres. Nous appuyant sur les avancées de la psychodynamique du travail, comme Dejours (1995b), nous pensons que le travail se réalise à la fois dans le monde objectif, social et subjectif où les femmes cadres de cette étude prennent en compte les enjeux des mondes humain, social, économique et instrumental pour élaborer un compromis et inscrire/préserver les éléments qu'elles estiment importants. Pour y parvenir, elles apprennent à devenir stratégiques dans la manière de rendre visibles les aspects qu'elles estiment importants dans leur travail.

À l'inverse, les femmes cadres qui ont des conduites ancrées dans des valeurs et des intérêts du monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental peuvent vivre des difficultés à se décoller du monde humain et social pour avoir une vue d'ensemble des enjeux stratégiques qui gouvernent les mondes économique et instrumental. Celles qui s'inscrivent dans des conduites axées sur des valeurs et intérêts du monde humain et social à distance du monde

⁴⁴ De manière plus spécifique, les travaux de Pelletier (2014) ont porté sur les formes de rationalités qui orientent les conduites des cadres dans les situations de travail se rapportant à la gestion du personnel en s'appuyant sur les théorisations d'Habermas (1987a) à l'égard de l'agir communicationnel de même que sur celles de Dejours (1995b) qui, s'appuyant sur les travaux d'Habermas (1987a), l'a enrichie avec ses conceptualisations de la rationalité subjective.

économique et instrumental résistent et se tiennent à distance du monde économique et instrumental pour préserver leurs préoccupations humaines et sociales. Ces femmes cadres saisissent plutôt bien les enjeux stratégiques qui gouvernent les mondes économique et instrumental et choisissent de se maintenir à distance. Pour ce faire, elles ont tendance à demeurer dans des fonctions d'encadrement plus périphériques au sein des organisations, un choix pour préserver les valeurs et les intérêts qu'elles estiment importants dans leur travail.

Au niveau des conduites au travail ancrées dans des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental, on retrouve des femmes cadres qui s'investissent subjectivement dans des aspects instrumentalisés du travail, tels les plans et les stratégies organisationnelles ou les aspects économiques du travail, à distance des autres, en voyant leur travail et celui des autres à partir de cibles à atteindre ou d'objectifs de performance. Ces résultats convergent avec les travaux de Pelletier (2014) qui définit les conduites stratégiques de certains des cadres de son échantillon comme étant guidées par une rationalité instrumentale. Parmi les qualificatifs qu'elle évoque et qui se rapprochent des caractéristiques de notre catégorie, on remarque la volonté de réussir, les désirs de succès, l'importance accordée à la performance organisationnelle qui se manifeste notamment à travers les mesures de contrôle, d'évaluation et de suivi d'indicateurs de performance. Un des aspects qui s'en distingue touche les savoir-faire mobilisés par les femmes cadres de notre échantillon qui foncent, se mettent de l'avant pour se démarquer des autres et qui peuvent mobiliser des stratégies d'influence et de manipulation pour arriver à leurs fins. Un autre aspect qui se démarque concerne le désir des cadres intermédiaires de son étude de gravir les échelons de la hiérarchie alors que cet aspect est très rarement évoqué par les femmes cadres de notre échantillon. En effet, bien que certaines mentionnent avoir gravi les échelons rapidement ou encore s'être démarquées de leurs collègues malgré un poste de niveau hiérarchique équivalent, elles sont plutôt rares à afficher clairement leur désir d'ascension. Une des pistes d'explication envisagée concerne la persistance des rapports sociaux de domination qui pourrait conduire les femmes cadres à taire cette envie bien que plusieurs des gestes qu'elles posent dans le cadre de leur travail d'encadrement soient alignés vers la poursuite de ce but. En ce qui concerne les quelques femmes cadres qui ont des conduites ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental en rupture avec le monde humain et social, on remarque une forme de radicalisation de leurs conduites du côté de la prescription et de la restructuration des organisations de manière à répondre aux objectifs de résultats du monde économique et instrumental.

Différents savoir-faire peuvent être développés par les femmes cadres à partir de leur travail d'encadrement. Les quelques femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans le monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental ont mentionné se retrouver dans des milieux organisationnels très chaotiques où, par la réinstauration de certaines manières de faire, elles sont parvenues à remettre le secteur en marche. Elles ont évoqué accepter de prendre en charge des dossiers ou mandats que d'autres ne veulent pas faire dans leur milieu sans nécessairement négocier une contrepartie en échange de leur contribution. D'autres femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social à distance du monde économique et instrumental ont évoqué s'opposer aux demandes des autres provenant du monde économique et instrumental et défendre leurs valeurs et intérêts qu'elles estiment importants dans leur travail. Ces manières de faire peuvent avoir eu pour effet qu'elles ont été moins bien vues par les autres dans leur milieu et qu'elles vivent des difficultés à développer des habiletés stratégiques. Plusieurs femmes cadres qui ont des conduites au travail qui arbitrent les valeurs et intérêts des mondes humain et social ainsi qu'économique et instrumental ont nommé l'importance de bien comprendre ses dossiers tant dans le fond que dans la forme et de développer des compétences et des connaissances plus larges à l'égard du domaine d'activité et ont souligné la nécessité de développer leur capacité à lire leur environnement, à observer ce qui se passe, à cerner les personnes impliquées dans les dossiers, leurs positionnements, leurs enjeux, leurs visions et les règles de fonctionnement du milieu. Elles ont également mentionné l'importance de développer des habiletés politiques/stratégiques afin de se positionner, de trouver des stratégies pour se faire voir et de faire entendre ses demandes, de construire leur argumentaire et de convaincre les autres. Les femmes cadres ont évoqué le travail en coulisse, discret, sur l'élaboration des stratégies tout au long des processus pour satisfaire les attentes au sein de l'organisation. Au regard des connaissances scientifiques produites à propos des cadres et des femmes cadres, peu de chercheurs se sont intéressés aux savoir-faire développés par les cadres en fonction des conduites axées sur des valeurs et intérêts des processus d'arbitrage entre les deux mondes. Toutefois, Harel Giasson (1993) a défini le concept d'habiletés politiques comme un savoir-faire qui réfère à l'utilisation du pouvoir à travers la capacité des cadres à « [...] savoir argumenter, savoir convaincre, savoir négocier, savoir trouver des appuis, savoir choisir ses alliés, savoir tirer partie de sa marge de manœuvre [...] l'art de mobiliser les sources de pouvoir à sa disposition [...]» (p.47) où les organisations sont conceptualisées par la

chercheuse comme des « arènes de pouvoir » (p.47). Elle explique qu'une personne habile politiquement sait bien lire et sentir la dynamique de pouvoir en place dans son milieu et connaît les éléments d'ordre social qui influencent les appuis mutuels des personnes. Aussi, il est nécessaire d'observer ce qui se passe dans le milieu et de développer son intelligence de l'action (Harel Giasson, 1993). Selon elle, les habiletés politiques sont essentielles afin de poursuivre l'ascension hiérarchique et de progresser dans sa carrière notamment parce que la compétence de la personne est visible et reconnue par les autres. De plus, les travaux de Duchesneau (2015), qui portent sur les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre, ont montré l'importance de savoir lire et comprendre son environnement professionnel et les comportements attendus ainsi que la nécessité de maîtriser ses dossiers et de saisir les enjeux pour que les femmes cadres puissent poursuivre leur ascension, ce qui va dans le sens des résultats de notre cette étude. Les travaux de Fortier (2013) ont révélé l'importance chez les gestionnaires hommes et femmes de développer une vision d'ensemble de leur milieu en termes de compréhension des fonctionnements et des enjeux de même que la capacité des gestionnaires à se distancier des contenus des dossiers pour se concentrer sur les aspects plus stratégiques et managériaux de leur travail.

En ce qui concerne les savoir-faire développés par les femmes cadres à partir des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance avec le monde humain et social, elles ont montré leurs capacités à foncer et à se mettre de l'avant pour se démarquer des autres ainsi que les stratégies d'influence et de manipulation qu'elles mettent en œuvre. Du côté de celles qui ont des conduites au travail en rupture avec le monde humain et social, leurs savoir-faire touchent leur capacité à cerner rapidement, à l'aide de l'écoute stratégique, les personnes qui sont leurs alliées et qui sont les ennemis, de même qu'à développer des stratégies de sortie ou pour exclure ceux qu'elles ont identifiés comme leurs ennemis. Au regard des connaissances produites à propos du travail des cadres, peu de chercheurs se sont intéressés aux savoir-faire développés par les cadres en fonction des conduites au travail guidées par différents valeurs et intérêts. Toutefois, les travaux de Pelletier (2014) ont révélé que les calculs et les stratégies sont mobilisés dans les conduites des cadres guidés par la rationalité instrumentale. Harel Giasson (1993) a évoqué que les habiletés politiques associées plus largement à la mauvaise réputation de la politique. Notamment, dans le traité de Machiavel, la politique est associée à « la recherche effrénée de pouvoir, sans aucun scrupule et dans la négation de toute morale » (p.48) qui contribue à entretenir des doutes à propos du pouvoir de

manière générale. Les habiletés politiques et le pouvoir sont parfois confondus avec « la tricherie, la tromperie ou la perfidie » (Harel Giasson, 1993, p. 48). La chercheuse évoque que cette mobilisation des habiletés politiques réfère à la malhonnêteté et la possibilité d'utiliser les habiletés politiques pour des causes nobles où les réalisations ont une valeur et où l'utilisation de ces habiletés est caractérisée par « un amour de soi bien placé » (Harel Giasson, 1993, p. 48). Les résultats de cette recherche nous amènent à penser que la question des conduites au travail en fonction des valeurs et des intérêts du monde humain et social ou économique et instrumental s'avère une dimension clé pour comprendre le rôle des habiletés politiques dans le travail de gestion.

Un autre aspect dégagé dans la compréhension du travail des femmes cadres en fonction des valeurs et intérêts concerne le question du sale boulot et du boulot sale dans le travail d'encadrement mis en lumière par les travaux de Hughes (1996) à propos de la division psychologique et morale du travail et de sa division sociale et technique. Selon ce dernier, le sale boulot réfère à ce qui est dégoûtant, ce que l'on ne veut pas faire et que l'on peut déléguer à quelqu'un de moins bien placé dans la hiérarchie ou encore à des tâches douteuses sur le plan moral. Tout métier, quel qu'il soit, comprend sa part de sale boulot. En ce sens, Molinier (2013) a relié la question de la division morale et psychologique du travail à celle de la division sexuelle du travail, soulignant que les activités de travail de *care*, incluant celles réalisées au travail et dans la sphère domestique, sont essentiellement reléguées aux femmes et constituent une part de boulot sale que les hommes, a priori, ne veulent pas faire, et ce, tant dans la sphère privée que publique. Plus largement, comme l'ont souligné Molinier, Gagnard et Dujarier (2010), le concept de sale boulot comprend différents contours théoriques en fonction du chercheur qui le définit, notamment ce à quoi on ne veut pas penser et qui révèle des aspects moralement douloureux, « qui laisse les mains propres, mais s'avère moralement discutable ». À ces conceptualisations du sale boulot s'ajoutent celles du boulot sale associé à ce qui est « salissant et jugé physiquement dégoûtant » (Molinier et al., 2010, p. 12). S'appuyant sur les travaux de Dessors et Doniol (1991), elles montrent que les conceptualisations sont différentes pour ces chercheurs qui évoquent que le boulot sale « se situe dans l'intervalle entre le moment où c'était propre et celui où ça le reviendra [...] » (Dessors et Doniol, 1991, cité dans Molinier et coll., 2010, p.12⁴⁵) où une certaine stigmatisation affecte les gens qui font le boulot sale. Ces derniers se retrouvent plus souvent au bas

⁴⁵ La référence originale n'est pas disponible et accessible.

de l'échelle. Enfin, selon Molinier (2009b), les activités qui permettent de répondre aux besoins d'autrui contiennent aussi une part de « boulot sale » socialement dévalorisé. Peut-on penser que les activités que personne ne veut faire dans l'encadrement comportent aussi une part de boulot sale? Ces réflexions sont intéressantes à mettre en perspective plus largement avec les travaux de Molinier (2002b) qui soulève que les femmes qui s'intègrent dans un métier traditionnellement masculin se retrouvent confrontées au travail : « [...] dont les hommes ne veulent pas, parce qu'elles ont peu de chances d'aboutir, que l'on a plus rien à perdre ayant tout échoué, ou bien qui concernent les métiers féminins par définition peu prestigieux et peu valorisants [...] et qui, de surcroit, confrontent à ce que les hommes virils cherchent à éviter. » (p.111).

De son côté, Lhuilier (2005) évoque qu'une frontière invisible sépare les gens ordinaires de ceux qui font le boulot sale. Lhuilier (2005) soutient que plusieurs travaux se sont penchés sur le boulot sale au sein des métiers dévalorisés, ou sur des activités de travail ayant peu de valeur au sein de la société (par exemple, les professionnels de l'ordure, les ouvriers du nettoyage, les aides-soignantes). Pour Molinier (2013) et Paperman (2015), le boulot sale est notamment associé aux positions subalternes au sein de la société. Dans le cadre de cette étude, les résultats permettent de montrer que des formes de boulot sale peuvent aussi être présentes dans les catégories socioprofessionnelles les plus élevées, dont celle du travail des femmes cadres. La considération de ces différents aspects soulève des questionnements à propos des résultats de cette recherche, notamment à savoir si la prise en charge des situations de travail dévalorisées du point de vue humain, social et financier par les femmes cadres constituerait une part de boulot sale dans le travail d'encadrement. Un autre questionnement concerne la possibilité de retrouver une « frontière invisible » entre les formes de boulot sale des hommes et des femmes dans l'encadrement. Des frontières invisibles pourraient-elles séparer les conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social de celles du monde économique et instrumental qui guident le travail d'encadrement des cadres hommes et femmes? Les femmes cadres se retrouvent-elles au bas de l'échelle sociale au sein même du travail d'encadrement ? Est-il envisageable de penser que le travail d'encadrement n'est pas uniquement un travail « prestigieux » ? Toutefois, le peu de travaux qui ont mobilisé et discuté des concepts de boulot sale à propos du travail d'encadrement nous permet seulement de soulever ces réflexions. Dans tous les cas, l'ensemble de ces éléments ont permis d'alimenter nos réflexions considérant la place des femmes cadres dans cette division sociale, psychologique, morale et sexuelle du travail d'encadrement.

Quelques rares chercheurs qui ont étudié la question du sale boulot dans le travail des cadres (Boni-Le Goff, 2016; Dujarier, 2015) ; ils ont produit des connaissances scientifiques diversifiées. Notamment, Dujarier (2015) a évoqué le concept de sale boulot pour référer à la réalisation d'un travail d'encadrement qui occupe une place non confortable socialement étant parfois défavorable à l'emploi et aux activités de travail des cadres eux-mêmes, telles les activités de travail des cadres planeurs. En parallèle avec cette étude, nos critères de circonscription du groupe des cadres (cadres qui encadrent directement des équipes) nous ont conduite à exclure les cadres planeurs de notre échantillon. Bien que l'on puisse penser que les femmes cadres confrontées aux formes de boulot sale occupent une place non confortable socialement, ce serait plutôt parce qu'elles font un travail que d'autres cadres ne veulent pas faire et non parce que leurs activités de travail sont défavorables en tant que tel à leur propre poste. Du côté de la collaboration aux formes de sale boulot au sens éthique des femmes cadres de cette étude, on peut penser que les activités de travail sont peu confortables socialement parce que plusieurs ont expliqué ne pas avoir de plaisir à faire ce type d'activités de travail, mais que le retournement de la raison éthique couplé au nécessaire « courage » de poser ces actions dans cette direction leur permet de poursuivre leur ascension au sein des organisations, ce qui les amène, d'une certaine manière, à accéder à une place plus valorisée dans les organisations. Ceci étant dit, nous ne pouvons toutefois pas passer sous silence que la question du maintien en poste de ces femmes cadres à plus long terme ne semble pas l'option envisagée par ces dernières. En effet, en ce qui concerne leurs perspectives d'avenir, plusieurs d'entre celles qui ont accepté de collaborer aux formes de sale boulot éthique se préparent à quitter leur poste et se disent en questionnement à propos de leur avenir en raison des déceptions vécues dans leur travail ou ne se voient « nulle part », vivant des tiraillements à propos de leur avenir. En ce sens, on peut penser que ces femmes cadres occupent une place plus ou moins confortable socialement, notamment si on les compare à d'autres femmes cadres qui ont résisté à collaborer au sale boulot éthique et qui se projettent dans un maintien en poste pour les prochaines années en ayant le sentiment d'avoir trouvé leur place dans l'encadrement.

Dans son étude, Boni-Le Goff (2016) a montré deux formes de sale boulot auxquels les cadres experts hommes et femmes sont confrontés dans leur travail d'encadrement soit : 1) dans leur fonction-conseil en management, en raison, par exemple des suppressions de poste et 2) lié à l'accompagnement humain, largement réalisé par les femmes dans l'encadrement. Ces résultats de l'étude de Boni-Le Goff (2016) nous permettent de confirmer que différentes formes de sale boulot sont présentes dans

l'encadrement, soit les formes de sale boulot au sens éthique (Dejours, 1998b) des cadres experts et de leur fonction-conseil en management ou encore la présence marquée des femmes cadres expertes à l'accomplissement de boulot sale lié à « l'accompagnement humain », moins reconnu dans les organisations que les tâches de travail rationnelles. Toutefois, les travaux de Boni-Le Goff (2016) ne permettent pas d'en apprendre davantage sur les différentes formes de sale boulot à propos du vécu de travail des cadres, de leurs effets sur leur carrière ou encore sur leurs perspectives d'avenir.

Les formes de boulot sale dans le travail d'encadrement des femmes cadres peuvent concerner le travail que peu de personnes veulent faire dans l'organisation en raison du peu ou de l'absence de valeurs accordées à ces activités de travail. De plus, on peut penser que les formes de sale boulot éthique s'inscriraient dans le boulot sale en raison des dommages collatéraux dans le monde humain et social qu'engagent les gestes posés pour le « bien » de l'organisation. Que ce soit au moment d'entrer dans l'encadrement ou à un moment plus précis dans leur parcours, plusieurs femmes cadres ont soulevé le caractère imprévisible des demandes de sale boulot éthique. Dans certains cas, ces demandes ont été faites par leur patron ou les ressources humaines. Peu de portes de sortie ont été envisageables, selon les femmes cadres de cette étude, pour refuser ou pour résister à y collaborer. En ce qui concerne plus spécifiquement les activités de travail que peu de personnes veulent faire dans l'organisation (boulot sale), plusieurs femmes cadres ont été confrontées à ces demandes et ont accepté de relever ces défis. À cet effet, certaines femmes cadres ont rappelé la nécessité de trouver une manière d'être vues pour ce travail, de veiller à ne pas sombrer dans le travail invisible et de s'assurer d'une rétribution au moins symbolique.

Les femmes cadres qui ont des conduites au travail guidées par des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental ont parfois exprimé leurs frustrations et leur exaspération face à certaines demandes de boulot sale qui concerne les activités de travail d'encadrement que peu de personnes veulent faire au sein de l'organisation. Selon elles, leur apport à la performance organisationnelle et financière, qui dépasse largement les attentes et qui contribue à la réussite de leur organisation, devrait leur permettre d'éviter ce type de travail d'encadrement, ce qui n'est pas le cas pour l'ensemble d'entre elles. Dans ces contextes, la plupart d'entre elles ont accepté de relever les mandats associés au boulot sale.

Quant au sale boulot au sens éthique (Dejours, 1998b), plusieurs des femmes cadres de l'échantillon ont été confrontées à ces situations de travail. Les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des processus d'arbitration des valeurs et intérêts entre les deux mondes développent différentes stratégies de résistance pour éviter de se compromettre. Elles vont plus souvent mettre en œuvre des stratégies de résistance ou quitter leur poste ou l'organisation afin d'éviter de compromettre leurs valeurs de travail et trouver une place qui leur convient davantage en préservant les processus d'arbitration qui considère les valeurs et intérêts des deux mondes (humain et social, économique et instrumental). Une autre alternative concerne aussi la mise à distance des demandes de sale boulot éthique et une réinterprétation permettant de se montrer « loyales » par rapport à la haute direction tout en résistant de faire exactement comme il leur a été demandé. Ces aspects rejoindraient la cinquième fonction du manager, selon Dejours (2015), qui consiste à « relayer vers le bas les directives de l'entreprise, assumant l'interprétation que le cadre en fait pour l'entreprise qu'il dirige. » (p.178). Quelques travaux ont évoqué les stratégies de résistance mises en œuvre par les femmes cadres, notamment pour faire face à des demandes organisationnelles incohérentes (Bourgoin, 2012).

Les femmes cadres qui mettent en œuvre des conduites/stratégies de résistance se situeraient davantage du côté de l'autonomie morale subjective afin de résister aux prescriptions organisationnelles et d'éviter de faire vivre de la souffrance à leurs employés, leur permettant de préserver les processus d'arbitration entre les valeurs et intérêts des deux mondes (Molinier, 1996; Pelletier, 2014). L'autonomie morale subjective consiste à la capacité individuelle d'une personne à résister aux diktats sociaux afin de préserver sa sensibilité et son souci de l'autre (Gilligan, 1982) ou sa compréhension empathique à la souffrance d'autrui (Pharo, 1996) de manière à minimiser la souffrance d'autrui. Dans ses travaux auprès des cadres intermédiaires, Pelletier (2014) montre que l'autonomie morale subjective de certains cadres les a amenés à résister aux prescriptions de l'organisation et des règles pour orienter leur conduite dans la rationalité sensible par leur souci de l'autre et leur sollicitude à l'égard de la souffrance des employés afin de minimiser cette souffrance chez l'autre. Selon Pelletier (2014), ces conduites se situent du côté de la résistance et peuvent impliquer du rejet, de l'isolement et de l'exclusion des cadres dans leur milieu. En effet, certaines femmes cadres ont évoqué les difficultés vécues à propos du non-partage des aspects qu'elles jugent importants dans leur travail d'encadrement avec leurs collègues ou leurs patrons et la nécessité de se distancier des autres lorsqu'elles vivent des désaccords, des tensions ou des conflits

durables/irréconciliables à propos des valeurs et intérêts qui guident leur travail d'encadrement. De plus, dans le cas des femmes cadres de cette étude, on peut aussi penser que puisqu'elles sont des femmes (au sens biologique et social) qui travaillent dans un métier traditionnellement masculin, les risques de rejet, d'exclusion et d'isolement planent toujours un peu au-dessus d'elles. Toutefois, on peut penser que ce choix de résister et de refuser de se compromettre éthiquement serait plus sain psychiquement pour les femmes qui désirent maintenir une place pour leur « être femme⁴⁶ »/identité de femme, demeurer intègres et préserver leur travail d'encadrement ancré dans des processus d'arbitrage entre les valeurs et intérêts des deux mondes non seulement dans leur travail d'encadrement, mais également dans les choix qu'elles engagent dans leurs différentes sphères de vie. À cet égard, les travaux de Pelletier (2014) ont montré que des femmes et quelques hommes se situaient dans des conduites de résistance marquées par l'autonomie morale subjective. Nos résultats nous amènent aussi à penser, en nous appuyant sur les travaux de Molinier (1996), que certaines femmes cadres qui préservent la place accordée à leur « être femme »/identité de femme dans le travail d'encadrement pourrait résister à se compromettre éthiquement étant donné que, contrairement aux hommes, pour les femmes, « le mal agir n'est jamais une valeur sociale, ne peut être reconnu et ne se capitalise pas dans le registre de l'identité sexuelle » (Molinier, 1996, p. 61). Possiblement que les femmes cadres qui demeurent en contact avec leur sensibilité et leur « être femme »/identité de femme seraient plus à même de s'engager dans des stratégies de résistance, à la recherche d'une place où elles peuvent demeurer intègres et entières. À l'inverse, le déni des rapports sociaux de domination et l'étouffement de « l'être femme »/identité de femme de certaines femmes cadres pourraient contribuer à leur désir de se faire voir par les autres comme des « cadres » et leur mobilisation de conduites de compromission éthiques dans le but de retirer des avantages de statut et matériels en lien avec leur travail.

⁴⁶ Nous reprenons l'expression « être femme » de Molinier (1995). Étant donné notre difficulté à nous situer par rapport à l'ensemble des enjeux liés à la psychanalyse évoqués par la chercheuse, l'être femme signifie pour nous, en nous appuyant sur les perspectives de la psychodynamique du travail et de la sociologie des rapports sociaux de sexe, les aspects biologiques, corporels et sociaux liés au sexe social des femmes qui se transmettent notamment par les processus intersubjectifs d'éducation et de socialisation dans un contexte social/sociétal où persistent des rapports sociaux de domination marquants, notamment les expériences vécues par les femmes cadres dans leur travail. En nous appuyant sur les travaux de Molinier (1995, 2000, 2006, 2010), « l'être femme » réfère au maintien du contact avec le réel, la vulnérabilité et la souffrance possible par le travail discret et invisible des femmes qui se caractérise par l'affectivité. Ces perspectives remettent en question les explications qui sont liées aux « qualités naturelles » que l'on attribue aux femmes qui résultent des processus de naturalisation issus des rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes (voir les éléments présentés à la section 1.3.1.).

Les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec le monde humain et social ont semblé accepter davantage de collaborer à ces demandes de sale boulot éthique, de poser des gestes allant à l'encontre de leur valeur de travail, pour le « bien » de l'organisation de manière à être vues pour leur courage de gestion. Dans tous les cas, il apparaît que ces différentes expériences vécues par les femmes cadres à propos des formes de sale boulot éthique dans le travail d'encadrement en font un des enjeux de leur intégration, de leur mobilité et de leur maintien au travail, les appelant à développer des stratégies.

En conclusion, les formes de boulot sale et de sale boulot éthique dans le travail d'encadrement pourraient constituer l'un des nœuds rencontrés par les femmes cadres au moment d'entrer dans l'encadrement ou encore l'une des marches glissantes du processus ascensionnel en fonction des stratégies qu'elles mettent en oeuvre. La figure 3 illustre les formes de boulot sale et de sale boulot éthique et les stratégies mobilisées par les femmes cadres en fonction des cinq sous-catégories qui représentent les conduites au travail des femmes cadres de cette étude.

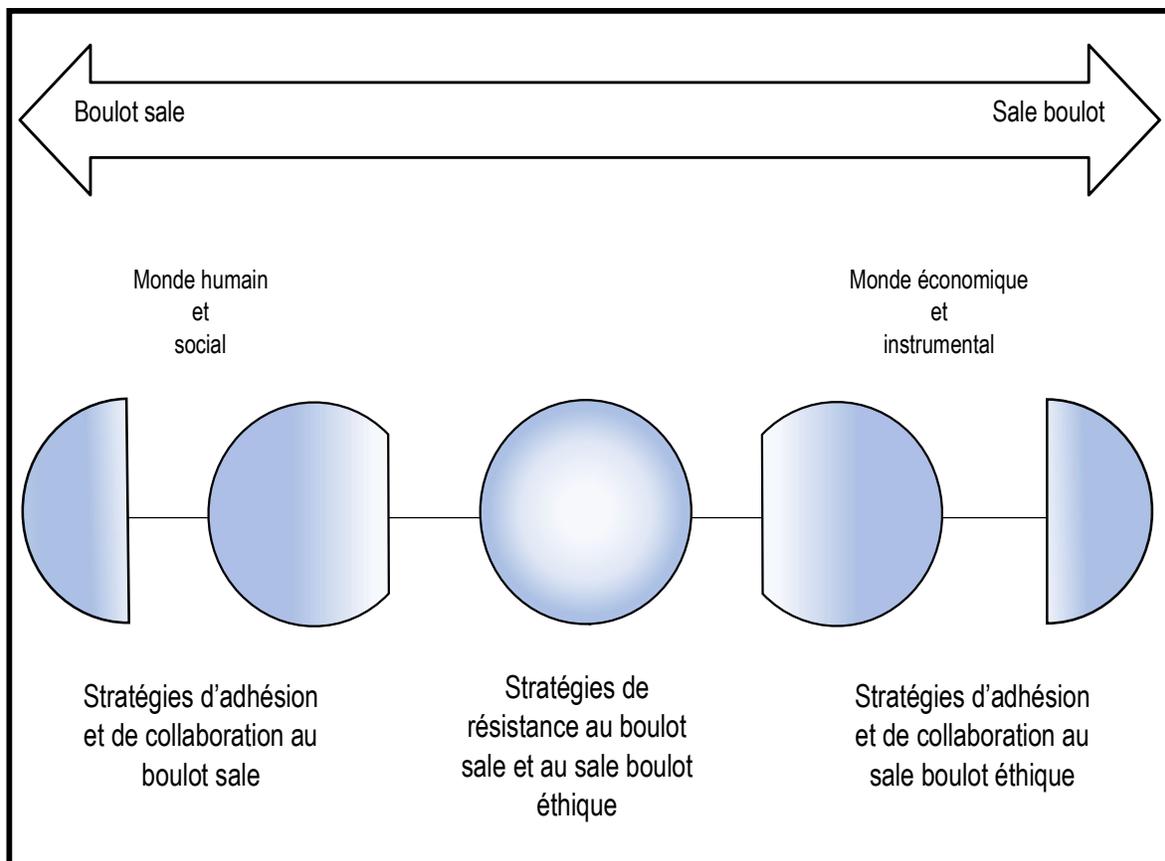


Figure 3 : les formes de boulot sale et de sale boulot éthique et les stratégies mobilisées par les femmes cadres en fonction des cinq sous-catégories qui représentent leurs conduites au travail

De cette manière, on peut penser que ce ne serait pas seulement une fois arrivées dans les sommets des hiérarchies que les femmes cadres soient confrontées à des situations de travail « précaires » ou des « situations organisationnelles difficiles » comme le soutiennent certains chercheurs qui ont mis en lumière la métaphore de la falaise de verre pour exposer ces phénomènes (Cook et Glass, 2014; Elsaid et Ursel; Glass et Cook, 2016; Ryan et Haslam, 2005; Ryan et al., 2009), mais plutôt tout au long de leur parcours et, parfois, dès leur entrée dans l'encadrement. Elles seraient toujours un peu à risque d'être éjectée de leur poste. Il serait intéressant d'en savoir davantage à ce sujet à l'égard des hommes dans l'encadrement étant donné que peu ou pas de travaux ont étudié ces aspects. De même, les résultats de cette étude entourant les formes de sale boulot dans le travail d'encadrement rejoignent les constats dégagés des travaux de Silva et al. (2012) qui révèlent que les femmes cadres se voient plus rarement offrir des « hot jobs » au sein des organisations que leurs collègues masculins, qui ont pour effet d'accélérer leur progression de carrière. Ces « hot jobs » concernent les projets hautement visibles au sein des organisations, les mandats internationaux de même que les mandats critiques avec une gestion importante de budget (Silva et al., 2012). À l'inverse, d'autres travaux auprès d'échantillons d'étudiants révèlent que les femmes vont prendre de manière plus volontaire, se font demander de prendre de manière volontaire et acceptent de faire les tâches ayant peu de valeur pour l'avancement au sein de l'organisation (Babcock et al., 2017). Toutefois, ces travaux prennent peu en considération les apports des théorisations de la division sexuelle du travail et la persistance des rapports sociaux de domination, ce qui a pour conséquence de naturaliser les connaissances produites aux caractéristiques/traits « personnels » des femmes. Cette section contribue à **répondre au premier objectif spécifique de notre étude qui s'intéresse à décrire les aspects qui composent le réel de travail des femmes**. La prochaine section présente les dynamiques relationnelles et les rapports de coopération des femmes cadres avec les équipes, les collègues et les patrons.

7.3.3 Dynamiques relationnelles et rapports de coopération des femmes cadres avec les équipes, les collègues et les patrons

L'approfondissement du travail d'analyse a permis de dégager la manière dont s'engagent les dynamiques relationnelles et les rapports de coopération des femmes cadres avec leurs employés, leurs collègues et leurs patrons selon qu'elles sont mobilisées par des conduites au travail ancrées dans différents types de rapports entre les valeurs et intérêts du monde humain et social ou économique et instrumental. Cette section s'inscrit, d'une certaine manière, en continuité avec les catégorisations présentées à la section précédente. Toutefois, le traitement et les analyses des matériaux de la présente section ne reprennent pas intégralement les catégorisations de la section précédente en termes de « profils » pour structurer l'ensemble des catégories parce que nous estimons qu'elle aurait demandé des découpages et des doublons dans la présentation du matériau et aurait pu entraîner des risques de figer les résultats et les analyses dans ces profils. De plus, ce choix a été fait dans le but de pouvoir préserver les contrastes entre les expériences et le caractère heuristique des catégorisations. Bien que non reprises intégralement, certaines nuances liées à la catégorisation présentée à la section 7.3.2 « en arbitration », « à distance » ou « en rupture » donnent forme, à certains endroits, aux éléments qui sont présentés. Ces dynamiques relationnelles se distinguent en fonction de la position hiérarchique des femmes cadres selon qu'elles sont avec leurs employés, leurs collègues ou leurs patrons. Ces dynamiques relationnelles et ces rapports de coopération sont présentés dans les sections qui suivent : 7.3.3.1) avec les équipes, 7.3.3.2) avec les collègues et 7.3.3.3) avec les patrons. Enfin, la section 7.3.3.4 présente une synthèse et un point de discussion sur les dynamiques relationnelles et les rapports de coopération des femmes cadres avec les équipes, les collègues et les patrons.

7.3.3.1 *Dynamiques relationnelles et rapports de coopération avec les employés ou les équipes de travail*

Les femmes cadres encadrent différentes catégories d'employés (notamment VP, cadres, professionnels, techniciens et employés de soutien). Plusieurs d'entre elles disent avoir de « bonnes » relations avec leurs équipes. Bien que l'écoute, la confiance et la communication soient des aspects nommés par plusieurs femmes cadres dans les relations qu'elles entretiennent avec les employés, elles peuvent prendre différents sens selon les situations et les contextes de travail de même que selon

les valeurs et intérêts qui guident leur travail d'encadrement. Le traitement et les analyses du matériau collecté révèlent quatre grands modes relationnels : a) des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel ; b) des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le *care* dévalorisé ; c) la mise à distance des équipes et de leur travail réel et d) les rapports de contrôle et de surveillance et la dictature/tyrannie.

a) Relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel

Dans le cas des femmes cadres mobilisées par des valeurs axées sur le monde humain et social à distance du monde économique et instrumental ou encore qui se situent dans des processus d'arbitrage entre les valeurs et les intérêts des deux mondes, plusieurs ont témoigné se sentir près de leurs équipes avec qui elles développent des relations de proximité et partagent le travail réel. Elles arrivent à s'approcher et à construire des relations de confiance avec les employés. Dans certains contextes, elles sont parvenues à s'approcher malgré la réticence à prime à bord des employés, à engager un partage autour des aspects du travail et à construire des relations avec eux. Dans d'autres contextes, les femmes sont appelées à gérer des équipes de différents niveaux hiérarchiques, qui occupent différentes fonctions dans l'organisation, au sein de diverses catégories socioprofessionnelles, ce qui peut complexifier la manière dont elles arrivent à s'approcher, à entrer et à créer des relations avec eux. Ces relations ne sont pas données d'avance, elles sont construites. Il faut établir sa crédibilité et gagner la confiance de ses employés ou de ses équipes de travail.

Les gens qui travaillent pour moi, [...] c'est des hommes qui sont médecins de profession. [...] j'ai été obligée de ramener à l'ordre certains, par exemple des gens qui pensent qu'ils devraient prendre des décisions, mais en fait, c'est des décisions de directrice. Je suis obligée à un moment donné d'asseoir et de dire « bon c'est moi la directrice, on va le faire comme cela, tu peux me donner tes opinions, mais... » et je me suis rendu compte, au niveau médical, les médecins [...], c'est des gens de type A qui ont beaucoup de volonté de réussir, c'est un milieu très compétitif, ça prend des gens qui ont quand même une certaine personnalité qui est normalement dirigeante, ils sont habitués que les gens leur obéissent, pas le contraire. Ça, c'est un défi surtout au début. Je sentais qu'ils me remettaient en question, mes décisions, mon autorité. — Josélie

Plusieurs femmes cadres ont expliqué mettre en œuvre des pratiques de gestion où elles sont à l'écoute du personnel, présentes sur le terrain, disponibles en cas de besoin et au courant des problèmes et des difficultés que leur équipe rencontre dans leur travail. Elles échangent avec eux, les

informent et les tiennent au courant des dossiers en cours et de leur avancement, des embûches rencontrées et des différentes étapes à venir. Lors des échanges avec leurs employés, elles peuvent rendre visibles les difficultés ou les situations problématiques qu'elles rencontrent et la manière dont elles s'y prennent pour y faire face. Elles tentent de prévoir les embûches et faciliter le travail de leurs employés. Plusieurs organisent des réunions d'équipe dans le but de réfléchir ensemble, d'échanger et de discuter des situations ou des aspects vécus dans le travail, des manières de fonctionner et de l'organisation du travail. Elles s'avancent parfois pour mettre à l'épreuve les nouvelles idées ou manières de faire proposées par leurs équipes. Elles disent être particulièrement intéressées à échanger avec leurs équipes et aiment être « challengées » par leurs employés, partager de nouvelles idées et s'ouvrir à d'autres façons de faire.

Il faut reconnaître la contribution de chacun dans une organisation, puis reconnaître les compétences puis surtout quand tu es cadre, de t'entourer de bonnes personnes, je vais surtout éviter le piège de m'entourer de personnes qui me ressemblent, [...] challenger nos idées, ça, c'est bon et des fois, ça nous arrive à une troisième idée qui n'était pas celle de nous deux, mais une autre qui émerge des deux. — Mireille

Elles sont soucieuses que le travail se passe bien pour les employés tout en faisant connaître leurs exigences et leurs attentes. Elles demeurent à l'écoute de ce que vit le personnel afin d'effectuer les aménagements nécessaires, ce qui est très apprécié des employés. Elles sont attentives aux manières de faire des employés, capables de voir et d'aider leurs équipes à améliorer leur manière de faire selon ce qu'elles jugent important dans le travail. Certaines femmes cadres travaillent aussi à élever leurs employés à un niveau plus stratégique en les amenant à réfléchir aux enjeux des différentes personnes impliquées dans une situation ou un contexte, en leur apprenant à lire leur environnement, en tentant de voir ce qui s'en vient et d'être à l'avant-garde des nouveautés. Elles font confiance aux employés et les soutiennent lorsqu'ils rencontrent des difficultés. En ce sens, la plupart disent s'intéresser principalement aux résultats du travail des employés leur laissant l'autonomie et la liberté de conduire leurs dossiers à leur manière. Elles ne sont pas dans le contrôle quotidien bien qu'elles disent faire des suivis tout en demeurant à l'écoute de leurs besoins. Elles communiquent régulièrement leurs attentes, laissent place aux initiatives et interviennent au besoin pour réajuster les manières de faire.

En ce qui concerne les décisions à prendre, certaines ont mentionné mettre en œuvre des échanges au sein des équipes afin d'arriver à un consensus en mobilisant la participation de tous. Toutefois, si

le consensus est difficile à obtenir et prend trop de temps, elles se disent capables de trancher et de rallier les parties. Plusieurs disent avoir des pratiques qui sont à la fois « bottom up » et « top down » ; à l'image d'une goutte d'eau ou d'une toile d'araignée, leurs pratiques permettent une certaine circulation, des échanges et des discussions, tout en étant capables d'être des patronnes et de décider. Le défi consiste à prouver qu'elles sont capables de gérer et de prendre des décisions tout en demeurant à l'écoute, en contact avec leur sensibilité ou ce que certaines nomment leur « intelligence émotionnelle ». Elles intègrent au sein de leurs équipes des personnes aux styles et aux forces différents plutôt que de rechercher des employés pareils à elles afin d'enrichir les échanges qu'elles ont avec les employés encadrés et se doter d'une équipe puissante pour faire face aux situations de travail.

C'est un style participatif et de consensus. Par contre, ça, c'est ma base. Si ça avance pas, ça décide pas, puis il y a pas moyen de faire quelque chose, je vais être obligée de trancher, alors je vais trancher au meilleur des informations que j'ai, je vais le faire, je vais prendre une décision et je n'attends pas longtemps. Je suis assez expéditive parce que des fois, ça presse. Quand le feu est pris, ce n'est pas le temps de demander où est-ce qu'il est le tuyau d'eau. — Sandra

Par ailleurs, quelques-unes ont fait des analogies entre leurs pratiques parentales utilisées auprès de leurs enfants, tout au long de leur développement et leurs pratiques de gestion auprès des employés.

Ce qui m'a aussi beaucoup beaucoup certainement aidée dans ma conception et ma manière de voir le poste de patron, c'est quand je suis devenue maman. Quand on devient maman, on réalise que l'on ne peut pas décider pour l'enfant. [...] Ce qui m'intéresse dans mon équipe, c'est que j'ai des gens complémentaires à moi qui sont différents de moi parce que je me dis : « si on est 4 ou 5 différents, on est tu assez fort? À nous tous, on a toutes les compétences. » Si c'est juste des mini-me, moi, j'ai plein de zones de faiblesses. L'organisation va souffrir de ces zones de faiblesses. [...] Et quand ils sont à l'adolescence, même chose, sur la gestion d'employés difficiles, bien de dire « câline, c'est comme des ados » [rires]. Il y a des employés que c'est comme des ados, si tu dis blanc, c'est sûr qu'ils vont dire noir, il faut que tu apprennes à travailler autrement avec ces employés-là parce qu'ils vont de par leur nature, ils aiment cela être en contradiction, quand ils sont ados, les enfants, on s'y prend autrement pour arriver à s'assurer que l'enfant est en sécurité parce que c'est ça la préoccupation comme parent. — Jade

Dans leur travail, certaines ont dit que les compétences relationnelles sont aussi sinon plus importantes que les compétences techniques de métier. Toutefois, quelques-unes vont mentionner ne pas vouloir être vues sur leurs savoir-faire relationnels, du moins, pas en premier. Certaines ont vécu des remises

en doute par des collègues ou des patrons masculins à propos de leur capacité à gérer, à décider et à être le chef en raison de leur prise en compte des valeurs et des intérêts du monde humain et social dans leur management.

J'ai ce côté émotif qui se préoccupe des gens. Les hommes vont le faire d'une autre façon. Je sais que j'ai ce côté-là de développé de la façon que je fonctionne. Je suis mère aussi d'un enfant, donc j'ai cela en moi, mais je fais attention en disant le mot « maternel », je ne veux pas être une « moman », je ne veux pas être une lourdeur de moman avec les gens de l'équipe, c'est plus en support de « comment je peux t'aider, comment je peux t'alléger? » — Éva

Un grand nombre d'entre elles se disent préoccupées par le bien-être du personnel tant au travail que dans leur vie privée, soucieuses qu'ils aient du plaisir et qu'ils soient bien. Pour plusieurs, la vie professionnelle et la vie personnelle des employés sont indissociables et forment un tout ; ce qui est vécu dans l'une ou l'autre des sphères de vie a nécessairement des effets. En ce sens, les échanges dans le cadre du travail peuvent porter à la fois sur le travail, mais également sur différentes situations de vie susceptibles d'impacter le travail professionnel. Elles expliquent travailler d'abord avec des êtres humains qui ont des besoins, des aspirations, une vie privée, et leurs pratiques de gestion prennent en considération l'ensemble de ces aspects. Elles ont créé des espaces d'échanges « sécuritaires » avec un climat de confiance et d'écoute entre elles et leurs employés. Ils peuvent partager les différentes situations vécues et elles voient à ce que ces espaces soient maintenus. Dans ces contextes, les employés se sentent en confiance et n'ont pas peur de rendre visible ce qu'ils vivent de difficile. Ils savent que lorsque leur tour viendra, les autres seront présents pour les écouter et les supporter. Certaines vont même jusqu'à enfreindre certaines règles organisationnelles pour permettre des aménagements de conciliation du travail d'encadrement avec les différentes sphères de vie du personnel. Pour elles, les personnes sont entières et il est nécessaire de considérer l'ensemble de leurs sphères de vie pour qu'elles soient en mesure d'apporter une contribution au travail.

Il faut reconnaître que tout le monde avec lequel on travaille ont des familles, ont une vie qui normalement devrait être plus importante même, et [moment de réflexion] c'est important d'avoir un environnement de travail qui permet cela. Une valeur pour moi qui est importante au niveau de l'environnement de travail, ça en est un où les gens sont respectueux un de l'autre, respectueux des différences, peuvent s'amuser en travaillant, mais aussi qu'on voit les personnes comme des individus et des personnes et non pas uniquement en fonction de leur position. — Éléna

Plusieurs femmes cadres ont raconté établir leur légitimité et leur crédibilité auprès de leurs équipes par les gestes posés dans le cadre du travail en expliquant le pourquoi du comment lorsque des décisions sont prises plutôt qu'en mettant leur autorité formelle de l'avant ou en insistant sur leur statut de « patron ». Elles ont expliqué mobiliser des pratiques de gestion et avoir un style de gestion discret où elles ne se vantent pas, ne profitent pas de leur poste ou de leur statut pour arriver à leurs fins personnelles avec les employés, contrairement à ce que certains de leurs collègues cadres peuvent faire. Bien qu'elles estiment que leurs styles de gestion ont des effets considérables sur le climat organisationnel de travail et l'ambiance de travail, leurs savoir-faire tendent à demeurer invisibles au sein de l'organisation.

Lorsque des conflits ou des tensions sont vécus au sein de l'équipe, ils sont adressés et pris en charge par les femmes cadres. Lorsque certains désaccords sont rencontrés, elles prennent le temps de s'asseoir avec les personnes concernées, de comprendre ce qui crée cette situation pour expliquer davantage et réajuster le tir au besoin. Les formes d'intimidations, d'abus de pouvoir, de harcèlement ou de violence au travail entre les employés ou entre les employés et les clients ne sont pas tolérées. Dans ces cas, on peut voir que les problèmes/les tensions/les conflits sont rendus visibles, considérés comme faisant partie du travail et discutés au sein des équipes :

Mes employés étaient plus ou moins en chicane entre eux puis je suis allée les voir et j'ai dit : « écoutez, il y a une nouvelle qui arrive lundi, vous vous parlez à peu près pu, on va l'accueillir comment? Qu'est-ce qu'on va faire pour cette pauvre personne qui a rien à voir là-dedans, on peut-tu se parler? » Ils ont tous dit « oui ». On s'est assis et ils ont tout sorti. J'ai géré le débat, je les ai arrêtés quand il fallait les arrêter, je les ai écoutés, je les ai remerciés, je leur ai dit qu'ils étaient extrêmement courageux d'avoir réussi à se dire tout ce qu'ils avaient à se dire et elles ne se sont pas arraché les cheveux et ne se sont pas dit des gros mots. On a clarifié un paquet d'affaires, dont l'une disait qu'elle était harcelée par l'autre et elles sont rendues deux amies. Puis ça m'a renforcée dans l'idée qu'il ne faut pas laisser aller les choses, il faut pas faire exprès tout le temps de gratter le bobo, mais mettre des mots sur des situations, le ressenti des gens c'est important. — Marjorie

Dans quelques cas, certaines ont mentionné avoir eu à congédier un ou des employés. Pour plusieurs, ces congédiements se comptent sur les doigts d'une main considérant leurs nombreuses années dans l'encadrement. Ces situations sont difficilement vécues et se font en dernier recours, après avoir rencontré l'employé à plusieurs reprises, mentionné les insatisfactions et tenté de l'aider. Elles expliquent que, parfois, il peut arriver que la nature du travail et ce que l'employé recherche dans le

travail ne correspondent pas à ce qui est offert dans leur organisation, ce qui peut les conduire au congédiement. Elles s'assurent que la personne reparte en bons termes. De manière globale, leurs équipes de travail vont bien et les employés ne veulent pas partir. Plusieurs ont mentionné avoir une bonne rétention du personnel, avec pratiquement pas ou peu de roulement d'employés. Certaines ont raconté être préoccupées par le développement personnel et de carrière de leurs employés puis les avoir encouragés à postuler sur certains postes afin qu'ils puissent développer de nouvelles compétences et progresser. Toutefois, certains employés ont mentionné ne pas vouloir partir et vouloir rester au sein de leurs équipes et, dans certaines circonstances, ont refusé des promotions pour rester avec elles.

Un bel avantage au niveau des ressources humaines, roulement de personnel qui existe à peu près pas, des gens que [rires] tu as le goût de dire « c'est parce que tu paies pour venir travailler, je veux ben calculer ta retraite » parce qu'il y en a vraiment, j'ai une personne que ça fait 45 ans de service qu'elle a, j'ai en trois que ça fait 44, j'ai un professionnel qui est parti, il avait 70 ans. Ils veulent pas partir, ils sont bien. — Mireille

Par ailleurs, ces femmes partagent non seulement des espaces formels au travail avec leurs employés, mais également des espaces informels. Ces espaces informels peuvent être pendant ou après les temps de travail, notamment des dîners et des soupers en équipe, des 5 à 7 avec de la bière et des chips, des partys pour souligner l'anniversaire d'un employé, des rencontres en début et en fin d'année ou des temps de pauses pendant le temps de travail. Dans d'autres contextes, ces espaces informels sont partagés en dehors des lieux de travail, le soir et les fins de semaine, que ce soit au restaurant, dans des partys à la maison ou au chalet des femmes cadres, lors d'activités familiales de plein air ou culturelles qui incluent les conjoints et les enfants. Certaines ont mentionné s'offrir ce temps pour célébrer et partager avec les employés. Elles se disent très préoccupées par le bien-être du personnel sachant que ce n'est pas dans toutes les organisations que ça se passe de cette manière. La compétition est parfois forte entre les équipes et les collègues et que ces lieux d'échange peuvent avoir disparus. Elles se montrent soucieuses de contribuer à la vie personnelle des employés, à trouver des aménagements qui leur conviennent afin de les garder au sein de l'équipe. En ce sens, on peut voir un mouvement s'installer dans les deux sens : les employés apportent une contribution au sein de l'organisation et les femmes cadres sont investies à redonner une contribution personnelle dans la vie de leurs employés.

Pour moi, l'équipe est importante, grosse semaine, une petite bière avec des chips le vendredi soir à 16h à la place de travailler de 16h à 17h, on prend ce temps pour jaser. Puis, avec l'évolution de ma carrière, je me suis dit : « comment je peux contribuer à la vie personnelle des gens de l'équipe? » parce que c'est des personnes avant tout et je suis très très forte là-dessus. Il y en a une qui m'a dit qu'elle veut déménager à une heure d'ici et elle me donnait quasiment sa démission. Mais c'est une super bonne employée. Je lui ai dit : « comment on peut s'arranger? Peux-tu faire du travail à distance? Je ne vois pas cela comme un obstacle. Peux-tu venir une ou deux journées semaine? Je peux comprendre que tu veu te rapprocher de ta famille, il n'y a aucun problème. » — Emma

En ce qui concerne les enjeux de conciliation travail-famille des employés, certaines ont mentionné que plusieurs mesures organisationnelles existent au sein de l'organisation pour favoriser la conciliation travail-famille. Par exemple, la flexibilité des horaires de travail et différents congés pour différents motifs personnels et familiaux. Les employés gèrent leurs horaires selon leurs besoins et cela ne pose pas de problèmes, car le travail qui doit être fait l'est toujours.

À ces possibilités formelles de conciliation travail-famille, les femmes cadres permettent des aménagements sur mesure qui ne sont pas inscrits dans les manières de faire formelles, mais qui facilitent et font la différence pour les employés, notamment permettre le télétravail à un employé ou permettre une plus grande flexibilité de l'horaire de travail d'une employée qui a des enfants avec de lourds problèmes de santé. Certaines au premier palier hiérarchique ont mentionné la présence de mesures formelles de conciliation travail-famille de même que des ententes informelles entre les cadres et les employés. D'autres ont expliqué réaménager de manière formelle les règles et les manières de faire pour adapter les mesures aux besoins de leur personnel, estimant avoir l'autorité pour le faire. La prise en compte de ces demandes du personnel implique parfois qu'elles seront très tôt sur leur cellulaire le matin ou en soirée, pour texter avec les employés, trouver un employé qui sera en mesure de remplacer la personne qui s'absente, revoir la planification et l'organisation du travail à faire, faire le suivi du travail le soir avec un employé qui s'est absenté pendant la journée pour un rendez-vous médical avec son enfant, etc.

b) Relations fusionnelles marquée par la sollicitude zélée et le care dévalorisé

En ce qui concerne les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social, mais en rupture avec le monde économique et instrumental, l'analyse des résultats révèle un mode relationnel fusionnel avec les employés caractérisé par la prise

en charge de leurs problèmes et une sollicitude zélée face à leurs besoins. Ces femmes cadres prennent soin de leurs employés comme s'ils étaient leurs propres enfants tant dans le travail au sein de l'organisation que pour des besoins personnels de leur vie privée. Elles mettent de l'avant des aspects associés à la féminité et parfois à leur rôle de mère qui influencent leurs pratiques de gestion dans l'encadrement.

Souvent, je parle à mes employés pis c'est tous mes petits enfants : « ok mes petits enfants, aujourd'hui on lâche pas, on a plusieurs centaines de clients à servir, tout le monde avec le sourire... ». — Martine

Elles répondent aux demandes et aux besoins de leurs employés et de leurs supérieurs de manière à se rendre indispensables. Toutefois, ces pratiques de gestion peuvent porter atteinte à leur crédibilité et à leur légitimité comme cadre, notamment auprès des employés masculins, mais également auprès des collègues et du patron qui émettent des doutes à propos de leur capacité à gérer. Plutôt que d'apporter une certaine crédibilité, on peut voir apparaître une remise en doute de leur compétence dans le travail d'encadrement parce qu'elles rendent visibles ces formes de sollicitude zélée et de *care* dévalorisé. Comme les femmes cadres qui ont des relations de proximité avec leurs équipes et partagent le travail réel, elles sont capables d'adresser les situations difficiles avec leurs employés. Elles peuvent aussi se porter à la défense des employés après avoir écouté les situations problématiques qu'ils rencontrent dans le travail et intervenir en transversal dans leur milieu afin d'apporter des changements. Toutefois, ces pratiques pourraient contribuer à remettre en doute leur compétence et porter atteinte à leur crédibilité, notamment du fait de rendre visible et de se faire voir ces aspects qui ont peu de valeur au sein des organisations.

Il y a un homme une fois qui a dit : « ah elle pleure » [ton méprisant]. J'ai dit : « c'est une émotion comme un autre, toi tu crisses bien quand tu es en colère, elle, elle pleure. C'est quoi la différence? Ça ne l'empêchera pas de faire son travail et d'être rigoureuse. » Voistu pourquoi des fois les gens peuvent ne pas m'aimer? [rires]. — Karine

c) Mise à distance des équipes et de leur travail réel

Les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance du monde humain et social se mettent progressivement à distance de leurs équipes et du travail réel. On voit aussi apparaître un décalage entre leur manière

de se présenter et leur mode relationnel. Bien qu'elles se disent à l'écoute et proche de leurs employés, elles se tiennent à distance et leurs relations demeurent engagées à des fins instrumentales et stratégiques. Elles tendent à projeter une image de cadre en contrôle et en maîtrise en toutes circonstances. En tant que patronnes, elles disent ne pas pouvoir rendre visibles les difficultés qu'elles rencontrent et ce qui les fait souffrir dans leur travail d'encadrement ou même dans leur vie privée.

Je prends le temps d'aller saluer mon monde tous les matins quand je suis ici au bureau, prendre des nouvelles. Ça me prend 10 minutes à faire le tour, mais je suis ici de toute façon de bonne heure, les gens arrivent de bonne heure et ils apprécient ça. [...] Il y a des nuits où je dors mal, je vais passer dans le corridor, je vais toujours avoir le même sourire et je vais saluer les gens. Je me dis, comme directrice, je ne peux pas me permettre d'arriver le matin tout croche. Je ne peux jamais montrer mon découragement.
— Élodie

Je n'avais pas cette expertise de contenu dans le secteur, pour éviter que les gens décodent que je sois déstabilisée par une demande ou une autre, j'ai appris à prendre des distances par rapport aux employés afin de ne pas être dans la mêlée. [...] J'ai été un an en intérim et les employés m'ont dit : « Là, c'est la dernière journée que l'on est avec vous, mais... on ne vous connaît pas. » C'est comme si j'avais pris assez de distance que, personnellement, personne ne savait qui j'étais réellement comme personne, mais on me connaissait comme patronne. — Anissa

Plusieurs d'entre elles se présentent comme les patronnes, celles qui décident et qui sont responsables des dossiers au sein des organisations. Leurs pratiques de gestion sont principalement axées sur des procédures formelles avec des étapes claires et détaillées à suivre et des règles de fonctionnement précises pour assurer un suivi serré de la performance des employés au sein de leur organisation, service ou département. La performance se mesure notamment à travers des tableaux de bord, des indicateurs de performance ou des objectifs. Elles en viennent à développer une vision instrumentalisée du travail de leurs employés qui prend peu en compte leur travail réel et les difficultés rencontrées. Elles voient le travail de leurs employés à travers des outils, des techniques, des cibles, des indicateurs et des processus formels de gestion. Elles sont axées sur un travail de suivi et de contrôle des dossiers/mandats/projets qu'elles leur ont confié en fonction des objectifs à atteindre. Ces manières de faire contribuent à maintenir invisibles les enjeux humains et sociaux rencontrés par leurs équipes dans le travail. Dans certains contextes, elles ont expliqué devoir mettre en œuvre des changements au sein de la culture organisationnelle puis devoir convaincre les employés souvent déjà

surchargés à adhérer à de nouveaux objectifs de performance. Elles travaillent au développement d'un discours/d'une rhétorique pour amener les changements dans leurs équipes.

Quand j'arrive pour faire des changements... je vois les gens qui sont dans leur quotidien, qu'ils en ont plein leurs bottines et ils n'ont pas le goût d'ajouter cela par-dessus puis c'est toujours d'essayer de convaincre que « tu n'ajoutes pas cela par-dessus, c'est cela qui va t'amener à livrer tes objectifs de façon performante ». C'est ce discours-là qui demande beaucoup de jus, d'essayer de changer les cultures. Ça, c'est très exigeant, c'est beaucoup de temps sur mon travail. — Paule

Dans le cadre de leur travail, plusieurs femmes cadres effectuent un suivi individualisé régulier de ce qu'elles jugent qui va bien et qui va moins bien dans le travail que les employés font. Plusieurs vont dire être capables de « nommer les choses » tout au long des semaines et des mois, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble de leurs collègues cadres. Elles arrivent à discuter des enjeux de non-performance des employés, à adresser les comportements inappropriés au travail et à surveiller les conduites des employés qu'elles jugent inadéquates. On peut voir apparaître la construction d'une compréhension « objectivée/instrumentalisée » du travail de leurs équipes, notamment à partir des processus d'évaluation individualisés des performances où les aspects humains et sociaux sont laissés de côté ou déniés. Certaines ont expliqué que leur travail consiste notamment à s'assurer de suivre la performance de leurs employés afin de conserver seulement les bons ou les meilleurs. On voit apparaître des pratiques de gestion caractérisées par le contrôle, la surveillance et la méfiance. Lorsque les personnes ne satisfont pas les attentes, elles sont, dans plusieurs cas, congédiées à l'aide de ces outils d'évaluation des performances. Aussi, elles peuvent mettre de l'avant les limitations personnelles ou psychologiques des employés pour rendre compte de leurs difficultés sans nécessairement remettre en question les objectifs de performance.

J'ai eu trois personnes à congédier, il y en a deux que c'était de la non-performance. [...] Dans notre domaine, l'évaluation est assez réglementée et paramétrée. On est capable de bien mesurer la performance d'une personne. — Laurianne

Dans la lecture qu'elles font des employés qui composent leurs équipes, elles en viennent à catégoriser les employés entre ceux qui sont performants et ceux qui ne le sont pas, ceux qui arrivent à s'adapter aux changements et ceux qui ne s'adaptent pas. Elles remettent peu ou pas en question l'organisation du travail, les objectifs de performance ou leurs propres pratiques de gestion. Leurs relations avec

leurs employés visent davantage à connaître les situations qui pourraient rebondir devant les collègues ou le patron et entacher leur image qu'à régler les difficultés qu'ils rencontrent dans la réalisation de leur travail.

Par ailleurs, elles arrivent à prendre plaisir et à bien travailler avec les employés performants, les faire grandir et contribuer à leur progression de carrière par différentes formes de soutien et de privilèges alors qu'elles trouvent plus difficile d'avoir à conjuguer avec les employés moins performants. Toutefois, certaines sentent la pression des plus jeunes femmes professionnelles ou cadres qui aimeraient bien avoir leur poste dans un contexte où les possibilités d'ascension se trouvent limitées. Certaines vont protéger leurs arrières en développant un style de gestion pointilleux et contrôlant afin de s'assurer que les choses soient faites à leur manière. Elles tentent de déléguer le moins possible et font elles-mêmes les dossiers critiques ou qui permettent une bonne visibilité afin de préserver/protéger leur place dans l'équipe de direction.

[Victoria, à propos des professionnelles qu'elle encadre] Elles ont beaucoup d'ambitions et veut veut pas, elles aspirent à plus dans la vie et à monter et sont un peu prises où elles sont présentement parce que je suis là, moi. — Victoria

Enfin, il est important que les employés qu'elles encadrent s'identifient à elles, notamment en ce qui concerne leur mode d'engagement et de dévouement dans le travail à faire. Différentes stratégies peuvent être mobilisées pour écarter/exclure/congédier ceux qui ne partagent pas leurs manières de faire ou leur vision du travail d'encadrement. Elles tendent à s'entourer d'employés qui partagent leur vision, qui les supportent et les aident à implanter les changements au sein de la culture organisationnelle.

Si les employés ne sont pas prêts à changer, bien éventuellement, l'organisation va les changer, on va les forcer à quitter parce que nous devons continuer. J'ai dû mettre fin à l'emploi de certains employés, j'ai été obligée de faire des coupures. — Sonia

Pour arriver à tenir dans ces contextes de travail parfois difficiles, certaines femmes cadres ont expliqué faire une séparation, une coupure entre la personne qu'elles sont dans leur vie personnelle et la personne qu'elles sont dans leur travail d'encadrement.

Quand je me lève de mon bureau, la chaise ne me suit pas... donc évidemment, ici, j'ai ma fonction officielle et c'est dans cette fonction officielle à travers laquelle j'entre en contact avec les employés. Mais cette personne qui est moi continue d'exister en dehors, mais cette fonction-là ne me suit pas tout le temps [...] parce que je dissocie moi, ma personnalité, mon individu de la fonction que j'occupe. — Estelle

Leurs pratiques de gestion les amènent également à faire attention de ne pas devenir amis avec le personnel et ne pas trop entretenir des lieux d'échanges informels sur le milieu de travail ou en dehors des heures de travail. Elles peuvent participer à certaines activités à l'occasion, mais pas tout le temps parce que si elles sont trop proches des équipes, elles ne pourront plus décider, gérer et affirmer leur autorité dans certaines situations de travail.

Je garde une distance avec les employés, je ne vais pas manger avec eux parce qu'il y a des moments où je dois dire « la décision est ça » et la décision risque de ne pas faire plaisir. Il ne faut jamais que les employés deviennent des amis. Il y a vraiment une ligne entre les deux, ce qui fait que je me retrouve un peu isolée dans mon rôle. Ce n'est pas très grave, on est tellement occupée qu'on a pas vraiment le temps d'aller manger de toute façon. — Sonia

Dans certains cas, cette mise à distance des employés soulève un doute à propos de l'authenticité des relations, n'étant plus certaines de savoir si le personnel les apprécie pour ce qu'elles sont vraiment ou si le personnel se montre gentil parce qu'elles sont les patronnes:

Quand tu es dans un poste de gestion, ce que je trouve particulier, c'est que ça l'air de bien aller avec tout le monde, tout le monde est fin avec le directeur, mais je me le demande tout le temps : « sont-ils fins parce que je suis directrice ou sont fins parce qu'ils m'apprécient vraiment? » C'est une question que je n'ai pas de réponses. — Élodie

En ce qui concerne les enjeux de conciliation travail-famille des employés, bien que certains programmes ou mesures organisationnelles existent, elles ont tendance à suivre de près les aménagements permis. En général, peu ou pas d'aménagements informels ou sur mesure sont mis de l'avant. Quelques-unes portent des jugements défavorables à l'égard de certains choix de conciliation travail-famille des employés qui affecteraient la performance de leur organisation et qui ne correspondent pas à leur vision et leur manière de concilier travail-famille. Cette vision contribue plus largement à l'hétérogénéité des positionnements et des arrangements individuels qui sont faits par les femmes cadres et le personnel encadré au sein des organisations.

d) Rapports de contrôle et de surveillance et la dictature/tyrannie

Quelques femmes cadres ont des conduites au travail plus en rupture avec le monde humain et social. Elles mobilisent des pratiques de gestion davantage radicalisées qui se caractérisent par de la dictature et de la tyrannie. Ces femmes axent leurs pratiques de gestion sur l'importance de l'écoute stratégique qui leur permet de cerner rapidement et de trier le personnel selon différentes catégorisations ou boîtes afin d'éliminer les employés qui représentent le risque de ne pas suivre leurs décisions. Pour y parvenir, elles mobilisent une écoute stratégique pour savoir qui sont les personnes à éliminer et comment elles pourront imposer leurs manières de faire tout en gardant une apparence de calme et de douceur. Les employés problématiques ou à risques doivent être repérés rapidement et éliminés plutôt que de mettre des efforts sans savoir s'il y aura des résultats. Il n'est pas question de mettre des cônes orange ou de laisser des chances, car il est très difficile, selon elles, pour ces employés de changer.

L'écoute te permet de voir et d'analyser rapidement où sont tes problèmes. [...] un des aspects, c'est d'identifier rapidement les gens qu'il faut que tu te débarrasses rapidement parce qu'ils sont négatifs, ils ne te suivront pas ou ils pensent qu'ils auraient dû être à ta place et ça, il faut arrêter de penser qu'on va les « managers », il faut qu'ils sortent. L'écoute t'amène aussi à voir comment, toi, tu vas imposer. [...] Quand on dit être à l'écoute, c'est de reconnaître tous ces symptômes et mobiliser des « exit strategies » pour les sortir gentiment de l'entreprise. — Olivia

7.3.3.2 Dynamiques relationnelles et rapports de coopération avec les collègues

Au niveau des relations avec les collègues de même niveau hiérarchique, plusieurs dynamiques relationnelles sont vécues par les femmes cadres. Tout d'abord, plusieurs ont des collègues hommes et femmes de même niveau au sein de leur organisation. Toutefois, toutes n'entretiennent pas des relations avec eux, que ce soit en raison des dossiers différents sur lesquels elles travaillent, de leur lieu géographique de travail dispersé, du manque de temps pour échanger avec eux en raison des changements organisationnels affectant leur travail d'encadrement, de leur désir de rester à distance de leurs collègues ou encore des tensions traversées sur des dossiers. En ce sens, différentes dynamiques relationnelles avec les collègues sont vécues en fonction des contextes, des situations de travail rencontrées et de leurs conduites au travail. Par ailleurs, certaines femmes cadres n'ont pas de vis-à-vis de même niveau, notamment chez celles ayant accédé à un poste de numéro une ou au sommet de la hiérarchie.

Un des éléments qui caractérise plusieurs des dynamiques relationnelles des femmes cadres avec leurs collègues hommes et femmes concerne les désaccords, les tensions ou les conflits qui sont vécus. Ces désaccords, tensions ou conflits sont vécus dans des contextes où ils vivent également des rapports de compétition et une lutte des places pour les postes de pouvoir, notamment pour avoir accès aux ressources matérielles ou financières, à un statut ou à un poste dans l'organisation, et ce, peu importe les valeurs et les intérêts qui guident leurs conduites au travail.

Mon collègue VP vente m'envoie un courriel et il copie toute l'équipe de direction, le président [...] pour dire à tout le monde que c'est de ma faute. Je prends ma respiration et je l'appelle. Il ne me répond pas. Je réécris un courriel gentiment [...] et je réexplique gentiment et bonnement et il me retourne un courriel plein de bêtises en incluant tout le monde. — Alicia

Selon plusieurs femmes cadres, il est essentiel de conceptualiser leurs relations aux collègues sur une base compétitive afin d'éviter l'exclusion ou la mise de côté de leurs projets ou de leurs idées. De fait, certaines ont nommé que les relations de compétition avec leurs collègues ne sont pas toujours faciles à gérer parce qu'ils cherchent tous à bien se faire voir par la haute direction ou à se faire voir mieux que les autres. Ce type de relation rend difficiles ou impossibles les échanges sur les enjeux vécus dans le travail d'encadrement.

J'ai travaillé sur X projet, j'avais des collègues féminins et masculins d'autres secteurs également des directrices, mais pour que ça marche, il ne faut pas qu'il y ait de rapports de force qui s'installent ou de compétition. Parce qu'à l'intérieur du projet X, j'ai en tête une collègue qui, entre autres, voulait toujours bien se faire voir de la direction de l'organisation, c'était impossible d'avoir des échanges avec elle. On ne pouvait pas partager sur mettons les frustrations du projet où on avait tous des directeurs au-dessus de nos têtes, ça ne marche pas. — Rose

Les aspects qui mènent à des désaccords, des tensions ou des conflits peuvent concerner l'absence de visions communes à propos du travail, des manières différenciées de faire le travail, des conflits de valeurs entre leurs valeurs respectives ou les valeurs et intérêts qui guident leurs conduites au travail, des visions différentes à propos du travail, le manque de temps pour échanger avec les autres de même que des difficultés relationnelles, et ce, que ces personnes soient des hommes ou des femmes. Ces désaccords, tensions et conflits peuvent être vécus de manière ponctuelle ou répétée. Dans les cas ponctuels, les femmes cadres arrivent à solutionner leurs désaccords, tensions et conflits de

manière à éviter d'entacher les dynamiques relationnelles avec leurs collègues et maintenir des relations de proximité.

J'ai déjà vécu un conflit avec un collègue, [...] je le trouvais très prétentieux et, dans le cadre de nos réunions d'équipe, il parlait, il parlait, parlait de ses bons clients puis de comment lui rencontrait des PDG. Il prenait beaucoup beaucoup beaucoup de place puis il m'énervait vraiment beaucoup, mais j'ai jamais fait un feedback clair. À un moment donné, on a eu des rôles mitoyens et je lui ai envoyé un courriel très malhabile pour accélérer notre travail d'équipe qui faisait que je me positionnais un peu supérieure à lui [rires] et lui a réagi beaucoup. [...] Il a fait le tour du bureau pour dire comment je n'avais pas été correcte. Il a fallu que l'on se parle et qu'on règle cela et que j'apprenne à travailler avec lui puis gérer mon impatience face à lui [rires]. — Emma

[...] il y a un ou deux collègues que j'aime moins et, normalement, c'est parce qu'ils ont fait quelque chose aux employés avec lesquelles que je ne suis pas d'accord. — Samantha

Malgré les désaccords, les tensions et les conflits ponctuels vécus par les femmes cadres avec leurs collègues hommes et femmes, certaines d'entre elles qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social ou encore dans des processus d'arbitration entre les deux mondes et arrivent à engager des relations de proximité, de confiance et à partager leur travail réel d'encadrement avec leurs collègues. Elles ont exprimé partager des aspects communs à l'égard de leur travail, notamment dans le mode d'engagement au travail en termes de nombres d'heures travaillées, en termes de réalité du travail d'encadrement, à propos des modes de fonctionnement et des processus à l'interne, du partage des dossiers ou des situations de travail rencontrées dans le cadre de leurs fonctions. La possibilité d'établir des rapports de coopération avec les collègues hommes et femmes est rattachée à la possibilité de partager des expériences communes dans le travail d'encadrement. Cette possibilité a tendance à être plutôt rare dans les expériences de travail des femmes cadres. Un autre aspect qui fait figure d'exception dans le cadre de cette étude concerne la possibilité pour quelques femmes cadres d'avoir des formes de soutien de la part de collègues féminines non seulement sur des aspects difficiles du travail d'encadrement, mais également sur des aspects invisibles du travail domestique.

Dans le passé, j'ai eu des collègues cadres féminines avec qui j'avais beaucoup plus de facilité, avec qui je pouvais me permettre de ventiler. [...] C'est précieux parce qu'il n'en a pas beaucoup. — Mireille

On est quatre femmes et on en parle tout le temps de la conciliation travail-famille. Ce qui est fascinant, c'est que [hésite] nos enfants sont rendus plus vieux, [...] notre première interaction dans la journée, on parle de notre vie familiale, ce n'est pas le travail. On va se parler de notre côté plus femme. On va remarquer qu'elle a refait sa coloration, qu'elle a une nouvelle robe ou des nouveaux bijoux, ou que l'une d'entre nous a l'air plus fatiguée ... c'est présent. C'est sur ça que l'on est d'abord en contact en rentrant au bureau, notre vecteur de lien passe par ces aspects. Après cela, on est dans le travail, mais on est d'abord sur cela, ce que je ne faisais pas avec mes collègues masculins. [...] On est capables d'être dans le rapprochement et la proximité. — Barbara

Pour revenir aux échanges des femmes cadres avec leurs collègues hommes et femmes sur des aspects de leur travail réel d'encadrement, certaines ont évoqué que le partage de ces réalités communes leur a permis de développer des alliances avec leurs collègues afin de faire remonter à la direction certains aspects plus difficiles du travail.

On vit la même réalité, on a des enjeux semblables. Tout le monde a une vie personnelle. Le rôle de gestionnaire est très demandant. Je fais 70 heures semaine, je crois que la majorité des gestionnaires font en moyenne ce nombre d'heures. Dans mon cercle, on est une dizaine de gestionnaires, on est très proches [...] On échange sur notre réalité dans le travail. Je dirais qu'avec 99% de mes collègues, j'ai une très bonne relation. — Samantha

À la suite de désaccords, de tensions et de conflits répétés avec leurs collègues, certaines femmes cadres prennent une distance avec eux, notamment lorsqu'elles vivent des conflits de valeurs au travail ou encore en raison de transformations des formes d'organisation du travail qui complexifient leurs dynamiques relationnelles.

Moi, pour être bien dans mes relations avec les collègues, il faut que les relations aillent bien. Quand la relation ne va pas bien, bien que le dossier peut bien aller, si la relation ne va pas bien, moi, je ne vais pas bien. Donc, la cicatrice des fois se réveille encore parce qu'il y a une personne qui a été difficile sur le plan de la relation et la cicatrice elle fait comme Harry Potter, la cicatrice chauffe, elle titille un petit peu, dû à cette difficulté d'être incapable de rentrer en relation avec cette personne. Pour moi, les cicatrices qui ont été les plus riches en expériences, mais les plus profondes sont de l'ordre de la dynamique relationnelle. — Judy

Par ailleurs, les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec les valeurs et intérêts du monde

humain et social ont des échanges qui demeurent plutôt collégiaux et stratégiques orientés sur le partage d'informations communes ou sur le suivi budgétaire. Elles échangent peu ou pas avec leurs collègues sur les aspects qu'ils vivent dans le travail d'encadrement et les difficultés rencontrées. Elles tentent de préserver leur image de cadre en contrôle, performante et loyale au sein de l'organisation.

Une fois par mois, on se retrouve en réunion pendant quelques heures, mais c'est essentiellement une rencontre où on fait le suivi budgétaire et le partage d'informations qui touchent tout le monde. [...] C'est le moment, une fois par mois, où j'ai des collègues. [...] Toutefois, c'est plus au niveau du travail d'encadrement, assez peu sur la vie personnelle. Je n'ai pas vraiment de liens d'amitié avec mes collègues. [...] On ne va pas parler des problèmes ou des situations difficiles vécues dans notre travail pas du tout. — Adrienne

Certaines ont soulevé leurs préoccupations pour performer et se démarquer de leurs collègues et des efforts qu'elles font pour se rendre visibles. Les échanges sont stratégiques et visent essentiellement la mise en scène de leurs performances ou le dénigrement de celles de leurs collègues dans le but de se faire voir dans les lieux de pouvoir. Un petit nombre ont évoqué être sous-estimées par leurs collègues, mais que cette sous-estimation peut être vue comme un atout, où leurs collègues ne les voient pas venir, leur donnant un avantage stratégique par rapport à eux.

[...] ils m'ont toujours sous-estimée parce que j'étais une femme et, moi, je trouvais cela extraordinaire, j'essayais pas de leur prouver de ne pas me sous-estimer, j'étais tellement contente qu'ils me sous-estiment. Pour moi, ce n'était pas un problème, pour moi, c'était un atout, une opportunité. [...] Tu arrives plus sneaky et, à un moment donné, il ne s'en rend même plus compte qu'il ne te voit pas venir. — Olivia

Enfin, quelques-unes ont montré la manière dont elles manient la menace auprès de collègues cadres pour s'assurer qu'ils performant dans leur travail d'encadrement auprès de leurs équipes.

Quand je donne des formations aux cadres, je leur donne l'exemple : quand ça va pas bien dans une équipe de hockey, c'est qui le premier qui part? C'est le coach. — Ariane

7.3.3.3 *Dynamiques relationnelles et rapports de coopération avec le patron*

Le traitement et les analyses des matériaux collectés ont permis de dégager les dynamiques relationnelles des femmes cadres avec leur patron en considérant la possibilité ou non de faire

remonter les aspects qu'elles considèrent importants dans leur travail d'encadrement. Rappelons que le patron est la personne qui supervise le travail des femmes cadres, notamment en ce qui concerne leurs performances au travail en termes d'objectifs à atteindre ou d'attentes à rencontrer. Plusieurs d'entre elles ont eu différents patrons et différents types de relations avec eux. Certaines ont expliqué qu'il est impossible pour elles de rester en poste si elles ne satisfaisaient pas ces attentes.

J'arrive à satisfaire les attentes de mes patrons. Dans mes évaluations, je surpassais les attentes, la plupart du temps, au-delà des attentes [...] Si tu ne réponds pas aux attentes et tu ne surpasses pas, tu ne survis pas. C'est tellement exigeant. — Olivia

Celles qui ont des conduites au travail guidées par des valeurs et des intérêts du monde humain et social à distance du monde économique et instrumental ou encore qui s'inscrivent dans des processus d'arbitrage entre les valeurs et intérêts des deux mondes ont expliqué les efforts qu'elles investissent à développer des relations de proximité et de confiance avec leur supérieur et à partager des aspects de leur travail réel d'encadrement. Elles sont en mesure de partager certaines valeurs et visions communes, se disent à l'aise de discuter et d'échanger avec leur patron, tant sur les aspects plaisants que sur ceux plus difficiles avec le sentiment d'être à leur place dans leur poste et appuyées par leur patron. Elles disent avoir de « bonnes relations » avec leur patron notamment parce qu'elles arrivent à bien se positionner dans l'atteinte de leurs objectifs de performance ou des résultats attendus dans le travail. Elles trouvent des solutions ou des recommandations plutôt que de rendre visibles les problèmes. Toutefois, l'ensemble des efforts, le temps qu'elles y ont mis, les ajustements ponctuels et continuels qu'elles ont faits, l'importance qu'elles accordent aux aspects humains et sociaux, le travail en coulisse auprès du personnel, de leur équipe ou du personnel en transversal des autres départements ou services de leur organisation tendent à demeurer invisibles aux yeux du patron.

Mon patron me dit souvent : « Audrey, tu travailles sur des affaires qui ne sont pas sexy bien bien, mais tu travailles sur des affaires qui vont avoir des incidences importantes, positives, mais c'est juste que tout le travail que tu fais, sur certains dossiers, ça paraît pas ». — Audrey

Pour construire ces relations de proximité et de confiance, elles peuvent s'être rapprochées de leur patron en se montrant disponibles, à l'écoute de ses besoins et de ses préoccupations, se plaçant même en situation de « servitude » pour les aspects qui lui tiennent à cœur dans son travail.

Je me demande toujours « comment le propriétaire, comment le président, comment je peux l'aider? C'est quoi ses préoccupations? » Puis, même au-delà de cela, je lui fais des propositions pour lui enlever du travail. — Emma

Mes petits outils de « Qui je suis? Qui sont les autres? » et arriver rapidement à décoder, saisir avec qui tu fais affaire pour t'ajuster à l'autre m'ont été d'une aide tellement précieuse qui a fait en sorte que j'ai été capable d'avoir plusieurs patrons différents dont quelques-uns sur une courte période, d'être capable d'établir rapidement une relation de confiance avec le patron et de faire en sorte que je suis toujours en poste. — Judy

Cette stratégie leur permet de se faire bien voir par leur patron dans ce qu'il estime important et d'avoir des « points en banque » pour oser dire la vérité et nommer les embûches qu'elles vivent dans leur travail. Elles mentionnent avoir le courage de dire les vraies choses même s'il n'est pas toujours évident de le faire, surtout dans des contextes où leurs préoccupations vont à l'encontre des éléments discutés dans les lieux de pouvoir. Le fait d'avoir de bons résultats dans le cadre de leur travail est un des aspects facilitant/favorisant leur capacité à exprimer leurs points de vue différents.

À un moment donné, j'ai fait une erreur, puis je l'ai dit au PDG, « ça se peut que tu entendes parler de cela, j'ai fait une erreur, je suis vraiment désolée, c'est pas fort de ma part [rires], je ne suis pas parfaite » et il m'a dit : « tu as tellement de points en banque Emma que fais-toi s'en pas avec cela ». Je ne pensais jamais qu'il allait dire cela. — Emma

La possibilité de construire des relations de confiance et de proximité avec leur patron et de partager des aspects de leur travail réel d'encadrement a permis à certaines femmes cadres de considérer leur patron comme des modèles à suivre. Elles ont dit avoir eu de bonnes relations avec leurs patrons marquées par la confiance et l'écoute. Elles pouvaient exprimer leurs désaccords et leurs divergences d'opinions. Dans certains cas, ces patrons ont fait une différence dans leur travail d'encadrement ou dans leur carrière, agissant parfois comme mentor pour ces femmes cadres.

J'ai eu de l'inspiration d'un autre DG. J'apprenais de lui qu'il essayait de concerter les gens, il imposait pas, il disait [...]: « Nancy, c'est ton dossier tu le portes, mais si tes collègues n'épousent pas le dossier avec toi, tu vas être toute seule à le porter et tu ne le réussiras pas ». Il ne s'agit pas juste de bien porter un dossier, mais de le présenter dans un but d'aller chercher l'adhésion des gens, des collègues de travail. — Nancy

Ce type de relation est important et significatif pour plusieurs d'entre elles, parce qu'elles peuvent faire leur travail sans que le patron soit au-dessus de leur épaule à surveiller et à contrôler ce qu'elles font.

Elles sentent aussi l'appui de leur patron pour le travail qu'elles font au sein de l'organisation. Certaines ont soulevé connaître les similitudes et les spécificités entre leurs styles de gestion respectifs et être en mesure de trouver des manières de travailler ensemble. D'autres ont mentionné avoir un style de gestion similaire à celui de leur patron et partager les mêmes visions ou valeurs à propos des pratiques de gestion.

Mon patron actuel, il est très aligné sur le « nous », tout comme moi. On a une nouvelle équipe de direction et ils s'en vont dans cette direction. « C'est quoi notre mission? Est-ce que l'on rend service à la clientèle? » Je suis dans une lune de miel parce que mes valeurs sont alignées avec mon patron et mon travail, ça va super bien, j'espère que ça va durer. — Rose

Dans leur travail d'encadrement, certaines femmes cadres ont expliqué qu'elles aimeraient que leur patron intervienne dans des situations de travail, notamment lorsqu'elles vivent des tensions ou des conflits avec leurs collègues afin de faciliter la réalisation du travail, mais que leur patron préfère parfois demeurer à distance et ne pas se mêler des dynamiques relationnelles problématiques au sein de l'équipe, ce qui complexifie leur travail d'encadrement. Dans les cas où les femmes cadres n'arrivent pas résoudre ces désaccords, tensions et conflits et à construire des relations de proximité avec leurs patrons, elles vont s'engager dans des relations plus distancées et stratégiques avec ces derniers. Par ailleurs, quelques femmes cadres ont mentionné avoir été confrontées à des situations de harcèlement avec leur patron. Dans ces contextes, elles ont dû prendre leur distance.

[Rosalie, à propos de son patron] En entrevue, il m'a posé une question très très sexiste, il m'a dit : « vous êtes une belle et jolie femme blonde, comment vous allez négocier avec X groupes de professionnels? ». [...] Alors, j'ai aussi cette histoire-là avec cet homme. Il m'a dit : « ah Rosalie je t'aime, j'aimerais cela travailler avec toi » cette espèce de relation ambiguë [...] Ça sème un doute. — Rosalie

Elles apprennent à en dire juste assez et pas trop à leur patron afin qu'il puisse préserver son image et sa posture de « patron ». En dire juste assez consiste à exposer certains faits importants de manière neutre et objective, à présenter ces éléments de manière factuelle et détachée à propos de situations rencontrées dans le travail en apportant des solutions de manière à ce que le patron sache que la situation est sous contrôle. Elles disent éviter de présenter trop d'éléments ou de les exposer dans le détail, ce qui pourrait être perçu comme du chialage de leur part par le patron. Elles savent aussi que

leur patron ne voudra pas entendre parler de certains sujets ou opinions et elles tentent d'éviter ces aspects dans les échanges qu'elles ont avec lui.

Je me suis rendu compte assez rapidement que lorsque je parlais de problématique de ne pas arriver là avec une problématique, mais d'arriver là avec une problématique et une partie de solution. Mon patron, Il veut se dégager un petit peu de sa part de responsabilité là-dedans.— Jeanne

Une autre stratégie consiste à changer de place dans l'organisation afin d'avoir un patron avec qui partager leurs préoccupations pour la préservation d'aspects du monde humain et social ou, à l'inverse, quitter l'organisation lorsque ce n'est pas possible.

La première journée que l'on a rencontré notre nouvelle directrice, elle décide de rencontrer tous ses cadres, c'est normal, elle arrive en poste. Moi et mes collègues, on se rend à la rencontre pensant l'accueillir. C'est pas ça pantoute, il y avait un plan en arrière de la tête que l'on ne savait pas [rires]. Elle nous explique qu'elle venait faire du ménage, qu'on était tous des incompetents [...]. Mes collègues et moi, on tenait l'établissement à bout de bras. On n'était pas des incompetents, je regrette. Alors cet affrontement [...], on l'a reçu comme une claque en pleine face. Notre directeur qui venait d'être muté n'a même pas eu le droit d'entrer dans la salle. Ça nous a mis de travers. Et je me suis dit : « moi, je vais ramer pour cette fille-là? Moi, je vais travailler adjointe, collée à côté de cette femme-là? Je vais faire cela, moi? Non, je ne fais pas cela ». — Sandra

Certaines ont eu à assumer des fonctions qui allaient totalement à l'encontre de leurs valeurs jusqu'à en tomber malade et à devoir se retirer.

Je rencontre mon patron et je lui dis : « écoute je suis un petit peu mal, mais il y a des gens qui ne sont pas très contents, ils trouvent que tu y vas un petit peu fort. » Il dit : « Ah je suis content que tu me le dises parce que, justement, c'est ma marque de commerce, j'y vais très fort. Je suis un bulldozer et, toi, je ne te connais pas beaucoup, mais tu as l'air d'une personne assez douce. Je fais des dégâts, je bulldoze, fait que ça jette du monde chaque bord, toi, tu vas aller ramasser le monde chaque bord, ça va être cela, ta job » [moment de silence]. J'ai fait : « ok peut-être que l'on peut faire cela autrement, faudrait plus travailler en équipe. » Il me dit : « oui, oui, mais regarde-moi je ne me changerai pas, je suis un bulldozer, c'est de même que ça marche » [...] Mon patron, il était venu me voir et il dit : « je te mets un 20 sur la table là, une telle, dans un mois elle est partie. Elle ne fit pu ici je la vois aller, elle est à part des autres. Je vais lui mettre un peu de pression puis tu vas voir, elle va finir par partir. » [...] Un matin... J'ai pris mes affaires et j'ai dit « moi j'en ai assez entendu » et je me suis en allée chez le médecin et j'ai éclaté, j'ai pleuré toutes les larmes de mon corps, j'étais pu capable. J'étais même pas capable de retourner chercher mes affaires au bureau. J'ai tout laissé ça là, c'est comme

J'avais tiré la plug. [...] Trois mois plus tard, après mon burnout, j'étais de retour au bureau, mais lui n'était pas là par exemple. — Marjorie

Du côté des femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec le monde humain et social, les dynamiques relationnelles avec leur patron se caractérisent par une mise à distance et des relations stratégiques, axées sur la rencontre des objectifs de performance ou des résultats du travail. Certaines ont exprimé qu'elles sont satisfaites de ces relations avec leur patron. D'autres ont soulevé leurs insatisfactions face à un patron qui ne prend pas suffisamment en compte leur contribution malgré des performances personnelles qui dépassent largement les attentes du patron, mais avec qui elles n'arrivent pas à négocier les éléments qu'elles considèrent importants. C'est comme si elles n'arrivaient pas à recevoir la contrepartie de leurs efforts et que, malgré leurs engagements, les dynamiques relationnelles ne permettent pas d'établir des rapports de coopération verticale où il y a une reconnaissance des efforts communs à l'atteinte des résultats. Nous sommes ici dans le chacun pour soi.

Je vis tout le temps de la frustration parce qu'à la fin de l'année, quand tu te retrouves puis tu te fais confirmer ton budget et que tu n'as pas eu ce que tu voulais puis que tu entends que le PDG, il va aller investir dans une compagnie X.— Simone

Plutôt que de parvenir à communiquer, négocier et légitimer les aspects qu'elles estiment importants dans leur travail d'encadrement, elles vont davantage se taire et endurer pour préserver leur image de cadre en contrôle, loyale et en maîtrise de leur poste.

Des fois je trouve difficiles les orientations de la haute direction, plus ou moins bien campées, on a à fonctionner entre l'arbre et l'écorce, on essaie de voir à être fidèle, bien sûr, et loyal envers X instance politique [nomme l'instance] qui est notre patron aussi. Des fois, il y a des patrons qui sont plus dans des valeurs atmosphériques, c'est un peu plus difficile de bien comprendre où on veut que l'on aille vraiment, [...] c'est un peu moins agréable en termes de communication, mais bon, ça fait partie du travail, on a à passer au travers de cela. — Sofia

7.3.3.4 Synthèse et point de discussion

Un des apports de ces résultats concerne la possibilité de comprendre les dynamiques relationnelles et les pratiques de gestion des femmes cadres à partir des aspects subjectifs de leur travail. Tout

d'abord, le traitement et les analyses des expériences subjectives de travail vécues par les femmes cadres dans leurs relations avec leurs équipes ont permis de montrer quatre grands modes relationnels : a) des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel ; b) des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le *care* dévalorisé ; c) la mise à distance des équipes et de leur travail réel et d) les rapports de contrôle et de surveillance et la dictature/tyrannie.

L'ensemble des femmes cadres qui mobilisent des pratiques de proximité avec les équipes et qui partagent le travail réel (ce qui constitue la plus grande partie de notre échantillon) correspondrait à celles qui se rapprocheraient le plus des pratiques de gestion dites « féminisées » au sein de la littérature scientifique en ce qui concerne l'importance de la création et du maintien de la relation avec les employés (Bayer, 2016; Bourgoin, 2012; Brunner, 2018; Eagly et al., 2003; Fortier, 1999; Gallant, 2014; Grant, 1988; Gustavsson et Eriksson Anna, 2010; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Konrad et al., 2008; Melero, 2011; Morris, 2016; Prime et al., 2009; Smith, 2011), la collaboration et la coopération (Brunner, 2018; Chesterman et Ross-Smith, 2006; Knörr, 2011; Konrad et al., 2008; Weidenfeller, 2012), l'empathie (Brunner, 2018), sur l'importance de la communication à travers des savoir-faire tels que l'écoute (Baudoux, 2005; Bourgoin, 2012; Fortier, 1999; Grant, 1988; Helgesen, 1995; Konrad et al., 2008; Langlois, 2004; Morris, 2016; Orser, 2000; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997; Stanford et al., 1995), sur la confiance (Bourgoin, 2012), l'encouragement et la motivation des personnes (Baudoux, 2005; Eagly et al., 2003; Eliev et Bernier, 2003; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991; Helgesen, 1995; Olsson et Pringle, 2004; Rosener, 1990; Stanford et al., 1995), sur le maintien d'un dialogue dans les situations conflictuelles (Chirikova et Krichevskaja, 2002; Langlois, 2004; Reskin et Ross, 1992), sur le partage des points de vue et sur les échanges entre les travailleurs pour mettre en place des compromis pour contrer les situations difficiles vécues (Chirikova et Krichevskaja, 2002), sur le souci du bien-être de leur personnel tant dans la vie professionnelle que dans la vie privée (Moore et al., 2005; Reskin et Ross, 1992; Ross-Smith et al., 2005) de même que sur la proximité et le soutien face aux situations difficiles vécues (Moore et al., 2005; Ross-Smith et al., 2005). Les résultats de cette étude montrent que ces femmes ne vont pas hésiter à mettre des aménagements sur mesure pour soutenir leur conciliation travail-famille, au-delà des mesures organisationnelles formelles. Nos résultats rejoignent aussi les travaux de Bourgoin (2012) qui a montré que certaines femmes cadres effectuent ces aménagements individuels et informels auprès des employés ou se permettent de créer ces aménagements sur mesure. Plus largement, nos résultats

font écho à certains travaux sur le travail des cadres qui ont montré que les cadres demeurent en proximité avec leurs subordonnés, axant leurs pratiques sur la coopération, l'écoute et le soutien (Clergeau et Pihel, 2010; Glée-Vermande et Beyer, 2012; Skagert et al., 2008). Bien que certains chercheurs associent ces conduites à des « stratégies propres, humanistes, par lesquelles ils essaient de faire respecter certains principes citoyens » faisant partie des « jardins secrets partagés entre collègues » et associent ces stratégies alternatives au fait d'être des « professionnels réflexifs » (Glée-Vermande et Beyer, 2012), elles pourraient également être reliées à « l'autonomie morale subjective » des cadres (Pelletier, 2014).

En ce qui concerne la prise de décision, les femmes cadres qui se situent dans ces pratiques de gestion de proximité et de partage du travail réel des employés ont mentionné être axées sur la recherche de consensus à travers des discussions et des échanges tout en étant capables de prendre des décisions et de trancher. Leur décision peut ne pas faire l'affaire de tous, mais fait partie de leur travail d'encadrement. De cette manière, elles se distingueraient de pratiques à propos de la prise de décisions où les femmes aspireraient davantage à consulter les autres, rechercheraient un consensus, intégreraient ou concilieraient le point de vue de tous pour arriver à prendre une décision (Baudoux, 2005; Eagly et Johnson, 1990; Gallant, 2014; Melero, 2011; Morris, 2016; Orser, 2000; Prime et al., 2009; Rinfret et Lortie-Lussier, 1997; Rosener, 1990; Rutherford, 2001a; Weidenfeller, 2012). De fait, le positionnement adopté par les femmes cadres de cette étude semble se situer à mi-chemin entre des pratiques participatives et consensuelles qui priorisent l'écoute des autres et la considération des points de vue de chacun et leur capacité de gérer et de décider, cette capacité étant associée traditionnellement à la fonction des cadres et à leur travail d'encadrement. Or, malgré la nécessité pour les femmes cadres de montrer qu'elles peuvent gérer et qu'elles sont capables de prendre des décisions, plusieurs d'entre elles ont expliqué avoir des relations de proximité avec le personnel. Elles partagent le travail réel en évitant du même coup de se présenter comme le patron tout en se donnant les moyens d'établir leur légitimité et leur crédibilité de cadre. En effet, pour établir leur légitimité et leur crédibilité auprès de leurs équipes, plusieurs ont mentionné fournir des explications, expliquer le « comment du pourquoi », montrer ce qu'elles savent et ce qu'elles ne savent pas plutôt que de se présenter comme le patron en maîtrise et en contrôle et user de leur pouvoir formel pour que les employés se mobilisent à propos du travail à faire. En ce sens, ces résultats pourraient s'inscrire en continuité avec les résultats de certains travaux qui montrent que les femmes auraient une relation au

pouvoir différent, utilisé comme un moyen afin d'apporter des changements ou une transformation plutôt que d'avoir du pouvoir sur leurs subordonnés (Brunner, 2018; Dolan, 2004; Weidenfeller, 2012). De plus, certains chercheurs soulèvent que les femmes encourageraient des pratiques plus participatives (Eliev et Bernier, 2003; Morris, 2016), se soucieraient de fournir des rétroactions aux membres de leur équipe et se préoccuperaient des possibilités d'avancement en carrière du personnel (Melero, 2011).

Certains chercheurs ont lié les pratiques de gestion des femmes à la socialisation des femmes cadres (Harel Giasson, 1992) et à l'éthique du *care* (Bayer, 2016; Bourgoïn, 2012; Jogulu et Wood, 2006). Nous pensons qu'il est nécessaire de prendre en compte la place occupée par ces femmes cadres dans les rapports sociaux de domination et la division sexuelle du travail pour comprendre le contexte plus large au sein duquel s'opèrent ces processus de socialisation. Les résultats de cette étude montrent que les femmes cadres qui demeurent en proximité avec leurs équipes et qui partagent les aspects du travail réel demeurent en contact avec leur sensibilité. Elles ont certaines pratiques de gestion où elles « prennent soin » du personnel, demeurent disponibles, à l'écoute et sensibles aux expériences des employés. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Pelletier (2014) qui a montré que certains cadres intermédiaires ont développé des conduites appuyées sur le sens moral de la sollicitude. Ces conduites se caractérisent par la prise en compte des besoins des autres à partir d'une sensibilité qui permet de comprendre la vulnérabilité et la souffrance d'autrui. Dans son étude, plusieurs femmes et aussi des hommes ont fait entendre cette sollicitude dans leur discours bien qu'il soit accompagné d'un sentiment de marginalité par rapport aux manières de faire dominantes dans les organisations (Pelletier, 2014). Qui plus est, Bourgoïn (2012) évoque que ce « prendre soin » du personnel serait essentiel et s'opère au quotidien dans le travail des femmes cadres de son étude. Un constat similaire est observé avec les femmes cadres qui construisent et maintiennent des relations de proximité avec leurs équipes et maintiennent le partage du travail réel au fil du temps. De même, comme expliqué par Bourgoïn (2012), les femmes cadres en viendraient à développer un « attachement profond pour leurs employés », et le « prendre soin » du personnel irait bien au-delà des relations contractuelles qui existent entre un individu et son organisation. Toutefois, les pratiques de gestion des femmes cadres de notre étude sont plutôt maintenues invisibles. Les femmes cadres doivent faire la démonstration qu'elles sont capables de gérer, notamment aux yeux de leurs collègues et de leur patron et demeurer préoccupées par la démonstration de leur capacité à gérer tout au long

de leur parcours de vie professionnelle. En effet, comme l'ont exprimé certaines femmes cadres, bien qu'elles voient une certaine continuité ou ressemblance entre leurs pratiques parentales et les stratégies mises en œuvre dans l'éducation de leurs enfants et leur pratique de gestion, elles tentent de maintenir ces aspects des compétences relationnelles invisibles aux yeux des autres (collègues, patrons) afin de préserver leur crédibilité de cadre.

Ces perspectives rejoignent les travaux de Molinier (2000a, 2002b, 2006, 2010a, 2011, 2013) à propos de la continuité des savoir-faire discrets mobilisés à la fois dans les activités de travail de *care* de la sphère domestique et les activités de soins effectuées dans la sphère publique dans des milieux traditionnellement féminins qui se caractérisent par l'affectivité. Ses travaux ont montré que la culture féminine dans le travail n'est pas construite sur un déni de souffrance comme la culture masculine (la virilité), mais sur différents savoir-faire/techniques de prévenance qu'elle regroupe sous le terme « d'agir compatissant »: « patience, disponibilité, tempérance, écoute, vigilance [...] qui consistent à garder un lien de vérité avec le réel de la souffrance » (Molinier, 1995, p. 159). Ces savoir-faire discrets qui s'inscrivent dans la culture féminine se transmettent par différents processus d'éducation et de socialisation au sein de la société et dans le travail où persistent des rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes. De même, au niveau de l'encadrement, certaines recherches ont montré la continuité entre les activités de travail de la sphère domestique et les pratiques de gestion des femmes cadres (Chirikova et Krichevskaja, 2002; Eagly et al., 2003; Harel Giasson, 1992; Ruderman et al., 2002) et, contrairement aux hommes cadres, les femmes cadres ne se sentent pas à l'aise de mettre de l'avant ces savoir-faire développés dans la sphère privée (Symons, 2007). On peut penser que la peur de se faire exclure par les autres pourrait contribuer à ce que les femmes cadres maintiennent cachés ces aspects de leurs styles de gestion. À l'inverse, les résultats de cette étude montrent que les quelques femmes cadres qui mettent de l'avant leurs compétences relationnelles dans leurs pratiques de gestion ou qui se portent à la défense de ses éléments dans leurs relations aux autres se retrouvent plus souvent exclues et dévalorisées comme cadre.

Face à ces impasses, Molinier (2010a) évoque la nécessité de ne pas contribuer à la naturalisation du *care* aux femmes, mais de le lier à une activité, celle de « travail de *care* domestique ». La prise en compte du « travail de *care* domestique » permet de considérer « la pluralité des expériences féminines qui, sans cela, ont peu d'écho dans la société et aucune traduction *positive* au niveau

politique. Plus souvent, pâtissent-elles, comme un accablement supplémentaire, d'être la cible de représentations péjoratives psychologisantes » (Molinier, 2010a, p. 172). S'appuyant sur les travaux D'Annette Baier (1985) à propos du *gentleness*, Molinier (2010a) souligne la possibilité que le *care* soit également conceptualisé comme « *gentleness* » de manière à « rompre avec l'association entre féminité et *care/amour*, pour ouvrir sur d'autres agents (ici masculins) et une palette plus étendue et subtile de sentiments comme la générosité et le tact » (p.164). En ce sens, les résultats de cette recherche nous amènent à proposer que le travail de *care* dans l'encadrement serait essentiel à la préservation du travail vivant dans les milieux de travail de même qu'à la construction et au développement des modes de coopération au travail, notamment avec les employés et les équipes encadrées, pouvant être mobilisées par les cadres hommes et femmes. Cette manière de faire qui relie les compétences relationnelles à une activité/un travail, appuyée par les réflexions de Molinier (2010a), pourrait contribuer à sortir les compétences relationnelles de leur sous-valorisation (Le Feuvre, Benelli et Rey, 2012). En effet, selon Le Feuvre et al. (2012), « tout métier exige la mise en œuvre de compétences relationnelles que ce soit à l'égard des collègues, des clients ou des responsables hiérarchiques » (p.7). Ces éléments font aussi écho aux conceptions du travail de Dejours (2013) qui dit que l'on travaille toujours pour quelqu'un, que ce soit un patron, la haute direction, ses équipes, ses collègues, ses clients. Selon lui, le travail est, en plus d'une activité, un rapport social, et qui, selon les résultats de cette recherche, demande des compétences relationnelles pour engager des processus de coopération dans le travail.

Par ailleurs, ces compétences relationnelles développées par les femmes cadres font écho à certaines compétences mobilisées dans les métiers de la relation d'aide, que ce soit au plan personnel, vocationnel ou social (Bergeron-Leclerc et Cormier, 2009; Bioy et Maquet, 2003; Egan, 1992; Marcoux et Verret, 1993; Masdonati, Perdrix, Massoudi et Rossier, 2014; Ouellet, 2012; Viviers et Dionne, 2016). Parmi ces compétences, on retrouve la construction d'une relation basée sur la confiance (Bergeron-Leclerc et Cormier, 2009; Bioy et Maquet, 2003; Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners, 2012; Cardinal Picard, 2010; Dorais, 2018; Egan, 1992; Ouellet, 2012; Tremblay, Brazeau et Fortier, 2010), l'écoute (Bergeron-Leclerc et Cormier, 2009; Bioy et Maquet, 2003; Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners, 2012; Dorais, 2018; Egan, 1992; Marcoux et Verret, 1993; Tremblay et al., 2010), le respect (Bergeron-Leclerc et Cormier, 2009; Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners,

2012; Egan, 1992; Gibson et Mitchell, 2006; Marcoux et Verret, 1993; Ouellet, 2012; Tremblay et al., 2010), l'empathie (Bergeron-Leclerc et Cormier, 2009; Bioy et Maquet, 2003; Dorais, 2018; Egan, 1992; Gibson et Mitchell, 2006; Marcoux et Verret, 1993; Ouellet, 2012; Viviers et Dionne, 2016), l'ouverture (Ouellet, 2012), la présence (Dorais, 2018; Marcoux et Verret, 1993), l'acceptation et l'absence de jugement (Bioy et Maquet, 2003; Dorais, 2018), la disponibilité (Gibson et Mitchell, 2006; Ouellet, 2012; Viviers et Dionne, 2016), l'immédiateté (Marcoux et Verret, 1993), l'authenticité (Bergeron-Leclerc et Cormier, 2009; Tremblay et al., 2010), la collaboration (Cardinal Picard, 2010; Egan, 1992), la confrontation (Egan, 1992; Marcoux et Verret, 1993), la qualité du lien relationnel (Viviers et Dionne, 2016), la communication efficace (Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners, 2012; Egan, 1992; Ouellet, 2012), la patience et la persévérance (Ouellet, 2012).

Malgré l'importance de ces dimensions pour assurer le travail relationnel des professionnels de la relation d'aide de même que l'engagement des rapports de coopération et la participation des équipes dans le travail d'encadrement, ces compétences semblent occuper peu de place et de valeur du côté des sciences de gestion. En effet, comme le souligne Chanlat (2003), le monde de la gestion a longtemps tenu à l'écart les affects : « l'affectivité est perçue comme une menace potentielle pour la performance de l'organisation. » (p.122). De plus, des femmes cadres de notre étude ont dit ne pas avoir eu de formation sur ces compétences dans le cadre de leur MBA ou de leur formation en gestion, ce qui fait écho aux constats de Barth et Géniaux (2010) qui soulignent que les compétences relationnelles sont peu développées par le cursus de formation des cadres. Or, certains professionnels de la gestion dans les travaux de Ducrocq, Bironneau, Le Roy et Thenet (2012) évoquent la nécessité d'être formés sur les compétences humaines, par exemple l'ouverture, le respect, l'implication, la disponibilité. Toutefois, il semblerait que la formation aux compétences techniques domine même si ces compétences sont peu utilisées dans la pratique. Cette formation sur les compétences relationnelles serait importante, car elle leur permet d'acquérir un pouvoir d'expert et un soutien à leur carrière (Francis et Minchington, 1999). Pourtant, dès 1974, Katz a évoqué la nécessité pour les cadres de mettre en œuvre des compétences techniques, humaines et conceptuelles permettant de travailler efficacement au sein d'un groupe et de construire des efforts coopératifs au sein de l'équipe qu'un cadre dirige. Selon lui, les compétences humaines consistent à la capacité des cadres à accepter différents points de vue, perceptions et croyances qui diffèrent des leurs, des compétences à

communiquer avec les autres de même que la capacité des cadres à créer une ambiance sécuritaire. Les compétences humaines des cadres reposent aussi sur la possibilité de laisser une certaine liberté d'expression pour les employés et leur capacité à demeurer sensibles aux besoins et motivation des autres lorsqu'il a des décisions à prendre (Katz, 1974). Aussi, certains chercheurs évoquent que pour les cadres, les compétences relationnelles sont plus importantes que les compétences techniques (Deglaine, Godener et Fornerino, 2003) ou tout autant importantes (Fornerino, Godener et Ray, 2010). À l'inverse, d'autres chercheurs qui ont étudié le rôle du comptable en management font peu ou pas de place aux compétences relationnelles dans leurs travaux (Goretzki et Strauss, 2018). Plus largement, comment peut-on comprendre que des compétences similaires entre des professionnels de la relation d'aide (où l'on retrouve une proportion importante de femmes) et des femmes cadres ont une valeur et sont reconnues par le programme de formation dans les sciences de l'éducation et les sciences sociales de même que dans le travail de relation d'aide, mais sont maintenues invisibles et passent plutôt inaperçues dans les sciences de gestion?

Une piste d'explication concerne que peu de chercheurs en science de gestion étudient le travail et les compétences développées par les cadres. Plutôt, ils mobilisent le concept de leadership et de style de gestion notamment afin de savoir si les hommes et les femmes ont le même style de gestion ou encore pour relier les pratiques de gestion des femmes cadres aux théories du *care*. De plus, les travaux qui ont porté sur l'intelligence émotionnelle (Goleman, 2005) ou les compétences émotionnelles (Mikolajczak, 2009) touchent les émotions et les compétences liées à la régulation de ses propres émotions et de celles des autres (Goleman, 2005; Mikolajczak, 2009; Salovey et Mayer, 1990). Or, ces dimensions s'appuient sur « les qualités individuelles voire interpersonnelles ou sociales, sans renvoyer au contexte social réel dans lequel se meut la relation. On a l'impression qu'il suffit que le patron, le supérieur immédiat ou l'employé de base soient dotés de bonnes aptitudes relationnelles pour que tout se passe bien » (Chanlat, 2003, p. 124). Enfin, nous estimons que les compétences relationnelles dans le travail des femmes cadres vont au-delà de ces dimensions à propos de la compréhension et la gestion des émotions pour s'inscrire au cœur des compétences mobilisées dans leur travail d'encadrement de leurs équipes.

En prenant appui sur les prémisses de la psychodynamique du travail (Dejours, 2013, 2015) pour mieux comprendre les aspects subjectifs du travail des femmes cadres et leurs pratiques de gestion

mobilisées auprès de leurs employés, les résultats de cette étude révèlent que les femmes cadres qui maintiennent une proximité avec leurs équipes et partagent le travail réel arrivent à engager de réelles relations de coopérations horizontales. Dans leur travail, elles arrivent à s'approcher de ce que les employés font et à construire des relations de confiance avec leurs employés. Elles sont présentes en soutien aux employés, s'intéressent et connaissent ce qu'ils font et ont le goût d'échanger et de transmettre leurs savoir-faire à ces derniers afin de les épauler dans le travail à faire. La construction de relations de confiance permettent à la fois aux femmes cadres et aux employés de rendre visibles leurs manières de faire leur travail, de mettre en discussion et de débattre de leurs modes opératoires afin d'arriver à des consensus au sein d'espaces de délibération formels et informels, tel qu'il a également montré dans l'étude de Bourgoin (2012). Selon Dejours (2013), « les liens entre les individus sont fondés par l'expérience partagée du *réel* du travail parce que c'est de cette expérience que naît la sensibilité commune qui permet ensuite la formation d'une habileté collective » (p. 101). Pour arriver à engager des rapports de coopération au sein de leurs équipes, les femmes cadres arrivent également à renoncer, à s'autolimiter et à restreindre leurs savoir-faire afin que chaque personne puisse être engagée à part entière et apporter sa contribution à la coopération (Dejours, 2013). Aussi, on peut voir qu'elles arrivent à arbitrer et à trancher lorsque les échanges horizontaux ne permettent pas d'arriver à un consensus au sein des équipes, engageant ainsi des relations de coopération verticales au sein des équipes encadrées. Pour plusieurs d'entre elles, cette autorité est reconnue par leurs employés et s'engage par le biais du partage du travail réel avec les équipes de même que par l'écoute risquée qu'elles mobilisent dans les relations avec le personnel. Dans leur rapport au travail, elles arrivent à des compromis entre les aspects techniques et psychologiques, ouvrant sur les dimensions éthiques du travail, de même qu'à entretenir les espaces de convivialité avec leurs équipes. En effet, comme le souligne Dejours (2013), « travailler ce n'est pas seulement produire, mais aussi vivre ensemble » (p.88) et ces dimensions sont préservées par la majorité des femmes cadres qui mobilisent des pratiques de gestion caractérisées par des relations de proximité et le partage du travail réel avec leurs employés. Les résultats de cette étude montrent la construction d'espaces d'entraide et la préservation des espaces collectifs de délibération. Elles demeurent sensibles à ce que vit le personnel encadré, aux difficultés et embûches qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail. Plusieurs d'entre elles arrivent aussi à préserver les espaces formels et informels d'échanges où elles ont du plaisir avec leurs équipes. Ces constats dégagés de cette recherche à l'aide de la psychodynamique du travail ressemblent à ce que Fortier (1999) évoque à propos de la dimension relationnelle du travail des

femmes cadres. Selon elle, les femmes cadres donnent une place importante au travail d'équipe et aux relations entre les membres de l'équipe qui est partie prenante des résultats du travail. Elle propose l'idée d'un travail :

en face à face où le résultat n'est pas pleinement atteint s'il n'inclut pas une qualité relationnelle positive, qui se traduit par un bien-être des membres de l'équipe, une confiance, un support, une compréhension. Le véritable défi ne tient pas seulement à ce que l'on peut réaliser ensemble, mais à ce que l'on soit ensemble, ce que l'on devient comme groupe et dans le groupe. (Fortier, 1999, p. 253)

Ces qualités relationnelles sont en fait des compétences relationnelles essentielles à l'établissement de rapports de coopération qui caractérisent les pratiques de gestion de ces femmes cadres. Ces femmes cadres engagent des rapports de coopération avec leurs équipes qui sont « au principe des liens qui unissent les humains dans un monde commun [...] » (p.139), rapports appuyés par Dejours (2013) dans ses travaux.

À l'inverse, certaines femmes cadres se mettent progressivement à distance de leur équipe et du travail réel des employés et mobilisent des pratiques de gestion caractérisées par le contrôle et la méfiance. La peur et la menace de congédiement semblent planer dans les échanges et les relations qui sont établies avec les employés. Parmi les caractéristiques de leurs pratiques de gestion, elles mettent de l'avant une proximité stratégique avec le personnel encadré, elles assurent un rôle de représentation stratégique auprès des employés plutôt que de s'intéresser de près à ce qu'ils vivent au travail. Elles se distancient des équipes et préservent une posture de maîtrise et de contrôle malgré les difficultés qu'elles vivent qui permettent peu de s'approcher du travail que font leurs employés. Ces résultats rejoignent les travaux menés par Pelletier (2014) qui révèlent que certains cadres intermédiaires développent des conduites portées par l'éthique de la justice, où le sens du devoir occupe une place prépondérante concernant leur loyauté à l'organisation et l'atteinte d'objectifs organisationnels. À ce sujet, les résultats de cette étude ont montré que les pratiques de gestion de certaines femmes cadres se caractérisent par la mise en place de mécanismes et de processus organisationnels formels et des règles de fonctionnement claires pour assurer un suivi serré de la performance des employés qui se mesure notamment à travers des tableaux de bord, des indicateurs de performance ou des objectifs. Comme le souligne Dejours (2015), ces pratiques de gestion se situent davantage du côté de l'élaboration des prescriptions et des objectifs à atteindre que de la reconnaissance des défis vécus

par les employés et de la reconnaissance de leurs savoir-faire. Il est intéressant, par ailleurs, de constater que ce sont ces mêmes cadres qui auront à évaluer le travail de leurs employés. Selon lui, ces pratiques de gestion permettent peu ou pas de s'intéresser aux processus du travail au cœur du travail vivant. Les cadres imposent davantage les visions statiques de l'économie où les compétences à évaluer sont faites à distance du travail. Selon Dejours, « l'analyse clinique du travail montre qu'on ne peut pas définir, caractériser, saisir, ni *a fortiori* évaluer, une compétence sans en passer par la connaissance fine du travail dans lequel elle s'actualise » (Dejours, 2003, p. 36). De plus, on peut voir apparaître les difficultés ou l'impossibilité d'engager de réelles relations de coopération horizontales avec les équipes. Leurs pratiques de gestion les conduisent plus souvent à exercer le pouvoir dans le cadre de leur travail conféré par leur statut au sein de l'organisation étant donné qu'elles partagent peu ou pas le travail réel de leurs employés (Dejours, 2013). Par ailleurs, plusieurs d'entre elles ne partagent pas ou plus les espaces informels avec leurs équipes en raison de la mise à distance, ce qui peut ouvrir sur des conflits et des tensions dans les milieux de travail ou sur des formes de violences au travail (Molinier et Flottes, 2012).

Un autre aspect qui caractérise les pratiques de gestion à distance des femmes cadres où elles ne partagent pas le travail réel avec leurs équipes concerne la présence de conflits et de tensions non résolus dans le milieu de travail qui affectent les dynamiques relationnelles. De plus, on remarque l'apparition d'une dualité entre les bons employés ou les employés performants par rapport aux employés difficiles ou problématiques. Pour expliquer les difficultés vécues par les employés difficiles ou problématiques, plusieurs psychologisent ou personnalisent, c'est-à-dire qu'elles expliquent ces difficultés en les liant à des traits de personnalité des employés ou à leurs problèmes personnels. Lorsque leurs équipes rencontrent des embûches, des situations difficiles dans le travail ou n'arrivent pas à performer comme ils le devraient, elles peuvent mettre de l'avant les limitations personnelles ou psychologiques des employés. Ces résultats rejoignent les travaux de Dejours (2015) à l'effet que, plus on s'éloigne des obstacles rencontrés dans le travail réel des employés, plus il est risqué de céder à la tentation de s'appuyer sur des interprétations dépréciatives, axées sur les problèmes personnels ou la personnalité des employés. De même, nos résultats vont dans le sens des études qui ont montré que les cadres peuvent développer une stratégie défensive nommée « psychologie spontanée de l'encadrement » qui consiste à « porter un regard péjoratif sur les opérateurs » et à mettre de l'avant leur « irresponsabilité, leur immaturité, leur individualisme et leur démotivation » et à dénier les failles

dans l'organisation prescrite du travail (Dejours, 1992, p. 118). Ces stratégies ont également été identifiées chez certains cadres de l'étude de Vézina et St-Arnaud (1996) qui expliquent les difficultés à atteindre les objectifs par le personnel en raison de facteurs et de problèmes personnels étant devant l'impossibilité d'apporter des changements aux objectifs et aux prescriptions démesurées imposées par la hiérarchie.

Par ailleurs, certaines de ces femmes cadres ont soulevé rechercher des employés pareils à elles, notamment en ce qui concerne leur mode d'investissement et de dévouement dans le travail à faire. Différentes stratégies peuvent être mobilisées pour écarter/exclure/congédier ceux qui ne partagent pas leurs manières de faire ou leur vision du travail d'encadrement, notamment à l'aide des outils de mesures de la performance au travail élaborée par l'organisation. Ces résultats vont dans le sens des connaissances produites à l'égard du positionnement des cadres au sein des organisations, les places au cœur de contradictions, ce qui peut les conduire à vivre des dilemmes/conflits éthiques, sources de souffrance concernant les décisions qu'ils ont à prendre (Carballeda et Garrigou, 2001; Langlois, 2008; Pichon, 2009). Certains cadres se mettent à distance des réalités rencontrées sur le terrain par leurs salariés, puis adoptent des conduites en continuité/cohérence avec les prescriptions du management (Carballeda et Garrigou, 2001; Dejours, 2000, 2009; Dumazert et Cherre, 2012; Skagert et al., 2008). Les stratégies mobilisées par les femmes cadres pour écarter/exclure/congédier les employés les amènent à « duper »/trahir leurs employés, mais également elles-mêmes par les gestes qu'elles posent, entraînant la dérive de leur sens moral (Dejours, 2015).

Pour se maintenir en poste, certaines ont expliqué avoir effectué une séparation entre la personne qu'elles sont dans leur vie personnelle et le poste qu'elles occupent dans l'organisation, ce qui rejoindrait la stratégie défensive du déni de perception/clivage. À ce sujet, certaines études auprès des cadres ont montré que ces derniers peuvent adopter une stratégie individuelle de défense qui consiste à se mettre volontairement des œillères (Dejours, 1998b) ou, dit autrement, à effectuer un déni du travail réel contribuant à maintenir, à construire et à renforcer les stratégies de « distorsion communicationnelle » présentes au sein des organisations. Ces cadres qui collaborent à l'élaboration du mensonge et à l'effacement des traces se retrouvent toutefois dans une situation « psychologique de malaise » (Dejours, 1998b, p. 99). De leur côté, Vézina et St-Arnaud (1996) ont montré que les cadres supérieurs construisent une image différenciée du travail axé sur l'atteinte d'objectifs et de ratio

qui est distanciée des conceptions du travail du personnel en contact direct avec la clientèle. Ces cadres supérieurs qui se retrouvent devant l'impossibilité d'échanger avec leurs collègues sur les difficultés et les défis qu'ils rencontrent dans leur travail développent des pratiques de gestion directives marquées par le désir de répondre aux objectifs et ratios et une stratégie défensive de négation du travail réel. Pour sa part, Pelletier (2014) a toutefois montré que cette stratégie demeure peu efficace pour les cadres intermédiaires de son étude et permet difficilement de calmer la souffrance et la culpabilité qu'ils ressentent étant donné qu'ils se retrouvent trop près du terrain. Il en est de même pour les cadres de premier niveau de l'étude de Vézina et St-Arnaud (1996), mais lorsque ces derniers expliquent la situation à leur supérieur et remettent en question les objectifs à atteindre, ils se trouvent confrontés à des supérieurs qui doutent de leur capacité à planifier leur travail et leur reflètent leur propre résistance au changement, ayant pour effet de réduire leurs chances de promotion ou entraînant la mutation à un poste moins intéressant. Devant ces situations, les cadres de premier niveau sont contraints de développer des stratégies de proximité et de soutien auprès de leurs subordonnés dans le but d'atteindre les objectifs. Ces situations de travail ont pour effet de créer une distanciation et des tensions entre les cadres supérieurs et les cadres de premier niveau qui ne partagent pas les mêmes visions et conceptions du travail. Enfin, certains cadres intermédiaires de l'étude de Pelletier (2014) ont mis en place cette conduite défensive individuelle de mise à distance du personnel qu'ils encadrent et ont opposé un déni de perception au réel de travail de leurs subordonnés. Ces cadres ont développé une « armure » ou une « carapace » leur permettant de collaborer et mettre en œuvre les prescriptions organisationnelles lorsque demandées par leur supérieur, leur permettant aussi de se protéger des critiques et des mécontentements du personnel (Pelletier, 2014). Son étude révèle aussi que plusieurs des cadres qui mettent en place des conduites de mise à distance ont fait des efforts pour ne pas en arriver là et ont tenté de trouver des alternatives, mais ces efforts sont et demeurent grandement invisibles, notamment auprès des salariés.

Un autre apport de cette thèse concerne la possibilité de comprendre les dynamiques relationnelles et des rapports de coopération des femmes cadres avec leurs collègues, en passant par une compréhension de leur vécu subjectif au travail. En effet, le traitement et les analyses du matériau révèlent que différentes dynamiques relationnelles peuvent être engagées par les femmes cadres avec leurs collègues. De plus, ce n'est pas parce que les femmes cadres ont des collègues de même niveau hiérarchique qu'elles construisent des relations avec eux, dans un contexte où persistent des rapports

de compétition. Un des aspects qui caractérise le vécu de plusieurs femmes cadres concerne les désaccords, les tensions et les conflits vécus, de manière ponctuelle ou répétée, qui empêchent de manière temporaire ou répétée d'avoir des échanges à propos de ce qu'ils vivent dans le travail d'encadrement. Parmi les éléments soulevés par les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social ou encore des conduites axées sur des processus d'arbitration entre les deux mondes, on remarque que certaines arrivent à échanger principalement sur le travail d'encadrement avec leurs collègues et d'engager des processus de coopération. Toutefois, leurs échanges avec leurs collègues peuvent être source de tension et compromettre la coopération lorsque ces derniers ne partagent pas les mêmes valeurs et intérêts dans le travail. Certaines femmes cadres ont mentionné vivre des relations difficiles avec leurs collègues en raison du non-partage des valeurs et intérêts du monde humain et social. Pour ne pas compromettre leurs valeurs axées sur le monde humain et social ou encore leurs conduites axées sur des processus d'arbitration entre les deux mondes, certaines femmes cadres vont prendre une distance avec leurs collègues. Elles vont se retrouver plutôt seules ou isolées, mais vont être capables de tolérer cette solitude dans le but de préserver leurs valeurs et intérêts axée sur le monde humain et social et de résister à la compromission éthique. À cet égard, ces conduites font écho à certains travaux en psychodynamique du travail (Molinier, 1996; Pelletier, 2014) qui ont montré les stratégies de résistance engagées du côté de l'autonomie morale subjective.

En ce qui concerne les femmes cadres qui ont des conduites axées sur des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental, les relations sont plus stratégiques, axées sur la mise en scène de leur image de cadre loyale, en contrôle et performante. Ces relations rendent plus difficiles les liens de coopération en raison du maintien invisible des difficultés vécues dans le travail. Ces éléments peuvent amener certaines femmes cadres à éviter les échanges avec les collègues qui représentent une menace ou à une absence d'échanges avec les collègues de même niveau. La dynamique relationnelle se situe davantage du côté de la collaboration sur les aspects instrumentaux et financiers du travail d'encadrement.

Par ailleurs, dans quelques rares cas d'exception, des femmes cadres ont exprimé avoir des relations de proximité et de soutien avec des collègues féminines. Elles peuvent partager et échanger tant sur les aspects visibles qu'invisibles de leur travail, une source de soutien importante au travail. Un petit

nombre de femmes cadres ont regretté de ne plus avoir ce type de relations au moment de l'entrevue, bien qu'elles aient connu ces relations antérieurement dans leur parcours avec des collègues féminines. Ces résultats font écho aux travaux de Bourgoin (2012) qui ont montré que les relations soutenantes et la confiance de collègues seraient essentielles au bien-être au travail des femmes cadres, leur permettant de partager les aspects difficiles qu'elles vivent dans le travail.

Une des conséquences de la persistance des rapports sociaux de domination concerne la difficulté, pour les femmes cadres, d'établir des relations de confiance avec leurs collègues, notamment en raison de la persistance des rapports de compétition et de lutte pour sa place dans les lieux de pouvoir, que ce soit avec des collègues cadres masculins ou féminins. Le partage d'aspects à propos du travail d'encadrement avec les collègues, la construction de relations de confiance et les formes de soutien dans le travail d'encadrement demeure plutôt rare et exceptionnelle pour les femmes cadres de cette étude. L'ensemble de ces éléments contribueraient à entraver la mise en œuvre de processus de coopération horizontale à propos du travail d'encadrement entre les femmes cadres et leurs collègues (Dejours, 2013). En effet, sans la construction de relations de confiance entre les femmes cadres et leurs collègues, il devient difficile ou impossible de rendre visibles leurs modes opératoires, les difficultés qu'elles vivent et d'échanger sur ces aspects avec leurs collègues dans le but de débattre avec eux de ces manières de faire et d'arriver à construire un consensus. Selon Dejours (2013), la cristallisation des désaccords et des difficultés aurait pour conséquence de ruiner la coopération et d'empêcher la progression du travail collectif, ce qui conduirait certaines femmes cadres à travailler seules. En ce sens, nous remettons en question partiellement un de nos critères de recrutement des participantes de travailler dans des organisations de plus de 250 salariés. Bien que ce critère permette une certaine uniformité en ce qui a trait à la taille des organisations permettant de comprendre les passages entre les niveaux hiérarchiques, les résultats de cette étude montrent que ce n'est pas parce qu'il y a des collègues de même niveau qu'il y a des dynamiques relationnelles qui sont engagées et qu'un collectif de cadres est créé. En effet, il semblerait que ce soit ce qui est vécu dans le travail plutôt que la taille de l'organisation qui permet ou ne permet pas d'engager des rapports de coopération.

Malgré que peu de travaux aient étudié le travail des femmes cadres et ses dynamiques relationnelles, quelques travaux ont pris en compte la persistance des rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes dans les échanges avec les collègues. Les travaux de Baudoux (2005) et de Grodent

(2015) ont montré que les femmes cadres vivent certaines difficultés et relations de compétition avec leurs collègues. Notamment, Grodent (2015) révèle que des formes de jalousie et de rivalité peuvent caractériser les relations entre les femmes cadres et les hommes cadres tandis que les relations des hommes cadres avec leurs collègues masculins se caractériseraient davantage par la productivité et des effets bénéfiques. Selon les femmes cadres de l'étude de Grodent (2015), les hommes cadres auraient peur de la place qu'elles peuvent prendre ou prennent au sein des organisations. Contrairement aux travaux de Jyrkinen (2014) et de Baudoux (2005) qui montrent que des tensions sont vécues entre les femmes cadres avec enfants et les femmes cadres sans enfant au sein des milieux de travail à l'égard d'enjeux de conciliation travail-famille, notre recherche montre que des tensions peuvent aussi être vécues avec des collègues masculins ou féminins à propos de différents aspects du travail d'encadrement. Ces perspectives ouvrent sur des formes de persistance du boy's club. Ces résultats font écho aux travaux de Brunner (2018) qui ont montré que les femmes cadres peuvent vivre des formes de discrimination genrées au travail, que ce soit dans les dynamiques relationnelles avec des collègues masculins ou féminins.

Par ailleurs, quelques chercheurs ont montré des spécificités des relations aux collègues des femmes cadres en fonction de leur statut hiérarchique. Notamment, LaPierre et Zimmerman (2012) soulignent qu'une fois le niveau supérieur atteint, certains hommes se montrent plus encourageants dans le soutien qu'ils apportent aux femmes cadres au sein de leur organisation, ce qui n'est pas le cas des hommes qui demeurent non promus, en compétition avec les femmes. Toutefois, les résultats de cette étude ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer ces éléments notamment parce que nous avons étudié la question du vécu subjectif au travail des femmes cadres. Dans le cas des femmes cadres, on peut penser que persiste une lutte des places dans les postes d'encadrement qui est d'autant plus féroce dans les sommets des hiérarchies et qu'une fois les paliers supérieurs atteints, elles se retrouvent plutôt seules et isolées dans leur milieu de travail.

En ce qui concerne les dynamiques relationnelles des femmes cadres avec leur patron dans le cadre du travail, il semble que peu de travaux ont étudié ces aspects auprès des cadres et des femmes cadres. Lorsque les dynamiques relationnelles avec les patrons sont évoquées dans les études sur les femmes cadres, elles sont liées à la question des possibilités de progression de carrière. Notamment, certaines femmes cadres de l'étude de Hearn et al. (2008) et de Grodent (2015) rapportent que leurs

supérieurs hiérarchiques ont eu un effet positif dans leur progression de carrière entre autres en termes de soutien par le biais de formes d'encouragement ou même de confiance accordée. Les travaux de Fortier (2013) révèlent aussi que des personnes marquantes telles des supérieurs ou des mentors ont vu le potentiel des gestionnaires hommes et femmes et les ont aidés à se développer au travail. De leur côté, Laufer et al. (2014) et Grodent (2015) soulèvent que la hiérarchie joue un rôle incertain/douteux concernant le cheminement de carrière des femmes cadres. Elle peut pousser les femmes à accepter un poste qui ne leur convient plus ou moins ou bloquer un poste auquel elles aimeraient accéder. Le supérieur hiérarchique peut jouer différents rôles, tel un mentor, un facilitateur de carrière ou encore un frein à l'ascension hiérarchique.

Parmi les femmes cadres qui arrivent à engager des rapports de coopération verticale avec leur patron, à communiquer et à négocier les aspects qu'elles estiment importants dans leur travail d'encadrement, on remarque qu'elles arrivent à engager des échanges en construisant des relations de proximité et de confiance avec leur patron comme elles le font avec leurs employés et leurs équipes. Elles s'intéressent à savoir comment elles peuvent contribuer à ce que leur patron estime important afin de se faire voir pour ce qu'elles sont capables de faire. Elles arrivent à discuter avec leur patron tant sur les aspects plaisants de leur travail que ceux qui sont plus difficiles. Elles ont le sentiment de travailler dans un but commun avec leur patron qui a confiance en elles. Malgré les efforts qu'elles font pour engager des relations de proximité avec leur patron, certaines ont pris une distance à la suite de tensions, conflits et désaccords vécus avec leur patron pour s'engager dans des dynamiques relationnelles plus stratégiques. Devant les difficultés et les conflits de valeurs vécus, elles peuvent rendre visibles les aspects axés sur la satisfaction des attentes organisationnelles. Devant les difficultés de partager ce qui est important pour elles dans leur travail, certaines femmes cadres tentent de trouver un patron qui sera en mesure d'entendre leurs préoccupations et sont prêtes à changer de poste ou d'organisation.

D'autres femmes cadres vivent plutôt des dynamiques relationnelles caractérisées par les aspects stratégiques et les résultats de leur travail, où le maintien de l'invisibilité des aspects vécus dans le travail empêche l'engagement des rapports de coopération verticale. Certaines sont satisfaites de ces modes relationnels tandis que d'autres soulèvent leurs insatisfactions. Notamment, elles ont expliqué que, malgré leur performance qui dépasse largement les attentes de leur patron, elles n'arrivent pas à

obtenir les rétributions auxquelles elles estiment avoir droit pour pouvoir poursuivre leur travail au sein de l'organisation. Elles expliquent passer peu de temps avec leur patron, les discussions étant principalement orientées sur les atteintes de résultats ou les aspects « stratégiques » du travail alors qu'elles aimeraient que leur patron voie les efforts qui leur permettent d'atteindre ces résultats. La présente section contribue à ***répondre au deuxième objectif spécifique de cette étude qui s'intéresse à cerner leurs modes d'engagement et de coopération avec les autres, plus spécifiquement avec leurs patrons.*** La prochaine section présente les éléments relatifs aux événements et aux transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres.

7.4 Événements et transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres

Le traitement et les analyses du matériau des entrevues ont permis d'examiner les transitions et les événements dans le but de dégager/reconstruire les parcours de vie professionnelle des femmes cadres en considérant une perspective diachronique. La prise en compte de ces éléments a permis de cerner les choix, les renoncements et les compromis qui marquent notamment l'orientation qu'elles donnent à leurs parcours de vie. Lors de la réalisation des entrevues, nous avons été surprise de constater que les femmes cadres ne recherchent pas systématiquement une possibilité d'ascension, ce qui est contraire à la compréhension initiale que nous avons construite lors de notre travail de recension. Nous avons l'impression que les connaissances produites à propos des femmes cadres faisaient souvent allusion à l'ascension hiérarchique, comme si l'ascension est une fin en soi qu'elles poursuivent et comme si l'absence de désir d'ascension n'est pas ou peu « envisageable ». De plus, nous avons été confrontées aux questionnements et parfois à la tristesse, à la désolation ou aux regrets de certaines femmes cadres qui ont poursuivi et réussi l'ascension dans les sommets des hiérarchies, ce qui a eu pour effet de nous déconcerter. Le traitement et les analyses du matériau nous ont amenés à considérer les contradictions et les paradoxes qui entourent la question de l'ascension hiérarchique pour les femmes cadres. Nous nous sommes questionnée à savoir ce que les femmes cadres cherchent à travers les événements et les transitions qu'elles vivent si elles ne cherchent pas toutes à monter les échelons de la hiérarchie. Cela nous a pris un bon moment avant d'arriver à dégager et à comprendre qu'elles cherchent à trouver leur place dans l'encadrement de même que de faire ressortir les différentes caractéristiques reliées à cette catégorie. Un autre aspect qui nous a étonnée concerne les différentes configurations qu'elles effectuent au sein et entre chacune de leurs sphères de vie (notamment vie professionnelle, conjugale et familiale), ce qui nous a amenée à considérer la nécessité d'intégrer leurs parcours de vie conjugale et familiale.

Par ailleurs, le traitement et les analyses des matériaux de la présente section ne reprennent pas intégralement les catégorisations de la section 7.3.2 en termes de « profils » pour structurer l'ensemble des catégories parce que nous estimons qu'elles auraient impliqué des découpages et des doublons dans la présentation du matériau et auraient pu entraîner des risques de figer les résultats et les analyses dans ces profils. Aussi, ce choix a été fait dans le but de pouvoir préserver les contrastes

entre les matériaux et le caractère heuristique des catégorisations. Bien que non reprises intégralement, certaines nuances liées à la catégorisation présentée à la section 7.3.2 « en arbitration », « à distance » ou « en rupture » donne forme, à certains endroits, aux éléments qui sont présentés.

Considérant ces éléments, la section qui suit prend en compte les événements et les transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres. Elle débute par 7.4.1) du parcours scolaire à l'entrée dans l'encadrement à travers : 7.4.1.1) la présentation des choix d'orientation scolaire et professionnelle initiaux qui caractérisent les parcours scolaires des femmes cadres ; 7.4.1.2) les défis de conciliation études-travail-famille ; 7.4.1.3) du premier poste occupé sur le marché du travail à l'entrée dans l'encadrement. Ensuite, la section 7.4.2 explicite les parcours de vie professionnelle en considérant les passages entre les niveaux hiérarchiques jusqu'à la possibilité de trouver sa place dans l'encadrement. La section 7.4.2.1 présente les événements marquants de la vie professionnelle des femmes cadres et les passages entre les niveaux hiérarchiques. La section 7.4.2.2 se penche sur les renoncements à l'ascension hiérarchique à travers les parcours de carrière ascendants, latéraux et descendants. Ensuite, la section 7.4.3.3 s'intéresse aux interactions entre la vie professionnelle et la vie conjugale et 7.4.3.4, les interactions entre la vie professionnelle et la vie familiale. La section 7.4.3 expose les perspectives d'avenir des femmes cadres. De ces analyses, la section 7.4.4 examine la mise en discussion lors des entrevues de groupe. Enfin, la section 7.4.5 présente une synthèse et un point de discussion sur les événements et les transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des femmes cadres.

7.4.1 Du parcours scolaire à l'entrée dans l'encadrement

7.4.1.1 *Choix d'orientation scolaire et professionnelle initiaux*

Un grand nombre de femmes cadres ont un parcours scolaire marqué par une formation initiale universitaire, un des événements marquant leur parcours. En ce qui concerne le choix du domaine de formation, certaines ont exprimé leur intérêt pour un domaine d'études ou leur désir d'exercer un métier spécifique. Dès les débuts de leur parcours scolaire, certaines ont constaté leur choix en fonction d'un intérêt pour un domaine d'étude ou pour un métier. Le choix peut s'être exercé par l'intérêt à s'engager

dans un métier traditionnellement masculin qui se présente comme faisant appel à la mobilisation d'habiletés plus cartésiennes à travers les mathématiques et la logique.

Le métier est plus masculin, les filles ne veulent pas aller en informatique. J'étais un peu garçon quand j'étais jeune. J'ai toujours adoré les mathématiques, la logique. Même quand j'ai fait l'université, on était plusieurs dizaines dans la classe, j'étais l'unique fille.
— Samantha

Le contexte familial peut aussi avoir impacté leur choix scolaire. Des femmes cadres ont exprimé avoir eu des parents chefs d'entreprises, gestionnaires ou provenir d'une culture patriarcale, ces éléments ayant influencé leur désir d'occuper un jour un poste de gestion au sein d'une organisation. Des expériences d'encouragements dans leur parcours scolaire et de travail étudiant, comme le fait d'avoir été ciblées et encouragées par leurs pairs, leurs enseignants ou encore leur patron à occuper des rôles de leaders, ont aussi participé à leur choix. Leurs capacités à gérer du personnel, à être à l'écoute des autres et à rassembler des gens sont parmi les aspects qui marquent leur leadership. Dans certains contextes, quelques femmes cadres ont expliqué avoir eu à défendre leur choix scolaire auprès de leurs parents. D'autres y ont été entraînées par la pression des parents face à un choix limité de profession.

Le domaine du droit, c'était vraiment pas un choix de passion, c'était plus un choix de tête que de cœur. J'avais les notes pour entrer en droit et mes parents trouvaient cela raisonnable de rentrer en droit. Ils me disaient : « tu verras ce que tu vas faire, mais au moins tu as un bac en quelque chose ». Un choix de cœur aurait été la danse ou l'anthropologie. — Florence

Au niveau des domaines de formation universitaire, plusieurs se sont inscrites dans des domaines de formation des sciences de la gestion, notamment en relations industrielles (sous différentes spécialisations, par exemple santé sécurité au travail, ergonomie, etc.) ou en administration des affaires (sous différentes spécialisations, par exemple comptabilité, système d'information, ressources humaines, finances, etc.). Ces femmes sont notamment devenues conseillères en ressources humaines, conseillères en santé sécurité au travail, conseillères hypothécaires ou comptables. Certaines ont choisi d'étudier dans le domaine des sciences humaines et sociales (par exemple, anthropologie, psychologie, littérature, enseignement, histoire ou droit) et sont devenues anthropologues, psychologues, littéraires, bibliothécaires, historiennes, enseignantes ou avocates, soit

des professions de prime abord plus éloignées des sciences de la gestion. Par ailleurs, quelques-unes ont fait des études dans le domaine des sciences pures et appliquées (informatique, actuariat) ou dans le domaine des sciences de la santé (physiothérapie, soins infirmiers). Elles ont accédé aux professions d'informaticienne, de physiothérapeute et d'infirmière. Un petit nombre de femmes ont étudié dans les domaines de l'aménagement, des arts ou du design. Elles sont devenues urbanistes, ou artistes.

En ce qui concerne leur formation initiale, la plupart des participantes ont effectué leurs études en continu en étant principalement aux études à temps plein, et ce, jusqu'à l'obtention de leur diplôme. Certaines formées au niveau collégial ont fait un retour aux études après quelques années sur le marché du travail afin de poursuivre une formation de niveau universitaire à temps plein. Ce retour aux études peut avoir été motivé par la découverte de leur intérêt pour le travail de gestion au fil de leurs expériences professionnelles, à une réorientation de carrière ou encore à un désir de se construire un profil d'expertise sur mesure. D'autres ont souligné avoir été fortement encouragées par leurs patrons à poursuivre des études de niveau universitaire dans le domaine des sciences de gestion étant donné leur potentiel même si cela a impliqué qu'elles démissionnent de leur poste. Enfin, quelques-unes se disent autodidactes malgré leurs études collégiales. Elles racontent avoir fait un ensemble de postes avant d'entrer dans l'encadrement et avoir appris leur métier de cadre sur le terrain.

7.4.1.2 *Défis de conciliation étude-travail-famille*

Pendant leur parcours scolaire initial, plusieurs femmes cadres ont appris dès le départ à concilier études et travail (étudiant à temps partiel ou travaillant sur appel) afin de poursuivre des activités de formations universitaires.

J'ai fait le bac en administration des affaires à distance à temps plein en même temps que mon travail. Ça aussi, c'est une réalité qui est différente, c'est sûr que je n'avais pas d'enfants non plus, donc ça me le permettait, sinon ça aurait été impensable. Ça demandait beaucoup de discipline de dire « bon ce soir, j'ai cela à faire comme objectif, demain, ça sera cela, il faut que je le fasse demain même si je suis fatiguée et ça ne me tente pas, j'ai pas le choix ». — Jeanne

À cette première conciliation études-travail, certaines y ont ajouté des enfants et ont appris à concilier études-travail-famille. Elles ont soulevé que les femmes, de manière générale, sont confrontées à

devoir apprendre rapidement à concilier plusieurs activités à la fois afin de pouvoir mener de front plusieurs projets en même temps. En ce sens, ces femmes confrontées aux enjeux de conciliation ont été appelées à mettre en place des stratégies permettant de rapprocher ou de mettre à distance certains aspects de leur vie scolaire/professionnelle ou de leur vie familiale. Ces stratégies peuvent avoir permis de préserver ce qui est important dans leurs différentes sphères de vie et d'arriver à faire des compromis entre travail, études, famille pour se réaliser dans plus d'une facette de leur vie. Ces stratégies peuvent aussi les avoir conduites à renoncer ou à céder certaines dimensions estimées importantes dans leur vie familiale pour prioriser leur projet scolaire. Dans tous les cas, il apparaît que les femmes cadres gèrent plutôt seules les enjeux de conciliation.

Quand j'étais à l'université avec deux enfants, j'ai fini mes études avec un troisième. Je me levais le matin avant que les enfants se lèvent et je faisais un petit peu de travail de lecture, ils vont à la garderie, travail encore, le soir ils sont couchés, travail encore. C'est d'arriver à être capable de combiner vie familiale et professionnelle. [...] Comme femme, on a besoin de développer ces habiletés-là à réussir beaucoup de choses, mais aussi s'épanouir à travers cela. — Audrey

7.4.1.3 Du premier poste occupé sur le marché du travail au premier poste de cadre

Une fois leur diplôme en poche, différents moyens ont permis aux femmes cadres de s'insérer sur le marché du travail. Certaines se sont vues offrir un poste au sein d'une organisation grâce à certains contacts informels auprès de leur réseau, ont poursuivi leur parcours au sein de l'organisation dans laquelle elles ont travaillé pendant leurs études ou encore sont entrées dans une première fonction à titre de chef d'entreprise ou de travailleuse autonome. La plupart des femmes ont d'abord occupé un ou une succession de postes professionnels ou de travail spécialisé. Elles ont appris leur métier sur le terrain. Aussi, la majorité des femmes ont occupé un premier poste comme professionnelles, et ce, qu'elles soient formées ou non à la gestion (entre 1 et 6 postes). Plusieurs des parcours scolaires des femmes cadres les conduisent à un titre professionnel. En ce sens, plusieurs femmes cadres ont d'abord postulé sur des postes au sein d'organisations diversifiées dans le but de s'insérer dans un premier poste au sein du marché du travail en tant que technicienne, professionnelle ou cadre. Dans quelque cas, certaines ont occupé un premier poste de professionnel avec une fonction de gestion officieuse/dans l'informel, sans avoir la reconnaissance au sein de l'organisation et les avantages matériels du statut de cadre au sein de l'organisation.

Quand on sort des études, on veut un travail donc j'ai obtenu un poste de professionnelle responsable d'une bibliothèque, qui n'était pas le poste d'un cadre. J'étais responsable de quelques techniciens et de quelques commis, c'était vraiment un petit milieu. Ce n'était pas reconnu que j'étais une gestionnaire, il n'y avait pas beaucoup de réflexion sur les postes eux-mêmes. — Monia

Quelques-unes seulement ont occupé un premier poste de cadre à la suite de leurs études ou de leur formation en gestion. Des femmes cadres ont soulevé les difficultés vécues dans la recherche d'un travail ou d'un poste, que ce soit en raison du plein emploi ou encore de la précarité des postes/fonctions disponibles. Certaines ont finalement décidé de postuler sur des postes professionnels en région afin de se trouver du travail. Elles peuvent aussi avoir choisi d'occuper une fonction professionnelle à contrat ou avoir choisi de cumuler plusieurs fonctions professionnelles à contrat à temps partiel pendant une même période avant d'obtenir un poste permanent comme professionnelle ou cadre.

À l'époque, j'avais mon baccalauréat en poche, j'ai fait beaucoup de démarches pour travailler à X [nomme la ville] et ça n'a absolument rien donné. Les personnes des ressources humaines que j'allais voir ouvraient leur tiroir et me disaient : « regarde, j'ai 150 demandes d'emploi ici, alors quand même que j'en aurais 151, je ne t'appellerai pas plus » et elles ont fermé leur tiroir. Et c'était à peu près comme cela tout le temps, partout. — Sandra

Avant d'entrer dans l'encadrement, des femmes cadres se rappellent avoir traversé des questionnements, à savoir si elles sont intéressées par ce type de travail d'encadrement, par les mandats et les responsabilités du poste, de même que les activités et les tâches de travail. Certaines ont soulevé leurs limites pour des aspects du travail d'encadrement, notamment les facettes financières. Des enjeux relationnels ont préoccupé certaines d'entre elles à savoir comment elles arriveraient à devenir patronnes d'anciens employés ou collègues et établir leur crédibilité. Les défis des horaires ont posé des questionnements à certaines, sachant que le passage dans l'encadrement demanderait un investissement plus important dans les premières années. De plus, la prise en compte de leur réalité familiale et conjugale a été évoquée par d'autres femmes cadres, notamment à l'égard de la réaction de leur entourage à propos de ce passage. Certaines ont évoqué des renoncements imminents qu'elles voyaient arriver si elles décident de passer du côté de l'encadrement, par exemple certaines relations amicales de proximité avec certains collègues de longue date, du temps passé dans

d'autres projets de vie ou encore les défis de la conciliation travail-famille, alors qu'elles ont mis des aménagements comme professionnelles afin de préserver un plus grand espace pour la vie familiale. D'autres ont soulevé que ce passage du côté de l'encadrement pourrait entraîner un certain « deuil » de leur profession, ne sachant pas comment elles pourraient intégrer ou non certaines facettes de leur profession à leur fonction d'encadrante. Malgré la présence de ces questionnements, plusieurs ont élaboré des pistes de solutions ou des alternatives et ont décidé de faire le saut dans l'encadrement.

a) Décalages entre les attentes construites par le parcours scolaire et les réalités du travail

Lors de leurs premières expériences de travail dans l'encadrement, des femmes cadres ont évoqué le décalage vécu entre les attentes/savoirs/connaissances/intérêts construits pendant leur parcours scolaire et les réalités du travail professionnel ou d'encadrement auxquelles elles ont été confrontées au sein des organisations. Certaines ont vécu des déceptions, des doutes ou des remises en question une fois arrivées sur le terrain, constatant que les réalités du travail cadrent peu ou moins que prévu avec leurs intérêts et les apprentissages acquis lors de leur formation initiale. Elles ont soulevé la nécessité d'arriver à faire des compromis pour s'adapter au milieu de travail tout en préservant certains éléments qu'elles ont appris en formation et qu'elles estiment importants.

Un des premiers chocs que l'on a quand on sort de l'université, c'est une perception que les gens font les coins ronds et, effectivement, tu ne peux pas appliquer ton modèle comme tu l'as appris. Il faut que tu coupes beaucoup de choses. [...] Il faut que tu arrives à trouver [...] un compromis. — Angèle

Pour d'autres, ces premières expériences de travail leur ont permis de cerner et de redéfinir les éléments qu'elles jugent importants à considérer et à préserver dans leur travail. Certaines ont eu des expériences qui les ont conduites à mieux définir et connaître leurs intérêts, leurs valeurs et ce qu'elles aiment dans leur travail. Elles ont pu faire des choix et trouver une place où elles peuvent se mobiliser et s'investir à la hauteur de ce qu'elles jugent important. Dans quelques cas, cette redéfinition a impliqué de revoir leurs intérêts/ambitions de carrière construits lors de leur formation initiale.

Je suis sortie de la fac de droit et, dans ma tête, j'étais pour être une avocate d'affaires [...] pour m'apercevoir que j'ai besoin d'être beaucoup plus circonscrite dans ce que je fais, moins large, moins de grosses affaires et plus humain [...] Au moment de mes études, je voulais faire du droit des affaires, du droit commercial, je suivais tous les cours

en lien avec cela. J'en ai pas pris assez en droit humain finalement. J'ai été dans un grand cabinet et je n'ai pas aimé cela, le côté très business, très litige, très chicane, très sec du droit commercial, des contrats, du langage utilisé dans les contrats, c'est très aride, je trouvais que c'était pas humain [...] Je pensais que je voulais quelque chose, pour m'apercevoir qu'il y avait des choses là-dedans que j'aimais et des choses que je n'aimais pas. — Charlie

Dans d'autres cas, elles ont raconté avoir découvert, une fois sur le terrain, ce qui les passionnait réellement dans le travail, ce qui était parfois différent de ce à quoi elles ont aspiré ou construit pendant leur programme de formation.

Je suis allée vers la comptabilité pour la passion des chiffres, pour découvrir par la suite une fois la formation à l'école terminée que ce qui m'intéressait beaucoup dans ce travail-là, ce n'était plus les chiffres, c'était la diversité de clients que j'avais à servir parce que, dans une même semaine, je pouvais être chez un détaillant de piscine, chez un fabricant de vêtements, chez un concessionnaire automobile, donc, oui, je faisais leurs chiffres, mais c'était d'échanger avec mes clients sur des pistes d'amélioration pour changer les choses. — Judy

Des femmes cadres ont aussi soulevé avoir ressenti certaines fragilités au moment de s'insérer dans leurs premiers postes sur le marché du travail, notamment lors de l'entrée dans l'encadrement, du fait d'être jeune, femme, sans expérience et confrontée à des employés plus expérimentés.

J'arrivais avec mes skis, jeune diplômée de 22 ans, je me suis fait accueillir en me faisant dire « mais qu'est-ce qu'elle vient faire ici elle ? » ou à peu près. — Sandra

b) Entrée dans l'encadrement et défis d'intégration

Pour entrer dans l'encadrement, certaines ont postulé sur un poste ouvert à l'interne, notamment à la suite du congédiement du prédécesseur ou du départ du patron à la retraite alors que d'autres ont saisi une opportunité qu'elles ont repérée de l'externe d'une organisation. Lors du processus de sélection, elles ont dû montrer leurs connaissances et leurs compétences pour faire le travail d'encadrement, leur vision globale et leur compréhension du fonctionnement de leur organisation et, parfois, répondre à certaines attentes fixées par le biais de processus d'évaluations à l'aide de tests psychométriques. Dans ces contextes, elles se sont retrouvées en compétition avec des collègues ou d'autres candidats et elles ont dû se démarquer pour obtenir le poste. Elles peuvent aussi avoir vu la possibilité de

poursuivre dans l'encadrement après avoir assuré des intérimis alors qu'elles n'avaient pas envisagé ce type de passage auparavant. Lors de leur entrée en poste, certaines femmes cadres ont mentionné avoir été confrontées à des dossiers mal en point après que le poste ait été laissé vacant plusieurs mois au sein de l'organisation. Les problèmes à régler ont été nombreux en plus de devoir apprendre leurs nouveaux dossiers. D'autres femmes cadres ont soulevé la présence de conflits au sein des équipes encadrées ou des crises à régler.

Quand je suis rentrée en poste, il y avait des employés dans mon équipe qui étaient renommés pour faire la guerre aux gestionnaires. — Karine

Un autre aspect touche les rapports sociaux de sexe vécus dans les dynamiques relationnelles avec leurs collègues. Des femmes cadres ont expliqué avoir été remises en question par leurs collègues et/ou leur patron et/ou les employés à propos de leur capacité à faire le travail d'encadrement, de même qu'à des perceptions négatives sur leur capacité à gérer. Elles ont été perçues comme manquant d'expérience et de qualifications.

Mon âge est mon côté féminin c'est une réalité qui m'a rattrapée. J'ai perçu que « la petite jeune qui, arrive quessé qu'elle va venir faire ici? », ça, je l'ai senti de la part de mes collègues gestionnaires. Il y en a même qui m'ont dit : « je ne pensais pas que tu serais capable de faire le travail. » — Jeanne

c) Motifs pour devenir cadre

En ce qui concerne les motifs pour devenir cadre, il est important de souligner que plusieurs des femmes cadres ont mis de l'avant qu'elles n'avaient pas comme objectif précis de devenir cadre lors de leur programme de formation ou lors de leur entrée sur le marché du travail. Plusieurs ont découvert leur goût pour le travail d'encadrement au cours de leurs premières années sur le marché du travail.

*Par mes expériences de travail, je me suis découvert un goût et des habiletés de gestion.
— Vicky*

Le choix d'entrer dans l'encadrement a été motivé par leur désir de relever de nouveaux défis dans le travail, de pouvoir mettre leur bagage et l'ensemble de leurs connaissances en œuvre afin de gérer

leurs propres dossiers, équipes et projets ou développer des organisations en fonction des valeurs qu'elles estiment importantes. De plus, la possibilité de se développer et de se réaliser dans un travail de leadership en étant portée par les employés et les collègues a été évoquée. D'autres ont soulevé rechercher la possibilité d'occuper un poste avec plus de pouvoir décisionnel ou d'avoir une plus grande influence au sein de leur organisation, sur les décisions qui y sont prises. En effet, quelques-unes avaient ce désir de pouvoir « décider » dans le cadre de leur travail, notamment de pouvoir décider de l'organisation du travail et de prendre des décisions de gestion sans avoir à être toujours sur le terrain.

Ce qui m'attirait beaucoup, c'était cette notion de faire partie de la décision, de la prise de décision à l'interne, de vraiment comprendre les enjeux commerciaux, les enjeux d'une société de façon approfondie, non pas juste la question juridique, donc c'est une des raisons pour laquelle j'ai décidé de poursuivre ma carrière même si elle était en droit, de la poursuivre à l'interne, à l'intérieur d'une compagnie. — Sonia

Couplées à ces envies de devenir cadre pour différents motifs du travail, certaines ont mentionné que des opportunités, des concours de circonstances ou encore des hasards ont contribué à concrétiser leur désir de passer dans l'encadrement. Dans quelques cas, elles ont été repérées par leur patron pour un poste en intérim ou un remplacement, ou ont vu la possibilité de prendre la place de leur patron alors qu'il quittait pour la retraite.

Ce qui m'a amené à être cadre, c'est presque le hasard, je n'ai pas choisi d'être cadre. La personne qui dirigeait le service est tombée enceinte, donc on m'a dit : « Rosalie, temporairement veux-tu le prendre? » [...] Et cette dame-là finalement a eu 4 enfants [rires] donc ce qui devait être six mois a finalement été quelques années et j'ai commencé à m'intéresser à toute la question de l'encadrement. — Rosalie

Quelques femmes cadres ont souligné que les femmes, de manière générale, vont davantage passer du côté de l'encadrement en raison des aspects qualitatifs du travail et non pas pour le pouvoir ou la recherche de gains financiers, notamment en termes de rémunération. Selon elles, ce serait mal vu pour les femmes d'affirmer leur leadership ou leur désir de pouvoir.

Le fait d'être cadre m'a intéressée comme possibilité d'accéder à une situation qui me permettait d'avoir un horizon plus large. [...] C'est cet aspect qui m'intéressait et très souvent d'ailleurs, chez les femmes on remarque que ce n'est pas tant l'aspect du pouvoir ou de la rémunération, c'est beaucoup plus un aspect qualitatif qui va les attirer vers ces

nouveaux défis. [...] c'est mal vu pour une femme d'affirmer rechercher le pouvoir. La plupart des femmes formulent leur raison de leur accès en termes qualitatifs. — Estelle

Enfin, quelques rares femmes ont nommé leur envie de devenir cadre dès leur choix professionnel initial ou pendant leur projet de formation.

Je suis de formation comptable CMA CPA, le management est très fort, donc ça me destinait beaucoup à l'encadrement cette formation-là. — Paule

d) Apprentissage formels et informels du travail d'encadrement

Par ailleurs, des femmes cadres ont exprimé la présence de différentes formes de formation ou d'apprentissage du métier de cadre, allant au-delà de leur formation initiale, et ce, qu'elles aient été formées ou non à la gestion. Elles peuvent avoir suivi des formations supplémentaires selon leurs besoins ponctuels, à l'interne par des professionnels (codéveloppement), par des institutions universitaires (certificat, MBA) ou des institutions professionnelles (par exemple, coaching pour développer des compétences spécifiques). Ces formations leur ont permis de connaître ou d'approfondir certains aspects de la gestion, telles la comptabilité et la gestion financière pour laquelle certaines ont trouvé qu'elles avaient un manque de compétence ou encore des comportements ou des habiletés relationnelles/techniques de gestion. D'autres ont appris le métier davantage sur le terrain, au fil des situations de travail vécues, soulevant les limites des formations formelles.

À partir du moment où tu veux, tu as un bon jugement, on te légitime dans le poste que l'on te donne, il y a plein de choses qui s'apprennent sur le tas comme cadre en gestion des ressources humaines. Oui, tu peux aller chercher plein de belles formations, je l'ai fait, mais les situations sont presque toutes uniques parce que les individus sont uniques, ils t'amènent sur des terrains des fois tu dis « ouf mon Dieu, ah bon, j'aurais pas pensé que... ». — Marjorie

Quelques-unes ont soulevé avoir pu solidifier leurs compétences dans le métier de cadre à la fois par des formations et des apprentissages sur le terrain. Des femmes cadres ont mentionné que, lors de leur formation en gestion, elles ont pu se retrouver avec des pairs et échanger sur les expériences vécues dans l'encadrement. Pour elles, la possibilité d'échanger avec des pairs lors de ces formations continues en gestion a été davantage marquée que la formation en tant que telle. Elles ont soulevé que, pour elles, la gestion s'est apprise autant sinon plus par l'informel, la pratique, l'observation, les

discussions et les échanges avec les autres, que ce soit des pairs ou des patrons que par le biais de formations formelles en gestion.

J'ai appris beaucoup beaucoup des gens que j'ai côtoyés dans ma formation. 80% de mes apprentissages, ça n'a pas été dans les livres ou dans les cours, c'était les réunions avant les cours. Dans les salons d'étudiants et les échanges, j'avais des collègues de différents établissements et là, j'apprenais. — Anissa

D'autres ont soulevé l'importance d'avoir vécu certains événements, situations de travail ou de savoir gérer certaines situations avant d'entrer dans l'encadrement ou effectuer des passages entre les niveaux hiérarchiques, ce qui fait référence au développement de certains savoir-faire par le travail d'encadrement.

Tu dois prendre certaines expériences avant d'arriver à un poste de direction. [...] il faut que tu aies un peu d'expérience pour arriver à la bonne place avec les meilleures solutions possibles dans le meilleur temps possible et d'avoir un équilibre dans tout cela. L'expérience fait en sorte que, oui, tu l'acquiers et tu vas savoir comment réagir dans une situation donnée beaucoup plus facilement que d'être désarçonnée. — Charlotte

Un petit nombre de femmes se rappellent certains de leurs apprentissages en début de parcours en ce qui concerne les modes de fonctionnement des lieux de pouvoir et le stress généré en raison de ne pas avoir de connaissances et de savoir-faire sur ces aspects de leur travail. Progressivement, elles ont pu prendre de l'expérience et apprendre à faire certaines facettes de leur travail.

J'ai appris gouvernance et CA 101, j'avais jamais fait affaire avec un CA. Comment rédiger des procès-verbaux, qu'est-ce qu'il faut faire au niveau d'un CA, ça a été un apprentissage les premières années. J'étais tellement nerveuse au CA, j'avais mal au ventre à chaque fois que je rentrais parce que je ne savais pas ce que je faisais. Tout était nouveau. Il fallait que je fasse des règlements généraux, il fallait que je mette en place les procédures du CA, qu'est-ce qui va au CA et qui n'y va pas, qu'est-ce qui doit faire l'objet d'une résolution, toutes ces choses, c'était sur moi. — Florence

Quelques-unes ont expliqué pouvoir apprendre à mieux se connaître tout au long des expériences qu'elles ont vécues dans leur travail, leur permettant de mieux définir ce qu'elles aiment de ce qu'elles n'aiment pas, ce qu'elles recherchent de ce qu'elles veulent éviter dans leur vie professionnelle à partir des différentes situations de travail.

Il faut connaître ce que l'on aime, ce que l'on aime pas, ce qu'on veut, ce que l'on veut pas puis, plus qu'on vieillit [rires], pire c'est parce que ciel que l'on sait ce que l'on veut pu [rires]. C'est de se respecter soi-même puis de dire « regarde ça, moi, ça me fait carburer, ça, ça m'éteint complètement ». — Mireille

e) Défis de conciliation entre la vie professionnelle, la vie familiale et la vie conjugale

Certaines ont eu un ou des enfants au cours de cette période d'intégration dans l'encadrement. Elles se sont retrouvées à gérer cette période charnière de l'arrivée de leur(s) enfant(s) avec leurs désirs de carrière et à mobiliser des stratégies de planification pour concilier travail, carrière et famille, ce que leurs collègues masculins ont peu ou pas eu à faire, selon elles. Elles se sont rappelé la peur ressentie à l'idée d'annoncer à leur patron ou patronne carriériste qu'elles sont enceintes et qu'elles envisagent de prendre un congé de maternité d'un an.

Je me souviens, mon premier enfant, je tournais autour du pot, je ne m'en allais pas annoncer une bonne nouvelle à ma patronne [...] C'était une femme très carriériste qui n'avait pas eu d'enfants par choix de carrière. Après l'annonce, elle m'a dit : « c'est une bonne nouvelle » et elle était tellement contente pour moi, j'ai finalement été contente. [...] Dans ma réflexion de carrière, j'ai planifié mes bébés, j'en voulais, puis je ne les aurais pas eus bien bien plus tard. Je ne pense pas qu'un gars a besoin de se poser ces questions-là. — Laurianne

En plus de l'arrivée des enfants au cours de cette période d'insertion professionnelle, quelques femmes cadres ont connu des déménagements familiaux en raison des mobilités de carrière de leur conjoint ou d'un projet de vie personnelle.

7.4.2 Parcours de vie professionnelle : des passages entre les niveaux hiérarchiques à la possibilité de trouver sa place dans l'encadrement

Le traitement et les analyses du matériau ont amené à dégager les événements et les transitions qui caractérisent le parcours de vie professionnelle des femmes cadres dans une perspective diachronique. Parmi ces éléments, on retrouve la présence de plusieurs mouvements hiérarchiques, dont des mouvements ascendants, latéraux et descendants. Des mouvements ascendants sont effectués lorsque les femmes cadres changent de poste pour un poste de niveau hiérarchique plus

élevé par rapport au poste précédemment occupé. Des mouvements latéraux sont évoqués lorsqu'elles passent d'une poste d'encadrement de niveau hiérarchique équivalent au niveau de poste précédemment occupé. Des mouvements descendants sont effectués lorsqu'elles passent vers un poste de niveau hiérarchique inférieur par rapport au poste qu'elles occupaient. Les différents niveaux hiérarchiques ont été repérés à travers les appellations des postes dans la hiérarchie, les fonctions, la nature de leur travail, les ressources ou conditions matérielles, financières et humaines rattachées au poste. La comparaison des parcours de vie professionnelle entre eux révèle que très peu de femmes cadres ont eu un parcours de carrière linéaire en ascension continue. Même pour celles qui ont un parcours ascendant, plusieurs ont connu des mouvements latéraux et, parfois, descendants avant de monter/remonter et de se hisser au sommet des hiérarchies. Ces différents mouvements entre les postes d'encadrement contribuent à former des parcours parfois en escaliers, parfois en pointe (peak), où elles se maintiennent à l'apogée de l'escalier ou de la pointe. Celles qui ont des parcours plus latéraux ont un parcours marqué par des changements de postes plus horizontaux que verticaux, dans certains cas, avec parfois des mouvements en dents de scie. Les quelques femmes cadres qui ont des parcours descendants ont redescendu l'escalier ou la pointe après avoir connu des mouvements et un parcours ascendants. En plus des mouvements hiérarchiques ascendants, latéraux et descendants qui peuvent composer les parcours de vie professionnelle des femmes cadres, ces mouvements hiérarchiques peuvent être effectués au sein de la même organisation ou en passant d'une organisation à une autre. La prise en compte des différents parcours de vie (dont la vie professionnelle, la vie conjugale et la vie familiale) permet de considérer les différents événements qui marquent le parcours des femmes cadres au-delà de ce qui est vécu dans la vie professionnelle, notamment les ruptures et les recompositions familiales et conjugales, les interruptions de parcours pour des problèmes de santé physique ou mentale, la maladie ou le deuil d'un proche, les besoins de vie personnelle (vivre en région ou vivre en ville), les mobilités de carrière du conjoint, etc. Plus spécifiquement, la prise en compte des événements de la vie professionnelle, de la vie familiale et de la vie conjugale permet de cerner les configurations entre ces parcours (rapprochement, intégration, distanciation, séparation) à travers les choix, les renoncements et les compromis qui s'avèrent des dimensions essentielles à prendre en compte pour comprendre la diversité des parcours de carrière (ascendants, latéraux et descendants) des femmes cadres. Ainsi, la section 7.4.2.1 décrit les événements marquants de la vie professionnelle des femmes cadres et la diversité des passages entre les niveaux hiérarchiques. La section 7.4.2.2 examine les renoncements à l'ascension hiérarchique à

travers les parcours ascendants, latéraux et descendants. La section 7.4.2.3 se penche sur les interactions entre la vie professionnelle et la vie conjugale. Enfin, la section 7.4.2.4 présente les interactions entre la vie professionnelle et la vie familiale.

7.4.2.1 Événements marquants de la vie professionnelle des femmes cadres et diversité des passages entre les niveaux hiérarchiques

Tout au long de leur parcours de vie professionnelle dans l'encadrement, différents événements sont survenus, entraînant des mouvements hiérarchiques ascendants, latéraux et descendants entre les postes occupés par les femmes cadres. Le traitement et les analyses ont permis de dégager trois catégories d'événements qui ont eu un impact sur la mobilité de carrière des femmes cadres et les ont conduites à effectuer des mouvements ascendants, latéraux et descendants. Une première catégorie regroupe des événements liés à des restructurations, des changements organisationnels et des révisions d'organigrammes. Que ce soit à la suite de l'arrivée d'une nouvelle direction ou de l'arrivée de transformations du travail et des organisations, plusieurs femmes cadres ont mentionné avoir connu des passages hiérarchiques à la suite de ces changements organisationnels. Dans ces contextes, elles peuvent avoir été promues à un échelon supérieur (mouvement ascendant), avoir bougé de poste pour un poste équivalent (mouvement latéral) ou avoir été rétrogradées (mouvement descendant). Dans ces contextes, les transitions entre les niveaux hiérarchiques sont souvent imprévues et inattendues, parfois même indésirées, plus spécifiquement, pour les mouvements latéraux et descendants, entraînant des réflexions sur les décisions à prendre pour orienter la suite de leur parcours.

Une deuxième catégorie d'événements concerne les besoins professionnels, personnels, conjugaux ou familiaux qui impactent les mouvements ascendants, descendants et latéraux en passant d'une organisation à un autre. La possibilité d'occuper un poste qui répond davantage à leurs aspirations ou d'éviter des milieux de travail difficiles figurent parmi les situations évoquées par les femmes cadres pour expliquer leur mouvement dans la hiérarchie. Cette catégorie inclut les projets de vie personnelle tels que de vivre en ville ou de vivre en région, les mobilités de carrière du conjoint ou le désir d'améliorer ses possibilités de conciliation travail-famille. Ces événements peuvent conduire les femmes cadres à faire différentes transitions en changeant d'organisation, en fonction des possibilités de poste d'encadrement qui s'offrent à elles en considérant le nouveau contexte de vie dans lequel elles se retrouvent. Les transitions sont plus souvent planifiées et volontaires.

À un certain moment, j'ai décidé que le voyage, c'était beaucoup, j'avais une jeune famille et il y a un poste qui s'est ouvert chez X [nomme l'entreprise]. J'ai postulé sur le poste et je l'ai obtenu. — Sonia

Enfin, une troisième catégorie d'événements concerne les situations de travail vécues par les femmes cadres notamment au sein de milieux de travail difficiles. Des femmes cadres ont remis en question certaines pratiques de redressement qu'elles devaient mener dans le cadre de leur fonction et ont préféré changer de poste et d'organisation plutôt que de poser ces actions. Elles ont parfois senti devoir « sauver leur peau » afin de ne pas tomber malades face à des conduites qui allaient à l'encontre de leurs convictions et décider de quitter leurs fonctions en passant d'une organisation à une autre, en effectuant un mouvement ascendant, latéral ou descendant.

Je pense que je suis une femme de convictions claires, très claires, pour moi les clients sont la priorité, ce n'est pas l'argent. Puis, j'ai vu que l'organisation dans laquelle j'étais s'en allait vers l'argent de façon claire... [...] Alors, j'ai changé de track à 50 ans, j'ai dit : « regarde, je ne resterai pas, je ne mourrai pas là, c'est pas vrai. Il n'y a pas une job qui vaut la santé. » J'ai senti qu'il fallait que je sauve ma peau, c'est certain qu'ils l'auraient eue, ma peau, de toute façon. — Sandra

De manière plus spécifique, certains événements ont été reliés à un type de mouvement hiérarchique (ascendant, latéral ou descendant) spécifique. Certaines femmes cadres ont effectué des mouvements ascendants au sein de la même organisation pour répondre à leur désir de voir le mode de fonctionnement d'autres secteurs/services au sein de l'organisation et de relever de nouveaux défis dans ces postes, contribuant à leur réalisation de soi dans de nouvelles fonctions. Pour monter, elles peuvent avoir accepté une promotion offerte par leur patron ou avoir réussi un processus de nomination à l'interne. À l'inverse, quelques femmes cadres ont réussi à effectuer des mouvements ascendants en changeant d'organisation en raison de l'impossibilité de gravir les échelons en demeurant dans le même milieu.

Des femmes cadres ont connu des mouvements latéraux en demeurant dans la même organisation dans le but de poursuivre leur développement au travail en relevant de nouveaux défis et en ajoutant des dimensions à leur travail d'encadrement. D'autres ont mentionné avoir accepté de régler certaines

situations problématiques soulevées par leur patron. Dans quelques cas, ces mouvements latéraux peuvent avoir entraîné un plafonnement de carrière temporaire ou plus durable.

J'ai eu un petit mot des ressources humaines pour dire « il y a un poste qui s'ouvre ici », mais c'était le même poste, le même travail que j'avais là-bas. Mais je me suis dit : « il y a 200 chambres de plus, c'est un autre défi, je ne connais pas l'inventaire, il va falloir que je réapprenne. » C'est motivant parce que j'avais de nouvelles choses à apprendre et la possibilité de grandir à travers cela. J'ai postulé et je l'ai eu. Je me sens capable de gérer tout ce qu'il y a à gérer ici, mais je n'ai pas le poste pour le faire. — Martine

Quelques femmes cadres ont exprimé avoir décidé de redescendre à un poste plus bas dans la hiérarchie lors de leur retour au travail à la suite d'une absence du travail pour un problème de santé. À la suite de ces événements, elles ne se voyaient plus dans le même poste qu'avant leur départ. Elles ont connu un mouvement descendant en demeurant dans la même organisation.

Par ailleurs, l'analyse des événements marquant les parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale des femmes cadres ont amené à cerner des interruptions qui ont marqué leur trajectoire. Ces interruptions ont parfois entraîné des effets sur les passages entre les niveaux hiérarchiques à travers des mouvements ascendants, latéraux ou descendants, en demeurant ou en changeant d'organisation. Ces événements concernent le congé de maternité, le congé maladie à la suite d'un problème de santé physique ou mentale, le processus d'immigration et le retour au travail après la retraite.

7.4.2.2 Renoncements à l'ascension hiérarchique à travers des parcours ascendants, latéraux et descendants

Plusieurs femmes cadres ont changé de poste et d'organisation afin de trouver une place dans l'encadrement où elles peuvent se développer et s'investir en préservant leurs conduites au travail dans des processus d'arbitrage entre les valeurs et les intérêts des deux mondes, en incluant des processus d'arbitrage avec leur vie conjugale et familiale. Elles se disent prêtes à poursuivre leur ascension et ont eu des offres à cet égard, mais les coûts qu'elles sont prêtes à payer ont des limites. Par exemple, certaines de ces offres demandent un déménagement familial et elles ne sont pas prêtes à payer le prix de la séparation ou de la distanciation de leurs enfants et de leur conjoint pour poursuivre leur ascension. Pour ces raisons, elles ont donc résisté et refusé des promotions, des opportunités,

des mobilités, des projets à l'extérieur du pays ou des offres d'ascension afin de préserver le temps passé avec les enfants et le conjoint, préserver la stabilité de leur famille et maintenir la valeur qu'elles accordent à leurs différents projets de vie. Plusieurs d'entre elles se maintiennent dans le deuxième palier hiérarchique et résistent à passer dans un poste de numéro une ou au sommet de la hiérarchie. La possibilité de tenir le travail d'encadrement en cohérence avec les projets de vie conjugale et de vie familiale permet aux femmes cadres de trouver une place où elles sont bien et aiment leur travail malgré le prix de leur renoncement à monter dans la hiérarchie et à accéder à un poste de numéro une ou au sommet de la hiérarchie.

J'adore mon travail, puis c'est important de m'investir, mais pour moi, réussir dans la vie, c'est pas réussir ma vie. Moi, réussir ma vie, ma portion familiale en fait partie. Je peux bien réussir dans la vie, ça, c'est au niveau professionnel avec tout ce qui vient avec au niveau monétaire et tout le kit, mais est-ce que j'ai réussi nécessairement ma vie? Non. Fait que pour moi, j'ai cet aspect-là et je me dis « non, faut que ces différents aspects-là soient comblés pour me satisfaire »— Mireille

Tout comme les femmes cadres qui renoncent au premier palier de la hiérarchie, certaines femmes cadres s'inscrivent dans un parcours de carrière latéral, notamment pour maintenir leurs sphères de vie intégrées. Parmi les principales raisons pour renoncer à l'ascension, certaines ont nommé l'investissement plus grand en termes de temps passé dans le travail d'encadrement. Elles ont refusé l'ascension en raison de la précarité qui caractérise leur équilibre travail-famille et de leur désir de préserver un espace pour leur vie familiale. Elles souhaitent préserver la place et le temps accordé aux aspects de leur vie qui ont une valeur à leurs yeux, même si ces aspects ont peu de valeur dans leur milieu. De plus, elles ont parfois souligné ne pas avoir d'intérêts pour le type de dossiers de leur patron qui demandent davantage d'être à distance de ce qui se passe sur le terrain et de jouer un rôle plus stratégique. Elles ont évoqué les choix des contextes dans lesquels elles font leur travail d'encadrement et leur désir de trouver une place pour déployer leur style de leadership selon les valeurs et les intérêts du monde humain et social ou encore dans des processus d'arbitrage entre les valeurs et intérêts des deux mondes plutôt que de rechercher l'ascension à tout prix.

J'ai rencontré un ancien professionnel retraité, il dit : « voyons Marguerite, quand est-ce que tu t'en vas à la direction générale? ». Jamais parce que déjà je trouve que l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle est parfois précaire. À la direction générale, tu en as plus de vie. — Marguerite

J'ai vraiment trouvé ma place et j'ai grandi là-dedans. Tant que je vais continuer de faire partie d'une équipe à créer des shows ou à faire du mentorat, je trouve que ça serait une belle porte de sortie doucement vers la retraite [rires] éventuellement. — Éva

D'autres femmes cadres voudraient poursuivre leur ascension au sein de l'organisation, mais ne savent pas si des opportunités s'offriront à elles malgré qu'elles font les efforts nécessaires pour se faire voir pour leur performance au sein de l'organisation, en orientant leurs conduites au travail dans des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental. Quelques fois, elles ont exprimé leur déception de ne pas avoir le même statut hiérarchique que leurs collègues et les mêmes conditions matérielles de travail malgré leur place au comité de direction.

Par ailleurs, quelques femmes cadres qui ont des conduites au travail axées dans des valeurs et des intérêts du monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental ont expliqué qu'elles auraient aimé poursuivre leur ascension, mais qu'elles se sont retrouvées sur des postes cul-de-sac pour leur carrière. Elles ont évoqué leurs souffrances d'être plafonnées en carrière ou d'avoir une carrière qui ne mène nulle part, et ce, malgré leur désir d'ascension. Face à ces contraintes, elles se sont maintenues dans des parcours de carrière latéraux.

Je suis la seule cadre de ce niveau hiérarchique ici et ce que je fais ici en plus est comme unique aux autres directions, ça ne se fait pas ailleurs. C'est une double solitude, je n'ai pas de collègue et je suis aussi seule dans la nature du travail qui est fait ici. — Jocelyne

D'autres ont refusé de postuler sur un poste plus élevé doutant qu'elles y auraient réellement accès, comme pour ne pas subir l'humiliation de ne pas avoir été choisie alors qu'elles le méritaient. Enfin, quelques femmes ont exprimé leur désenchantement, plus elles montaient, plus la charge devenait difficile et même si elles ont fait ces renoncements, elles disent en bout de piste avoir le sentiment d'avoir trouvé leur place dans l'encadrement, ni trop haut ni trop bas.

Tout comme les femmes cadres qui renoncent au premier palier de la hiérarchie ou qui s'inscrivent dans des parcours de carrière latéraux, quelques femmes cadres ont vécu différentes situations de travail les conduisant à renoncer à l'ascension et à s'inscrire dans des parcours de carrière descendants. Notamment, elles ont expliqué avoir été confrontées à des demandes dans leur travail d'encadrement qui sont entrées en contradiction avec leurs conduites au travail ancrées dans des

valeurs et des intérêts du monde humain et social ou encore dans des processus d'arbitration entre les valeurs et des intérêts des deux mondes, notamment à la suite de l'arrivée de transformations des formes d'organisation du travail. Des incohérences entre leurs propres valeurs au travail et celles de leur patron ou de la haute direction à l'égard du monde économique et instrumental ont été vécues. Face à ces enjeux et devant leur désir de demeurer intègres, certaines ont redescendu plus bas dans la hiérarchie pour éviter d'avoir à se compromettre et à lâcher leurs préoccupations ancrées dans le monde humain et social pour traverser la ligne et passer du côté des préoccupations orientées dans le côté du monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec les valeurs et des intérêts du monde humain et social.

Suite aux restructurations, j'ai changé de niveau hiérarchique [mouvement descendant]. Il y avait un accès, mais aussi une obéissance plus grande à la haute direction. Et moi, Monsieur X [nom d'un directeur], qui fait partie de la haute direction, je ne suis pas capable. C'est la raison pourquoi je n'ai pas appliqué sur le même type de poste que j'occupais avant les restructurations. J'ai volontairement choisi de redescendre. — Rosalie

D'autres ont tenté de résister tant qu'elles ont pu malgré les décalages vécus, mais devant les impasses, elles sont tombées malades et ont ensuite déboulé les marches de la hiérarchie. Ces femmes cadres ont évoqué leur souffrance lorsqu'elles ont perdu pied et déboulé les marches. Toutefois, elles sont parvenues à trouver une place qui leur convient davantage aujourd'hui dans l'encadrement. Les femmes cadres qui s'inscrivent dans un parcours descendant estiment avoir trouvé leur place dans l'encadrement en raison des mouvements hiérarchiques qu'elles ont engagés pour préserver la cohérence avec leurs préoccupations pour la préservation de la place accordée aux valeurs et des intérêts du monde humain et social. Certaines se sentent toutefois encore fragiles étant donné les changements récents dans leur parcours, mais elles pensent qu'avec le temps, ces changements leur permettront d'avoir plus de cohérence avec leurs valeurs et leurs visions et elles ont espoir de trouver une place dans l'encadrement qui leur permet d'intégrer leurs différentes sphères de vie.

7.4.2.3 Interactions entre les parcours de vie professionnelle et conjugale

Les femmes cadres vivent différentes situations conjugales entre la continuité, les ruptures et les recompositions. Au moment de l'entrevue individuelle, elles sont plusieurs à vivre maritalement, avec

un conjoint également cadre ou chef d'entreprise. Parmi les éléments abordés par les femmes cadres à propos de leur vie conjugale, on retrouve leur désir de partager leur vie avec une autre personne capable de comprendre certaines réalités de leur travail d'encadrement en termes de responsabilités, d'horaire et d'investissement au travail. La recherche de formes d'intercompréhensions conjugales à propos de ces aspects est particulièrement marquée pour les femmes cadres ayant vécu des incompréhensions dans des relations conjugales antérieures. En effet, près de la moitié des participantes de l'échantillon a vécu un processus de séparation ou de divorce. Plusieurs motifs sont évoqués par celles qui ont quitté leur conjoint : des incompréhensions conjugales à l'égard de la conciliation des enjeux professionnels avec les enjeux familiaux et conjugaux, des incomptabilités entre leurs carrières respectives, un conjoint qui se sent menacé par leur statut hiérarchique élevé, des relations d'abus ou de violence conjugale, le peu de participation ou l'absence de participation dans le travail domestique et les responsabilités familiales, le manque de stabilité professionnelle du conjoint ou des problèmes de santé. Les désaccords et les tensions entre leur conjoint et elles à propos de leur mode d'investissement dans le travail, leur désir d'ascension, le temps passé auprès de la famille et des enfants ou encore le temps passé en couple ont été soulevés.

Ma séparation est liée à ma carrière malheureusement. Ça a jamais été dit parce que jamais j'aurais dit quelque chose comme cela, mais c'est moi qui étais le gagne-pain et j'avais pas d'aide vraiment à la maison, il m'aidait peut-être à 25% à la maison et même après la naissance de notre fils, il a pas renoncé à ses activités sociales. [moment de silence] et c'est ce qui a fait en sorte qu'à un moment donné, ça ne marchait plus, je lui ai demandé de quitter. — Florence

Quelques-unes ont mentionné que leur travail d'encadrement était difficilement conciliable avec leur vie amoureuse et ont choisi leur carrière. Elles ont expliqué avoir vécu plusieurs relations conjugales qui se sont terminées par des processus de séparation ou de divorce. À la suite du processus de séparation conjugale, quelques femmes cadres ont mentionné avoir de la difficulté à développer/maintenir une vie amoureuse étant donné leur statut hiérarchique élevé, préférant rester seules. Parmi les aspects qui ont conduit au processus de séparation, elles ont évoqué le fait d'avoir un salaire plus élevé que leur conjoint ou encore des divergences à l'égard des arrangements mis en œuvre pour conjuguer leurs différentes sphères de vie avec leur désir de poursuivre un parcours ascendant.

Ce qui a dérangé, c'est quand j'ai fait plus de salaire que lui. [...] Et je le vois aujourd'hui, des fois, je rencontre des hommes puis le fait que j'ai un titre et un salaire important et sans le savoir, je ne dis jamais mon salaire à quelqu'un, je sens que ça dérange. — Alicia

Dans d'autres cas, leur conjoint a mis fin à la relation. Parmi les raisons mentionnées de la part du conjoint, selon elles, des visions différentes à propos de la vie de couple ou de la vie familiale, la rencontre d'une nouvelle conjointe, le fait de se sentir menacé par le revenu ou le statut plus élevé de la femme cadre ont figuré parmi les motifs de la séparation ou du divorce.

On a des épisodes de séparation [rires]. Il y a 4 ans, mes deux filles étaient en bas de 10 ans, je voulais leur faire faire toutes sortes d'activités parascolaires, je voulais qu'elles choisissent selon leur intérêt. Il trouvait que j'en faisais trop, j'étais vraiment beaucoup avec les enfants, probablement que j'ai négligé un petit peu mon couple. On s'est séparé. [...] On avait la garde 2-2-3 [...] Il a eu une autre femme dans sa vie au début, mais ça a pas duré, c'était un rebound, on a jamais vraiment élaboré sur le sujet. — Lina

Certaines des femmes qui ont traversé une séparation ou un divorce ont mentionné s'être senties fragilisées non seulement affectivement, mais également financièrement pendant une certaine période, mais, par la suite, elles ont pu rebondir et trouver des avantages à leur nouvelle vie. Quelques-unes sont subvenues seules aux besoins de leurs enfants, choisissant de ne pas se battre pour obtenir une pension alimentaire ou une garde partagée. Sur le plan affectif, certaines ont soulevé les deuils qu'elles ont dû faire de l'image qu'elles avaient projetée de leur famille, de leur relation de couple et des projets futurs envisagés qui ne se concrétiseraient pas comme elles l'ont imaginé. À la suite de ces processus de séparation ou de divorce, certaines ont décidé de demeurer seules ou de maintenir séparées leur vie conjugale de leur vie familiale. D'autres ont rencontré un nouveau conjoint et ont formé une famille recomposée.

Par ailleurs, un des aspects assez exceptionnels retracés chez quelques femmes cadres non séparées concerne la possibilité de préserver leur vie conjugale et des aménagements de vie familiale avec un conjoint qui provient du même métier. Bien qu'elles aient réussi à faire une plus grande carrière que leur conjoint et perçoivent un salaire supérieur, elles s'inscrivent dans des rapports conjugaux plus égalitaires marqués par des formes de coopération. Même si elles traversent certaines tensions, elles ont expliqué que c'était la préoccupation commune partagée autour de leur famille qui leur permet de passer à travers les moments plus difficiles.

On s'aime vraiment [rires] et on veut tellement que l'autre rayonne et on n'a pas vraiment ce type de sentiment de compétition entre nous, ça n'a jamais existé, [...] on voit vraiment l'ensemble, on voit nous deux ensemble, le bien pour la famille. Oui, on est vraiment généreux entre nous deux, on n'a pas une compétition, quand je suis nommée ou j'apparais, il est content et je suis contente qu'il est content pour moi et je suis malheureuse pour lui parce que je voulais que les gens reconnaissent comment il est bon. Mais, lui, il n'est pas malheureux parce que je suis directrice. Parfois, il n'est pas content de ne pas être directeur, mais pas parce que je le suis, ce n'est pas la compétition. — Samantha

7.4.2.4 Interactions entre les parcours de vie professionnelle et familiale

Le projet familial et les enjeux de conciliation études-travail-famille ont été vécus par plusieurs femmes cadres qui avaient ou ont eu à charge des enfants. Le projet d'avoir des enfants et d'être mère occupe une place importante dans leur vie, notamment en raison de la responsabilité intense qu'il engage, et ce, sur plusieurs années, soit au fil des différentes étapes du développement et de l'éducation des enfants.

De nos jours, on peut changer de char, de programme de formation, de chum, de maison on peut même changer de sexe. La seule affaire que l'on ne peut pas changer, c'est quand on a des enfants, on les a eus, on ne peut pas les retourner [rires]. — Rose

Le désir des femmes cadres de tenir à la fois un projet professionnel du côté du travail d'encadrement avec le projet familial conduit plusieurs d'entre elles, tout au long de leur parcours de vie professionnelle, à vivre des tensions ou des tiraillements. D'un côté, le travail de cadre demande un investissement important dans le travail, notamment en termes de responsabilités et de nombre d'heures passées à travailler. De l'autre, avoir des enfants demande de prendre soin d'eux, de les éduquer et d'être présentes. Quelques-unes ont soulevé les difficultés rencontrées dans la recherche d'un « équilibre » considérant l'investissement important en termes de responsabilité et de temps passé dans le travail d'encadrement, les tensions vécues pour concrétiser leur désir de tenir à la fois leur vie professionnelle et leur vie familiale.

Je m'investis autant dans mon travail d'encadrement parce que sinon ça ne fonctionnerait pas en termes d'heures de travail, c'est sûr que c'est un changement avoir un enfant,

c'est comme j'ai deux jobs depuis 6 ans, c'est exigeant, hyper exigeant. Ce qui a changé, c'est que je veux être aux deux places au travail et avec ma famille. — Emma

Face à ces défis, certaines ont développé des stratégies permettant de préserver du temps pour leur vie familiale dans les négociations vécues avec leur travail d'encadrement et leur projet de carrière. Pour plusieurs d'entre elles, ces stratégies s'inscrivent en continuité avec leurs conduites au travail ancrées dans des processus d'arbitration entre les valeurs et intérêts des deux mondes qui incluent les aspects plus invisibles du projet familial ou encore dans des valeurs et intérêts du monde humain et social, en intégrant le projet familial. Dès l'arrivée des enfants, plusieurs femmes cadres ont pris les arrangements nécessaires afin d'être présentes, de préserver la place accordée à leur projet familial et de donner ce qu'elles estiment important à leurs enfants. En fonction des situations vécues, elles ont engagé différents processus de négociation et d'arbitration afin d'arriver à des compromis en cohérence avec leurs valeurs et leur vision du projet familial. Plusieurs n'ont pas ou peu de regrets du fait d'avoir le sentiment d'avoir pu donner à leurs enfants ce qu'elles désirent et d'avoir mis en place des aménagements en conséquence pour concilier la vie familiale avec la vie professionnelle.

J'ai pu donner à mes enfants ce que j'avais à leur donner de bonnes façons, de préserver une place pour le projet familial sans trop avoir à sacrifier. — Charlotte

D'autres ont mentionné les renoncements qu'elles avaient faits sur leur propre carrière pour préserver un espace pour la vie familiale de même que le soutien qu'elles ont apporté à leur conjoint pour sa carrière. Lorsque les enfants ont été plus grands et qu'elles ont pu se dégager plus de temps, elles ont eu envie de poursuivre leur ascension, générant parfois des conflits dans le couple. Certaines ont dit ne pas avoir trop souffert de cette expérience, car, finalement, elles ont réussi à trouver leur place dans l'encadrement, réussi à atteindre le sommet de la hiérarchie et de s'y maintenir. Dans certains cas, l'accès à un poste au sommet de la hiérarchie a été facilité par la garde partagée obtenue à la suite d'un processus de séparation ou de divorce. La semaine où elles n'avaient pas la garde des enfants, elles pouvaient développer et faire croître leur carrière, ce qui était plus difficile lorsqu'elles étaient en couple et devaient s'absenter de la maison. De plus, elles ont mentionné avoir eu une certaine liberté conjugale du fait d'avoir renoncé à leur vie conjugale et d'avoir une certaine liberté dans la gestion de leurs activités de travail (encadrement et domestique) selon la présence ou l'absence des enfants, ce qui leur a permis de mettre en œuvre le temps et les efforts nécessaires pour poursuivre leur ascension.

Le fait d'avoir une semaine-une semaine, c'est sûr que ça a été facilitant. Je pouvais tout mettre mes déplacements dans une semaine alors qu'une mère qui est là est tout le temps là. Chaque fois qu'elle part, c'est comme une « permission » qu'elle demande. [...] Et puis, moi, j'ai jamais senti que les enfants se sentaient négligés ou brimés. — Isabelle

À l'inverse, certaines ont dû se distancier de certains aspects de leur vie conjugale ou familiale pour céder la place à leur projet de carrière. Dans certains cas, cette distanciation a eu lieu dès l'arrivée des enfants. Elles ont mis à distance leur investissement dans leur rôle de mère conceptualisé comme étant incompatible avec le travail d'encadrement dans le but de privilégier leur carrière. Elles ont mentionné avoir cédé sur leur désir de passer du temps auprès de leurs enfants et sur les aspects qu'elles trouvent important de préserver dans le projet de maternité et familial. Par exemple, certaines n'ont pas pris de congé de maternité lors de l'arrivée de leur premier enfant, retournant au travail la semaine suivante, ce qui, avec le recul, a été vécu difficilement. D'autres ont embauché du personnel domestique salarié pour prendre le relais, se dégager d'une partie de ces responsabilités et s'investir dans leur carrière. Certaines ont évoqué la présence de regrets, de tristesse ou de désolation plusieurs années après que ces décisions aient été prises.

À mon deuxième enfant, je voulais prendre 6 mois [rires] et je me suis dit : « je me gâte, j'allaite » parce que le premier, je n'ai pas allaité parce qu'en recommençant tout de suite à travailler, ça ne marchait pas. Après trois mois, l'entreprise m'appelle : « ça n'a pas de bon sens, le contrôleur est pas resté, il est parti, on a absolument besoin de toi, on va t'accommoder. » Puis, je me suis dit : « voyons donc je ne peux pas croire que je n'aurai pas 6 mois cette fois-ci [...] Je m'étais décidée que j'allais prendre soin de moi et de mon bébé. » [...] Aujourd'hui, avec le recul, je me dis : « je ne me suis pas respectée et c'est important comme femme de se respecter dans un milieu de travail ». Puis, moi, dans ma vie, j'ai un seul regret, c'est celui-là. De ne pas m'être respectée par rapport à mon employeur. — Paule

Elles peuvent aussi avoir cédé sur le temps passé en famille ou dans des activités familiales pour l'investir dans le travail d'encadrement. Des femmes ont raconté qu'elles n'arrivaient plus à être présentes même lorsqu'elles étaient à la maison avec les enfants, comme si elles étaient envahies par le travail. Parmi les stratégies mises en œuvre, certaines ont externalisé une partie de leurs activités de travail de la vie familiale à du personnel domestique salarié avec, souvent, le soutien de la famille élargie. L'ensemble des stratégies mobilisées par ces femmes cadres de même que leur investissement dans leur travail d'encadrement ancré dans des valeurs et intérêts du monde

économique et instrumental leur ont permis de gravir les échelons ou de monter les marches afin d'occuper un poste de numéro une/au sommet d'une hiérarchie au sein d'une organisation.

Je me souviens, l'été où ma belle-sœur me dit « je vais prendre les enfants » parce que je travaillais 24/7 quasiment, j'étais tout le temps au travail.— Olivia

Toutefois, malgré les efforts investis et l'atteinte du sommet de la hiérarchie dans la vie professionnelle, certaines d'entre elles ont ouvert sur leurs remises en question et sur leur souffrance. Notamment, le renoncement et les processus de distanciation de certains des aspects importants dans leur vie familiale ou dans le travail d'encadrement ont été discutés. Elles peuvent vivre des regrets de ne pas avoir passé plus de temps avec leurs enfants qui sont rendus grands, de la tristesse ou de la colère à se rappeler leur absence à certains moments significatifs de leur vie ou encore demeurent très préoccupées par le fait d'avoir un enfant devenu jeune adulte qui cherche sa voie dans la vie. Dans d'autres cas, les enfants ne sont pas très loin d'elles et ils se rappellent que leur mère n'a pas été présente, ce qui fait remonter leur culpabilité. Certaines ont expliqué que les arrangements qu'elles ont faits pour faire carrière avaient contribué à reproduire la division sexuelle du travail au sein de la famille et se sont dites attristées de ne pas être parvenues à faire autrement. Et même au cours de l'entrevue, certaines ont dit qu'elles aimeraient bien pouvoir limiter leur investissement dans le travail d'encadrement, mais elles ne sont pas en mesure de le faire dans le poste qu'elles occupent.

J'ai beaucoup de tristesse quand je pense à mes enfants quand ils étaient surtout au primaire, où je n'étais pas là pour voir ce qui se passait. Des fois, on était au souper puis des fois je soupais plus tard et, souvent, ils m'attendent, on soupe à 19 heures et ils parlaient de choses en lien avec un examen, avec l'école puis même si mon chum me feed beaucoup pour que j'essaie de suivre, à un moment donné, je suis là et je ne suis pas là mentalement quand je suis assise autour de la table et, des fois, j'en manque des bouts, [...] je me dis : « tu ne peux pas avoir de regrets, tu ne peux pas tout avoir », mais je n'ai pas l'impression de les avoir vus évoluer au niveau de l'école et de leur développement académique. — Élodie

Certaines d'entre elles ont ouvert sur leur sentiment de ne pas avoir tout à fait trouvé leur place dans l'encadrement et les difficultés reliées à leur maintien en poste. Ces aspects apparaissent paradoxaux et contradictoires étant donné qu'on pourrait penser que l'ensemble des efforts qu'elles ont faits pour connaître l'ascension au sommet de la hiérarchie leur procureraient un sentiment de réussite et d'accomplissement de soi, permettant de compenser pour les renoncements qu'elles ont faits. Plutôt

que d'évoquer leur sentiment de réussite et d'accomplissement de soi, quelques-unes ont insisté sur le prix qu'elles ont payé, sur leurs déceptions et leurs regrets qui demeurent, et ce, malgré la réussite de l'ascension au sommet d'une hiérarchie. Par ailleurs, certaines ont maintenu invisible ce qui peut les faire souffrir dans les configurations qu'elles ont engagées entre leurs sphères de vie. Elles se sont montrées comme étant peu ou pas vulnérables. Quelques femmes cadres pourraient avoir mis en place des stratégies qui permettent peu ou pas d'avoir accès à leur source de souffrances ou à la manière dont elles gèrent le retour du réel, des arrangements de conciliation qu'elles ont faits.

Je pense que j'aurais dû passer plus de temps avec ma fille... j'ai pas souvent soupé avec elle. Mais en même temps, je suis une personne qui dit qu'il ne faut jamais vivre dans le regret. — Anissa

Par ailleurs, bien que quelques femmes cadres ont mentionné ne pas avoir eu d'enfants au sens biologique ou adoptif du terme, elles ont parfois eu des enfants dans leur vie, que ce soit par le biais de leur conjoint qui a des enfants d'une union précédente ou de leur famille élargie (comme tante des enfants de leur frère/sœur, par exemple). Malgré la présence de ces enfants, le choix de ne pas avoir d'enfants à charge a allégé considérablement leurs responsabilités familiales tandis que, pour d'autres, il s'agit davantage d'un renoncement qui a été effectué pour faire carrière. Des femmes cadres ont expliqué comment le travail avait pris toute la place après avoir choisi de faire une carrière ascendante. Elles ont parfois envisagé devenir mères et s'engager dans le projet familial, mais la concrétisation de ce projet s'est plutôt mal arrimé avec leur carrière : lorsqu'elles se sentaient prêtes dans leur vie professionnelle à avoir des enfants, le moment n'a pas été bon dans leur vie conjugale parce qu'elles étaient seules pendant cette période ; lorsqu'elles ont été en couple, les exigences élevées de leur travail d'encadrement a rendu difficile ou impossible pour elles d'envisager avoir un enfant pendant cette période. Avec le temps et l'avancement de leur carrière, la place pour un projet familial a été restreinte notamment en raison de leur travail d'encadrement exigeant ou risqué. Au moment de l'entrevue, elles vivaient seules et n'envisageaient plus d'avoir d'enfants. La prépondérance de leur vie professionnelle et les difficultés de rapprochement entre la vie professionnelle, conjugale et personnelle les ont conduites à renoncer au projet conjugal et familial.

Quand j'étais dans X milieu [nomme le milieu], ça aurait été assez difficile d'avoir une famille. Et quand je suis sortie de ce milieu et que j'avais un peu plus de temps, je n'avais pas de conjoint. — Adrienne

Elles ont eu la chance d'occuper des postes de prestige, toutefois, la domination de leur travail sur leurs autres sphères de vie a rendu difficile et complexe le rapprochement, le développement ou le maintien de projets familiaux. Leur investissement dans leur vie professionnelle et l'ampleur de leurs responsabilités a forcé à d'importants renoncements dans leur vie familiale. Quelques-unes ont expliqué avoir renoncé au projet familial devant l'anticipation de ne pas être capables d'être à la fois une bonne cadre et une bonne mère, ce qui aurait été vécu comme une double déception. Elles se sont investies de manière à être pleinement satisfaites dans un projet de vie, celui de la carrière.

C'est pas juste « as-tu le goût ou pas le goût? », mais j'aurais été probablement très insatisfaite de la mère que j'aurais pu être. J'aurais été insatisfaite dans mes deux rôles, j'aurais pas été la mère que j'aurais voulu être et j'aurais pas été la cadre que j'aurais voulu. — Vicky

7.4.3 Perspectives d'avenir

La section qui suit présente la manière dont les femmes cadres envisagent l'avenir, à partir de ce qu'elles vivent au moment de l'entrevue et des expériences passées contribuant à influencer leur parcours de vie professionnelle. Plusieurs ont expliqué rester à l'affût des différentes opportunités qui peuvent s'offrir à elles tant à l'interne qu'à l'externe. Elles envisagent plusieurs scénarios d'avenir et différents types de mouvements hiérarchiques (ascendants, latéraux, descendants) pourraient être effectués. Ces scénarios sont appelés à varier selon les possibilités ou l'absence de possibilités de matérialisation au sein de leur contexte organisationnel. D'autres ont exprimé leur désir de se maintenir en poste dans les années à venir. Le traitement et les analyses des matériaux des entrevues a permis de construire huit catégories permettant de situer les perspectives d'avenir des femmes cadres en fonction du maintien en poste, de la poursuite conditionnelle de l'ascension ou de la sortie de l'encadrement : 7.4.3.1) vouloir se maintenir en poste ; 7.4.3.2) vouloir monter sans savoir si ce sera possible ; sinon se maintenir en poste ; 7.4.3.3) vouloir monter, mais pas maintenant ; 7.4.3.4) vouloir monter, mais être plafonnées ; 7.4.3.5) se voir nulle part et vivre des tiraillements ; 7.4.3.6) vouloir quitter son poste pour prendre sa retraite ; 7.4.3.7) vouloir quitter son poste et être en questionnement quant à son avenir professionnel et 7.4.3.8) vouloir quitter l'encadrement et s'engager dans un projet entrepreneurial.

7.4.3.1 Vouloir se maintenir en poste

Certaines femmes cadres ont expliqué se voir davantage dans le maintien de leur poste pour les années à venir, notamment parce qu'elles occupent une place et font un travail d'encadrement qui leur plait et leur convient au sein de l'organisation. Elles estiment avoir des défis stimulants à relever qui correspondent à leurs aspirations et avoir trouvé leur place au sein de l'encadrement.

J'ai de la misère à l'imaginer de ce que je pourrais faire d'autre, c'est pas que je ne suis pas capable, mais j'aime tellement ce que je fais que je me demande comment je pourrais trouver quelque chose qui pourrait m'allumer encore plus, je ne sais pas. [...] j'ai eu beaucoup d'offres et un chasseur de têtes m'a offert un poste plus haut et gros encore dernièrement et j'ai dit non, ici, j'ai la liberté de faire ce que je veux et d'avoir des résultats et j'aime l'équipe et j'aime ce que l'on fait. — Isabelle

D'autres souhaitent se maintenir en poste afin de pouvoir se dégager du temps pour des projets personnels ou scolaires. Pour s'y maintenir, certaines ont accepté des mandats professionnels externes à leur poste afin de demeurer stimulées dans le travail. Elles considèrent peu ou pas le poste de niveau hiérarchique plus élevé, mais elles ne se voient pas non plus retourner dans un poste de professionnelle ou dans un autre poste dans une autre organisation.

Je me vois à la tête du service jusqu'à ma retraite. Je n'ai pas d'aspirations, par exemple, je regarde mon patron, je ne ferais pas partout sa job. [...] Puis, je ne me vois pas à la tête d'aucun autre service. — Diane

Conscientes de certaines de leurs limites personnelles qui restreignent leurs possibilités d'ascension (bilinguisme, diplôme), quelques-unes ont exprimé leur désir de se maintenir en poste pour préserver leur conciliation entre le travail d'encadrement et leur vie familiale et éviter à leur famille de déménager dans une autre ville. Elles ont envie de poursuivre leurs activités d'encadrement jugées satisfaisantes et préserver une bonne conciliation travail-famille. D'autres se projettent dans leur poste à long terme, notamment pour une dizaine d'années encore avant de prendre leur retraite. Elles mentionnent vouloir terminer leur carrière sur leur poste actuel, possiblement en réduisant leur investissement dans leur poste afin de laisser la place à leur relève. Dans certains cas, elles iront rejoindre leur conjoint déjà à la retraite et réaliser différents projets personnels communs.

Je n'ai pas de projets d'avenir. Mon projet serait de finir ma carrière ici. — Charlotte

Des femmes cadres ont expliqué vouloir se maintenir à leur poste en se disant satisfaites de leur niveau hiérarchique tout en demeurant ouvertes aux opportunités d'ascension hiérarchiques à l'interne et à l'externe qui pourraient se présenter. Malgré leur désir de se maintenir en poste dans les années à venir, certaines ont aussi mentionné que si leur patron leur offrait le poste de niveau hiérarchique suivant, elles accepteraient probablement l'offre. Par ailleurs, certaines ont aussi soulevé la possibilité de quitter leur poste si certains changements organisationnels entraînaient un changement de culture et de valeurs au sein de l'organisation et ne correspondraient plus à leurs propres valeurs de travail. Elles sont conscientes que les changements et les restructurations surviennent rapidement et peuvent avoir différents effets sur leur travail. Devant ces éventualités et malgré leur désir de se maintenir en poste, elles sont capables de se projeter dans différentes perspectives d'avenir.

7.4.3.2 Vouloir monter sans savoir si ce sera possible ; sinon se maintenir en poste

Certaines femmes cadres ont évoqué leur désir d'ascension dans les années à venir, au sein de l'organisation où elles travaillent ou encore à l'externe, voire à l'international. Toutefois, les possibilités réelles de matérialiser ce désir d'ascension et considérant leur vie conjugale et leur vie familiale serait dans certains cas, réduites. Certaines ont expliqué les raisons de ces limites au sein de leur organisation. Parmi ces raisons, elles évoquent que persiste une lutte des places pour les postes de pouvoir et que, plus on monte la hiérarchie, plus le nombre de postes de pouvoir est limité. En ce sens, ces femmes cadres, malgré leur désir d'ascension, envisagent d'autres scénarios d'avenir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation actuelle. D'autres femmes cadres ont soulevé avoir atteint tous les critères objectifs pour passer au niveau hiérarchique suivant, mais avoir certains doutes à l'égard des critères subjectifs à atteindre et ne pas savoir si l'opportunité se présentera à elles puis si elles accepteront cette opportunité au moment venu. Si l'opportunité ne se présente pas, elles se voient se maintenir dans leur poste actuel jusqu'à leur retraite.

Si l'occasion se présente, j'aimerais voir si je suis capable d'être présidente. J'ai déjà envisagé un poste de présidente dans une autre organisation, fait des approches, mais ça n'a pas marché. — Vicky

Quelques femmes cadres avaient envie de poursuivre leur ascension en changeant d'organisation et en poursuivant une carrière à l'international, mais ne sont pas certaines qu'elles seront en mesure de matérialiser ces désirs en raison de l'arrivée d'un nouveau conjoint peu mobile.

7.4.3.3 *Vouloir monter, mais pas maintenant*

Certaines femmes cadres voudraient monter dans la hiérarchie, mais ont exprimé qu'elles n'étaient pas prêtes à le faire maintenant étant donné qu'elles n'ont pas fait le tour de leur poste. Elles se considèrent encore en appropriation des différents mandats ou dossiers qui leur sont confiés. Elles disent que cela prendra quelques années avant qu'elles aient atteint une meilleure compréhension des enjeux organisationnels et qu'elles aient un sentiment de maîtrise nécessaire pour grimper à l'échelon suivant. Elles cherchent à avoir une assez bonne compréhension de l'organisation, des enjeux et de son mode de fonctionnement avant de monter afin de ne pas « se brûler ». De plus, elles envisagent accepter un poste plus haut si elles peuvent se développer et apprendre à travers de nouvelles activités de travail ou se voir confier des responsabilités qu'elles jugent intéressantes. Elles voudraient assez de nouveaux défis pour que le poste soit stimulant, mais pas trop pour ne pas se sentir inconfortables et complètement en dehors de leur zone de confort. De cette manière, elles seraient « réticentes » à monter si un poste plus haut leur était actuellement offert, mais envisagent tout de même l'ascension sur le long terme.

Le prochain niveau, qui est de prendre une direction, demande de bien connaître l'établissement, ses processus, son fonctionnement, comment sont faits les budgets, comment sont pris les décisions, de monter trop vite ne serait pas se rendre service parce qu'il y a des choses à connaître pour se faciliter la vie [rires]. — Justine

Pour l'instant, j'ai pas fait le tour du jardin en tant que VP et tant que je n'aurai pas fait le tour du jardin, je me vois dans mon poste. — Lina

D'autres femmes cadres ont mentionné vouloir poursuivre leur ascension dans les prochaines années et avoir déjà toutes les qualifications requises, mais que pour le moment, elles se situaient davantage du côté du maintien en poste pour préserver leur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. C'était le cas pour des femmes cadres avec de jeunes enfants à charge ou encore pour des femmes cadres ayant des enfants rendus adolescents qui partiront bientôt de la maison. Elles disent qu'elles voudront monter quand les enfants seront plus grands et auront quitté la maison. Poursuivre

leur ascension demanderait de s'investir davantage dans le travail, ce qui n'est pas possible pour le moment en raison de la conciliation travail-famille. Certaines ont refusé des offres d'ascension même si elles ont peur que ces offres ne reviennent plus dans les années à venir. Pour se maintenir temporairement en poste, quelques-unes tentent de relever de nouveaux défis/projets à même leur poste actuel de même que de s'investir dans certaines activités extraprofessionnelles.

7.4.3.4 Vouloir monter, mais être plafonnées

Quelques femmes cadres ont un désir affirmé de monter dans la hiérarchie de leur organisation. Malgré la présence de ce désir, elles reconnaissent être plafonnées parce que le poste plus haut est continuellement occupé par une personne plus jeune ou plus formée qu'elles. Autrement dit, le poste n'est pas offert par le patron et n'est pas affiché non plus, et leur semble inaccessible. Dans l'espoir d'atteindre ce poste, elles peuvent effectuer un retour aux études tout en travaillant dans le but d'avoir un diplôme et de maximiser leurs chances de passer au niveau suivant. Aussi, elles peuvent envisager de faire un mouvement ascendant en changeant de filiale au sein de la même grande organisation étant donné que le poste de niveau hiérarchique suivant leur a glissé entre les doigts à plusieurs reprises. Autrement dit, ces quelques femmes cadres se retrouvent plafonnées principalement parce que la haute direction ne semble pas vouloir leur offrir des opportunités ou vouloir les voir monter même si elles désirent poursuivre l'ascension.

7.4.3.5 Se voir « nulle part » et vivre des tiraillements

Au moment de l'entrevue, quelques femmes cadres ont mentionné vivre des situations de travail d'encadrement difficiles qui demandaient beaucoup d'attention et de temps. Elles ont expliqué que déjà, leur processus ascensionnel avait entraîné plusieurs renoncements (ils concernent notamment le renoncement aux relations de proximité avec l'équipe, à la semaine de travail de 35 heures, à ses soirs et fins de semaine libres, aux activités familiales, à avoir l'esprit libre lorsqu'elles ne sont plus au travail d'encadrement). Leur investissement important dans le moment présent et dans les différents dossiers à gérer rendaient difficile de se projeter dans les années à venir. D'un côté, certaines ont mentionné être constamment sollicitées par des chasseurs de têtes pour se faire proposer des postes, même si, dans l'immédiat, elles ne regardent pas pour changer. De l'autre, elles ont nommé que leur poste actuel est trop exigeant en termes de pression et de compétition puis ne pas s'y projeter, non

plus jusqu'à la retraite. Malgré leur potentiel pour le niveau hiérarchique suivant, elles ne s'y voient pas en raison du type de tâches plus axées sur la rédaction de rapports qu'elles disent ne pas aimer faire de même qu'en ce qui concerne l'investissement de temps encore plus important dans le travail (plus d'heures que dans leur poste actuel). À cet égard, certaines ont exprimé leur peur de se séparer de leur conjoint si elles passaient au niveau suivant, étant donné que plusieurs collègues et patrons ont vécu ces processus de séparation conjugale dans leur milieu de travail. De manière globale, elles se disent d'un côté, « tannées » de leur poste, de l'autre, les contraintes anticipées à l'idée de changer de poste (devoir tout se réapproprier, recommencer quelque part) les conduisent à vouloir demeurer en poste. Elles sont conscientes d'être bien vues par le patron vers le haut de même que sur différents comités où elles siègent, mais ne souhaitent pas se maintenir non plus en poste dans les années à venir. Par ailleurs, quelques femmes cadres étaient sans emploi depuis quelques semaines au moment de l'entrevue et étaient en réflexion sur leur avenir professionnel. Elles étaient à la recherche de leur place sur le marché du travail, ne sachant plus si elles retourneraient dans l'encadrement ou dans un poste de professionnelle. Elles se voyaient « nulle part » au moment de l'entrevue et étaient tiraillées à propos de leur avenir : ont-elles le goût de demeurer dans l'encadrement? de retourner sur un poste professionnel? de se réorienter ou de poursuivre des études de niveau plus élevé? Elles ne savent pas.

7.4.3.6 *Vouloir quitter son poste pour prendre sa retraite*

Certaines ont évoqué leur désir de prendre leur retraite dans les prochaines années (1 à 5 ans), notamment en raison du rythme important et des efforts considérables que demandent le type de poste qu'elles occupent et des difficultés rencontrées dans leur travail d'encadrement.

Mon avenir, j'en ai plus derrière moi que devant moi alors... [sourire]. Cet avenir, je le vois en terminant ici. Alors, je le vois davantage en faisant profiter mon expérience possiblement du coaching, mais pas en travaillant aussi intensément que je le fais depuis toujours et depuis quelques années plus particulièrement avec la fonction que j'occupe présentement. — Nancy

De plus, certaines ont mentionné les difficultés vécues à la suite des transformations des formes d'organisation du travail au sein de leur milieu au courant des dernières années. Elles ont parfois évoqué leur sentiment « d'être trop vieilles » ou « d'être dépassées » pour le type de poste qu'elles

occupent. Notamment, elles ont mentionné ne plus avoir le niveau d'énergie pour tenir et s'investir dans leur travail où elles se retrouvent surchargées ou d'avoir le sentiment de ne plus être en mesure de bien cerner les besoins de la clientèle. Dans d'autres cas, c'est la lourdeur des dossiers portés, le manque de soutien de la part du patron, le manque de reconnaissance au travail ou la surcharge de travail qui a été évoquée.

Pour l'instant, je suis plus en questionnement, est-ce que je vais aller faire des CA? J'ai le goût d'aller faire une autre job? — Simone

La peur de ne plus être la meilleure personne pour occuper le poste et la peur de ne plus être capable de cerner les besoins de la clientèle figurent parmi les incertitudes qui planent pour quelques-unes. La capacité à avoir un équilibre vie professionnelle et vie privée jugé satisfaisant, avec du temps pour des loisirs, est aussi parmi les motifs qui conduisent certaines d'entre elles à vouloir se maintenir en poste et à ne pas envisager l'ascension. Certaines envisagent la retraite pour pouvoir prendre un temps d'arrêt, continuer de découvrir de nouvelles activités de loisirs et envisagent peut-être un nouveau projet professionnel, à mi-temps, sur le long terme, mais qui serait moins prenant que le poste qu'elles occupent actuellement. D'autres envisagent de dédier la plupart de leurs temps à des activités de loisirs et de bénévolat.

Je ne le regrette pas, mais je trouve cela difficile, et ce qui fait que, moi, j'ai décidé de quitter à la fin de l'année prochaine. Je prends ma retraite avant de devenir aigrie. [...] Et c'est la lourdeur qui me pousse à quitter. C'est sûr qu'avec le nombre d'années, je peux me permettre de le faire, je suis admissible à une retraite, mais l'élément déclencheur, c'est la lourdeur. — Jocelyne

7.4.3.7 Vouloir quitter son poste et être en questionnement quant à son avenir professionnel

Quelques femmes cadres ont exprimé se préparer volontairement à quitter leur poste dans les prochaines années et se questionnent quant à leur avenir, ne sachant pas de quoi leur vie professionnelle serait composée dans les années à venir. Dans certains cas, elles envisagent de quitter leur poste même si une ascension hiérarchique est officiellement prévue. Certaines ont abordé les déceptions vécues une fois rendues dans les sommets des hiérarchies, que ces déceptions concernent le peu de reconnaissance accordée par rapport à leurs collègues masculins ou des déceptions quant aux modes de fonctionnement de la culture des hautes sphères de pouvoir où elles estiment recevoir

peu de retour d'ascenseur pour l'ensemble des efforts qu'elles font. Dans les prochaines années, elles s'offrent une pause de carrière, une année dite « sabbatique », ce que toutes ne peuvent pas s'offrir selon elles. Toutefois, elles n'ont pas de projet particulier ou d'objet pendant cette année.

J'arrive à un point de ma vie où j'ai envie de prendre un peu de recul [...] au lieu d'enchaîner comme on le fait souvent, au cours d'une carrière, comme je l'ai fait depuis 35 ans, tous les postes. J'ai envie de prendre un temps de recul et me consacrer simplement à la vie quoi [rires], ce que je n'ai pas fait depuis 35 ans quoi [rires]. — Estelle

7.4.3.8 Vouloir quitter l'encadrement et s'engager dans un projet entrepreneurial

Certaines envisagent quitter leur poste au courant des prochaines années pour se tourner vers un projet d'entrepreneuriat. Elles sont déjà en train de travailler et de monter leur projet d'entreprise à mi-temps. Le contexte difficile en raison des transformations des formes d'organisation du travail apparues au sein du milieu au courant des dernières années ont conduit quelques-unes d'entre elles à vouloir quitter l'organisation et l'encadrement et à s'investir dans un projet d'entreprise où elles seraient la « cheffe ». Quelques-unes travaillent aussi comme consultante à mi-temps depuis qu'elles préparent leur retraite de manière officielle. À la demande du patron et des équipes, elles ont accepté de demeurer consultantes pour l'organisation, étant donné leur savoir-faire reconnu dans leur domaine de travail.

Je travaille sur un projet de développement d'entreprise, j'essaie de partir une entreprise un peu atypique au pays, mais c'est pour cela que j'ai commencé à le faire à mi-temps, pour que quand je vais prendre ma retraite, [...] je vais continuer de faire quelque chose, je vais être encore impliquée socialement. — Barbara

7.4.4 Mise en discussion dans les entretiens de groupe

Lors des entretiens de groupe, les éléments relatifs au parcours scolaire à l'entrée dans l'encadrement de même que les passages entre les niveaux hiérarchiques et les renoncements ont été présentés aux femmes cadres. Elles ont validé les résultats relatifs au parcours scolaire et à l'entrée dans l'encadrement. Elles ont évoqué que la prise en compte des différentes sphères de vie (vie scolaire, vie personnelle, vie familiale, vie conjugale) en plus de la sphère professionnelle est majeure dans leur parcours et que ces éléments nécessitent d'être soulignés selon elles. Quelques-unes ont questionné

un des motifs de passage dans l'encadrement « se faire demander/encourager à prendre ce type de poste par le patron ». Toutefois, d'autres femmes cadres ont confirmé que c'est ce qu'elles ont vécu et ce qu'elles font elles-mêmes, elles encouragent parfois des professionnels à passer dans l'encadrement. Certains échanges aussi ont eu lieu sur cet élément. Elles ont trouvé intéressant de voir qu'il y a plusieurs façons d'entrer. Certaines se sont questionnées sur l'idée que les femmes cadres aient tendance à entrer dans l'encadrement du fait d'y avoir été invitées et à savoir si ces pratiques sont aussi courantes auprès des hommes. Des études subséquentes seraient nécessaires pour pouvoir répondre à cette question. Leurs échanges ont également porté sur les différents postes d'encadrement (avec fonction hiérarchique ou non) qui se distinguent, selon elles, du travail d'encadrement. Ces aspects font aussi écho aux éléments de recension dégagés au sein de la littérature.

Pendant les entrevues de groupe, les renoncements tout au long des parcours de carrière ont été présentés aux femmes cadres. De même, les différentes contraintes et les différents paradoxes à propos de la question de l'ascension hiérarchique ont été exposés. L'impossibilité, pour les femmes cadres, de vivre à la fois une carrière ascendante au sommet d'une hiérarchie (un poste de numéro une d'une organisation) en ayant la charge à temps plein des enfants et une vie conjugale a été discutée. Les différentes configurations (rapprochement, intégration, distanciation, séparation) sont effectuées par les femmes cadres au regard de leurs parcours de vie (professionnelle, conjugale et familiale), pouvant impliquer des renoncements, des choix et des compromis qui influencent les passages entre les niveaux hiérarchiques (ascendant, latéral, descendant). Différents types de parcours de carrière ont été présentés : des parcours ascendants lorsqu'elles ont gravi les échelons et ont connu davantage de mouvements hiérarchiques ascendants que descendants et latéraux ; des parcours latéraux lorsqu'elles ont vécu davantage de mouvements hiérarchiques latéraux et descendants par rapport aux mouvements hiérarchiques ascendants ; des parcours descendants lorsqu'elles ont fait des mouvements descendants après avoir occupé des fonctions plus élevées au sein de la hiérarchie de leur organisation.

De l'ensemble de ces éléments, l'importance et le désir de trouver leur place dans l'encadrement ont été dégagés. Dans leur vécu subjectif au travail, les femmes cadres cherchent à occuper une place dans un poste d'encadrement où elles peuvent faire une différence par leur rôle de leader, en apportant

une contribution humaine, sociale et financière à une organisation, une place où elles peuvent apprendre, se développer et s'accomplir dans le travail. Cette place n'est pas donnée et se clarifie au courant du parcours de vie, des événements, des transitions et des situations de travail auxquelles elles sont confrontées. Dans plusieurs cas, cette place ne va pas nécessairement de pair avec l'ascension, surtout lorsqu'elles recherchent aussi une place qui permet d'intégrer plusieurs projets de vie en même temps. De plus, la possibilité de trouver cette place dépend grandement des contextes organisationnels et de vie dans lesquels elles se retrouvent et des rapports sociaux auxquels elles sont confrontées. En ce sens, cette place n'est pas simple à trouver en raison de l'ensemble des enjeux qui sont rencontrés et des choix complexes, des renoncements et des compromis auxquels elles sont confrontées.

Plusieurs femmes ont trouvé intéressant et se sont dites d'accord avec les différentes formes de renoncements qu'elles doivent faire tout au long des parcours de carrière ainsi que les paradoxes des possibilités d'ascension qui ont fait sens avec ce qu'elles vivent. Elles ont discuté des défis et des enjeux relatifs aux configurations entre leurs parcours de vie considérant l'ampleur de la charge et des aspects qui composent leur travail d'encadrement. Celles avec plus d'expérience se sont dites désolées de constater que les défis et les difficultés à intégrer les différentes sphères de vie de manière cohérente soient encore très présents pour les plus jeunes femmes cadres.

Je suis justement dans cette réflexion de dire « bien on est une femme, on est une mère, on a le poste que l'on occupe et comment on jongle avec l'ensemble de cette réalité-là? ». Puis comment trouver l'équilibre à travers l'ensemble de cette réalité-là? De voir que certaines personnes choisissent de rester à un certain niveau et pas aller à un autre niveau justement pour respecter leurs valeurs, je trouve cela vraiment intéressant. Ça fait écho pour moi totalement. [...] Justement, moi, je suis dans cette réalité dans ce questionnement de dire « est-ce que je demande volontairement de revenir en arrière pour garder un équilibre? ». — Alicia

Que ce soit ascendant ou latéral, mais, mettons ascendant, j'irais jusqu'à dire qu'il y a plus d'éléments à considérer pour un parcours ascendant chez une femme cadre qui a ces trois composantes-là à jongler que chez un homme cadre qui a une famille pareil et qui a une conjointe pareil. Parce que la priorité n'est pas tout à fait toujours placée au même endroit. Probablement qu'avec le temps, les nouveaux couples, les nouveaux cadres, les jeunes en place, il peut y avoir des changements, mais de ce côté-là, ça ne va pas vite. — Sandra

Lors des entrevues, certaines ont discuté des différences entre les hommes et les femmes dans l'encadrement à l'égard des configurations entre la vie professionnelle, la vie conjugale et la vie familiale. Parmi les discussions, il a été mentionné que les femmes vont même jusqu'à renoncer à leur poste et à leur carrière d'encadrante (soit à quitter l'encadrement) pour préserver leur vie familiale et la valeur qu'elles accordent à cette facette de leur vie tandis que, du côté des hommes, il est très rare qu'ils quittent l'encadrement pour les mêmes raisons. Une fois le passage effectué dans l'encadrement, ils ont plutôt tendance à y rester et à poursuivre leur ascension. De plus, certaines femmes cadres ont évoqué que les jeunes gestionnaires hommes, comparativement à ceux plus avancés en carrière, ont tendance à se montrer davantage préoccupés par leur vie personnelle. En ce sens, elles ont soulevé que la question de la conciliation travail-famille toucherait davantage les jeunes hommes cadres par rapport aux hommes plus avancés en carrière. De même, ces préoccupations de conciliation travail-famille marqueraient, selon elles, le vécu des jeunes cadres hommes et femmes. Toutefois, ces éléments ont peu été intégrés à notre processus de théorisation étant donné que l'objet de cette étude porte sur le travail des femmes cadres. Aussi, il serait nécessaire de considérer les activités de travail de la sphère domestique de même que les processus de négociation de la répartition de la charge afin de voir comment se matérialisent, sur la question du travail, les défis de la conciliation travail-famille et le temps réservé à la vie personnelle. Pour les femmes cadres de cette étude, peu de temps demeure disponible pour soi ou pour des activités de loisirs en raison de l'ensemble des responsabilités d'encadrement et domestique des femmes cadres. Qu'en est-il du côté des hommes cadres? Ces aspects seraient intéressants à étudier.

7.4.5 Synthèse et point de discussion

Les traitements et les analyses du matériau ont permis de décortiquer les parcours de vie des femmes cadres en considérant les événements et les transitions qui caractérisent leurs parcours de vie professionnelle dans une perspective diachronique. La prise en compte de ces éléments a permis de cerner les choix, les renoncements et les compromis qui sous-tendent les configurations qu'elles mettent en œuvre entre leurs parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale et leurs effets sur les passages entre les niveaux hiérarchiques et les parcours de carrière de manière à intégrer la temporalité (passé, présent et futur). Cette synthèse et ce point de discussion se penchent sur les événements et les transitions qui caractérisent le parcours de vie professionnelle des femmes cadres.

Il reprend les trois volets de cette section qui porte sur les parcours scolaires et les contextes d'entrée dans l'encadrement, les parcours de vie professionnelle à travers les passages entre les niveaux hiérarchiques à la possibilité de trouver sa place dans l'encadrement et les perspectives d'avenir des femmes cadres.

Au niveau des parcours scolaires et des contextes d'entrée dans l'encadrement, différents constats ont été dégagés du traitement et de l'analyse des matériaux. Un premier constat concerne la grande diversité des choix de domaines de formations initiaux qui ont conduit les femmes à leurs premières expériences sur le marché du travail et, ensuite, à entrer dans l'encadrement. Plusieurs d'entre elles sont diplômées au niveau universitaire dans une variété de domaines, quelques-unes du collégial et un petit nombre se disent plutôt autodidactes. Ces résultats s'inscrivent en continuité avec les travaux de Pelletier (2014) qui soulignent que différents parcours de formation scolaires sont possibles pour les cadres en raison de l'absence de formation obligatoire pour entrer dans l'encadrement. De plus, ils rejoignent certains travaux antérieurs qui montrent que plusieurs femmes cadres sont diplômées au niveau universitaire (Sexton et al., 2014). En ce qui concerne leur processus d'insertion professionnelle, on peut voir que plusieurs ont occupé une ou des fonctions comme professionnelles avant de passer du côté de l'encadrement. Différents choix peuvent être effectués par les femmes cadres : travailler comme technicienne, professionnelle ou cadre, cumuler plusieurs activités professionnelles à temps partiel et alternances de fonctions entre l'encadrement, le travail autonome ou la fonction de chef d'entreprise. Ces éléments sur les choix scolaires et professionnels que les femmes cadres effectuent en début de parcours demeurent peu visibles dans les publications qui se sont intéressées autant à la carrière des cadres. Mis à part certains travaux qui ont montré que, dès leur entrée dans l'encadrement, les femmes se voient offrir des postes différents qui les conduisent à des trajectoires distinctes de celles des hommes, par exemple des postes moins bien rémunérés (Broadbridge, 2008b; Daune-Richard, 1998) ou plus bas dans la hiérarchie (Carter et Silva, 2010; LaPierre et Zimmerman, 2012), peu de chercheurs s'intéressent aux aspects des parcours scolaires des femmes cadres avant leur entrée dans l'encadrement. En ce qui concerne le diplôme, des chercheurs se sont penchés sur les enjeux de la valeur accordée au diplôme initial, aux barrières concernant l'accès au poste d'encadrement et à l'analyse des biais existants dans les processus de sélection (Baudoux, 2005; Marchand et al., 2008), des aspects peu abordés spontanément par les femmes cadres de cette étude.

Un deuxième constat qui se dégage des résultats et des analyses concerne le décalage vécu entre les attentes construites par la formation initiale et les réalités du marché du travail lors de leur processus d'insertion et d'intégration. Pour certaines, ce décalage peut être conceptualisé comme une énigme à résoudre afin de s'insérer et s'intégrer au sein d'un milieu de travail en préservant certains aspects liés à leurs objets de formation tout en considérant les réalités du milieu. Pour d'autres, ce passage a entraîné une redéfinition des aspects recherchés dans le travail et des choix de parcours plus cohérents avec ce qu'elles aiment dans le travail, leurs valeurs de travail que lors de leur insertion et de leur intégration professionnelle initiale. Ces aspects des décalages vécus par les femmes cadres concernant ce qu'elles font et vivent dans leur expérience de travail réel à travers les conceptualisations de la psychodynamique du travail s'avèrent des aspects nécessaires à considérer pour comprendre le sens qu'elles donnent à leurs expériences et à leur parcours de vie professionnelle et les différents choix qu'elles engagent à partir de leur vécu. De même, ces résultats amènent à penser à la pertinence de les transposer du côté du counseling de carrière, auprès de la clientèle des femmes cadres et, plus largement, des clientèles féminines afin qu'elles puissent réfléchir, penser, nommer les éléments souvent maintenus invisibles de leur vécu dans leurs différentes sphères de vie et faire en sorte que ces dimensions de leur vécu soient parties prenantes des démarches d'accompagnement proposées en counseling de carrière.

Au niveau des raisons qui conduisent les femmes à entrer dans l'encadrement, plusieurs ont soulevé qu'elles ne poursuivaient pas l'objectif précis de devenir cadre pendant leur programme de formation initial ou lorsqu'elles étaient en début de parcours. Elles n'ont pas vu les opportunités se présenter pour elles-mêmes, ce sont des patrons et parfois des collègues qui ont vu pour elles ces opportunités. Elles ont découvert leur goût d'essayer la gestion lors de leurs premières expériences sur le marché du travail, que ce soit par leur désir de relever des défis intéressants, de gérer leurs propres dossiers, projets, équipes ou encore d'avoir davantage de pouvoir d'influence ou de pouvoir décisionnel dans le cadre de leur travail. Certaines ont mentionné que des opportunités, des concours de circonstances ou des hasards ont contribué à concrétiser leur désir de passer dans l'encadrement. Au regard des chercheurs qui étudient le groupe des femmes cadres, peu d'entre eux se sont intéressés à comprendre les éléments qui caractérisent le désir des femmes d'entrer dans l'encadrement. Fortier (2002) a soulevé que le désir des femmes cadres de faire une différence peut les avoir conduites à

passer du côté de l'encadrement. De même, elle soulève que l'entourage professionnel et personnel des femmes cadres peut les avoir encouragées à passer du côté de l'encadrement (Fortier, 2002), comme cela a été le cas de certaines femmes cadres de cette étude qui ont accepté de devenir cadre une fois que leur patron leur a offert une opportunité de poste. Du côté des travaux qui ont étudié le travail des cadres, peu d'entre eux se sont penchés sur les motifs des cadres hommes et femmes à passer du côté de l'encadrement. Pelletier (2014) a montré trois sources de mobilisation au travail soit : 1) le besoin de créer et de développer ; 2) l'accès au pouvoir et la participation aux décisions stratégiques et 3) la possibilité d'accompagner des travailleurs et de les aider à se réaliser professionnellement. Ces sources de mobilisation influencent le choix de métier des cadres pour passer du côté de l'encadrement. Divay (2018) explique que peu de femmes infirmières de son étude ont mentionné d'emblée leur désir de devenir cadre un jour. Leur passage du côté de l'encadrement est notamment issu des implications supplémentaires des infirmières au sein de différents comités dans le milieu de travail, ce qui les conduit à se faire repérer par d'autres cadres et à se voir offrir des offres. Selon elle, le passage dans l'encadrement des femmes infirmières est le résultat d'un ensemble d'étapes formelles et informelles pouvant changer d'un milieu à l'autre.

Un troisième constat concerne les questionnements et les processus de réflexions engagés par les femmes cadres face aux possibilités de passer dans l'encadrement. Ces questionnements et ces processus de réflexions concernent notamment leurs intérêts pour les activités de travail d'encadrement, les limites de leurs compétences comme cadre, les défis relationnels dans leur milieu de travail, le mode d'investissement dans le travail et les exigences du travail d'encadrement de même que la question de la conciliation de la vie professionnelle avec la vie conjugale et familiale. Certaines ont mis une réserve sur leurs compétences afin de favoriser leur entrée dans l'encadrement et sont arrivées discrètement. Alors que certains pourraient y voir un manque de confiance des femmes en leurs savoir-faire et leurs savoir-être pour un poste (Roan et Rooney, 2006; Ross-Smith et Chesterman, 2009; Segovia-Pérez et al., 2019), on peut penser que cette manière de faire serait plutôt une stratégie mobilisée par les femmes afin de se présenter comme non menaçantes envers les autres, s'assurer que les autres seront au courant et réagiront « bien » afin de décourager les rapports de compétition ou d'éviter d'engager la lutte des places dans les milieux de travail. Cette stratégie contribuerait à favoriser leur intégration dans l'encadrement. Par ailleurs, la présence de ces questionnements et de ces processus de réflexion s'avèrent des pistes intéressantes et cruciales à considérer pour alimenter

les réflexions sur les pratiques d'interventions/de counseling et d'orientation scolaire et professionnelle, notamment auprès de la clientèle des femmes.

Un quatrième constat touche la présence de différentes formes d'apprentissage du métier de cadre, que ce soit sur le terrain, par les expériences vécues dans le travail ou encore à travers différentes formes de formation par le biais de programmes ou d'activités de formation tout au long de leur parcours de vie professionnelle. Certaines femmes cadres ont souligné que les possibilités d'apprendre en échangeant avec des collègues dans l'informel avant ou après les programmes de formation formels constituaient des expériences significatives de leur perfectionnement autant sinon plus importantes que la formation formelle suivie. Contrairement à certains chercheurs qui soulèvent le manque de formation comme étant un facteur contraignant la progression de carrière des femmes cadres (Brière et al., 2018), les résultats de cette recherche montrent que différentes formes d'apprentissages formels et informels contribuent aux apprentissages du métier de cadre des femmes cadres. Il semblerait que les femmes cadres soient en mesure d'aller chercher les formations qu'elles jugent pertinentes et nécessaires à leur métier d'encadrante. Plutôt que de développer des formations en gestion pour faciliter la progression de carrière des femmes cadres (Brière et al., 2018), les résultats de cette étude révèlent la nécessité et l'importance de développer des lieux d'échanges formels et informels avec les pairs à propos des situations vécues dans le travail d'encadrement, un des apports significatifs soulevés par les femmes cadres qui ont pu bénéficier de ces formes de soutien dans leur parcours de vie professionnelle. Par ailleurs, les résultats de cette étude rejoignent les travaux de la psychodynamique du travail qui soutiennent la nécessaire mobilisation des intelligences des travailleurs au cœur de ses définitions du « travailler », où c'est en faisant le travail qu'il est possible d'apprendre, ce que plusieurs femmes cadres ont souligné dans cette étude : « en effet, les choses qu'il faut avoir apprises pour les faire, c'est en les faisant que nous les apprenons : par exemple, c'est en construisant que l'on devient constructeur et en jouant de la cithare que l'on devient cithariste [...] » (Dejours, 2013, p. 15).

Le traitement et les analyses du matériau ont aussi permis de définir les défis relatifs à la configuration entre la vie professionnelle des femmes cadres et leur vie familiale et conjugale en fonction des choix qu'elles font et de la place accordée aux projets de la formation, du travail et de la famille. Ce constat fait écho aux théories féministes des théories du développement de carrière qui soutiennent que la

carrière des femmes ne peut pas être comprise à partir de théories masculines de la carrière et des conceptions traditionnelles de la carrière linéaire, développementale et hiérarchique qui demeurent peu adéquates pour expliquer les parcours de vie professionnelle des femmes (Bimrose, McMahon et Watson, 2019; Cook et al., 2002; Hamel, 2009; Marshall, 1989; Patton, 2013b; Richardson, 2012; Schultheiss, 2009; Spain et al., 1998). Ces théories soulèvent la nécessité de comprendre les choix effectués par les femmes en considérant l'interdépendance entre leurs différentes sphères de vie. Plus largement, les résultats de cette thèse contribuent à la pertinence de mobiliser des approches constructivistes, systémiques et narratives pour comprendre les événements et les transitions qui caractérisent leur parcours de vie professionnelle (Bimrose, McMahon et Watson, 2015; Blustein, 2006; Richardson, 2012). À cet égard, les résultats de cette étude montrent que le projet familial caractérise le parcours de vie de plusieurs des femmes cadres. Plusieurs femmes cadres négocient la place accordée au travail d'encadrement et à leur projet de carrière en préservant un espace pour le projet familial dans leur vie familiale. D'autres renoncent à la place qu'elles voudraient accorder au projet familial pour s'investir dans la vie professionnelle et réaliser leur projet de carrière. Dans tous les cas, les femmes cadres sont appelées à vivre des tiraillements ou des déchirements entre leur vie familiale et leur vie professionnelle. Les résultats de cette étude montrent que les configurations qui sont mises en place par les femmes cadres qui cherchent à préserver un espace pour leur vie familiale arrivent à trouver les moyens de négocier avec leur vie professionnelle et leur projet de carrière pour donner à leurs enfants ce qu'elles estiment important et à avoir peu de regrets une fois que leurs enfants sont rendus grands et vont bien. Plusieurs d'entre elles ont cependant un travail plus ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social ou des conduites ancrées dans des processus d'arbitrage entre les valeurs et intérêts des deux mondes qui semble faciliter le maintien d'une cohérence avec les aspects humains et sociaux, plus invisibles, de leur projet familial.

À l'inverse, les femmes cadres qui renoncent, à différents moments de leur parcours, à la place qu'elles aimeraient accorder à leur vie familiale pour prioriser leur projet de carrière ont exprimé leurs déceptions, leur tristesse ou leurs regrets dans les configurations qu'elles ont mis en œuvre. Plusieurs d'entre elles ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental. Au sein de la littérature qui porte sur les femmes cadres, il semble que peu de chercheurs aient abordé ces éléments en considérant la temporalité. Les chercheurs qui ont étudié la question de l'arrivée des enfants dans les parcours de vie professionnelle des femmes cadres se sont

plutôt penchés sur la question sous l'angle des freins ou des limitations de l'ascension hiérarchique des femmes cadres (Andrew et al., 1999; Boulet, 2013; Bourgain et Chaudat, 2015; Dambrin et Lambert, 2008; Metz, 2005), écartant la question des aménagements et du sens que les femmes cadres donnent à ce projet de vie, en considérant plus largement les différents projets de vie qui peuvent graviter autour du travail d'encadrement. Quelques rares travaux ont évoqué les tiraillements et la culpabilité vécus par les femmes cadres qui tentent de préserver une place à leur vie familiale pouvant avoir des effets sur leur avancement de carrière (Bourgoin, 2012). On peut se poser la question à savoir dans quelle mesure les conduites au travail axées sur des valeurs et intérêts du monde humain et social ou économique et instrumental peuvent avoir une influence sur la capacité de maintenir une cohérence entre des sphères de vie qui font appel à des dimensions humaines et sociales.

En ce qui concerne les situations conjugales, la majorité des participantes étaient en couple au moment de l'entrevue avec un conjoint également cadre ou chef d'entreprise puis ont à charge ou ont eu à charge des enfants, ce qui ressort également de plusieurs travaux qui ont montré que les femmes cadres vivent en couple avec un conjoint cadre (Andrew et al., 1999; Baudoux, 2005; Bourgain et Chaudat, 2015; Bourgoin, 2012; Grodent et Tremblay, 2013; Jacquemart et al., 2016; Laufer et al., 2014; Laufer et Pochic, 2004; Lyon et Woodward, 2004; Symons, 1984; Vanderschelden, 2006; Wajcman, 1996) et ont eu des enfants (Boone et al., 2013; Broadbridge, 2008a; Castaño et al., 2010; Knudsen, 2009). Dans cette étude, il s'agit d'une minorité de femmes cadres qui demeurent seules et qui n'ont pas eu d'enfants, contrairement à certains travaux qui soutiennent que les femmes cadres demeurent célibataires et sans enfant (Andrew et al., 1999; Harel Giasson, 1981; Lyon et Woodward, 2004; Orser, 2000; Symons, 1982; Tower et Alkadry, 2008; Vanderschelden, 2006; Wajcman, 1996). En ce qui concerne la tendance dégagée de certaines études qui montrent que les femmes cadres sans enfant se situent davantage au niveau hiérarchique supérieur (Boussard, 2016; Broadbridge, 2009; Castaño et al., 2010; Cross, 2010; Glenice, 2009; Guillaume et Pochic, 2009b; Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1992; Huppert-Laufer, 1982; Robinson, 2016; Shu-Ling et Sexton, 2010; Smith et al., 2013; Tower et Alkadry, 2008), les résultats de cette étude révèlent que parmi les femmes seules et sans enfant, une femme cadre est au premier palier hiérarchique, deux femmes cadres sont au deuxième palier hiérarchique et une femme cadre occupe le troisième palier hiérarchique. Toutefois, rappelons que le devis qualitatif de cette étude ne vise pas à infirmer ou à confirmer ces constats, mais

bien à rendre compte de leur présence. Les résultats de cette étude révèlent également que des continuités, ruptures et recompositions peuvent caractériser les situations conjugales des femmes cadres. En effet, la moitié des participantes ont vécu un processus de séparation ou de divorce avec leur conjoint, que ce soit lui ou elle qui ait mis fin à la relation. À la suite de ce processus de séparation, certaines sont demeurées seules tandis que d'autres ont formé un couple avec un nouveau conjoint. Au sein de la littérature scientifique à propos des femmes cadres, peu de chercheurs ont étudié ces aspects à propos des ruptures et des recompositions familiales, leurs effets sur la négociation de la répartition de la charge domestique et, plus largement, sur leur parcours de vie professionnelle.

Bien que plusieurs chercheurs ont montré que la carrière des femmes cadres est coconstruite, interreliée et interdépendante à l'ensemble de leurs sphères de vie (Grodent, 2015; Hamel, 2009; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Lewis et Simpson, 2015; Mainiero et Sullivan, 2005; Moriceau et al., 2013; O'Neil et al., 2008), ce qui contribue également à l'hétérogénéité de leurs parcours dans l'encadrement (Bowling et al., 2006; Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Hassard et al., 2012; Kim et Brunner, 2009; Moriceau et al., 2013) et que l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée est un des enjeux majeurs du rapport au travail de l'ensemble des femmes cadres, et ce, tout au long de leur vie (Bouffartigue et Gadea, 2000; Brunner, 2018; Devine et al., 2011; Eurofound, 2018; Ezzedeen et Ritchey, 2009; Grodent, 2015; Grodent et Tremblay, 2013; Knudsen, 2009; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Leszczyńska et Lesca, 2017; Marchand et al., 2008; Marry et al., 2015; Robinson, 2016), peu d'entre eux mobilisent une vision qui intègre la prise en compte des événements et des transitions de même que des interactions entre les parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale. Les travaux qui s'intéressent aux aspects du travail d'encadrement des femmes comme éléments pouvant structurer leurs choix professionnels et orienter leur vie au travail (Doniol-Shaw et Le Douarin, 2005; Kennedy et Kray, 2014; Laufer et al., 2014) ou encore remettre en question leur processus d'ascension (Billing, 2011; Kennedy et Kray, 2014; Rink et al., 2012; Ross-Smith et Chesterman, 2009; Sealy, 2010) prennent peu en compte une définition élargie du travail pour y intégrer les événements et les transitions des parcours de vie conjugale et familiale. En ce sens, les connaissances demeurent plutôt produites en vase clos.

Un élément majeur qui se dégage du traitement et des analyses des matériaux des entrevues touche les renoncements que plusieurs des femmes cadres sont appelées à faire tout au long de leur parcours

de vie professionnelle, conjugale et familiale. Ces renoncements peuvent concerner la vie conjugale et familiale ou le renoncement à l'ascension hiérarchique à travers des parcours ascendants, latéraux et descendants. Ces résultats révèlent que les femmes cadres ne peuvent pas tout avoir en même temps, notamment en raison de la persistance d'une conceptualisation du travail et de son organisation à partir d'un monde/modèle conceptualisé par et pour les hommes (Molinier, 2006). En effet, aucune d'entre elles n'a accepté d'occuper un poste de numéro une/au sommet de la hiérarchie au sein d'une organisation dans leur vie professionnelle en ayant préservé une place pour leur vie familiale en étant investie à temps plein auprès de leurs enfants et en ayant une vie de couple/femme accomplie. Autrement dit, il y aurait toujours un prix à payer pour les femmes cadres peu importe les renoncements qu'elles font et les configurations qu'elles mettent en place entre leur vie professionnelle, conjugale et familiale, considérant la persistance de la division sexuelle et des rapports sociaux de domination. Parfois, les femmes cadres de cette étude sont confrontées à un double renoncement.

Sur la question des renoncements, certaines femmes cadres effectuent des renoncements dans le but d'un projet de vie commune partagé avec les personnes significatives de leur vie. Par les configurations et les renoncements qu'elles mettent en œuvre, ces femmes cadres chercheraient la possibilité de s'accomplir dans un travail d'encadrement tout en s'investissant dans leur vie conjugale et dans leur vie familiale. Dans certains cas, des renoncements sont effectués dans leur vie professionnelle dans le but d'arriver à un certain rapprochement, une cohérence et une intégration entre leurs besoins et désirs personnels et ceux des autres personnes significatives de leur vie sous une forme de compromis. Autrement dit, l'autolimitation de leur projet de carrière pourrait leur permettre de s'accomplir dans d'autres sphères de vie et de ne pas se retrouver seules. À l'inverse, d'autres femmes cadres s'engagent dans des processus de distanciation de certains des aspects de leur vie conjugale ou familiale pour s'engager dans leur projet de carrière. On peut penser que ces renoncements, qui peuvent impliquer des sacrifices à la fois personnels et pour les personnes significatives de leur vie sont plus coûteux, notamment parce qu'ils sont davantage orientés vers des fins personnelles. De même, ils peuvent conduire à un sentiment d'isolement ou de solitude. Ces aspects rejoignent les travaux en psychodynamique du travail à propos des renoncements (Dejours, 2013) qui montrent comment les cadres arrivent à s'autolimiter pour laisser la place à l'expression des singularités.

Par ailleurs, il serait intéressant d'étudier ces dimensions du côté des hommes cadres, à savoir s'ils vivent des défis similaires ou différents des femmes cadres. Il serait essentiel de considérer des hommes cadres avec une diversité de situations familiales et conjugales et d'inclure un certain nombre d'entre eux en garde partagée. Alors que la garde partagée permet l'ouverture d'une nouvelle fenêtre pour les femmes cadres, on peut soulever l'hypothèse que cette garde partagée pourrait impliquer de nouvelles contraintes pour les hommes cadres, d'autant plus s'ils vivent seuls avec leurs enfants et embauchent peu ou pas de personnel domestique salarié. En effet, on peut penser qu'ils sont mieux protégés des activités de travail de la sphère domestique par la persistance de la division sexuelle du travail lorsqu'ils sont en couple.

De plus, l'ensemble des femmes cadres sont confrontées à un conflit de subjectivité (Molinier, 2006; Wolf-Ridgway, 2010) ou à une inversion des genres⁴⁷ (Guichard-Claudic et al., 2008) en raison qu'elles font un travail traditionnellement masculin, associé à certaines caractéristiques/savoir-faire (comme le soulève (Wolf-Ridgway, 2010) à propos du travail des cadres dirigeants : vaincre les doutes, affirmer, inventer, contrôler, maîtriser, ordonner) qui entrent en contradiction avec leur subjectivité de femme, notamment avec leur vie familiale et conjugale ou, plus largement, selon Molinier (2002b), à la féminité sociale, soit « la posture psychique attendue d'une femme pour se rendre aimable aux autres » (p. 111). Ces perspectives rejoignent aussi les travaux de Fortier (1999) qui révèlent un écart entre l'idéal de valeur des femmes cadres lié à leur identité féminine et les valeurs carriéristes et d'ambitions professionnelles dans les milieux d'encadrement supérieurs, ce qui peut avoir pour effet de conduire à des conflits de valeurs et de générer de la souffrance pour certaines d'entre elles. De son côté, Heinich (2003) évoque les ambivalences et les conflits de valeurs à propos de la dimension affective de l'identité des femmes et, dans notre cas, nous rajoutons lorsqu'elles s'intègrent dans le travail d'encadrement. La manière de résoudre ce conflit de subjectivité donne lieu à des choix, des renoncements et des compromis qui s'inscrivent dans différentes configurations entre les parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale des femmes cadres. Quelques-unes renoncent à leur vie conjugale ou familiale, d'autres sont à la fois des cadres, des mères (temps plein, temps partagé ou temps partiel en fonction de la garde et des possibilités ou non d'externaliser les activités de travail de

⁴⁷ Les auteurs définissent le genre comme « le processus de construction sociale de la différence des sexes, en tant qu'il est producteur à la fois de catégorisations et de hiérarchisations sociale » (p.10). Puisque la question de la hiérarchisation y est incluse, nous pensons qu'elle permet d'ouvrir sur la prise en compte des rapports sociaux de domination. « L'inversion de genre » réfère notamment aux femmes qui, par le travail professionnel, qu'elles font se trouvent en inversion de genre.

la sphère domestique à du personnel domestique ou à la famille élargie) et des femmes. Un des éléments novateurs des résultats de cette étude concerne la possibilité de renégocier la charge domestique par le biais de la garde partagée et de se dégager plus de temps pour s'investir dans le travail d'encadrement. De même, la possibilité d'envisager des alternatives au couple traditionnel pour préserver une vie conjugale sans à avoir à subir les rapports de domination au sein du couple apparaît comme une voie des possibles pour les femmes cadres séparées ou divorcées qui étaient à nouveau en couple au moment de l'entrevue, mais qui ne souhaitent pas cohabiter avec leur partenaire.

Par ailleurs, certaines femmes cadres, bien qu'elles aient des enfants et un conjoint, se sont distancées de certains aspects de leur vie conjugale et familiale pour faire de la place à leur projet de carrière. Elles ont notamment renoncé à des activités et du temps qu'elles auraient voulu passer en famille ou en couple pour s'investir dans leur travail d'encadrement et, à cet égard, ont exprimé des regrets et parfois une profonde tristesse, voire de la désolation. Plusieurs de ces femmes cadres ont connu l'ascension au sommet d'une hiérarchie tandis que d'autres espèrent pouvoir s'y rendre. Toutefois, malgré les configurations engagées entre leur vie professionnelle, conjugale et familiale et l'ascension pour certaines, au sommet de la hiérarchie, des femmes cadres estiment ne pas avoir trouvé leur place dans l'encadrement, se remettent en question et doutent de leur maintien en poste à plus long terme. Ces aspects apparaissent paradoxaux et contradictoires étant donné qu'on pourrait penser que l'ensemble des efforts qu'elles ont faits pour connaître l'ascension au sommet de la hiérarchie leur procureraient un sentiment de réussite et d'accomplissement de soi, permettant de compenser pour les renoncements qu'elles ont faits. Plutôt que d'évoquer leur sentiment de réussite et d'accomplissement de soi, quelques-unes ont insisté sur les prix qu'elles ont payé, sur le déficit de reconnaissance vécu, sur leurs déceptions et leurs regrets qui demeurent, malgré leur ascension au sommet d'une hiérarchie. Par ailleurs, certaines ont maintenu invisible ce qui peut les faire souffrir dans les configurations qu'elles ont engagées entre leur parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale. Elles se sont montrées comme étant peu ou pas vulnérables. Toutefois, le sentiment de vide à propos de leurs perspectives d'avenir et leur non-désir de se maintenir en poste dans les années à venir permettent de soulever certaines fragilités des arrangements et des configurations qu'elles ont engagés. Ces éléments amènent à penser qu'un processus de distanciation entre leur vie familiale ou conjugale contribuerait à maintenir le conflit de subjectivité plutôt qu'à l'atténuer. Par ailleurs, les difficultés à trouver un sens et une cohérence entre leur vie professionnelle, conjugale et familiale

pourraient se répercuter notamment dans leurs perspectives d'avenir, où certaines ne se voient pas à long terme dans leur fonction de cadre au premier palier de la hiérarchie.

Pour diminuer/résoudre le conflit de subjectivité auquel les femmes cadres sont confrontées, certaines d'entre elles élaborent un compromis pour arriver à tenir ensemble des facettes, de prime abord, contradictoires/opposées. Pour y parvenir, ces femmes cadres rapprochent et intègrent leur vie conjugale, familiale et professionnelle. Elles préservent une place à la vie familiale et s'engagent dans la vie professionnelle de manière à conserver leurs compétences relationnelles, ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social. Dans leur parcours de vie professionnelle, la plupart d'entre elles vont aussi renoncer à devenir numéro une d'organisation pour maintenir intégrée leur vie professionnelle, conjugale et familiale. Elles s'inscrivent dans des parcours ascendants. D'autres vont renoncer à l'ascension hiérarchique et s'inscrivent dans des parcours latéraux et descendants. Ces résultats qui portent sur le vécu subjectif au travail des femmes cadres font écho aux travaux de Fortier (1999) qui révèlent que les femmes cadres lui ont semblé sereines et sans regret majeur. Ces travaux montrent que les femmes cadres seraient parvenues à intégrer leur identité de femme et leurs différents projets de vie à leur travail d'encadrement. Voici quelques extraits de ses travaux qui appuient ces éléments et rejoignent les résultats de cette étude :

Elles réussissent à conjuguer leur position de pouvoir avec le sentiment d'aider et d'être utiles autour d'elles dans des causes et des projets qui leur tiennent à cœur. Elles n'ont pas l'impression de sacrifier leur vie privée et familiale sur l'autel de la réussite et nous ont semblé pour la plupart, s'être permis d'être elles-mêmes jusqu'au bout. Nous attribuons cette liberté qu'elles s'accordent à l'intégration de leur féminité qui les supporte intérieurement. (Fortier, 1999, p. 264-265)

Elle évoque aussi, un peu plus loin, que ces femmes cadres qui sont passées du côté de l'encadrement seraient parvenues à se réaliser dans leurs différentes facettes de leur vie, dont celle de leur vie professionnelle. Ce sentiment de se réaliser dans leurs différents projets de vie et, plus largement, le sentiment de réussir leur vie reposerait sur leur capacité à rapprocher et à intégrer leurs différentes sphères de vie sans compromettre les aspects qui ont une valeur à leurs yeux.

Qui dégagent une grande vitalité positive, celles qui se sentent heureuses et épanouies dans leur vie, incluant leur carrière, semblent avoir pris ce risque à un moment donné de leur cheminement et avoir fait de leur passage à la gestion une occasion

d'épanouissement dans ce sens. Elles y affirment leurs valeurs personnelles, qui sont cohérentes pour l'ensemble de leur vie, et non juste au travail. (Fortier, 1999, p. 280)

Ce qui se dégage chez elles, en fin de compte, c'est l'impression d'une carrière qui, intégrée à la vie, contribue à son ensemble comme une source de bonheur et une occasion de plus d'aimer. Aimer ce que l'on fait et aimer les gens avec qui ont le fait. (Fortier, 1999, p. 281)

Par ailleurs, certaines femmes cadres ont refusé l'ascension pour préserver leurs conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social. Ces résultats rejoignent d'autres travaux sur la nature du travail des femmes cadres en lien avec l'ascension qui ont montré que les femmes cadres pouvaient refuser de poursuivre leur ascension en raison des aspects de leur travail (Laufer et al., 2014) ou encore en raison de la nécessité de faire un compromis éthique pour poursuivre l'ascension (Kennedy et Kray, 2014; Shin, 2012). À ce sujet, Molinier (2004) a soulevé que certaines femmes cadres infirmiers, devant l'impossibilité de travailler en conformité avec leurs valeurs de travail et de modifier les situations auxquelles elles sont contraintes, demandent une mutation. Selon elle, « Le départ signe le refus de se faire complices du système et la volonté, comme le disent les cadres infirmiers, de « sauver sa peau » » (Molinier, 2004, p. 85). Ces perspectives rejoignent celles de certaines femmes cadres qui ont choisi de changer d'organisation pour éviter ou s'éloigner des conflits de valeurs vécus dans leur travail. Par ailleurs, d'autres femmes cadres ont été confrontées à un plafonnement de carrière ou une carrière qui ne mène nulle part. Pour quelques femmes, les parcours descendants ont parfois déboulé les marches, en raison de situations difficiles de travail auxquelles elles ont été confrontées. Il y a eu peu de possibilités ou portes de sortie face aux situations vécues. Elles ont réussi à trouver une place qui leur convient davantage en redescendant dans la hiérarchie.

Plus largement, ces différents éléments des parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale et la recherche de leur place dans l'encadrement font écho aux travaux de Fortier (1999) qui ont montré que les femmes cadres cherchent à donner un sens et une orientation à leur vie de manière à préserver une continuité avec leur identité féminine, ce qui peut notamment conduire certaines femmes cadres à faire différents choix de carrière et de projets dans leur travail d'encadrement qui sont plus largement ancrés dans des valeurs qui orientent leur identité personnelle féminine. Aussi, les différentes configurations des femmes cadres entre leur vie professionnelle, conjugale et familiale font écho aux travaux d'Hakim (2000) qui montrent que les femmes ont des préférences et des priorités hétérogènes

à l'égard des tensions entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. En s'appuyant sur les travaux de Masdonati et Zittoun (2012), on peut penser que les femmes cadres tenteraient de construire un certain « sens » et une certaine continuité à travers les expériences qu'elles vivent, les configurations entre leurs différentes sphères de vie et le cheminement de leur parcours de carrière. Dans certains contextes, on peut penser que les mouvements hiérarchiques ascendants/ poursuite de l'ascension qui sont faits s'inscrivent en continuité avec les expériences qui sont vécues par les femmes cadres notamment lorsqu'il est question d'une promotion, de relever des défis, de se développer et de se réaliser dans le travail, que ces choix impliquent ou non de changer d'organisation. Dans d'autres contextes, on peut penser que les choix de mouvement hiérarchique latéral ou descendant/parcours latéral ou parcours descendant sont effectués dans le but de retrouver/reconstruire le sens à la suite des situations difficiles vécues dans le cadre du travail, que ces mouvements impliquent ou non de changer d'organisation, par exemple à la suite de changements et de restructurations organisationnels afin de mieux concilier le parcours de vie professionnelle avec les différentes sphères de vie ou après avoir vécu des problèmes de santé physique ou mentale au travail.

Les résultats de cette étude apportent aussi, plus globalement, une contribution aux théories du développement de carrière, notamment au cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences de l'orientation qui s'appuie sur la prise en compte des transformations du marché du travail, des perspectives constructivistes/contextuelles et systémiques du développement de carrière (Fournier et al., 2016b). Les résultats de cette étude montrent que les transformations du marché du travail et des organisations ont des effets marqués sur le travail et le parcours de vie professionnelle des femmes cadres, pouvant entraîner des passages ascendants, latéraux et descendants entre les niveaux hiérarchiques. De plus, les formes de pressions des rapports de domination économique sur le travail d'encadrement ont conduit certaines femmes cadres à renoncer à leur ascension hiérarchique. Ces résultats révèlent les impacts de ces transformations du marché du travail et des organisations sur les parcours de vie professionnelle des femmes cadres. La prise en compte narrations des femmes cadres à propos des événements et des transitions, qui marquent leurs conduites, leurs projets et leur parcours de vie professionnelle dans une perspective qui considère les interactions entre les femmes cadres et leurs contextes, rejoint les théories constructivistes du développement de carrière. Ces dimensions permettent de décortiquer leur parcours, de dégager le sens qu'elles construisent à partir de ces événements et de ces transitions tout au long des

temporalités. De même, les résultats de cette étude contribuent aussi aux perspectives systémiques du développement de carrière qui considèrent l'individu et ses caractéristiques de même que les influences de ses différents systèmes (individuels, sociaux, etc.) où se produisent des changements à travers le temps, venant marquer le développement de carrière. Ils permettent de dégager les complexités qui caractérisent les situations auxquelles les femmes cadres sont confrontées, notamment à travers leurs différents passages entre les niveaux hiérarchiques, leurs renoncements, choix et compromis tout au long de leur parcours de vie professionnelle.

En ce qui concerne les perspectives d'avenir, le traitement et les analyses du matériau ont permis de mieux comprendre la manière dont les femmes cadres se projettent et envisagent les années à venir. Qu'elles se voient dans le maintien ou dans l'ascension, plusieurs ont mentionné être capables de se projeter dans différents plans d'avenir, ne sachant pas de quels éléments allaient composés les années à venir tant au plan professionnel, organisationnel, personnel que familial. À l'inverse, certaines qui se préparent à quitter leur poste dans les prochaines années envisagent une pause de carrière comme un moment de réflexion afin de se repositionner par rapport à leur vie professionnelle. Elles se disent en réflexion, ne se voyant « nulle part » au moment de l'entrevue, en ce qui concerne leurs années à venir. Ces aspects soulèvent des questionnements intéressants par rapport aux situations de travail difficiles qu'elles vivent et qui pourraient impacter leurs perspectives d'avenir. Plus largement, les résultats de cette recherche permettent de rendre visibles la présence ou l'absence de différentes perspectives d'avenir définies par les femmes cadres.

Au sein de la littérature scientifique, peu d'études qui portent sur les trajectoires de carrière des femmes cadres s'intéressent à leurs perspectives d'avenir. Au niveau de la théorie des parcours de vie professionnelle dans les sciences de l'orientation (Fournier et al., 2016b; Masdonati et Zittoun, 2012), bien que les perspectives futures soient considérées comme étant partie prenante de la temporalité (passé, présent, futur), peu de travaux abordent et discutent de ces dimensions des parcours de vie professionnelle. En effet, quelques travaux, dont ceux de Fournier et al. (2016b), révèlent la capacité de certains travailleurs d'envisager différents plans d'avenir (plan A, B, C, D) en fonction des transitions qu'ils vivent en gardant en tête une perspective diachronique de la compréhension des parcours en considérant la temporalité passées, présentes et futures, ce qui rejoint les résultats de cette recherche à propos de certaines femmes cadres. De plus, selon ces chercheurs, les perspectives d'avenir des

travailleuses seraient principalement influencées par deux dimensions, soit : 1) les représentations des travailleuses à propos de leur âge et de leur étape de vie professionnelle de même que ces perceptions quant à sa capacité de pouvoir influencer la suite de son parcours de vie professionnelle, son degré de confiance ou d'optimisme en la matière et 2) la considération des articulations des temporalités passée, présente et future. En effet, Savickas et al. (2010) soulèvent la nécessité de considérer l'interdépendance entre les expériences passées et présentes des personnes et leurs influences sur les aspirations futures. Ces aspects s'avèrent pertinents et intéressants bien qu'ils considèrent peu ou pas la prise en compte des différentes sphères de vie des travailleuses pour comprendre les différentes perspectives d'avenir élaborées. En plus de ces perspectives, dans le cas des femmes cadres de cette étude, il s'avère nécessaire de considérer non seulement ce qu'elles vivent dans leur vie professionnelle/d'encadrante, mais également ce qui est vécu dans leurs différentes sphères de vie familiale, scolaire et personnelle pour mieux comprendre la manière dont elles envisagent les années à venir, où plusieurs aspects impactent leurs perspectives d'avenir.

La présente section contribue à ***répondre au quatrième objectif spécifique qui vise à analyser les processus entourant les passages entre les niveaux hiérarchiques - mouvements ascendants et descendants - tout au long de leur parcours de vie professionnelle.*** La prochaine section présente les formes de souffrance au travail des femmes cadres et les stratégies défensives mises en oeuvre.

7.5 Souffrance au travail des femmes cadres et stratégies de défenses mises en œuvre

Lors de la réalisation des entretiens individuels, nous avons été rapidement confrontées à la souffrance au travail vécue par les femmes cadres. Certaines femmes cadres étaient souffrantes, voire très souffrantes lors des entretiens alors que d'autres ne l'étaient pas ou ne l'étaient plus bien qu'elles aient connu différentes formes de souffrances au travail tout au long de leur parcours de vie professionnelle. Certaines ont exprimé avoir traversé des moments particulièrement éprouvants avant de réussir à trouver une place moins souffrante alors que d'autres semblaient avoir mis en place des stratégies défensives, où elles se sont davantage exprimées sur la manière de se défendre face à cette souffrance. Le concept de souffrance au travail retenu dans la présente section réfère aux expériences de travail éprouvantes ou difficiles vécues par les femmes cadres. Certaines de ces expériences de travail source de souffrance s'inscrivent au sein des rapports sociaux et des contraintes organisationnelles (Dejours, 2013). D'autres de ces expériences de travail source de souffrance concernent les promesses non rencontrées ou non obtenues par le travail (Pezé, Saada et Sandret, 2011). À l'instar de Pezé et al. (2011), « Si le travail peut faire souffrir, c'est d'abord parce qu'il est porteur de nombreuses promesses. » (p.4-5). Ces promesses concernent les possibilités de reconnaissance, d'autonomie et d'émancipation, le travail étant une voie privilégiée pour se mettre à l'épreuve, se développer, se connaître et se faire reconnaître (Pezé et al., 2011). Dans le cas des femmes cadres, les promesses peuvent aussi concerner des promesses d'ascension ou des promesses d'avoir une place spécifique dans l'organisation, à la hauteur des efforts et des contributions qu'elles réalisent dans leur travail d'encadrement. Lorsque les promesses sont rencontrées et cohérentes avec ce qui mobilise les femmes cadres et ce qu'elles recherchent dans leur travail, elles peuvent être source de joie et d'enthousiasme. À l'inverse, lorsque ces promesses ne sont pas rencontrées, les expériences de travail source de souffrance réfèrent aux impasses, au sentiment de trahison vécu, à l'émergence de tristesse, de déception ou aux regrets qui s'installent. L'élaboration et la mise en place de stratégies défensives pour contrer les sources de souffrance au travail visent à ce que les femmes cadres puissent préserver leur santé et évitent de sombrer du côté de la maladie (Dejours, 2013; Molinier, 2008). Rappelons que ces stratégies permettent au sujet de « [...] modifier, transformer ou euphémiser la perception que les travailleurs ont de la réalité qui les fait souffrir » (Dejours et Abdoucheli, 1990, p. 9). Ces éléments nous ont conduite à dégager des stratégies

adaptatives ou défensives que les femmes cadres mettent en œuvre pour contrer leur souffrance au travail. Pour construire ces catégories, des analyses contrastées du matériau empirique en considérant notamment les distinctions entre celles qui ont donné accès à ce qui est souffrant par rapport à celles où l'accès n'a pas été possible ont été effectuées. Rappelons que ces catégories ont été construites dans un processus dynamique à l'aide des processus de description analytique, de déduction interprétative et d'induction théorisante. Suivant ces éléments, la section 7.5.1 présente les formes d'expression de la souffrance au travail vécue par les femmes cadres. Ensuite, la section 7.5.2 examine les formes d'aides professionnelles utilisées par les femmes cadres. La section 7.5.3 expose les différentes stratégies défensives mises en œuvre par les femmes cadres. Ces sections sont suivies de la mise en discussion de ces aspects lors des entrevues de groupe, à la section 7.5.4. Pour terminer, une synthèse et un point de discussion sur les souffrances des femmes cadres et les stratégies défensives mises en œuvre sont présentés à la section 7.5.5. Par ailleurs, bien que cette section présente des résultats à propos de la souffrance au travail des femmes cadres, rappelons que d'autres sources de souffrances vécues à propos des parcours de carrière et des configurations entre leurs différentes sphères de vie en considérant à la fois leur vie professionnelle, conjugale et familiale ont été présentées à la section 7.4..

7.5.1 Formes d'expressions de la souffrance au travail et souffrances vécues

Plusieurs femmes cadres ont exprimé spontanément leurs sources de souffrance au travail lors de l'entrevue individuelle, au fil des narrations, lorsqu'elles ont raconté leur parcours de vie professionnelle, à partir des événements marquants de ce parcours, se rappelant avoir vécu des situations particulièrement éprouvantes dans leur travail, passant parfois par l'expression d'yeux mouillés, de larmes ou de pleurs. D'autres ont formulé ces formes de souffrances sous forme d'aveux, osant s'avouer à elles-mêmes et nommer ce qui avait été difficile pour elles, se surprenant parfois elles-mêmes à mettre des mots sur ces aspects de leur souffrance. Certaines ont soulevé avoir souffert de n'avoir eu ni d'espace ni de temps pour récupérer d'un problème de santé grave dans un travail qui n'a de place que pour la performance. Un petit nombre l'a formulé sous forme de confidences, en mentionnant ouvertement espérer que personne d'autre qu'elles (dont l'étudiante-chercheure) n'aurait à vivre ce qu'elles ont traversé dans leur travail de manière à introduire les aspects particulièrement souffrants. Par ailleurs, si certaines femmes cadres ont clairement posé leur souffrance au travail en

lien avec les pressions exercées par les rapports sociaux de sexe et les processus d'exclusion et de violence qu'ils entraînent, d'autres ont souligné ne pas avoir vécu d'enjeux particuliers du fait d'être une femme dans l'encadrement et certaines se sont même demandé pourquoi l'étudiante-chercheuse s'intéresse à la question des « femmes » cadres. Lorsque les éléments sources de souffrance au travail ont été évoqués par les participantes, nous avons maintenu notre posture d'écoute afin de permettre aux participantes une parole libre et authentique pour qu'elles puissent réfléchir, penser, et s'exprimer à cet égard. Pendant ces moments, nous avons tenté d'écouter et de respecter ce que les participantes ont mentionné en ne cherchant pas à approfondir, à insister davantage ou à remettre en question les éléments qu'elles ont évoqués, tout en restant centrée sur la question du vécu subjectif au travail, en cohérence avec les choix théoriques et méthodologiques que nous avons engagés plus tôt dans ce projet. Nous estimons avoir été en contact avec ces formes de souffrance au travail parce que les femmes cadres se sont senties écoutées et en confiance d'aborder et de nommer ces éléments qui font partie de leur vécu.

En ce qui concerne les formes de souffrance au travail vécues par les femmes cadres, elles ont évoqué différents aspects relatifs au maintien de l'invisibilité des activités de travail de la sphère domestique au sein des milieux de travail, pour éviter d'être dévalorisées et pouvoir faire un travail d'encadrement. Cette question de la non-valorisation et de la dévalorisation, de l'absence de rétribution et de l'absence de valeur accordée aux activités de travail de la sphère domestique peut également toucher, plus largement, la maternité et les défis de la conciliation travail-famille. Rapidement, les femmes cadres sont entraînées à maintenir invisibles ces réalités et à demeurer discrètes sur ces aspects qui sont mal vus ou dévalorisés lorsqu'ils sont rendus visibles.

Martin [prénom fictif de son fils] s'est pointé et, au bureau, j'ai eu droit à une carte des cadeaux et à un beau congé. Quand j'ai annoncé que j'étais enceinte de la 2e, « quoi déjà? » parce qu'il y a 14 mois entre mon premier et ma deuxième. Puis, quand j'ai annoncé que j'étais enceinte de la troisième [rires] les gens étaient découragés pas de cartes, pas de félicitations, rien, le silence complet [rires]. — Marjorie

De plus, plusieurs défis sont vécus en raison des pressions sociales et sociétales afin que les femmes cadres soient de bonnes mères et afin qu'elles mobilisent des arrangements individuels pour gérer ces enjeux. Ces pressions sociales et sociétales rendent difficile le partage des aspects vécus entre femmes à propos des activités de travail de la sphère domestique. Elles se retrouvent plus souvent

seules soit à se taire, soit à justifier les choix qu'elles ont faits lorsque des commentaires se font entendre à ces égards. Ces pressions sociales et sociétales sont souffrantes pour certaines femmes cadres qui sont ramenées et confrontées à ces dimensions de leur travail alors qu'elles aimeraient pouvoir être vues pour ce qu'elles font dans le travail d'encadrement.

Souvent, les commentaires féminins étaient par le féminin, en disant « bien voyons donc, tu es tombée sur la tête, prendre un poste puis tu ne prends pas ton congé de maternité » et j'ai dit : « on va s'organiser, elle a un père aussi cette fille-là ». — Sofia

Les échanges, le partage de ce qui est vécu et le soutien sont plutôt rares dans les milieux de travail, mis à part quelques cas d'exceptions, lorsque les femmes cadres se retrouvent avec des collègues cadres féminines et accordent une place aux enjeux humains et sociaux de leur travail d'encadrement. Des femmes cadres ont aussi mentionné qu'elles sentent que, comparativement aux hommes cadres au sein de leur milieu de travail, cette part du réel de travail domestique demeure plus souvent prise en charge par les femmes. Elles rapportent avoir observé que, plus souvent, leurs collègues et patrons masculins qui ont à charge des enfants ont une conjointe à temps plein qui s'occupe de ces activités de travail en raison de l'absence ou de la limitation de l'investissement de leur conjointe dans des activités de travail dans la sphère salariée, ce qui n'est pas le cas des femmes cadres de cette étude à propos de leur mode d'organisation conjugal et familial. En effet, pour celles en couple, elles le sont souvent avec un conjoint qui réalise des activités de travail dans la sphère salariée à temps plein. Les aspects qui sont souffrants pour ces femmes cadres concernent les inégalités auxquelles elles sont confrontées par rapport notamment à leurs collègues masculins, les efforts qu'elles font et les défis qu'elles rencontrent pour mettre en place un réseau de soutien. En ce sens, elles constatent qu'elles ne sont pas tout à fait des pareilles à leurs collègues face à ces contraintes de travail.

Je ne pense pas qu'il y a de mes collègues qui ont ça à vivre nécessairement souvent, faire les lunchs à leurs enfants, ça va être la conjointe qui va faire les lunchs puis... ils ont une conjointe qui est souvent à temps plein à la maison, c'est plutôt rare qu'elles travaillent ou elles travaillent de la maison [...] Un de mes collègues me disait qu'il n'est pas la même personne quand il travaillait que chez eux, comme s'il y avait une coupure entre les deux. Mais j'ai dit : « moi, je suis la même personne partout. Comment je pourrais être différente chez nous? » Peut-être que les hommes sont plus différents que nous, les femmes, on a comme pas le choix d'être honnêtes envers nous-mêmes, je vais faire la vaisselle chez nous, si j'ai à faire la vaisselle ici, je vais la faire, mais les hommes chez eux, c'est différent, ils sont comme « c'est maman qui est responsable de la maison puis des enfants », eux autres sont plus « lay back » puis « on la laisse gérer », mais moi,

c'est moi qui va aller acheter les fournitures d'école, je n'ai pas le choix de m'organiser.
— Martine

Plus largement, ces formes de répartition du travail domestique sont parfois aussi reproduites dans leur vie privée, au niveau des formes d'aides obtenues de la part de la famille élargie et source de souffrance. Certaines ont remarqué que lorsqu'elles s'absentent de la maison pour le travail, leur famille élargie se mobilise davantage pour leur conjoint afin de lui venir en aide. Lorsque c'est leur conjoint qui s'absente de la maison pour le travail, leur famille élargie se mobilise peu ou pas pour leur venir en aide.

[Laurianne à propos de sa belle-mère] « ah Maxime [prénom fictif] est seul avec les enfants » puis même ma propre mère des fois « ah j'ai pensé aux enfants et à ton chum, j'ai fait un pâté chinois vu que tu n'es pas là ce soir » et je suis comme « \$%& \$ » [expression fâchée]. Tout le temps, c'est ça que je trouve lourd des fois parce que mon conjoint, il faut qu'il aille à l'extérieur du pays une semaine de temps en temps et moi, il n'y a personne qui m'apporte le pâté chinois. — Laurianne*

En plus des formes de souffrances évoquées à propos des activités de travail de la sphère domestique qui demeurent séparées de l'organisation du travail et une contrainte importante de leur travail, les femmes cadres ont aussi évoqué les formes de souffrance relatives au travail d'encadrement et aux enjeux d'intégration, de mobilité et de maintien au travail. Le travail des femmes cadres et le métier de cadre peuvent être conceptualisés comme souffrants pour l'ensemble des femmes cadres de cette étude, et ce, pour différentes raisons. D'un point de vue temporel, le parcours de vie professionnelle des femmes cadres est à l'image d'une course à obstacles où elles devront tout d'abord apprendre à survivre au sein de l'univers de l'encadrement pour ensuite arriver à se positionner ou à se battre par rapport aux défis rencontrés dans leur travail. Dans certains cas, leur processus d'intégration se déroule en terrain inconnu et tout est à apprendre. Certaines ont évoqué que leurs collègues masculins sont mieux préparés qu'elles à s'intégrer dans les milieux d'encadrement par rapport à l'ensemble des efforts qu'elles déploient pour saisir les modes de fonctionnement, bien positionner leurs dossiers, bien se faire voir, s'approcher de leurs collègues dans le but d'engager des processus de coopération.

Les règles du jeu de ce milieu-là étaient pour moi des zones complètement inconnues. J'ai dû apprendre à découvrir à la dure par essais et erreurs [...]. Il n'y avait jamais de femme qui était entrée dans le cercle sacré. — Judy

Dans le processus d'intégration au travail des femmes cadres, des enjeux sont présents à propos de leur capacité à survivre, comprendre les modes de fonctionnement, développer des habiletés politiques et stratégiques afin d'être vues et entendues dans leurs dossiers et mandats de même que pour leur contribution dans l'organisation. Certains pièges à propos des activités de travail d'encadrement valorisées et dévalorisées sont présents et les femmes cadres doivent faire attention de ne pas tomber ou rester prises dans des activités de travail dévalorisées. À cet égard, certaines ont témoigné que leurs patrons et collègues font appel à elles pour résoudre des situations problématiques ou des conflits — des formes de boulot sale que personne n'a envie de faire — et qu'elles acceptent de réaliser ces activités de travail. Or, le fait que ce travail ait peu de valeur les conduit à avoir peu de chance de se faire voir.

Les formes de souffrance au travail touchent aussi différents aspects de leur travail tels que les inégalités qui persistent à propos de la présence des femmes dans l'encadrement, les formes de discriminations liées au sexe/genre, à l'âge, à l'orientation sexuelle, la valeur accordée aux styles de gestion et à la persistance de la division des activités de travail d'encadrement. D'autres ont soulevé avoir senti la remise en question de leur place dans l'encadrement lors de leur entrée en poste, de la part de leurs collègues, des employés et de leur patron. Elles ont été perçues comme manquant d'expérience et de qualifications lors de leur entrée dans leurs premiers postes, trop jeunes pour être cadres. Ces éléments qui portent sur la remise en question et le dénigrement de leurs compétences ouvrent sur des formes de souffrance au travail.

Mon âge et mon côté féminin, c'est une réalité qui m'a rattrapé. J'ai perçu que « la petite jeune qui arrive quessé qu'elle va venir faire ici? » Je l'ai senti de la part de mes collègues gestionnaires. Il y en a même qui m'ont dit : « je ne pensais pas que tu serais capable de faire le travail ». — Jeanne

Les difficultés vécues dans les possibilités à arriver à s'intégrer et se maintenir dans un travail d'encadrement en maintenant une place pour la vie conjugale et familiale ont parfois été évoquées par quelques femmes cadres. Les exigences du travail d'encadrement en termes de compétitivité et de stratégies tout en préservant une place pour la vie conjugale et familiale sont parfois vécues comme une incohérence, source de souffrance.

La femme au travail qui vraiment en gestion... a sacrifié une partie de... tu ne peux pas... C'est sûr que si tu veux rester dans la femme pure, ça va être difficile. Tu vas le sentir,

on te tire des roches. Ça va être dur parce que, les gars, ils jouent comme sur une game de hockey, ils vont plaquer, donner des coups et faire des coups bas, ils vont te jouer dans le dos. C'est nous qui allons jouer sur une patinoire où on est pas outillées. On n'a pas de protection, on n'a pas de bâtons, on n'a pas souvent la rondelle de toute façon. Qu'est-ce que tu veux que l'on fasse avec? Ce n'est pas évident de se trouver des épaulettes et des jambières et des bons patins. C'est cela qu'il faut trouver tout en gardant de la place pour la femme, c'est pas évident de trouver cet équilibre-là. — Suzie

Un autre aspect qui représente une source de souffrance au travail pour les femmes cadres concerne le manque de reconnaissance des efforts et du temps qu'elles investissent dans leur travail d'encadrement pour rencontrer les attentes, et ce, peu importent les valeurs et intérêts qui guident leur travail. Par exemple, les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social ou encore dans des processus d'arbitration entre les valeurs et intérêts des deux mondes ont mentionné le peu de rétribution perçu sur leurs efforts investis dans le travail relationnel pour s'approcher et développer des rapports de coopération avec les autres, l'importance qu'elles accordent à la prise en compte des aspects humains et sociaux en plus des aspects financiers ou encore le travail de coulisse effectué.

Je dis souvent : « ce n'est pas un trou une cheville ça y est, c'est réglé » ce n'est pas comme cela, il faut accepter cela puis en ressources humaines, c'est jamais noir, c'est jamais blanc, c'est souvent gris parce que c'est l'humain et c'est correct comme cela, puis c'est la beauté de la chose. — Mireille

Les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental ont soulevé les difficultés vécues à recevoir des rétributions pour l'ensemble des efforts qu'elles ont faits pour atteindre et dépasser largement les objectifs de performance. De plus, elles ont évoqué les difficultés rencontrées dans les processus de négociation et dans l'obtention d'une contrepartie à la hauteur des efforts qu'elles ont faits et du temps qu'elles ont investi qu'elles pourraient utiliser pour poursuivre le développement de leurs dossiers. Or, elles estiment que la contrepartie reçue n'est pas souvent à la hauteur de leurs efforts. Dans plusieurs contextes, leurs efforts ont plus tendance à demeurer invisibles et à être peu vus et valorisés dans leur milieu. En ce sens, des efforts supplémentaires sont parfois déployés par les femmes cadres afin d'être vues pour ce qu'elles font, en plus de faire leurs activités de travail, sans quoi, elles risquent d'être oubliées.

On attend d'une femme un bon travail et les femmes font la tâche. Mais souvent, elles vont moins briller. Elles vont beaucoup travailler dans le sens d'améliorer le produit, mais pas nécessairement leur image. Il faut apprendre à jouer les deux. Si on ne le fait pas, on ne pensera pas à nous évidemment. On va rester dans l'ombre ou être oubliées. — Estelle

Ce déficit de reconnaissance pour les efforts qu'elles font dans leur travail d'encadrement est aussi exprimé à travers les comparaisons qu'elles constatent avec le travail effectué par leurs collègues masculins. Des femmes estiment que dans la manière de se présenter et de paraître, les hommes arriveraient plus facilement que les femmes à se faire voir et à mettre les autres au travail, même si, derrière, ils connaissent et prennent peu ou pas en compte les défis du travail réel. À ce sujet, on peut voir transparaître les préoccupations de certaines femmes cadres pour la préservation des valeurs et intérêts ancrés dans le monde humain et social ou encore des processus d'arbitrage entre les deux mondes, à travers ce qu'elles font dans l'encadrement et leurs capacités et leurs désirs de résister à ces manières de faire.

Je te dirais que mes pratiques de gestion sont plus dans l'authenticité. Je ne joue pas de « game ». J'ai un rôle à jouer qui est différent du rôle de ma secrétaire et du rôle de mon adjointe, mais on est tous des humains et ça, je trouve cela difficile quand il y en a qui ne sont pas authentiques. Il y en a partout surtout chez mes collègues masculins. Il faut que je compose avec cela [...] Mes collègues qui jouent des « games » sont plus dans le paraître que le contenu, et le bien paraître n'est pas dans le vrai. Tu embarques dans un rôle et tu deviens ton rôle, tu n'es plus toi-même tes belles qualités ou ce que tu as comme humain, tu le mets de côté, tu embarques vraiment dans le rôle et là, tu joues un rôle à distance. Tu es plus dans le contenu, mais dans certains aspects de réédition de comptes, tu n'es plus toi, tu t'éloignes de ce que tu es. Les aspects liés à la performance et aux résultats chiffrés, je trouve que ça nous éloigne, puis on n'a pas le choix, c'est demandé au niveau de la haute direction, [...] ce qui faut faire attention, les chiffres c'est bon, mais faut pas que ce soit juste cela. Si on s'en va juste là-dedans, tu perds de vue le reste qui est essentiel qui t'amène vers ces chiffres-là qui est l'humain. C'est là que je dis qu'il faut faire attention de ne pas être juste dans un volet. Mais ça en prend des chiffres, il faut partir du point A pour aller au point B et savoir où tu t'en vas, c'est tout à fait normal. À travers de cela, comment tu t'en sers des chiffres? — Sophie

Certaines ont nommé que les hommes ne vont pas hésiter à mettre en œuvre des stratégies impulsives, autoritaires ou agressives pour arriver à leur fin, mais qui, dans le réel, s'avèreraient plus près du chaos. Toutefois, ces stratégies leur permettent de bien se faire voir par les collègues et les patrons alors qu'elles estiment que c'est plus difficile pour elles considérant leurs conduites ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social qu'elles mobilisent.

Les gars, un petit coup de sacre ou ça lève un petit peu le ton pour faire passer le message et c'est des choses que je ne vois pas avec des femmes. — Emmanuelle

Les conflits de valeurs vécus notamment à la suite de l'arrivée de transformations des formes d'organisation du travail constituent aussi une forme de souffrance au travail vécue par les femmes cadres. L'importance des responsabilités à rencontrer dans leur vie privée et la peur de ne pas être capable de se trouver une autre place dans une autre organisation amènent certaines à se maintenir en poste même si elles pensent qu'elles devraient plutôt le quitter. Ces situations difficiles sont vécues comme une source de souffrance.

Des fois, les alignements sont « heurtants » pour tes propres valeurs. [...] on travaille et on est en conflit avec soi-même. [...] C'est dur de se lever un matin et de se dire « je suis en conflit de valeurs avec mon organisation, je vais aller travailler ailleurs ». Tu as des enfants, tu as des obligations avant de dire « je n'ai pas de fun icitte, je vais m'en aller » passée 50 ans, tu ne te trouves pas de job sur le marché du travail en criant ciseaux non plus. Tout cela fait partie de la décision. Je suis quelqu'un d'assez raisonnable dans la vie, je ne suis pas le genre à me lever, claquer la porte et dire « bye c'est fini je m'en vais je suis tannée » [rires]. Des fois peut-être que ça mériterait plus de claquage de portes. — Rose

Une autre source de souffrance au travail concerne les difficultés rencontrées par le développement de réseaux de solidarité entre femmes dans l'organisation ou plus largement dans la société. Les différents points de vue et les divergences des perspectives des femmes à l'égard des formes d'inégalité ou de discrimination qu'elles vivent ont été évoquées comme des aspects souffrants.

Je ne peux pas dire que je m'allie beaucoup aux femmes, j'ai moins de confiance aux femmes, de base, j'ai toujours une méfiance. Ce que je trouve plate, c'est le manque de solidarité féminine. [...] C'est typique féminin, il y a toujours un petit clan frustré contre les femmes qui performant, ou les filles qui sont belles ou pas trop laides et ça me fait capoter. Ça m'enrage qu'on ne soit pas plus solidaires, mais moi, ma première réaction, c'est d'être plus méfiante. Je trouve mautaditement plate qu'historiquement, plusieurs fois, c'est un rendez-vous manqué avec la solidarité féminine, vraiment et ça m'écoeure. — Laurianne

Par ailleurs, des femmes cadres ont abordé des souffrances vécues dans leur travail issues des rapports de domination hommes-femmes. On retrouve la reprise et la mise en visibilité par les hommes

de certains aspects du travail domestique et de la conciliation travail-famille à des fins de distanciation ou d'exclusion des femmes des processus de promotion et d'ascension au sein des hiérarchies organisationnelles.

J'ai un collègue gestionnaire qui a mon âge [34] et qui dit : « elle va avoir des enfants » et il bloque tout le monde quand c'est le temps de donner des promotions. — Laurianne

Des formes d'intimidation, de harcèlement, de mépris ou d'agression vécus dans les dynamiques relationnelles avec les patrons, les collègues, les clients, les partenaires d'affaires ou encore les employés encadrés ont été évoqués. Ces manières de faire peuvent soulever des doutes sur leurs compétences, remettre en question leur place et leur poste dans l'encadrement.

Je pense à Monsieur Lavigne [nom fictif], j'étais avec ma collègue présidente aussi, on le rencontre puis il nous dit : « ah les deux femmes présidentes [ton de voix méprisant], justement, dans ma compagnie, il y a des femmes qui ont commencé un groupe vous devriez vous joindre à ça vous aussi » [ton de voix méprisant]. — Olivia

Les rapports de compétition peuvent entraîner les collègues à adopter des conduites visant à ce que les femmes cadres se découragent de poursuivre leur ascension. Lorsqu'on reconnaît la valeur de leur travail dans le milieu et qu'elles représentent une réelle menace à l'obtention d'un poste également convoité par des collègues, des rapports de force peuvent être mobilisés par ces derniers pour tenter de les décourager de postuler ou les exclure.

Au sein des organisations persiste une certaine lutte pour des postes ou des places plus hautes dans la hiérarchie. J'ai hésité jusqu'à 24 heures avant la fermeture du dépôt des candidatures avant de déposer la mienne sur le poste de PDG, le poste que j'occupe actuellement. On était plusieurs collègues VP à appliquer sur le poste au même titre que j'avais des collègues à l'extérieur de l'organisation ici qui voulaient le poste, et on a tenté de m'intimider pour ne pas que j'applique. [...]. Et l'intimidation, c'est aller jusqu'à tenter d'atteinte à ma réputation et à ma crédibilité en faisant circuler différentes rumeurs à mon sujet [...] Dans mon parcours de femme leader, passionnée et engagée, c'est allé jusqu'à attaquer ma coiffure, mon maquillage, la façon de m'habiller alors, oui, on a essayé toutes sortes de stratégies. — Judy

Certaines ont expliqué que des rapports de compétition et les luttes pour les postes de pouvoir au sein des organisations ralentissent leur processus ascensionnel ou entraînent un refus/une autoexclusion à propos de la poursuite de l'ascension.

Je suis probablement devenue présidente trois ans plus tard que si j'avais été un gars, en raison du boy's club. C'est tellement insidieux et c'est cela qui est le plus difficile. — Vicky

Quelques-unes en viennent qu'à croire qu'elles n'ont pas les caractéristiques professionnelles et personnelles pour occuper les postes dans les sommets des hiérarchies. Ainsi, Florence disait : « *Je pense que je connais mes limites. Parce que je l'ai vécu le poste de présidente en intérim et j'ai été quand même capable de constater les choses qui me manquent pour arriver à ce genre de poste* ». Mais en même temps, elle va dire que, pour ce poste, elle a dû céder une partie parce qu'elle savait qu'elle n'avait pas la légitimité : « *J'ai été confronté au boys' club [...] J'ai cédé une partie de mon poste, je n'aurais jamais eu la légitimité de le faire même si le CA m'avait nommée, j'avais un groupe de trois VP qui ne suivaient pas, ça n'aurait pas été vivable* ». Par ailleurs, au regard des questions des formes de souffrance au travail, quelques femmes cadres sont demeurées silencieuses et n'ont pas abordé ces aspects lors des entretiens, insistant pour mettre de l'avant qu'elles sont pareilles à leurs collègues masculins et qu'elles ne sont pas confrontées à ces enjeux.

7.5.2 Formes d'aides professionnelles utilisées

Tout au long de leur parcours de vie professionnelle, certaines femmes cadres sont allées chercher de l'aide professionnelle pour les soutenir dans les situations vécues, notamment à l'égard des enjeux de souffrance au travail. Ces formes d'aides provenaient de professionnels formés en relations d'aide (psychologues, conseillers d'orientation) ou encore de coachs professionnels. Ces formes d'aide peuvent être liées à leur transition dans l'encadrement, notamment de l'aide pour monter leur dossier de candidature et se préparer au processus de sélection, pour parler des formes de souffrances vécues dans leur vie professionnelle, conjugale et familiale. Certaines d'entre elles ont mentionné que ces formes d'aides ont été significatives.

J'ai de la bonne thérapie. Je vois toujours ce psychologue [...] Ça me permet de mieux comprendre où j'en suis, où je veux aller et sur quoi je vais travailler parce que sinon tout est intriqué, on voit bien qu'il y a une situation qui ne marche pas, mais qu'est-ce que je fais avec cela? — Marjorie

D'autres ont fait l'éloge des coachs qu'elles ont consultés qui leur ont permis de voir les opportunités, la latitude et la liberté qu'elles avaient face à certaines situations vécues. Toutefois, on peut se questionner à savoir si les opportunités et la liberté montrées par les coachs lors des processus de coaching sont réelles ou significatives en raison d'une faible prise en compte des aspects rattachés au travail. Les contraintes et les difficultés significatives vécues par les femmes cadres au regard de leur travail ont tendance à demeurer invisibles. Par ailleurs, certaines ont soulevé les limites des sources d'aides consultées entre autres en coaching et le manque d'efficacité des stratégies proposées. Notamment, certaines ont critiqué les stratégies d'intervention utilisées par les coachs qui ont peu permis de répondre à leur motif de consultation. Dans l'exemple qui suit, Laurianne explique s'être fait proposer de mettre en œuvre des stratégies de maquillage et de présentation de soi pour tenter d'augmenter sa crédibilité comme cadre. On peut penser que cette stratégie occulte complètement les enjeux que Laurianne vit dans ses différentes sphères de vie.

J'ai un coach professionnel et je lui en avais parlé [de ses difficultés à être perçue comme patronne] et c'est elle qui m'a dit de me maquiller et au début, j'ai commencé à me maquiller à cause de cela. Puis, elle me disait même mes cheveux... souvent, j'avais une couette. Et elle a raison et c'est vrai que ça me donnait encore plus l'air jeune, je fais attention, je ne fais plus de couette. Mais à part cela, qu'est ce que tu veux que je fasse? À un moment donné, je me suis dit « je ne me dessinerai pas des rides non plus » [ton rieur]. — Laurianne

De plus, un petit nombre de femmes cadres ont soulevé le manque de ressources d'aide pour les cadres hommes et femmes plus spécifiquement en ce qui concerne leur vécu dans le travail d'encadrement.

Ça prend un intervenant en avant qui connaît la musique, qui sait de quoi on parle, qui sait ce que c'est le défi d'être gestionnaire [...] On manque définitivement de sources d'aide pour les cadres. — Sandra

Par ailleurs, quelques femmes cadres ont soulevé que les réseaux ou associations de femmes cadres contribuent à renforcer les processus d'invisibilisation ou d'occultation des activités de travail de la sphère domestique bien que ces activités de travail continuent d'être prises en charge par les femmes. Des femmes cadres ont évoqué le malaise ressenti entre ce qu'elles vivent et ce qui est mis de l'avant dans ces réseaux ou associations qui permettent peu de soutenir les enjeux vécus dans leur travail.

Sheryl Sandberg qui essaie de pratiquer je dirais un pouvoir qui est nommé et qui dit aux femmes : « si vous avez envie de faire carrière nommez-le et soyez consciente de tout le réseau qui vous entoure et maximiser le potentiel de ce réseau en nommant constamment votre ambition ».[...] Ici, ça prend le titre de l'effet A, je pense que c'est une bonne chose, mais en même temps le biais de ne pas nommer les contraintes [domestiques et familiales] de la femme également qui restent quand même non seulement omniprésentes, mais responsables de toute la tâche domestique. — Estelle

7.5.3 Stratégies défensives

Bien que des formes de souffrance au travail ont été repérées au sein du matériau collecté, nous avons également remarqué que les femmes cadres ne restent pas passives/inactives devant ces aspects. Pour faire face aux formes de souffrance, différentes stratégies défensives ont été repérées dans le matériau : l'endurance, l'humilité stratégique, la lutte, le déni, le clivage, la présentation de soi, la plainte et l'hyperefficacité. Toutefois, avant de débiter la présentation de cette section, nous aimerions rappeler que bien que cette étude s'appuie notamment sur la théorie de la psychodynamique du travail et a repris certains des aspects méthodologiques de l'enquête de psychodynamique du travail, l'accès aux stratégies défensives par l'entremise des entrevues individuelles diffère des processus habituellement adoptés au sein des enquêtes de psychodynamique du travail, où les chercheurs répondent à une demande formulée par les participants pour répondre à un vécu de souffrance au travail (Dejours, 2000).

Le traitement et les analyses des matériaux ont permis de dégager une stratégie défensive du côté de la ténacité et de l'endurance dans le but de préserver leur image de cadre en contrôle et en maîtrise des situations. Cette stratégie est notamment mobilisée pour préserver leur place dans l'organisation et se maintenir en poste ou encore pour maximiser leurs chances de poursuivre l'ascension. Cette stratégie de l'endurance permet aux femmes cadres de subir et de supporter les attaques et d'attendre qu'elles passent. Cette stratégie d'endurance peut ouvrir sur une stratégie d'endurcissement par la construction d'une carapace qui est supportée par leurs stratégies d'endurance, leur permettant de moins ressentir ce qui les fait souffrir. L'endurcissement leur permet de tenir et de se maintenir dans certaines situations de travail et de traverser les tempêtes qui durent plus longtemps.

[Simone, à propos de son patron] J'étais un peu comme son punching bag peut-être parce que j'avais la capacité de le prendre, mais c'est très très très difficile sur le plan

interpersonnel. Mais j'ai énormément grandi là-dedans parce que ma nature profonde aurait fait que j'aurais dû partir, mais j'en ai fait une bataille personnelle, je me suis dit : « c'est pas vrai que parce que je travaille pour un "crétin" que je vais quitter une job que j'aimais énormément, dans laquelle je me suis réalisée, que j'avais plein de beaux projets » donc j'ai travaillé très fort à dissocier l'aspect interpersonnel de l'aspect professionnel [...] j'ai développé beaucoup beaucoup d'endurance à cet égard [...] Je suis rendue tellement forte aujourd'hui, c'est ce qui me permet d'être une bonne CEO. — Simone

Cette stratégie de l'endurance permet aussi aux femmes cadres de se tenir et de taire les aspects difficiles vécus dans leur travail. La stratégie d'endurance permet de supporter le franchissement de la ligne, la collaboration à des gestes qu'autrement elles réprouveraient, l'adhésion à des formes de sale boulot éthique rapatriées dans la mise en visibilité de leurs contributions aux performances de l'organisation. Ces collaborations aux formes de sale boulot éthique amènent certaines d'entre elles à reproduire les rapports de domination en commettant la violence contre autrui dans leurs dynamiques relationnelles. Par exemple, elles peuvent poser des gestes « pour le bien de l'organisation » qui entraînent des dommages collatéraux au plan humain et social. Pour arriver à se maintenir au travail, elles ont expliqué tenter de dissocier la personne qu'elles sont de ce qu'elles font dans leur travail, ce qui ouvre sur les stratégies de clivage qui seront discutées un peu plus loin dans cette section.

Une autre des stratégies défensives mobilisées par les femmes cadres du côté de la discrétion concerne l'humilité stratégique. Face aux contraintes inhérentes à la persistance des rapports sociaux de domination dans les milieux de travail qui font pression pour maintenir non présentes et faire comme si les activités de travail de la sphère domestique n'existaient pas (et qui génèrent de la souffrance), les femmes cadres se sont mobilisées. En effet, la pression des rapports sociaux de domination se situe en porte-à-faux avec leur travail réel au sein duquel les activités de travail de la sphère domestique demeurent omniprésentes. Face aux formes de souffrance vécues liées à ces contraintes, une des stratégies développées par les femmes cadres consiste à incorporer les injonctions d'invisibilité et à développer leur art à se rendre invisibles et à se déplacer dans l'invisibilité. Elles ne restent pas passives, mais opèrent un retournement/appropriation de l'invisibilité afin de la mobiliser pour favoriser leur intégration, leur mobilité et leur maintien au travail.

L'humilité stratégique est l'art de rayonner ou d'assumer ses fonctions d'encadrante à leur juste valeur sans faire de l'ombrage aux autres, de rendre visibles ses réalisations juste assez, mais pas trop, en

évitant de se vanter ou de passer pour une prétentieuse ou une « têteuse ». La stratégie de l'humilité stratégique serait la principale « réplique/réponse » des femmes qui refusent de passer du côté de la posture du patron comme le font, selon elles, plusieurs hommes cadres lorsqu'ils se présentent de manière autoritaire, imposent leurs idées, se tiennent à distance des employés, se montrent en contrôle pour que les employés se mettent au travail, etc. Cette stratégie permettrait également aux femmes cadres de résister à entrer dans la lutte des places qu'elles savent « pipées » à l'avance. À cet égard, les femmes qui mobilisent la stratégie de l'humilité stratégique vont dire détester les prétentieux qui montrent qu'ils savent, mais qui, dans le réel, ne savent pas grand-chose. Toutefois, cette critique va demeurer silencieuse pour maintenir l'efficacité de leur stratégie. Elles s'y prennent de manière différente afin de ne pas être vues comme une menace par les autres. Pour y parvenir, elles doivent demeurer vigilantes et voir arriver les rapports de luttes afin d'éviter de se faire prendre dans le piège qui les conduirait soit à vouloir lutter pour leur place contre les autres, soit à tomber du côté du travail dévalorisé de faible valeur au sein de l'encadrement.

À travers cette stratégie, elles vont discrètement établir leur crédibilité en toute humilité, en construisant de bonnes relations avec les autres afin de s'en faire des alliés, dans le but d'arriver à les rallier. Elles vont montrer les limites de leurs compétences et mettre de l'avant qu'elles ne savent pas tout, vont tenter de poser des questions pour se faire voir. Comme l'ont expliqué certaines femmes, dans certains contextes de travail, elles peuvent se retrouver confrontées aux situations de travail difficiles ou à des formes de boulot sale, où leur patron va leur demander de se rendre au front et de faire face aux mécontentements qui sont vécus par des employés ou du personnel. Or, plutôt que de se présenter face à ces personnes dans une posture de contrôle et de maîtrise, elles vont rendre visibles les enjeux de leur travail réel, fournir les explications nécessaires et présenter les pistes de solutions envisagées pour ne pas que les situations problématiques se répètent.

Quand je suis arrivée pour faire ma présentation, 5 minutes avant, mon patron [...] me dit : « Jeanne, attends-toi à te faire rentrer dedans, les insatisfactions, ça va sortir. Ils vont évacuer et tout te garrocher cela dessus. » [...] tout de suite en début de rencontre, j'ai pris sur moi de dire : « écoutez, je sais ce que vous avez vécu, mea culpa, mais voici pourquoi on a pas pu régler le problème tout de suite, voici ce qui est arrivé et pourquoi aussi que c'est arrivé, voici comment on va faire pour résoudre pour ne pas que ça arrive dans les prochaines années ». Tout cela pour dire que quand on est capable d'amener un dossier dans son argumentaire, dans la façon de le présenter aussi, bien je pense que ça, c'est super important. J'aurais pu dire regarde, « voici le nouveau logiciel, il va faire

telle telle telle fonction, merci bonsoir », mais c'est dans la façon de l'aborder, de l'approcher. [...] J'ai mis cartes sur table pour m'assurer que les gens allaient coopérer.
— Jeanne

Des femmes cadres ont raconté comment certains hommes cadres ont subtilement tenté de les provoquer notamment en portant des commentaires méprisants ou dégradants à leurs égards tout en voulant se montrer proches et familiers d'elles afin qu'elles s'engagent dans une lutte pour leur place « contre » eux dans les lieux de pouvoir, mais elles savent que si les femmes s'engagent dans la lutte au pouvoir, elles risquent d'être confrontées à différentes formes de discréditation. Ainsi, plutôt que d'engager la lutte, les femmes cadres mettent en place des stratégies pour se faire voir par les hommes en embarquant dans leur jeu et en se présentant comme des « femmes », celles qui ne comprennent rien pour ensuite arriver et poser la question qui tue au moment où les autres s'y attendent le moins. Ces gestes, elles les posent sans se plaindre ; la posture revendicatrice est à proscrire pour ne pas être jugée, étiquetée et exclue.

Je ne joue pas de game comme les gars. [...] J'étais sur le comité exécutif puis quand je suis arrivée, c'était juste des hommes puis je me sentais traitée comme une petite madame « bon on a une petite madame, on va lui en passer, elle ne verra rien [ton péjoratif] » et j'ai pas joué la game du « wra wra wra » [prend un gros ton de voix], non je ne suis pas comme cela. Ce n'est pas ce que je voulais et c'est pas ma façon d'approcher. Je faisais mes devoirs par exemple. Et je posais juste la question qui tue, mais avec un beau sourire et tout en douceur. « Ah écoutez oui je me demandais est-ce que dans les comparables, est-ce qu'on vous a confirmé cela ? » [prend un ton de voix naïf, doux, non menaçant]. Et là, c'est comme [tousse, me mime les personnes qui s'étouffent] « ah bien on va vous revenir à la prochaine réunion », « bien ok et on prendra la décision à ce moment-là, merci beaucoup pour votre collaboration [sourire] ». — Jade

L'humilité stratégique consiste à exagérer certaines manières de faire perçues comme étant « féminisées », et ce, dans le « faire » et pas dans leur apparence physique (elles sont des femmes attirantes, mais pas « sexy » ou trop/exagérément féminisées). Leurs manières de faire va être sur la ligne entre, d'une part, le ton innocent, naïf, surpris ou elles mettent de l'avant qu'elles sont peut-être dans l'erreur et qu'elles peuvent se tromper. D'autre part, derrière cette manière de se présenter, elles ont tout lu, connaissent leurs dossiers à fond et même plus que nécessaire, mais n'ont pas le pouvoir de l'affirmer avec autorité ou rigueur comme le feraient les hommes, de risque d'être exclues. Pour illustrer leurs stratégies, certaines ont fait une analogie avec l'expression « la main de fer dans le gant de velours ».

« Les boys vous voulez que je joue du coude? Non. » Il faut arriver à naviguer, mais je ne vais pas jouer de la façon des hommes. Je vais jouer sur la différence complètement, je l'utilise au maximum [insiste]. L'exemple du comité exécutif où je vais arriver bien avec des faits, mais toujours un peu innocente « ah écoutez je vois que, oui, il y a cette proposition-là et tout cela, je pense qu'effectivement l'enjeu, le truc est bien identifié, mais je me questionne [ton surpris] comment ça se fait, ça, ça, ça? Il me semblait d'avoir lu que ça, ça, ça dans tel document, mais je suis peut-être dans le champ, dites-moi donc? » [...] Donc, je vais le jouer en mettant beaucoup beaucoup d'humilité de l'avant pour éviter de me faire jeter par le groupe. [...] Ils [les hommes] ne me voient pas venir avec ça. Souvent, au début, les gens ils m'attendent ... parce je suis toujours souriante et toujours de bonne humeur, ils me perçoivent un peu comme « ah c'est facile avec elle » et c'est vrai que c'est facile, mais je vais poser les questions, je suis rigoureuse... des fois, ils sont un peu surpris et tout à coup, je regarde ce boy's club là et je les ai gagné et ils me disent par exemple : « wow tu as réussi à... bravo on a réussi à faire une réunion, c'est beaucoup plus efficace, c'est beaucoup plus rapide. » — Jade

Un autre aspect qui caractérise l'humilité stratégique est l'art de savoir attendre, savoir se retenir, de ne pas réagir face à certaines situations de travail qui sont vécues. Le savoir attendre se manifeste notamment par le biais de la tolérance aux blagues/commentaires à caractères sexistes ou misogynes ou encore à certains propos visant à remettre en question leur place dans l'encadrement ou à les exclure. Comme certaines le disent, il va falloir apprendre à choisir ses batailles. En ce sens, elles maintiennent leur contact avec leur vécu subjectif au travail, le manque de rétribution et la position de vulnérabilité dans laquelle elles se retrouvent dans le but de s'activer du côté de la résistance.

[Mireille, à propos de ses relations avec les employés qu'elle encadre et ses collègues] Toutes les niaiseries qu'ils pouvaient me faire, j'allais en production avec mon sarrau, ils me remplissaient les poches de queues de cochon « tiens, tu te feras plaisir ». Si j'avais pogné les nerfs parce qu'ils me mettaient des queues-de-cochon dans mes poches, j'aurais capoté, mais tu prends cela en riant et c'est correct. — Mireille

Certaines vont encaisser en silence, se taire ou tenter de gérer discrètement plutôt que de dénoncer ces injustices. Ces situations ont toutefois conduit certaines femmes cadres à s'absenter du travail pour des problématiques de santé physique ou mentale. Quelques-unes ont mentionné les risques de représailles qu'elles courent du fait de dénoncer ces situations, mais également, des conséquences du silence sur la perpétuation de ces situations de travail.

Quand il y a une situation de discrimination et tu ne la nommes pas et tu n'agis pas pour la combattre, tu ne peux pas être neutre. En restant neutre, tu fais partie de... c'est une

fausse neutralité. Et je donne toujours l'exemple, si tu étais dans l'Allemagne nazie et tu étais neutre, bien tu donnais le pouvoir aux nazis, c'est un exemple extrême, je ne dis pas que les hommes sont des nazis, mais en même temps [...] une femme va plus dénoncer le sexisme et la misogynie dans un milieu non mixte que dans un milieu mixte parce que, dans le milieu mixte, elle sait que ce faisant, elle va être étiquetée et potentiellement attaquée. — Vicky

Toutefois, on peut penser que le choix de se taire et de gérer discrètement serait lié à leur capacité de résister, de savoir attendre, dans l'espoir, notamment, d'être vues, d'obtenir une forme de rétribution, d'accéder à un poste intéressant, etc. Par ailleurs, quelques-unes ont mentionné savoir qu'elles sont parvenues à l'ascension en raison du travail qu'elles ont fait et des efforts qu'elles y ont mis, ayant refusé de lutter pour leur place dans les jeux de pouvoir. On pourrait penser que l'humilité stratégique permet aussi aux femmes cadres de préserver leur intégrité dans le travail.

Je ne suis jamais embarquée et je n'ai jamais voulu embarquer dans les games de pouvoir. Ça fait en sorte qu'aujourd'hui, je suis capable de dire que toutes les promotions que j'ai eues, je les ai eues grâce à mon travail, grâce à mes efforts, grâce à ce que j'ai fait et non pas parce que je connaissais quelqu'un. Je ne dois rien à personne, personne ne me doit rien, et j'ai toujours dormi très bien le soir sur mon oreiller. — Judy

Enfin, la stratégie de l'humilité se situe à l'opposé d'une posture de maîtrise et une image de contrôle, en résistance.

Je suis toujours prudente de ne jamais avoir la prétention parce que ça m'agace un peu. Je trouve des gens, des fois, ils vont dire « ah oui moi, j'ai bien du leadership » [prend une voix plus forte affirmative], mais je me dis tout le temps « c'est aux autres à nous le dire » [...] Pour moi, toute la notion d'être un patron, la job première, c'est qu'il faut que les gens avec qui on travaille nous donnent ce statut. C'est pas nous qui devons dire « je suis le patron ». C'est l'équipe. — Jade

Une autre stratégie défensive mobilisée par les femmes cadres concerne la lutte pour leur place. Face aux souffrances vécues, ces femmes cadres vont tenter de s'intégrer en montrant qu'elles peuvent faire des blagues de gars, qu'elles peuvent parler de hockey et de char, qu'elles sont pareilles aux hommes sans distinction à leur sexe (au sens biologique et social du terme).

J'ai un petit côté gars, je m'enfarge pas dans les fleurs du tapis, je suis capable de faire des jokes de gars [rires] [...] je ne viens pas les oreilles en chou-fleur si j'entends des expressions ou, même moi, j'en fais de temps en temps des blagues puis c'est drôle, puis

je n'ai pas de problèmes de ce côté-là. [moment de silence]. J'ai pas la perception que mes collègues sont misogynes ou qui sont sexistes, c'est pour cela que je ne crois pas avoir de problème de part et d'autre, on se parle et c'est comme ça, gars, femmes, ça pas d'importance. — Annabelle

Certaines ont expliqué que lorsque les hommes vont les attaquer sur leur « être femme »/identité de femme ou encore lorsqu'elles vont vivre des inégalités, elles vont tenter de ramener la situation ou encore demeurer silencieuses sur le moment (taire sa rage). Toutefois, ce silence est temporaire parce qu'elles travaillent et arrivent à développer un argumentaire afin de se démarquer, de surpasser les hommes et d'arriver à gagner le combat pour leur place. Elles vont axer leurs efforts sur le dépassement de leurs propres performances et celles des hommes dans le but de s'élever au-dessus d'eux dans l'organisation et ainsi parvenir à gagner le combat pour leur place contre eux. Une de leur stratégie consiste à piéger les autres et tenter d'éviter d'être piégée.

Des fois, j'ai l'impression qu'il a fallu que je travaille fort pour atteindre ce que j'ai eu. Mettons qu'on est dans une rencontre, une grosse négociation et ça ne va pas comme l'homme [fait référence à son collègue] le voudrait, il croise le regard de mon gestionnaire et il dit « elle est bonne hein? » [ton méprisant] de manière péjorative pour me rabaisser « elle est bonne la petite » [...] « ouais tu es bon pour les recruter » ou « elle est belle ». Crime que c'est énervant. Je réponds en ramenant le sujet de discussion. Au début j'avais de la misère à le faire parce que ça venait tellement me chercher que j'avais peur que ça sorte tout croche, j'avais peur de m'emporter. [...] La proximité que j'ai avec mes employés a été souvent comme une menace pour eux [fait référence à ses collègues]. Parce qu'eux sont plus directs, il me disait que je n'avais pas assez de courage managérial. Toutefois, j'ai prouvé avec le temps que j'en avais plus finalement parce que j'ai adressé beaucoup plus de choses aux employés qu'eux peuvent le faire. J'ai démontré que ma couleur pouvait s'appliquer. — Laurianne

Dans d'autres situations de travail, quelques femmes cadres n'ont pas hésité à affirmer leurs convictions et à faire la lutte à leurs collègues en transversal pour qu'ils se rallient à leurs manières de faire le travail et ainsi gagner la lutte.

J'avais toujours mis des standards de pratique hauts. Là, j'ai été confrontée à un ténor médical qui ne suivait pas ces standards. Et c'était dans son savoir-être. Quelqu'un qui s'adressait de façon brutale au personnel, marchait fort, pas de bonne humeur, manque de respect et, moi, ça ne cadrait pas avec mes valeurs. Les employés sont venus dans mon bureau et elles pleuraient et elles ne voulaient plus travailler avec lui. J'ai écrit directement au patron de ce ténor, j'ai écrit toute la mise en situation [...] Finalement, bien

ça n'a pas tombé dans l'oreille d'un sourd, cette lettre. Ça a fait un coup de tonnerre dans l'établissement. — Anissa

Un petit nombre a expliqué qu'une fois leur processus ascensionnel réussi, elles sont entrées malgré elles, dans des rapports de compétition avec des collègues qui les ont perçues comme une menace au sein de l'organisation, rendant plus difficile d'engager les processus de coopération dans le travail à faire. De plus, l'effritement des relations se fait sentir.

Le jour où j'ai eu un titre de direction, c'est comme si j'étais devenue menaçante tout à coup, pourtant c'était les mêmes projets qu'avant mon ascension. [...] des décisions qui étaient prises avant de façon très très simples et collégiales, maintenant devenaient des décisions hiérarchiques où je devais escalader un mur et le redescendre pour la même décision, que ce soit une décision budgétaire, une décision stratégique, c'est vraiment fou. Ça complique la tâche, ça ralentit les dossiers. — Mia

Plus encore, derrière cette mise en scène, on peut voir apparaître la persistance des inégalités entre les hommes et les femmes dans l'encadrement. Toutefois, ces aspects sont rapidement atténués ou déniés par les femmes cadres qui engagent la stratégie de la lutte pour leur place de manière à préserver leur image.

Avec l'équipe de direction dont je fais partie, il n'y a pas de boy's club, je suis traitée égale à tout le monde. Eux autres, c'était tout le temps « bon Victoria, she's part of the boys, on change pas ce qu'on se dit, on ne change pas comment qu'on est puis on fait ce que l'on veut. » J'ai vu et entendu un million de choses que je ne répéterai jamais dans ma vie [rires] ça fait partie de notre club. [...] l'équipe de direction, on est sept personnes, la nature de mes dossiers n'est pas pareille que les autres. Mes sujets, c'est quand même du soft, ce n'est pas pareil que mes collègues qui gèrent de gros projets et budgets. [...] Normalement, j'imagine que mon patron va me mettre au même niveau que tout le monde comme directrice, mais je ne pousse pas pour. Pour moi, ce n'est pas important, je m'en fous. Mon salaire est déjà super bon par rapport à tout ce qui existe dans le monde. — Victoria

Engager la stratégie de la lutte pour sa place peut permettre aux femmes cadres de gagner la lutte, mais peut aussi impliquer de perdre cette lutte ou ce combat. C'est le cas d'Emmanuelle qui, après avoir vu une collègue devenir sa patronne, lui reproche de ne pas avoir eu le courage de lui dire directement qu'elle ne voulait pas d'elle dans son équipe. Dans cet exemple, on peut voir apparaître la reproduction des rapports sociaux de domination d'une femme sur une autre femme et des formes de souffrance au travail qui en découlent.

Si elle ne voulait pas que je fasse partie de son équipe, pourquoi elle n'a pas eu le courage de me le dire? Ça, c'est une game de pouvoir. [...] J'annonce cela à mon équipe, tout le monde braille, mon adjointe braille, parce que le monde pensait que j'allais être la DRH de la région. — Emmanuelle

Certaines femmes cadres vont aussi mettre en œuvre des stratégies défensives de déni marquées par un processus de distanciation et la dénégation des inégalités hommes-femmes. Elles vont mettre de l'avant n'avoir jamais vécu d'injustices ou d'inégalités et ne pas avoir senti qu'il est « handicapant » d'être une femme au sein de l'organisation. D'autres ont expliqué qu'elles ne faisaient pas de différence entre hommes et femmes dans la gestion, ayant les mêmes rôles et responsabilités au sein des organisations. Selon elles, l'égalité est atteinte ; il y a autant sinon plus de femmes dans les postes de cadre au sein des organisations.

J'ai un rôle à jouer comme gestionnaire, j'ai des collègues hommes ou femmes, on travaille tous dans le même objectif dans le fond, c'est de répondre à la mission de l'organisation. [...] c'est vraiment un objectif « organisation » que ce soit un homme ou une femme. — Paule

Cette stratégie défensive est mobilisée de manière à se construire une représentation de la réalité leur permettant de mettre de l'avant leurs privilèges. Elles arrivent à se positionner comme des « privilégiées » ou des « pionnières » au sein de l'organisation, que ce soit par leur rôle stratégique, leur ascension rapide dans l'organisation permettant d'occuper un poste dans les sommets d'une hiérarchie, leur place privilégiée dans l'organisation comme femme par rapport aux autres femmes, la rareté des femmes à leurs types de postes, leurs gains ou encore les manières dont elles se démarquent des autres. Plusieurs de ces femmes se sont présentées comme les patronnes au sein de leur organisation, ayant réussi leur carrière, une catégorie « à part » de femmes qui sont parvenues à défoncer les barrières et à occuper le même type de poste d'encadrement que les hommes.

Quand j'ai été nommé CEO dans la filiale, c'était mon patron qui était président et il a décidé de se nommer un chef d'exploitation. Le poste n'existait pas, je n'enlevais pas le poste à quelqu'un. [...] il y a beaucoup de gens que c'est difficile parce qu'il y en a 2-3 et ils savent que les 2-3 sont en lice pour le poste. Et je me suis jamais retrouvée là-dedans. — Olivia

Plus encore, certaines ont abordé la féminisation progressive conduisant à la représentation majoritaire des femmes dans l'encadrement, soulevant qu'il n'y avait pas de défis particuliers pour les femmes dans l'accès et le maintien en poste. Autrement dit, elles ont mis de l'avant que la lutte des femmes pour l'égalité dans la représentation des postes de pouvoir avait été gagnée.

Le plus haut comité de direction est majoritairement présidé par des femmes, donc on est dans une entreprise où il y a beaucoup de femmes — Ariane

Enfin quelques-unes vont aller jusqu'à penser à la nécessité d'équilibrer le sexe des employés au sein de leurs équipes afin de ne pas avoir « trop » de femmes. Elles contribuent à retourner contre elles-mêmes et reproduire les rapports sociaux de domination généralement mis en œuvre par les hommes sur les femmes pour exclure les femmes en raison des aspects liés à leur « nature » de femmes. Dans ces quelques cas, il s'agit de la reproduction par les femmes des rapports sociaux de domination.

Moi, dans l'équipe, je vais chercher quelques hommes à travers parce que ça équilibre aussi parce que des femmes qui sont toutes dans leurs semaines de menstruations, des fois, ça peut être [rires] assez intense. — Élodie

Un petit nombre de femmes cadres vont demeurer ambivalentes quant à la persistance des rapports de domination des hommes sur les femmes bien que ce type de rapports aient marqué leurs expériences.

Mon chum me dit : « pour occuper les fonctions que l'on occupe, il faut être bien meilleur qu'un homme dans le même rôle ». C'est plus facile pour un homme de progresser dans la hiérarchie que pour une femme. Et, lui, il est dans le domaine, il connaît cela.

Intervieweur :

Est-ce que c'est le constat que vous dégagez de votre expérience?

Répondant :

Mmmm je ne sais pas. — Anissa

Une autre stratégie défensive mobilisée par certaines femmes cadres face aux situations de souffrance vécues concerne la mise à distance et le clivage qu'elles mettent en œuvre pour arriver à tenir dans le travail d'encadrement. Plusieurs d'entre elles ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance du monde humain et social. Elles acceptent de collaborer au sale boulot au sens éthique et se maintiennent à distance des équipes qu'elles

encadrent. Pour que cette stratégie soit opérante dans le cadre du travail, les femmes cadres se maintiennent à distance des autres et évoquent le courage des gestes qu'elles posent « pour le bien de l'organisation ».

[...] chez X [nomme l'organisation], le courage fait parti de la culture. X [nomme l'organisation] est le reflet d'une entreprise qui a énormément de courage et qui est excellente, ce qui a fait que j'ai été tellement heureuse professionnellement là pendant autant d'années parce que ça m'a donné des avantages que je sais que je n'aurais pas eus ailleurs. — Olivia

Plusieurs d'entre elles renoncent au temps passé avec leur famille pour s'engager dans leur travail d'encadrement et faire une carrière à la hauteur de leur ambition, une des premiers processus de distanciation qui apparaît dans leurs parcours. Comme certaines l'ont expliqué, elles en viennent qu'à ne plus être la même personne au travail qu'à l'extérieur ou encore à avoir un « poker face ». On voit apparaître la construction d'un décalage ou d'un monde parallèle qui leur permet de se distancier et de se protéger de la peur et de la souffrance vécues dans le travail d'encadrement.

On est pas pareil au travail qu'à la maison [...] Pour moi, la sphère professionnelle est séparée de la sphère familiale. [...] Il y a une manière de se présenter, une façon de s'exprimer [...] tu te donnes une carapace, tu te crées un personnage de communication. Il y a toujours une façon de se présenter, il y a un « aura » que tu dégages qui est différent dans l'habillement et la manière de s'exprimer. Tu dégages une autorité ou quelque chose qui est très différent d'avec tes enfants. J'étais plus maternelle avec les enfants, « soft » que dans le milieu du travail, c'est pas cela que tu veux dégager. — Olivia

J'ai toujours souhaité avoir des gestionnaires qui nivellent vers le haut puis qui nous amènent à nous dépasser et qui nous amènent à atteindre les objectifs [...] Mais en arrière de cela, on est des humains comme tout le monde là puis on les vit nos difficultés comme tout le monde puis on a nos crises d'adolescence comme tout le monde à la maison [rires] on est pas différent, on fait notre épicerie puis on fait notre toilette comme tout le monde [rires] — Élodie

Derrière ces stratégies défensives, la solitude ou le sentiment d'isolement est vécu par ces femmes cadres.

Ce qui est un peu difficile, c'est que l'on vit tous un peu une solitude. — Paule

Il faut apprendre à vivre avec la solitude. — Océane

Certaines femmes cadres semblent en venir à cacher les sources de souffrances vécues et les difficultés rencontrées dans leur travail d'encadrement à l'aide d'une stratégie de présentation de soi. Elles ont déployé un discours marqué par une grande assurance et une forte mise en scène des impératifs de qualité et de hauts standards qui détonnent avec celles qui mobilisent l'humilité stratégique. Ces femmes expriment une forte adhésion aux hauts standards de l'entreprise et tendent de reproduire le discours de leur organisation. Leur position est peu nuancée et leur vision semble rigide. Elles se présentent en contrôle de la situation et laissent peu voir les situations de travail qui peuvent les déstabiliser, les rendre mal à l'aise et les fait souffrir. Elles réitèrent leur appartenance aux meilleurs, à l'élite, aux personnes privilégiées, à ceux qui réussissent professionnellement et qui sont vus ainsi par les autres (par exemple, les employés, les collègues ou leurs enfants). Cette assurance se traduit à travers la tenue vestimentaire qui marque un « achievement », qui signe cette réussite. Par exemple, Lina mentionne à quel point sa tenue vestimentaire marque son niveau d'achievement en citant le commentaire d'un de ses employés cadres sur son « allure » et le fait qu'elle obtiendrait le poste convoité.

Je me suis même fait dire par quelqu'un : « d'après moi, c'est toi parce que me semble que tu as l'allure. » À l'époque, je ne le savais pas que ce serait moi qui obtiendrais le poste. — Lina

Ces formes de revêtement du corps semblent les aider à structurer leur identité. Cette stratégie témoignerait de la partie d'elles-mêmes qui est tue pour se maintenir en poste. On peut penser, par exemple aux aspects souffrants des rapports de domination du travail domestique, aux rapports de compétition entre les hommes et les femmes dans l'encadrement, aux promesses non rencontrées dans le travail ou aux contraintes organisationnelles qui caractérisent leur travail d'encadrement qui sont tus par cette stratégie axée sur la mise en visibilité de marqueurs de réussites sur leur corps. À l'image de l'armure du soldat qui, une fois enfilée, lui permet de tenir debout, de se tenir sans s'effondrer, un parallèle peut être fait avec les vêtements et les bijoux que ces femmes cadres revêtent. Cette stratégie de présentation de soi se manifeste notamment à travers le revêtement du corps axé du côté de la réussite sociale, notamment à travers une tenue vestimentaire remarquée et des bijoux scintillants.

Cette stratégie de présentation de soi n'a toutefois pas été mobilisée par l'ensemble des femmes cadres. À l'inverse, plusieurs portaient des vêtements de couleur sobres et des bijoux discrets. On voit apparaître chez d'autres femmes cadres, qui ne mobilisent pas de stratégies de présentation de soi, une certaine cohérence entre ce qu'elles font, qui elles sont et leurs manières de se présenter. Ces éléments amènent à penser que l'humilité stratégique pourrait être une stratégie davantage structurante pour certaines femmes cadres, possiblement plus structurante que le clivage et la présentation de soi. Certaines femmes cadres ont évoqué les différences qu'elles voient apparaître dans leurs dynamiques relationnelles, lorsqu'elles font des activités de travail imprévues au fil de leurs journées, en fonction de leur habillement.

Les vêtements, c'est incroyable la différence que ça fait. Si je rentre dans l'entrepôt en tailleur, les employés font « mais qu'est-ce qu'à vient faire ici? ». Dans leur visage, dans les commentaires, je vais avoir « aille, tu ne venais pas travailler dans l'entrepôt, toi, c'est sûr habillée de même ». Puis quand j'arrive en jeans, ce que je sens, c'est que je fais partie de l'équipe « tu es là, tu viens nous aider, tu travailles avec nous autres et tu comprends notre réalité ». Quand j'arrive à un niveau un peu plus cadre en jeans, mes collègues font « ah tu travaillais dans les opérations aujourd'hui » parce que c'est pas normal que tu sois habillée comme cela pour être plus avec les cadres. — Alicia

Par ailleurs, à notre étonnement, quelques femmes cadres mobilisent la stratégie de la plainte. Cette stratégie a été repérée au courant de quelques entrevues, où une bonne partie de l'entrevue a porté sur l'expression de plainte comme un outil de travail mis de l'avant dans leur travail d'encadrement. Plutôt que de rendre visible les différents enjeux des situations de travail vécues et les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour arriver à ce qu'elles visent de faire dans le travail d'encadrement — comme dans le cas des femmes cadres qui mobilisent l'humilité stratégique, par exemple — ces quelques femmes cadres ont rendu visible le caractère dramatique des injustices rencontrées dans certaines situations de travail, les impasses dans lesquelles elles se sont retrouvées ou l'accumulation de leurs mécontentements au fil des situations de travail vécues sans nécessairement apporter de nuances. En comparant ces quelques entrevues avec l'ensemble du corpus, nous avons remarqué qu'au contraire, dans d'autres entrevues, il n'y avait aucune place pour l'expression de plainte. De plus, certaines femmes cadres ont exprimé que la plainte et la revendication n'ont pas leur place pour s'intégrer dans l'encadrement.

Ce n'est pas en revendiquant ou en te plaignant que tu vas arriver à t'intégrer. — Mireille

Cette stratégie de la plainte est mobilisée plus particulièrement par celles qui mettent en œuvre des formes de sollicitude zélée et de *care* dévalorisé dans le « prendre soin » des autres et de leur environnement de travail. Ces femmes cadres mettent en œuvre leur pratique de gestion de *care*, mais de manière à faire corps avec leurs équipes, c'est à dire, sans aucune distance. Dans les échanges, elles semblent poser leurs enjeux de front et entrer en tension avec la haute direction, le patron et les collègues. Pour ces raisons, il semble que leur intégration dans les lieux de pouvoir est difficile ou impossible. Comparativement aux femmes cadres qui arrivent à cerner les manières de faire et les stratégies à mettre en place pour obtenir ce qu'elles désirent dans un dossier, par exemple, on peut penser qu'elles gagneraient à demeurer plus silencieuses dans certaines situations de travail plutôt que de défendre de front et se positionner de manière rigide à propos d'aspects qu'elles jugent importants dans leur travail d'encadrement, ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social, mais qui ont peu de valeur aux yeux des autres.

Ma patronne me reprochait de faire corps avec mon équipe. Elle me disait : « on sait bien toi... » [ton dégradant] parce que je ne suis pas capable de me taire beaucoup en réunion.
— Monia

Elles se retrouvent plus souvent à accepter de faire des activités de travail d'encadrement que les autres ne veulent pas faire de peur de ne pas avoir de place au sein des milieux de travail et d'être rejetées. Plutôt que de vivre le rejet ou l'exclusion et de ne pas avoir de place au sein de l'organisation, elles préféreraient se contenter d'aller là où personne ne veut aller afin d'avoir une place même si cette place est peu prestigieuse. Or, ces éléments permettent de mieux comprendre la stratégie de la plainte comme moyen pour se faire voir, ne serait-ce que dans certaines formes de boulot sale. Le danger repose sur le risque de se retrouver prises dans un cercle vicieux où elles n'ont pas accès aux lieux de pouvoir et sont perçues par les patrons et les collègues comme étant trop près de la base pour être légitimées comme cadres. On peut aussi penser que la mise en scène la dramaturgie de leur travail, où elles insistent, demandent et redemandent sans mobiliser de savoir-faire stratégiques leur permet de recevoir après s'être plaintes, mais les autres vont accepter de leur donner surtout pour qu'elles arrêtent de se plaindre ou de crier, sans quoi, elles arrivent peu ou pas à négocier. On peut aussi penser que cette stratégie défensive est à l'opposé de la stratégie défensive de l'endurance ou de l'humilité stratégique. En ce sens, on peut poser plus largement l'hypothèse des défis vécus entre femmes qui mobilisent des stratégies défensives opposées.

En plus des stratégies défensives d'endurance, d'humilité stratégique, de lutte, de déni, de clivage ou de la plainte, plusieurs femmes cadres de cette étude mobilisent une stratégie défensive d'hyperefficacité. La stratégie de l'hyperefficacité est notamment mobilisée par les femmes cadres pour arriver à « concilier » les activités de travail d'encadrement avec leurs activités de travail de la sphère domestique. Autrement dit, les résultats de cette étude ont permis de dégager la stratégie de l'hyperefficacité qui inclut l'ensemble de leurs activités de travail, dont les activités du travail domestique qui demeurent omniprésentes et indissociables du travail des femmes cadres quoique, la plupart du temps, maintenues invisibles. Cette stratégie permettrait aux femmes cadres de se défendre des formes de souffrance rattachées à la persistance des rapports sociaux de domination qui font pression pour maintenir invisibles ou rendre inexistants les enjeux humains et sociaux du travail, dont le réel de travail domestique. Les analyses révèlent notamment le développement d'un mode de planification, d'organisation, de gestion, de coordination et d'exécution « hyperefficace » qui consiste notamment à voir à tout, être partout, penser à tout, prévoir afin d'articuler les différentes activités de travail au sein de diverses sphères de vie et d'arriver à tenir plusieurs activités de travail (d'encadrement et domestique) dans de mêmes temps et dans de mêmes espaces ou encore en facilitant les passages entre les temps et les espaces.

Comme femme, on gère et ça n'arrête pas parce que je gère chez nous aussi. C'est moi qui gère les opérations résidentielles, l'organisation des rendez-vous pour les enfants, les activités... il faut que je planifie tout en simultané. Dans ma tête, j'ai plusieurs petites boîtes et quand je suis ici à mon bureau, j'ai mes boîtes de maman, de conjointe, elles sont toutes là, il faut juste que j'en ouvre une de temps en temps pour être sûre que « oui, oui, j'ai un rendez-vous à prendre » puis à travers cela « ah le garage, il faut changer les pneus » c'est sans arrêt. Parce que je fais cela dans ma journée, c'est très invisible. [...] on a une expression qui n'est pas très élégante « le "recalcul" en cours » dans le sens où on est toujours comme le GPS parce que l'on se dit « "recalcul" en cours, parce que là, ça ne se peut pas... ça ne peut pas être comme je l'ai planifié, faut que oups attends, c'est quoi les priorités c'est quoi que... » constamment — Barbara

On peut aussi penser que les femmes cadres qui sous-contractent les activités de travail de la sphère domestique mobilisent aussi l'hyperefficacité dans la planification, l'organisation et la gestion de ces activités de travail. L'embauche de personnel domestique salarié permettrait de déléguer à quelqu'un d'autre la majeure partie de la réalisation des activités de travail. Toutefois, les femmes cadres demeurent aux prises avec la responsabilité et la charge mentale.

Chez les femmes cadres qui mobilisent la stratégie de l'humilité stratégique, l'hyperefficacité peut être au service du travail (d'encadrement et domestique) qu'elles ont à faire, par exemple dans le but de réaliser leur charge de travail élevée ou dans le but d'élaborer leurs stratégies et les processus nécessaires à l'atteinte de certains résultats.

Mon travail, c'est vraiment exigeant physiquement et psychologiquement. [...] Je finis mes runs et je suis sur le high et l'adrénaline, les dernières journées parce que tu n'as plus d'énergie... on veut liquider les derniers dossiers pour ne pas que ça traîne parce que l'on veut rencontrer l'échéance. — Audrey

Quelques femmes cadres qui ne sont pas arrivées à devenir stratégiques ont aussi nommé la stratégie de l'hyperefficacité comme tentative de se faire voir par les autres pour leurs réalisations/performances dans le travail. Leur hyperefficacité pourrait les conduire à engourdir ce qui les fait souffrir dans le travail d'encadrement.

Tu vas me mettre une journée comme aujourd'hui là, aujourd'hui, j'ai 200 arrivées. C'est facile, c'est relax... tu me mets une journée que j'ai 500 arrivés, bien regarde-moi, c'est là le meilleur que je suis. Tous les départements, je vais lever tout le monde, je suis dans le jus par-dessus la tête, bien c'est là que je suis forte. [...] Je suis habituée de rouler tout le temps. — Martine

La stratégie défensive de l'hyperefficacité comporte aussi certains risques de fatigue ou d'épuisement. En effet, plusieurs femmes cadres actives dans des activités de travail de planification, d'organisation, de coordination, de gestion et de réalisation (majoritaire, partielle ou occasionnelle) des activités de travail de la sphère domestique soulèvent la fatigue physique et psychique occasionnée par l'ensemble de leurs activités de travail, dont celles du travail domestique. Ce serait d'avoir à voir à tout, d'être partout dans l'ensemble des activités de travail des sphères de l'encadrement et domestique et d'avoir le sentiment de porter seules l'ensemble de ces activités de travail, particulièrement pendant l'enfance et l'adolescence de leurs enfants, qui est lourd. Elles mentionnent la capacité des femmes à en mener large et à s'en mettre beaucoup sur le dos, ce qui n'est pas sans conséquence sur leur santé physique et mentale.

Avec le temps, à long terme, ça m'a épuisée. C'est un cercle vicieux, mon conjoint n'est pas là, je planifie tout le temps, je ne me fie pas sur lui. À un moment donné, il revient,

mais je n'arrête pas alors que j'aurais pu partager probablement les tâches autrement. Il y a quelque chose qui m'appartient là-dedans. Cette capacité de voir à tout, de vouloir être partout, de penser à tout pour être hyperefficace et arriver à tout faire dans les différentes sphères de vie m'a aussi menée à beaucoup de fatigue. — Rosalie

De même, certaines des femmes cadres qui délèguent en majeure partie la réalisation des activités de travail de la sphère domestique à du personnel domestique salarié ont aussi soulevé vivre de la fatigue et trouver difficile de s'investir dans certaines activités de travail de l'éducation des enfants après leur journée de travail.

La partie difficile, c'est les devoirs et les projets. Ma fille, des fois, j'arrivais, je suis fatiguée, tu as mal à tête, il est 21h, elle est encore sur le coin de la table « peux-tu m'aider là-dedans? » et tu as le goût de dire « non, je suis trop fatiguée », mais tu dis « bien oui, chérie, pas de problème » tu veux mourir tu as mal au cœur, mais tu le fais. — Olivia

En ce sens, on peut penser que plusieurs des femmes cadres sont appelées à vivre de la fatigue physique et psychique en raison de l'ensemble de leurs activités de travail d'encadrement et domestique, peu importent les stratégies défensives qu'elles mettent en œuvre. Des femmes cadres ont mentionné avoir été proches de vivre ou avoir vécu un épuisement nécessitant un arrêt de quelques mois dans plusieurs des cas. Dans certains contextes, cet épuisement résulte des aspects spécifiques à leur travail d'encadrement et aux formes d'organisation du travail. Dans d'autres contextes, il était la conséquence d'un ensemble de facteurs du travail d'encadrement et à leurs activités de travail de la sphère domestique ou, plus largement, à différents événements survenus à un même moment/pendant une même période dans leurs différentes sphères de vie.

7.5.4 Mise en discussion dans les entrevues de groupe

Lors des entrevues de groupe, les éléments à propos de la souffrance vécue à l'égard du maintien de l'invisibilité des activités de travail de la sphère domestique et des enjeux d'intégration, de mobilité et de maintien au travail ont été discutés. Rappelons que lors des entrevues de groupe, aucune femme cadre se situant aux extrémités du continuum des conduites au travail « en rupture » n'a été présente. Les précautions éthiques que nous avons prises lors des entrevues consistent, au moment où ces éléments ont été abordés, à placer ces thèmes vers la fin des entrevues afin que les femmes cadres

aient pu auparavant discuter et échanger sur d'autres éléments de leurs vécus de travail. Nous avons présenté ces éléments sous forme d'inégalités vécues dans l'encadrement qui les conduisent à mobiliser des stratégies. Les femmes cadres ont pu confirmer ces éléments, rendre visible et mettre des mots sur ce vécu de souffrance, ce qu'il implique dans leurs processus d'intégration et de maintien au travail dans l'encadrement.

Je trouve que cela représente très bien et la question de maintenir l'invisibilité des tâches et du partage des responsabilités familiales et conjugales souvent ça va de planifier le camp d'été des enfants au mois de mars en pensant à quelles vacances familiales on va faire, plus quelles vacances en amoureux qu'on va faire, plus les rendez-vous multiples du dentiste, etc. Toute la panoplie de rendez-vous qu'il peut y avoir, alors oui, effectivement, l'invisibilité non seulement ça doit être invisible, mais en plus de cela, ça ne doit pas modifier ou moduler en rien la présence effective et le rendement au niveau du travail... une femme qui arrive au travail légèrement décoiffée ou légèrement fatiguée, ça, tout de suite, ça va passer qu'elle a eu une charge de travail familial difficile tandis qu'un homme va arriver légèrement et des fois très souvent décoiffé et il y a pas personne qui pense que c'est parce qu'il a eu une charge familiale difficile. — Sandra

Des discussions ont également porté sur les stratégies défensives mises en œuvre pour faire face aux formes de souffrance. Certaines femmes cadres ont remis en question la stratégie de la plainte, notamment en raison de son manque d'efficacité. Elles ont aussi fait part, à travers ces discussions, d'une autre forme de stratégie de défense du côté de la réappropriation d'un choix personnel au niveau du type d'activités de travail d'encadrement ou sur la question de la recherche d'équilibre entre leurs sphères de vie pour justifier qu'elles ne se retrouvent pas dans la stratégie de la plainte. Elles ont rendu visible la reprise du pouvoir qu'elles font du côté d'un choix de poste d'encadrement afin de préserver les aspects qui ont de la valeur à leurs yeux dans le travail d'encadrement ou, plus largement, à l'égard de leurs différentes sphères de vie. Cette stratégie du côté de la réappropriation des choix a pu être validée et discutée par l'ensemble des femmes cadres qui ont participé aux entrevues de groupe.

Un des éléments que nous avons soulevé lors des entrevues de groupe concerne les possibilités, pour les femmes cadres, de mobiliser des formes d'entraide entre elles. Nous souhaitons revenir sur cet élément, car à la lumière du traitement et des analyses des entrevues individuelles, peu de formes de soutien entre femmes ont été ressorties. De même, les prémisses la sociologie des rapports sociaux de sexe soutiennent que les difficultés à construire des formes de solidarité entre femmes résultent de la persistance des rapports sociaux de sexe. Nous trouvions important de remettre ces éléments en

discussion afin de les approfondir et d'avoir l'avis des femmes cadres lors des entrevues de groupe. Ainsi, les femmes cadres ont discuté qu'elles vivent des formes de solidarité entre femmes dans leur milieu, que ce soit à propos des aspects visibles ou invisibles de leur travail, mais que ces formes de solidarité demeurent invisibles et cachées, ce qui permet de nuancer les éléments dégagés du traitement et des analyses des entrevues individuelles.

Il y a plusieurs femmes cadres dans mon milieu et on a une bonne relation entre nous, il y a des activités qu'on fait ensemble, on a une belle motivation et on peut se mobiliser et travailler ensemble. [...] Il y en a des formes de mobilisation entre nous, elles demeurent invisibles dans le milieu — Sophie

7.5.5 Synthèse et point de discussion

Un des aspects majeurs qui se dégage des résultats de cette recherche concerne la persistance des rapports sociaux de domination tant à propos des activités de travail de la sphère domestique qu'à propos du travail d'encadrement et des sources de souffrance au travail qu'ils génèrent. En ce sens, les résultats de cette étude confirment ceux d'autres travaux qui ont montré la persistance de la culture organisationnelle masculine au sein des organisations ou la persistance du boys' club (Antoniou et Angelou, 2019; Bastien, 2015; Baumgartner et Schneider, 2010; Broadbridge, 2009; Brunner, 2018; Eliev et Bernier, 2003; Glenice, 2009; Lee-Gosselin et Ann, 2012a; Marchand et al., 2007; Marchand et al., 2008; Murray et Syed, 2010; Segovia-Pérez et al., 2019; Shaw et Leberman, 2015) de même que les différentes normes organisationnelles qui excluent les enjeux de la maternité, le projet familial ou la conciliation travail-famille du travail d'encadrement (Billing, 2015; Blanchard et al., 2009; Chesterman et al., 2005; Drew et Murtagh, 2005; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Marry et al., 2015; Mavin et al., 2015; Peus et Traut-Mattausch, 2008; Roan et Rooney, 2006). Alors que certains pourraient penser que les femmes cadres, en raison de leur appartenance à une catégorie socioprofessionnelle élevée, feraient partie d'une catégorie de « privilégiées », les résultats de cette recherche nous amènent à penser qu'elles demeurent confrontées à la question de la double domination (travail salarié et travail domestique) (Dejours, 2013; Deranty, 2011; Dussuet, 1997) comme c'est le cas d'autres femmes actives au sein du marché du travail. De plus, les femmes cadres vivent différentes formes de souffrances dans le travail d'encadrement. On peut se questionner à savoir si une redivision au sein de la catégorie socioprofessionnelle des cadres est effective entre les hommes et les femmes. Il serait

intéressant de poursuivre des travaux de recherche à cet égard, notamment auprès des hommes cadres.

Une des conséquences de la persistance de ces rapports de domination concerne les formes de souffrance au travail qui en découlent et la lutte des places que les femmes cadres vivent dans les postes de pouvoir, que ce soit dans leurs relations avec leur patron, leurs collègues ou leurs employés. Devant ces situations, certaines se sont tuées et se sont absentes du travail pour des problématiques de santé mentale au travail. Or, peu de femmes cadres semblent avoir dénoncé ou porté plainte pour les formes de harcèlement vécues. Ces résultats font écho aux travaux de Marry et al. (2017) qui ont montré que lorsque des femmes cadres vivent des expériences de discrimination ou de sexisme au travail, elles ont tendance à relativiser et minimiser ce qui a été vécu. Peu d'entre elles dénoncent ces événements, notamment parce que ces dénonciations s'avèrent coûteuses sur le plan de leur intégration et de leur maintien poste. Elles risquent de passer pour des victimes, des féministes ou des folles (Marry et al., 2017). Ces chercheurs soulèvent que les grands hommes dans les postes de pouvoir sont également protégés dans le sens où on ne les pense pas capables d'agir de cette manière ou de poser ces gestes. Alors que Marry et al. (2017) théorisent le sexisme et la discrimination, nous pensons que les formes de harcèlement peuvent être le résultat de processus de naturalisation et d'objectification des rapports sociaux de domination dans le but d'écarter les femmes cadres des postes de pouvoir ou de les exclure. En effet, des luttes pour l'accès aux postes de pouvoir persistent pour les femmes cadres de cette étude. À notre sens, ces aspects vécus par les femmes cadres mériteraient d'être approfondis dans des études ultérieures, notamment en raison du peu de travaux sur le travail des cadres et des femmes cadres qui traitent du sujet.

Plus largement, au sein des théories féministes, certains chercheurs soulèvent que les violences envers les femmes sont multiformes et seraient une des conséquences des rapports sociaux de sexe (Alemany, 2004; Simonetti, 2016). Toutefois, selon Simonetti (2016), les conceptualisations des formes de violence comme conséquence des rapports sociaux de sexe sont demeurées absentes de la production des connaissances scientifiques pendant un bon nombre d'années. À ce propos, les résultats de cette étude permettent une contribution à cet égard. Par ailleurs, certaines perspectives féministes ont défini la question de la violence en les situant au sein de la sphère publique ou des rapports sociaux de domination. Alemany (2004) définit les violences envers les femmes à partir des

« actes qui par la menace, la contrainte ou la force, leur infligent, dans la vie privée ou publique, des souffrances physiques, sexuelles ou psychologiques dans le but de les intimider, punir, humilier, les atteindre dans leur intégrité physique et leur subjectivité. Le sexisme ordinaire, la pornographie, le harcèlement sexuel au travail en font partie. » (p.259). Simonetti (2016) évoque « les violences de genre » qui regroupent :

l'ensemble des violences, qu'elles soient verbales, physiques ou psychologiques, interpersonnelles ou institutionnelles, commises par les hommes en tant qu'hommes sur les femmes en tant que femmes, exercées tant dans les sphères publiques que privées. Dans cette définition, communément partagée par la plupart des travaux féministes, c'est la donnée structurelle, liée aux rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes qui est mise de l'avant. (p.659).

De son côté, Kergoat (1992b) évoque la « haine de genre » pour parler des réactions d'agressivité des hommes envers les femmes. Plus largement en ce qui concerne le travail des femmes, Lippel, Vézina, Stock et Funès (2011) ont montré que les femmes rapportent avoir vécu des formes de violence au travail, dont du harcèlement psychologique et sexuel dans une proportion plus importante que les hommes. Messing et Lippel (2013) ont souligné que lorsque les femmes dénoncent leurs conditions délétères de travail dans le but de protéger leur santé, elles menacent leur propre accès à l'égalité professionnelle de même que leurs possibilités d'avancement. En ce sens, il serait intéressant de poursuivre des recherches sur les formes de harcèlement et de violence au travail vécues par les femmes cadres et, plus largement, par les femmes afin de renouveler la production des connaissances sur ces thématiques qui ont été peu étudiées.

En plus des rapports sociaux de domination qui entraînent des formes de souffrance au travail, le traitement et les analyses du matériau permettent de souligner que les formes de harcèlement pourraient également être liées aux valeurs et intérêts qui guident le travail des femmes cadres. Notamment, les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social en rupture, à distance avec le monde économique et instrumental ou encore dans des processus d'arbitrage entre les deux mondes ont expliqué les tensions et les souffrances au travail vécues dans leurs interactions avec les autres. On peut également se questionner à savoir si les formes de harcèlement et de violence qu'elles ont vécues ne seraient pas liées aux valeurs et intérêts qui guident leurs conduites au travail dans le but de ne pas voir remonter les préoccupations

du monde humain et social dans les lieux de pouvoir qui demeureraient plus souvent guidés par des valeurs et des intérêts du monde économique et instrumental.

Une autre des conséquences des rapports sociaux de domination concerne la difficulté ou l'impossibilité pour les femmes de constituer un collectif en raison des éparpillements individualistes (Kergoat, 2001b; Kergoat, 2010b) ou des positions antagoniques (Heinich, 2003). Ces aspects pourraient expliquer les différents positionnements et stratégies des femmes cadres à l'égard de la persistance des rapports sociaux de domination. De même, les résultats de cette étude montrent que ces rapports sociaux de domination se produisent entre les hommes et les femmes, mais également entre les femmes. Selon Heinich (2003), ces positions antagoniques prendraient d'abord racine au cœur des ambivalences soit des conflits de valeurs vécus par les femmes à propos de la dimension affective de leur identité qui serait ensuite perpétuée au sein des contradictions construites au plan social et politique, empêchant leur mobilisation collective. Ces pistes s'avèrent intéressantes à considérer dans le cas de cette étude, notamment à la lumière des résultats qui concernent les aménagements des femmes cadres lors de l'arrivée des enfants dans leur vie familiale et, plus globalement, les arrangements qu'elles mettent en oeuvre tout au long de leur parcours de vie professionnelle. De son côté, Kergoat (2010b) explique que certaines femmes cadres se conçoivent comme des privilégiées ou des élites. Elles ont davantage tendance à reproduire les rapports de domination envers d'autres femmes, ce qui rend difficile ou contribue à entraver la formation d'un collectif féminin qui intègre des femmes de différentes catégories socioprofessionnelles au sein des organisations. Ces éléments sont également pertinents à considérer bien qu'à notre sens, ils rejoindraient davantage les femmes cadres qui mobilisent les stratégies de lutte pour leurs places, du déni, du clivage et de présentation de soi par rapport à celles qui mobilisent la stratégie de l'humilité stratégique et la stratégie de la plainte. Nous pensons également que les valeurs et les intérêts qui guident les conduites au travail des femmes cadres pourraient avoir quelque chose à voir avec les possibilités ou les difficultés à construire des formes de solidarité entre femmes. À la lumière des entrevues de groupe, nous avons pu apprendre que des formes de solidarité entre femmes sont développées et possibles, notamment pour les femmes qui partagent des valeurs et intérêts du monde humain et social ou qui se situent dans des processus d'arbitration entre les deux mondes. Toutefois, ces formes de solidarité demeurent plutôt invisibles au sein des milieux. Ces aspects à propos des formes de solidarité invisibles entre les femmes cadres constituent un apport intéressant qui a peu été

évoqué dans les travaux antérieurs. Toutefois, malgré ces formes de solidarité invisibles mobilisées par les femmes cadres, les rapports sociaux de domination persistent. Notamment, Collin (1978) a évoqué que différentes divisions continueraient de séparer les femmes entre elles, rendant difficile le passage au collectif. Selon elle, les situations qu'elles vivent seraient conceptualisées comme des problèmes individuels et réduits à leurs composantes psychologiques. Plus largement, les travaux d'Hakim (2000) ont montré que les différentes configurations des femmes entre le travail et la famille, leurs préférences et priorités hétérogènes ouvrent sur des tensions et des conflits entre femmes à propos des choix différents qu'elles font les unes des autres. On peut aussi penser au manque de confiance en soi évoqué par certains chercheurs à propos des femmes cadres (Roan et Rooney, 2006; Ross-Smith et Chesterman, 2009; Segovia-Pérez et al., 2019) qui serait une conséquence de la persistance des rapports sociaux de domination. Comme le souligne de Beauvoir (1970), « la femme doit sans cesse conquérir une confiance qui ne lui est pas d'abord accordée : au départ, elle est suspecte, il faut qu'elle fasse ses preuves » (p. 614).

Du côté des connaissances produites au sein de la littérature scientifique à propos des femmes cadres, certains chercheurs ont soulevé la nécessité d'atteindre une masse critique de femmes pour changer les pratiques organisationnelles (Bédard et Brière, 2015; Kanter, 1977a; Kanter, 1977b; Konrad et al., 2008). Toutefois, plusieurs ne s'entendent pas sur le ratio de femmes à atteindre au sein des organisations (Lortie-Lussier et Rinfret, 2002; Ross-Smith et al., 2005). Les résultats de cette étude nous amènent à garder une certaine réserve à cet égard. Cette réserve concerne les différents valeurs et intérêts qui guident leur travail d'encadrement, qui semblent parfois peu réconciliables entre elles. Cette réserve concerne aussi les différentes stratégies adoptées par les femmes dans l'encadrement, notamment face aux enjeux des rapports sociaux de domination qui rendent difficile la formation d'un collectif de femmes, ce qui nous amène à penser qu'il faudrait plus que l'atteinte d'un ratio de femmes au sein d'une organisation pour arriver à changer les pratiques, à lutter contre les rapports sociaux de domination et contre la souffrance au travail qui en découle. À notre sens, ces perspectives demeurent absentes des conceptualisations des chercheurs qui ont théorisé autour de la nécessité d'atteindre une masse critique de femmes dans l'encadrement dans un angle qui se rapproche du féminisme égalitaire. En ce sens, les résultats de cette recherche se situent en plus grande cohérence avec les travaux de Beaton et al. (2007) et de Tougas et al. (2007) qui rappellent certaines mises en garde à

propos de l'atteinte d'une certaine masse critique pour apporter des changements au sein des organisations.

Le traitement et les analyses des matériaux montrent que des femmes cadres sont allées chercher de l'aide professionnelle pour soutenir les défis vécus dans leur travail, notamment à propos de leur souffrance au travail et dans leurs configurations entre leurs différentes sphères de vie. Dans le champ du counseling de carrière chez les femmes, certains chercheurs ont soulevé l'importance pour cette clientèle de pouvoir s'accomplir dans plusieurs rôles de vie et de réaliser leurs habiletés et leurs talents comme le font les hommes, du côté du travail professionnel (Heppner, 2013). Selon Heppner (2013), le genre serait un des plus importants aspects influençant le travail et le développement de carrière d'un individu. De son côté, Blustein (2014) soulève que les apports des théories féministes ont pris racine au courant des années 1970. Elles ont contribué à influencer le counseling de carrière tant au niveau théorique que pratique, notamment en ce qui concerne les assises/prémisses théoriques liées à la recherche et à la pratique. Suivant cet avènement des théories féministes dans le champ du counseling de carrière, certains chercheurs ont insisté sur la nécessité de considérer les différences de genre dans les pratiques d'intervention, notamment à propos des processus de socialisation des femmes (Heppner, 2013; Herlihy et Watson, 2011), les stéréotypes sexistes (Betz, 2005b; Heppner, 2013; Herlihy et Watson, 2011), les formes de ségrégation professionnelles horizontales et verticales (Heppner, 2013; Russell, 2005), les barrières à l'avancement des femmes au sein des organisations (Betz, 2005b; Heppner, 2013; Russell, 2005) de même que le conflit travail-famille (Heppner et al., 2016; Russell, 2005). Plus largement, ces différentes perspectives sur les différences ou les inégalités de genre rejoignent les réflexions de Blustein (2014) qui suggère que l'égalité des chances entre les hommes et les femmes serait davantage l'exception que la norme. Si l'égalité constitue une exception, il est pertinent de s'intéresser à prendre en compte une théorie féministe qui considère les enjeux de la persistance des rapports de domination. De plus, la question se pose afin de savoir si les intervenants auprès de la clientèle des femmes cadres prennent en considération ces aspects dans leurs pratiques d'intervention. Selon Heppner (2013), le travail (au sens de professionnel et rémunéré) peut être source de développement et de réalisation de soi, mais peut aussi être impliqué dans la souffrance et le stress vécus par les femmes. La question se pose afin de mieux comprendre la manière dont les intervenants en counseling de carrière intègrent ou non une perspective féministe à la compréhension des enjeux vécus par leur clientèle féminine dans l'encadrement. En ce qui concerne

les pratiques d'accompagnement, certains chercheurs ont formulé des recommandations entourant le counseling de carrière pour les intervenants qui travaillent auprès de la clientèle des femmes. Entre autres, la nécessité de prendre en compte à la fois les aspects contextuels et sociaux au-delà des aspects individuels (Popadiuk, 2015) et la nécessité de produire des connaissances en counseling de carrière qui prennent en compte notamment le genre pour mieux comprendre les besoins des clientèles en matière d'intervention (Whiston et Rose, 2015). La question se pose afin de mieux comprendre les pratiques d'accompagnement mobilisées par les intervenants auprès de la clientèle des femmes cadres, d'autant plus que très peu de recherches en counseling de carrière ont étudié les pratiques d'intervention utilisées auprès de cette clientèle (Russell, 2005).

Du côté des pratiques d'accompagnement en coaching de carrière auprès de la clientèle des femmes, peu de travaux ont étudié ces phénomènes. En effet, mis à part une étude qui s'est penchée sur les bénéfices d'un programme de coaching de carrière pour des femmes qui désiraient améliorer leur conciliation travail-famille (Brown et Yates, 2018), très peu de travaux empiriques ont étudié les pratiques d'accompagnement en coaching de carrière mobilisées auprès des femmes cadres. En plus de ce peu d'études, la question se pose afin de savoir si les pratiques d'accompagnement prennent en compte le vécu spécifique de vie et de carrière des femmes cadres dans une perspective féministe. En effet, selon certains chercheurs, les pratiques de coaching ont une bonne longueur d'avance par rapport aux études empiriques sur le sujet (Chung et Gfroerer, 2003; Joo, 2005). Certains ont évoqué, plus largement, le manque de recherches empiriques à propos du coaching (Peterson, 2011; Segers, Vloeberghs, Henderickx et Inceoglu, 2011; Sonesh et al., 2015). Au manque de connaissances produites à l'égard du coaching s'ajoutent les critères flous ou inexistantes sur les prérequis exigés pour devenir un coach (Joo, 2005; Peterson, 2011). Enfin, certains chercheurs ont soulevé des ambiguïtés (Fatién, 2008), des contradictions et des paradoxes des pratiques de coaching qui peuvent se retrouver au service de la reproduction des rapports de domination au sein des organisations (Gori et Le Coz, 2006; Guilhaume, 2013; Persson et Rappin, 2015; Pezet, 2007). En somme, il serait intéressant et pertinent d'étudier les pratiques d'accompagnement en counseling et en coaching de carrière mobilisées par les intervenants qui œuvrent auprès de la clientèle des femmes cadres.

Les femmes cadres ne restent pas inactives face à la souffrance vécue au travail. Plusieurs d'entre elles mobilisent des stratégies défensives pour s'intégrer et se maintenir en poste. Bien que les

collectifs de cadres sont plutôt rares au sein des milieux de travail notamment en raison des climats de peur, de méfiance et des rapports de compétition qui existent entre les cadres hommes et femmes, les femmes cadres mobilisent des stratégies défensives individuelles communes. Ces stratégies défensives individuelles communes, bien qu'elles ne sont pas construites collectivement, sont-elles transmises et partagées à travers une communauté d'appartenance? Il s'agit d'un questionnement qui demeure, mais également, une des pistes d'explication envisagées à partir du traitement et des analyses du matériau. Dans quelques cas, lorsque les femmes cadres se retrouvent en groupe avec leurs collègues cadres féminines, elles sont en mesure de rendre visibles les enjeux invisibles de leur travail réel du travail de la sphère domestique. Elles vont mettre en place des conditions favorisant la prise en compte de ce vécu commun des activités de travail de la sphère domestique. Autrement dit, elles vont se soutenir entre elles autour des enjeux de ce vécu partagé bien que les stratégies mobilisées sont individuelles et non construites collectivement. De plus, le traitement et les analyses du matériau montrent que les femmes cadres ne vont pas rendre visible leur vécu des activités de travail de la sphère domestique lorsqu'elles se retrouvent dans des collectifs mixtes. On peut penser que la division sexuelle du travail protège mieux les hommes que les femmes de ce vécu des activités de travail de la sphère domestique. On peut penser que puisque peu des hommes en font l'expérience, peu d'entre eux sont favorables à en entendre parler, d'où les stratégies qu'ils mettraient en œuvre, selon les femmes cadres, pour les éloigner et les exclure des processus de nomination et de promotion en raison de leurs enjeux de « conciliation travail-famille ». En ce qui concerne les stratégies défensives mobilisées par les femmes cadres pour faire face aux rapports sociaux de domination, huit catégories ont été présentées : l'endurance, l'humilité stratégique, la lutte, le déni, le clivage, la présentation de soi, la plainte et l'hypercabilité. Une neuvième stratégie a été ajoutée à partir des entretiens de groupe, la réappropriation des choix.

Des femmes cadres mobilisent la stratégie de l'endurance pour tenir face aux formes de souffrance vécues dans l'encadrement. La stratégie de l'endurance peut consister à endurer ou à tolérer des situations de travail liées à des formes d'injustices, qui mériteraient d'être dénoncées, du côté d'une endurance pour arriver à s'intégrer. Cette stratégie peut aussi être mobilisée pour maintenir un contrôle et une maîtrise de soi et de son image, qui cachent des formes de collaboration au sale boulot éthique au détriment des enjeux humains et sociaux du travail. Cette stratégie d'endurance peut ouvrir sur une stratégie d'endurcissement par la construction d'une carapace qui est supportée par leurs stratégies

d'endurance, leur permettant de moins ressentir ce que les fait souffrir. Cette stratégie pourrait rejoindre la stratégie du déni, qui permet de taire les dimensions du travail qui font souffrir, et rendre visibles l'endurance et le courage qui donnent l'impression d'un sentiment de maîtrise symbolique (Dejours, 1980, 1993; Molinier, 1995; Molinier, 2008).

La stratégie de l'humilité stratégique est aussi utilisée pour faire face aux rapports sociaux de domination et de la souffrance qui en découle de même qu'aux difficultés ou à l'impossibilité à tenir un positionnement totalement en contrôle et en maîtrise comme arrivent à le faire les hommes dans l'encadrement. Les femmes cadres vont plutôt incorporer, de manière stratégique, les injonctions d'invisibilité des rapports sociaux de domination qui veulent maintenir invisibles et faire comme si les activités de travail de la sphère domestique n'existaient pas. Cette incorporation stratégique des injonctions d'invisibilité est effectuée notamment afin d'avancer cachées, sans se faire voir et d'éviter les formes de représailles issues des rapports sociaux de domination. À l'image d'un caméléon, l'humilité stratégique permet aux femmes cadres de s'adapter, de se mouler, de savoir attendre et de céder aux formes d'oppression d'invisibilité, mais par-derrière, dans l'ombre, elles construisent leurs savoir-faire et leurs stratégies jusqu'au jour où elles posent la question qui tue et se font voir. Cette stratégie demande d'avoir une compréhension fine des enjeux du travail et de ses divisions de même que de développer des savoir-faire et une solidité à propos de ses dossiers et mandats afin d'arriver à se faire voir pour ce qu'elles font lorsque les autres s'y attendent le moins et ainsi déstabiliser les rapports sociaux de domination et subvertir les formes de souffrance qu'ils génèrent. Par la stratégie de l'humilité stratégique, les femmes cadres collaborent au maintien de l'invisibilité, mais à des fins stratégiques.

Face à ces contraintes, les femmes cadres agiraient de manière différente, mobilisant la stratégie de l'humilité stratégique de manière à résister ou à refuser de passer du côté de la posture « patron » comme le font les hommes (se présenter de manière autoritaire, imposer ses idées, prendre une distance avec les employés, se montrer en contrôle pour que les employés se mettent au travail du fait qu'ils sont le patron, qui nécessiterait de se mettre à distance des relations aux équipes). User d'humilité stratégique permet d'arriver à faire entendre à l'autre ses idées, à avoir une approche fine, montrer à l'autre le chemin de la solution dans un contexte ou une situation de travail afin que l'autre se l'approprié comme étant son idée. Cette stratégie permet aux femmes cadres d'arriver à leur fin ou

d'atteindre leurs buts. Cette stratégie permet de résister à la domination et d'éviter la soumission en instaurant un certain rapport de force ; elles ne deviennent pas des femmes cadres dominantes et elles ne sont pas soumises non plus ; on peut penser à une posture alternative entre la domination et la soumission. Les femmes cadres qui mobilisent cette stratégie arriveraient à résister à engager un rapport de lutte ou de combat pour leur place de manière à arriver à déstabiliser les rapports sociaux de domination sans qu'il soit possible de les voir venir. Comme le souligne Collin (1978), « la recherche de l'impouvoir ou du non-pouvoir peut faire jeu de pouvoir : elle peut aussi ouvrir un espace qui le déjoue. » (p. 266). De son côté, Mathieu (1991) soutient que les hommes et les femmes ne partageraient pas les mêmes connaissances à propos de la domination et ne sont pas des sujets à consciences identiques en raison de la place qu'ils occupent dans les rapports de domination (dominants et dominés). S'appuyant sur ces aspects, elle affirme que les femmes céderaient aux rapports de domination plutôt que d'y consentir, étant donné que le consentement nécessiterait d'avoir une connaissance pleine et entière des situations de domination et en accepter les conséquences, ce qui serait peu probable, selon elle, en raison de la persistance des rapports sociaux de domination (Mathieu, 1991). Suivant ces aspects, Mathieu (1991) mentionne que « les femmes ne consentent jamais. Elles cèdent. Céder est une servitude involontaire » (Mathieu, 1991⁴⁸, citée dans Hirata, 2002, p.19). Si les femmes cadres cèdent aux rapports de domination et que céder est une forme de servitude involontaire, on peut penser qu'elles mobilisent certaines formes de résistance notamment à travers la stratégie de l'humilité stratégique face à la persistance des rapports sociaux de domination. On peut penser que l'humilité stratégique permet que le travail se passe « mieux » au sens de la psychodynamique du travail. Plusieurs ont évoqué le plaisir qu'elles ont à élaborer leurs stratégies et à mettre en œuvre leur humilité stratégique. Cette stratégie de l'humilité stratégique, qui se situerait du côté de la résistance et de la capacité à savoir attendre, rejoint les travaux de Dejours (2013) qui évoquent « l'autolimitation de soi et de son intelligence » comme dimension du renoncement permettant d'engager des rapports de coopération. De plus, l'humilité stratégique permettrait aux femmes cadres, en s'appuyant sur les travaux de Dejours (1995a), de subvertir les effets délétères des contraintes de l'organisation du travail. Ces contraintes feraient l'objet d'une stratégie du côté d'un processus de réappropriation contribuant à la construction de l'identité (Dejours, 1995a). Autrement dit, les femmes cadres qui mobilisent cette stratégie demeurent en contact avec leur sensibilité et la

⁴⁸ La citation n'est pas repérable dans le texte original, c'est pour cette raison que nous avons choisi de citer une source secondaire.

souffrance générée par les rapports sociaux de domination afin de développer leur humilité stratégique et tenter de subvertir ces rapports afin de s'en libérer.

Plus largement, la stratégie de l'humilité stratégique fait écho à la féminité masquerade déployée par des femmes œuvrant dans des métiers traditionnellement masculins. Dès 1929, la psychanalyste Joan Rivière avait repéré ce jeu de masquerade auprès de femmes qui exercent avec talent des activités masculines, mais qui se sentent obligées de les dissimuler pour se prémunir des représailles sociales que peut entraîner la transgression des normes de genre (Rivière, 1929). L'anthropologue Joan Cassell (2001) réfère à la notion de « justes comportements de genre » pour expliquer les comportements féminisés des chirurgiennes en salle d'opération qui tenteraient de répondre aux attentes et aux représentations sociales qui définissent les femmes, et ce, dans le but de montrer qu'elles ne représentent pas une menace pour l'identité masculine des hommes (Cassell, 2001). Par ailleurs, les réflexions de Molinier (2004) dans le champ de la psychodynamique vont plus loin sur cette question en montrant que le jeu de masquerade des femmes à travers la mise en scène d'un management « compréhensif » ne servirait pas tant à les prémunir des risques de représailles pour s'être aventurées dans une sphère d'activité réservée aux hommes, mais plutôt, une stratégie pour s'assurer de la pleine collaboration des autres, notamment celle des femmes. De fait, Cassell (2001) montre comment l'adoption d'un style de leadership « féminisé », où elles se montrent douces, compréhensives, patientes, permet aux chirurgiennes d'obtenir la coopération des infirmières pour mener à bien leur travail, ce qui ne serait pas possible si elles adoptaient les manières de faire des hommes chirurgiens plus autoritaires et sûrs d'eux-mêmes. De plus, Molinier (2002a) évoque que les chirurgiennes se montrent féminines notamment en appliquant du rouge à lèvres avant d'entrer dans leur milieu de travail afin d'éviter le mépris et d'être traitées comme une non-femme par les hommes au sein du milieu de travail. Selon elle, cette stratégie, qui consiste à se présenter de manière féminine, permettrait de conserver l'opportunité d'enfreindre les normes associées à la chirurgie. À la lumière de ces éléments nous pensons que la stratégie de l'humilité stratégique mobilisée par les femmes cadres de cette étude leur permettrait à la fois de se prémunir des représailles que les hommes pourraient entretenir contre elles en raison qu'elles auraient pris leur place dans l'encadrement de même que de s'assurer de la pleine coopération de leurs équipes et de leurs collègues en se montrant non-menaçantes sans toutefois rendre visible leur « féminité » dans leur présentation physique. Nous pensons que les éléments liés à l'aspect « stratégique » de leur stratégie, notamment en termes de discrétion, liés à la

déstabilisation des rapports sociaux de domination et à leur tentative pour se faire voir et être reconnues dans ce qu'elles font dans le travail dans l'encadrement, seraient différentes des femmes qui construisent une identité défensive du côté de la muliérité. L'identité défensive de la muliérité (Dejours, 2001a) est mobilisée pour « désigner la position féminine enclavée » (Molinier, 2004, p. 87). Elle consiste à ce que les femmes font les femmes pour se faire accepter et aimer (Molinier, 2004) en conformité avec la féminité construite socialement, appuyée sur des prémisses naturalistes et biologiques associées au « féminin » (Molinier, 2000b). Alors que la muliérité permet de soutenir la virilité (Molinier, 2000b), nous pensons que la stratégie de l'humilité stratégique cherche à faire autrement et à déjouer la virilité parce qu'il s'agit d'une stratégie défensive qui permet une intégration et une préservation de l'identité de femme dans l'encadrement plutôt que de se situer du côté de la « dépréciation et de l'effacement de soi » (Molinier, 2000b, p. 41). Cette stratégie de l'humilité stratégique pourrait s'inscrire du côté du « courage moral » inscrit dans l'éthique du *care* évoqué par St-Arnaud, Papineau et Marché-Paillé (2011). Ces chercheuses évoquent la possibilité que :

le travail de *care* est guidé aussi par des règles de courage. Ce courage n'est pas lié à l'honneur, mais à la fortitude, la faculté de résister face à l'insistance du réel. Alors que le courage physique, survalorisé dans les stratégies viriles, repose sur la force, le courage moral s'installe sur le mode du sensible, sans coup d'éclat, dans l'ombre de l'ordinaire du sourire, du toucher, de la conversation, et ce, au fil du travail au quotidien (Marché-Paillé, 2010). Il s'inscrit du côté de la persévérance et de la lutte pour préserver et « honorer la vie » (Dejours, 2009, p. 217). (St-Arnaud et al., 2011, p. 70)

Bien que leurs travaux aient été réalisés auprès de sages-femmes, rappelons que ces sages-femmes font partie des rares professionnelles qui occupent une position élevée parce qu'elles font partie des rares praticiens qui ont arraché aux médecins une partie des actes médicaux (St-Arnaud et al., 2011). En réalité, elles avaient repris ce qu'elles s'étaient autrefois fait enlever par les médecins, ce qui pourrait expliquer qu'elles ont toujours gardé cachée cette forme de courage (St-Arnaud et al., 2011). Nous pensons qu'il est possible de faire un parallèle avec les femmes cadres de cette étude qui mobilisent un style de gestion ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social, empreint par des pratiques de *care*, où elles mobilisent l'humilité stratégique pour résister à passer du côté de la virilité, quoique ces aspects demeurent invisibles au sein de leur milieu. Cette recherche pourrait contribuer à rendre visible une des formes de courage moral (au féminin) (St-Arnaud et al., 2011) par le biais de la stratégie de l'humilité stratégique dans le travail des femmes cadres, un milieu traditionnellement masculin. De plus, nous pensons que la stratégie de l'humilité stratégique

permettrait aux femmes de se situer du côté de ce que Molinier (2000b) appelle l'œuvre féminine qui consiste notamment à créer « de l'humanité, impalpable, intangible, obscure. Le travail des femmes engendre la vie, en un sens qui n'a rien de biologique » (p.41-42) faisant écho au travail vivant (Dejours, 2013; Deranty, 2016). Comme évoqué par Molinier (1995), nous pensons que la culture féminine dans le travail des femmes cadres qui mobilisent la stratégie de l'humilité stratégique ne serait pas construite sur un déni de souffrance comme la culture masculine (la virilité), mais sur différents savoir-faire/techniques de prévenance. Molinier (1995) regroupe ces différents savoir-faire/technique de prévenance sous le terme « d'agir compatissant » : « patience, disponibilité, tempérance, écoute, vigilance [...] qui consistent à garder un lien de vérité avec le réel de la souffrance » (p.159). En s'appuyant sur les travaux de Dejours (2001a), cette recherche pourrait contribuer à fournir une compréhension subjective des modes opératoires des femmes dans le travail d'encadrement et à mieux comprendre la manière dont le courage prend forme à travers cette stratégie de l'humilité stratégique qui permet aux femmes de faire autrement et « d'opérer une subversion de la domination symbolique » inscrite à travers les formes de virilité dans la culture masculine dominante (Dejours, 2001a, p. 124).

Au regard d'autres stratégies défensives rendues visibles dans des travaux auprès de femmes cadres, nous pensons que la stratégie de l'humilité stratégique s'éloignerait du déploiement d'un masque féminin agressif mobilisé par les femmes dirigeantes d'entreprise de l'étude de Wolf-Ridgway (2010). De même, la stratégie de la bêtise (Molinier, 2006), qui a également été mobilisée par certaines femmes cadres consultantes de l'étude de Boni-Le Goff (2015), qui consiste notamment à se réapproprier un stéréotype de genre dans le but de retourner une équipe de travail récalcitrante, ne semble pas non plus utilisée par les femmes cadres de cette étude, du moins, pas par celles qui mobilisent la stratégie défensive de l'humilité stratégique.

Par ailleurs, cette étude montre que les femmes cadres mettent en œuvre la stratégie de l'humilité stratégique pour arriver à être vues et à se positionner de manière stratégique dans l'espoir d'occuper une place intéressante dans l'organisation ou de rencontrer les promesses du travail. Une des raisons qui nous amène à ces pistes de réflexion concerne le fait que quelques femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental se retrouveraient plus souvent à occuper des postes peu enviés

et valorisés au sein de l'encadrement. Ces résultats nous amènent à penser qu'il leur manquerait l'aspect « stratégique » pour être vues pour ce qu'elles font dans le travail d'encadrement et occuper leur juste place dans leur milieu. Elles se retrouvent plus souvent face aux rapports sociaux de domination et à des formes de souffrance au travail qui en découlent sans pouvoir les subvertir dans le but de s'en libérer et en venir à occuper une place intéressante/convoitée. Comme le souligne Garcia (2018) :

un des objectifs et des mécanismes des rapports de domination est de réduire au silence les personnes opprimées et de faire en sorte que leurs expériences et leurs points de vue apparaissent comme minoritaires ou, mieux encore, n'apparaissent pas. [...] D'autre part, la domination sociale a pour effet que les expériences des dominées, quand bien même elles seraient exprimées, sont disqualifiées comme étant fausses, mauvaises, dangereuses et immorales (p. 104-105)

Bien que non spécifiquement axés sur l'étude du travail des femmes cadres et la prise en compte des rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes, les travaux de Fortier (2013) à propos de l'ethos public en contexte de nouveau management public auprès de gestionnaires révèlent une posture d'humilité développée par des gestionnaires pour arriver à se maintenir au travail. Cette humilité est retracée à travers diverses expressions : « agir dans l'ombre », « s'effacer avec humilité », « connaître sa place », « ne pas attendre une renommée », « ne pas voir son nom au générique », « ne pas avoir besoin de se faire dire qu'on est bon » puisque « quand ça va bien on n'en entend pas parler ». » (Fortier, 2013, p. 182). Selon la chercheuse, cette humilité serait mobilisée par les gestionnaires qui accordent une place significative aux dynamiques relationnelles dans leurs pratiques sociales. Suivant ces apports, la question se pose à savoir si l'humilité utilisée par ces cadres serait associée à la préservation de leurs conduites axées sur des valeurs et intérêts du monde humain et social à distance ou en arbitration avec le monde économique et instrumental. Il serait aussi intéressant de savoir si cette humilité a une fonction/utilité stratégique et, si oui, le sens qu'elle prend, ce qu'elle permet dans le cadre du travail et des dynamiques relationnelles aux autres. Enfin, il serait également intéressant de savoir si l'échantillon est composé d'hommes et de femmes ou uniquement d'hommes et de voir si les hommes autant que les femmes mobilisent cette humilité dans les milieux de travail.

En conclusion sur la stratégie défensive de l'humilité stratégique, on constate que cette stratégie aurait cinq principales fonctions : 1) s'assurer d'aller chercher la coopération de l'équipe ou, plus largement,

des autres pour faire le travail ; 2) se présenter comme non menaçante pour le groupe des hommes et l'ensemble des personnes avec qui elles interagissent, pas nécessairement en compétition avec eux, éviter les représailles que les hommes pourraient entretenir à l'égard des femmes pour avoir pris leur place, ne pas répondre aux attaques en demeurant « low profile » afin de se faire des alliés ; 3) résister et refuser de passer du côté de la posture du patron comme le font les hommes, et ce, même dans des contextes où des pressions sont faites afin qu'elles se rallient et ainsi arriver à préserver leurs valeurs et intérêts axés sur le monde humain et social dans le travail d'encadrement ; 4) déstabiliser/déjouer les rapports sociaux de domination sans engager une lutte des places et reproduire la domination et sans se situer du côté de la soumission/de l'oppression afin de faire en sorte que le travail « se passe mieux » ; subvertir les contraintes de l'organisation du travail et des rapports sociaux de domination et 5) arriver à poursuivre l'ascension hiérarchique et accéder aux postes de pouvoir jugés intéressants au sein des organisations. Par ailleurs, la stratégie de l'humilité stratégique, qui consiste à maintenir une posture de doute et de réserve sur les compétences, a aussi été repérée dans différentes situations de travail vécues par les femmes cadres, notamment lors de leur entrée en poste dans l'encadrement dans le but de s'approcher de leurs équipes, des collègues et du patron, d'éviter les rapports de compétitions entre collègues, de faire entendre un point de vue délicat à son patron ou encore au moment de faire un mouvement ascendant afin de s'assurer qu'elles sont les bonnes personnes pour occuper le poste aux yeux de leur patron.

D'autres femmes cadres engagent la stratégie défensive de la lutte ou le combat pour leur place au sein de l'encadrement. Dans certains contextes, elles parviennent à gagner la lutte pour leur place et à s'élever plus haut que les hommes dans les hiérarchies ou à retirer des privilèges plus grands, ce qui impacte les relations avec leurs collègues et peut susciter la colère des autres. Celles qui y arrivent y parviennent après une longue lutte/combat. Dans d'autres contextes, elles perdent ce combat ou cette lutte pour leur place et se retrouvent écartées des lieux de pouvoir. Considérant cette stratégie de lutte/combat pour sa place, on peut voir certaines similitudes avec la stratégie de la masculinisation ou de la virilisation mobilisée par certaines femmes cadres qui cherchent à se rapprocher des manières de faire des hommes afin de montrer qu'elles sont pareilles à eux et tenter de faire oublier les rapports sociaux de domination (Bartram, 2005; Baudoux, 2005; Boussard, 2016; Ellemers et al., 2012; Faniko et al., 2018; Lewis et al., 2010; Marry et al., 2015; Marry et al., 2017; Mavin et al., 2014; Mavin et al., 2015; Ragsdale et al., 2013; Rojo et Esteban, 2003; Rojo et Esteban, 2005; Ruderman et Phelan,

2008). Pour expliquer ce phénomène, Baker et Kelan (2019) évoquent la stratégie de séparation/clivage (splitting) où les femmes reconnaissent l'existence des inégalités, mais se mettent à distance de ces dernières. Elles ne sont pas vécues comme des inégalités de genre, montrant plutôt comment elles se sont battues pour les mêmes opportunités que leurs collègues masculins. Selon eux, cette manière de faire serait supportée par des distorsions et un déni de la réalité. Ces aspects rejoignent les résultats de notre recherche. Les femmes cadres reproduisent davantage les rapports de compétition entre femmes et désapprouvent les mesures qui supportent l'avancement des femmes au sein des organisations (Ellemers et al., 2012; Faniko et al., 2017). Pour Baker et Kelan (2019), cette stratégie qui consiste à blâmer les autres femmes qui connaissent moins de succès est comprise comme un mécanisme projectif qui résulterait d'un processus inconscient de tromperie de soi (uncounscious self-deception process) impliquant la projection d'aspects indésirables et leur attribution erronée à d'autres en les imaginant menaçantes. Selon eux, la stratégie du blâme (blaming) permet à ces femmes d'être qualifiées de coupables pour avoir porté atteinte à leur idéalisation et supporterait la stratégie de séparation/clivage (splitting). Certains chercheurs évoquent le syndrome de la reine des abeilles (queen bee syndrome) (Staines et al., 1974) pour caractériser le phénomène résultant des formes de discrimination genrées vécues par les femmes au sein des organisations (Derks et al., 2016; Faniko et al., 2018; Faniko et al., 2017). Malgré que plusieurs de ces femmes renoncent à leur féminité pour se positionner égales aux hommes, les résultats montrent que dans les rapports sociaux qu'elles ont avec les autres, ils se chargent bien souvent de leur rappeler qu'elles sont des femmes. Autrement dit, la lutte ou leur combat pour leur place n'est pas d'emblée gagnée pour les femmes qui tentent de se faire voir et de se faire reconnaître pour leur compétence comme cadre (Amboulé-Abath, 2009; Baudoux, 2005; Devine et al., 2011; Mavin et al., 2015; Sealy, 2010; Tatu-Colasseau et Vieille-Marchiset, 2010) en se mettant en distance de leur sensibilité ou en déniant leur vécu/leur identité de femmes et en séparant leurs sphères de vie. Comme le souligne de Beauvoir (1970), « Renoncer à sa féminité, c'est renoncer à une part de son humanité » (p. 591). Lorsqu'elles parviennent à gagner la lutte pour leur place, elles peuvent arriver à retirer des gains matériels, de statut et de pouvoir, mais gagner cette lutte n'est pas simple. Elle se fait notamment au prix des relations de proximité avec les employés encadrés et les collègues. Elle comporte aussi le risque de perdre la lutte comme certaines femmes cadres l'ont aussi vécu. De plus, le déni ou la banalisation des rapports sociaux de domination des hommes sur les femmes (et des formes de souffrance qui en découlent) par les femmes cadres qui prétendent que « l'égalité est atteinte » pourrait contribuer à la reproduction des rapports sociaux

de domination comme l'ont aussi soulevé certains chercheurs (Jacquemart et al., 2016; Marry et al., 2015; Rojo et Esteban, 2003). En effet, ces femmes cadres en viennent à projeter l'idée d'une « réussite de carrière » et d'une posture de privilégiée, masquant les aspects particulièrement difficiles auxquels elles ont été et sont confrontées, empêchant ainsi les processus de subversion.

La stratégie défensive du déni de perception se caractérise d'abord par un processus de distanciation de certains des aspects relatifs au vécu de mère du vécu de cadre, où plusieurs femmes cadres qui mobilisent cette stratégie ont renoncé à certains des aspects qu'elles estiment importants dans leur vie familiale pour s'investir dans leur carrière. Ce processus de distanciation a parfois été soutenu par la délégation de la réalisation d'une bonne partie des activités de travail de la sphère domestique à du personnel domestique salarié. Ces stratégies de délégation ont été mobilisées à la suite de l'arrivée des enfants, permettant aux femmes cadres de prioriser leur investissement dans la carrière. Du côté du travail d'encadrement, les femmes cadres qui utilisent la stratégie du déni de perception traversent la ligne du côté du monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec le monde humain et social plutôt que de demeurer au centre du continuum, dans des processus d'arbitrage entre les deux mondes. Cette mise à distance et ce passage conduisent certaines femmes cadres à accepter de collaborer au sale boulot éthique et à se compromettre éthiquement. Elles s'inscrivent dans des stratégies de virilité qui permettent de collaborer à l'élaboration ou au soutien des stratégies de distorsions communicationnelles (Dejours, 1998b; Pelletier, 2014; Vézina et St-Arnaud, 1996) de même qu'à « faire passer le mal pour le bien » (Dejours, 1998b). Cette suspension ou ce retournement de leur sens éthique permettrait aux cadres hommes et femmes de lutter contre leurs propres sources de souffrance dans le travail afin de préserver leur intégrité psychique et somatique. Toutefois, une des conséquences de ces conduites concerne la perte de « sa propre dignité et de son idéal de valeurs » en commettant des actes que les cadres réprouvent ou en étant déloyaux (Dejours, 1998b, p. 99). Apporter sa collaboration au sale boulot au sens éthique permet à certaines femmes cadres de connaître l'ascension au sein de l'organisation, dans un contexte organisationnel où un retournement de leur raison éthique est opéré pour faire passer le mal pour le bien. Ce choix entraîne un sentiment de trahison/violation d'elles-mêmes. Elles « sacrifient leur « subjectivité » au nom de la rentabilité et de la compétitivité » (Dejours, 2013, p. 40).

Ces aspects relatifs à la stratégie du clivage et à ses conséquences, notamment la solitude et le sentiment d'être isolée ont été montrés par certains chercheurs qui ont étudié le travail des hommes et des femmes cadres (Boni-Le Goff, 2015; de Gaulejac et Hanique, 2015; de Geuser et Fiol, 2002; Dejours, 1998b; Pelletier, 2014; Wolf-Ridgway, 2010). Toutefois, dans le cas des femmes cadres, on peut penser qu'en raison des difficultés, voire de l'impossibilité de renforcer ces stratégies défensives par le partage au sein d'un collectif de cadre, rendrait leur armure plus fragile. En effet, quelques femmes cadres ont soulevé qu'elles trouvent difficile de toujours maintenir leur image de maîtrise et de contrôle tel que l'a également évoqué Wolf-Ridgway (2010) dans ses travaux. On peut aussi penser que le fait qu'elles soient mères dans plusieurs cas et que leurs enfants vont se tourner vers elles notamment lorsqu'ils vivent des aspects difficiles dans leurs vies rend moins étanches leurs stratégies de clivage. À cet égard, rappelons ce que Martine a soulevé à propos du travail des femmes à la maison et dans l'organisation, nous n'avons « pas le choix d'être honnête envers nous-mêmes ». On peut soulever que le déni de perception ou le clivage dans le travail d'encadrement ne serait possiblement pas aussi étanche que pour les hommes (dont une bonne partie repose sur la possibilité d'avoir délégué la majeure partie des activités de travail de la sphère domestique à leur conjointe). Ces pistes pourraient expliquer que, malgré leur stratégie de clivage, plusieurs d'entre elles ont osé s'exprimer sur certaines de leurs sources de souffrances vécues dans le travail d'encadrement, le peu ou l'absence de plaisir qu'elles avaient à faire notamment le sale boulot au sens éthique. De fait, les défenses ne sont jamais complètement hermétiques et risquent de se fissurer. Par ailleurs, comme nous l'avons vu ci-haut, rappelons que plusieurs femmes cadres n'opèreraient pas de déni de perception ou de clivage.

Une autre piste d'explication à propos des raisons qui font de la stratégie du clivage une stratégie moins étanche concerne les difficultés vécues par les femmes cadres lorsque vient le temps de retirer certains avantages/promesses de la mise en place de cette stratégie défensive du déni de perception/clivage, notamment en termes de reconnaissance dans l'organisation ou le milieu ou dans les processus de négociations avec la haute direction. Jusqu'à quel point leur sentiment de ne pas avoir obtenu les rétributions attendues malgré leur adhésion et leur collaboration au sale boulot éthique rend la défense plus fragile et permet de faire remonter certains aspects du travail réel ou de la souffrance au travail? Ces pistes pourraient expliquer que, pendant l'entrevue individuelle, certaines des femmes cadres qui mobilisent le clivage, dont certaines avaient atteint les premiers paliers

hiérarchiques, se sont montrées souffrantes tant à propos d'aspects dans le travail d'encadrement que dans leur vie familiale. Plus largement, la stratégie de clivage semble peu ou pas permettre aux femmes cadres de subvertir les contraintes vécues dans le travail et de se les réapproprier. Cette stratégie a pour effet de les laisser aux prises avec les conflits de subjectivité, sans qu'elles puissent s'en libérer et construire une identité intégrée. D'autres femmes cadres ont rendu visibles les aspects souffrants soit à propos de leur vie familiale, soit à propos de leur travail d'encadrement. On pourrait penser que lorsque leurs stratégies sont opérantes, elles ne se permettraient pas de nommer et de rendre visibles ces aspects souffrants de leur vécu. Enfin, quelques-unes ont maintenu autant que possible leur présentation de soi ne permettant pas de rendre visibles leurs sources de souffrance. On peut penser que leurs stratégies défensives étaient toujours opérantes.

Certaines femmes cadres mobilisent la stratégie de présentation de soi qui se manifeste notamment à travers la mise en scène de soi par le biais de vêtements et de bijoux de luxe qui projettent la réussite sociale, appuyée sur des processus d'adhésion à des rhétoriques organisationnelles peu nuancées. Elles semblent mobiliser des mesures de protection de soi qui s'appuient sur une mise à distance de leurs relations avec les employés et les collègues, renforcées par une gestion de soi impeccable et un contrôle qui rend difficile ou impossible de décoder les situations de travail qui peuvent les déstabiliser, les rendre mal à l'aise ou les faire souffrir. Leur stratégie de présentation de soi semble aussi s'inscrire dans des rhétoriques qui soutiennent leur appartenance aux meilleurs, à l'élite, aux personnes privilégiées, à ceux qui réussissent professionnellement et qui sont vus ainsi par les autres (par exemple, les employés, les collègues ou leurs enfants). Comme le souligne Wolf-Ridgway (2010) à propos de la présentation de soi, l'impossibilité de combler le décalage entre travail prescrit et le travail réel par ce qu'elles font dans le travail d'encadrement les conduiraient à construire des représentations de certitudes à propos de la maîtrise des situations de manière à projeter qu'elles réussissent même si, dans le réel, persistent des décalages et des incohérences entre ce qu'elles font et ce qu'elles sont. Selon elle, la présentation de soi comme aménagement défensif permettrait aux cadres de favoriser leur maintien en poste. Cette présentation de soi se situerait du côté de l'être plutôt que du côté du faire de manière à tenter d'avoir accès à la reconnaissance au travail (Wolf-Ridgway, 2010). Toutefois, à la lumière des résultats de cette étude, nous pensons que leur maintien en poste serait plus fragile que chez les femmes cadres qui mobilisent l'humilité stratégique, notamment en raison des luttes pour leur place. Ces luttes leur ont permis de poursuivre l'ascension, mais des rapports de compétition

persistent avec les collègues ou les employés également intéressés à accéder à cette place. De même, l'absence de rapports de coopération en raison du non-partage des aspects du travail réel les placerait dans une position plus précaire malgré leur ascension dans un poste de pouvoir de numéro une/au sommet de la hiérarchie d'une organisation.

Plus largement, certains chercheurs ont évoqué que le milieu professionnel montre comment les rapports sociaux de sexe se construisent autour du vêtement (Barbier, Bargel, Baumont, Darmon et Dumont, 2016) : « au travail, les vêtements identifient les travailleurs et les travailleuses à des corps de métiers, des postes, des rangs hiérarchiques, des classes sociales, mais aussi des identités sexuées » (p.661). Au niveau de l'identité de femme au travail, certains chercheurs soulèvent l'importance pour les femmes de mettre le bon vêtement en raison du jugement de compétence et de crédibilité de ces dernières qui se baserait sur ces aspects (Hanifi, 2008; Kimle et Damhorst, 1997). Le double enjeu dans le cas des femmes concerne la capacité à se faire reconnaître dans un mode traditionnellement masculin tout en étant reconnue pour appartenir à ce milieu (Hanifi, 2008). Par ailleurs, certains chercheurs évoquent que les vêtements permettent de confirmer des marqueurs sociaux de la féminité (Boni-Le Goff, 2015) ou de neutralisation des marqueurs féminins (Marry et al., 2017). Bien que ces aspects sur les apparences vestimentaires soient intéressants à considérer, les résultats de cette étude montrent qu'il ne peuvent pas faire l'économie du vécu subjectif au travail et des stratégies individuelles défensives mobilisées pour mieux saisir la portée des éléments liés aux vêtements et à ce qu'il peuvent représenter dans la construction des stratégies défensives pour faire face aux situations de travail.

Quelques travaux à propos des femmes cadres ont évoqué ces aspects liés au vêtement chez des femmes cadres consultantes qui avaient mobilisé des stratégies de clivage et qui se présentaient de manière à ne pas montrer ou à banaliser les aspects difficiles qu'elles vivent (Goff, 2010). Cette présentation de soi serait davantage du côté de la mise en visibilité de soi à travers le corps et de sa réussite financière qui cachent/dissimulent les difficultés vécues et la souffrance qu'elles vivent dans le travail d'encadrement. On peut voir apparaître ces perspectives dans l'étude de Wolf-Ridgway (2010) lorsqu'elle mentionne notamment que les cadres dirigeantes de son étude étaient « coiffées et maquillées avec soin, habillées avec goût et portaient des bijoux coûteux » (p.260). De plus, certaines études ont montré l'importance de porter des vêtements de certaines marques de renoms fabriqués

avec des matériaux de grande valeur afin de s'associer au prestige et au pouvoir dans les milieux de travail (Rubinstein, 2000; Rucker, Anderson et Kangas, 1999). De même, les accessoires portés par les femmes sont significatifs pour projeter une image de pouvoir et d'autorité, notamment à travers des bijoux fabriqués avec des matériaux dispendieux tels l'or, les diamants et les perles (Rubinstein, 2000; Rucker et al., 1999). Plus encore, certains chercheurs ont évoqué que l'habillement des femmes cadres peut être utilisé comme une arme tactique de positionnement de leur rôle dans l'organisation, où il sert à projeter parmi un répertoire de comportements associés au succès de la performance de rôle. À notre sens, la présentation de soi des femmes cadres qui mobilisent la stratégie défensive du clivage permettrait de combler le décalage entre ce qu'elles font, ce qu'elles vivent et ce qu'elles sont (manière de se présenter). Plusieurs d'entre elles se présentent comme des femmes d'exception, des privilégiées, des pionnières, montrant les spécificités de ce qu'elles sont et à quel point leurs manières de faire sont meilleures que celles des autres à travers notamment différentes catégorisations et dualités. Ces dimensions pourraient faire écho aux travaux de Brunner (2018) qui a soulevé que des femmes cadres de son étude se présentent comme des survivantes qui ont défoncé le plafond de verre, les barrières et les stéréotypes rencontrés dans leur trajectoire.

Enfin quelques femmes cadres engagent la stratégie de la plainte. Elles expriment leur plainte comme outil de travail mis de l'avant face aux situations difficiles et aux formes d'injustices vécues. Elles mettent en œuvre leur zèle auprès des équipes encadrées de manière à défendre leurs intérêts et leurs besoins, mais également ceux d'autres employés qui expriment des besoins au sein de l'organisation. Ces femmes cadres rendent visibles leurs pratiques de gestion de *care* et les aspects relatifs à leur féminité, mais de manière à faire corps avec leurs équipes. On peut penser que cette stratégie rejoint les stratégies de féminisation mobilisées par certaines femmes cadres qui tentent de s'affirmer comme des femmes leaders et de se faire reconnaître comme femmes (Huppert-Laufer, 1982; Marry et al., 2015; Mavin et al., 2015; Rojo et Esteban, 2005). Toutefois, mettre de l'avant les aspects relatifs à la féminité peut aussi avoir pour conséquence pour ces femmes cadres de se retrouver dans des lieux peu valorisés dans l'encadrement. Ces quelques femmes ont aussi exprimé avoir vécu des plafonnements/stagnations de carrière et se sont retrouvées à occuper des postes peu convoités au sein de leur milieu. Comme le soulignent certains chercheurs, les femmes cadres qui affirment leur féminité en adoptant un positionnement basé sur la « différence » peuvent en subir les conséquences : un poste plus précaire et hiérarchiquement moins élevé que les hommes cadres

(Ellemers et al., 2012; Harel Giasson, 1992; Huppert-Laufer, 1982; Ruderman et Phelan, 2008; Sealy, 2010), une non-reconnaissance de leur statut de cadre à part entière (Amboulé-Abath, 2009) ou des attentes implicites à leurs égards lorsqu'il faudra résoudre des conflits ou faire un travail émotionnel (Iwasaki et al., 2004; Lewis et al., 2010).

Au niveau des rapports sociaux de domination, nous appuyant sur les travaux de Dagron (2014), Demaegdt (2016) et La Boétie (1574), on peut penser que cette stratégie de plainte se situe davantage du côté d'une servitude volontaire qui permettrait peu de subvertir les contraintes de l'organisation du travail et des rapports sociaux de domination vécus dans le travail d'encadrement même si elles effectuent une reprise de pouvoir en se rendant essentielles et en rendant l'autre « dépendant » de leur travail. Elles arrivent peu ou pas à se libérer des contraintes de l'organisation du travail et cette reprise de pouvoir se situe davantage du côté d'un « pouvoir aliéné ». Elles participeraient à l'organisation de leur propre aliénation. Ces aspects font aussi écho aux travaux de Demaegdt (2016) qui évoque qu'il ne s'agit pas d'une obéissance passive de la part des travailleurs, mais d'une implication active ou zélée. On peut également penser que les femmes cadres qui mobilisent la stratégie de la réappropriation du choix se situent du côté de cette reprise de pouvoir dans la servitude volontaire. Les interprétations de Dagron (2014) à propos des écrits de La Boétie (1574) l'amènent à considérer la déstructuration des rapports aux autres qui prend racine sur une altération du rapport à soi, ce qui pourrait faire écho aux travaux de Molinier (2000b) qui évoquent que la muliérité contribue à la dépréciation et à l'effacement de soi. Aussi, cette stratégie défensive de la plainte ferait écho aux expériences d'oppressions conjugales et familiales évoquées par les femmes cadres lors de l'entrevue individuelle, où elles ont fait des liens entre ces expériences et leur vécu d'oppression dans l'encadrement. En effet, pour plusieurs de ces femmes cadres, le manque d'habiletés stratégiques les empêche d'être/de devenir stratégiques et de parvenir à occuper une place intéressante au sein de l'organisation. Bien qu'elles deviennent essentielles au sein de l'organisation dans le travail qu'elles font, elles occupent les places que peu de personnes veulent occuper au sein de leur milieu. En nous appuyant sur les analyses de Garcia (2018) à propos des travaux de de Beauvoir (1970), nous pouvons penser qu'elles arriveraient à se construire l'illusion de leur caractère essentiel au sein de l'organisation par la conversion de leur oppression en toute puissance, leur permettant une certaine prise de pouvoir, comme l'ont fait certaines femmes dans la sphère privée : « En se concevant comme reine du royaume qu'est son foyer, la femme convertit son oppression en toute-puissance » (Garcia, 2018, p. 205). Ces

constats convergent avec les travaux de Molinier (2000b) qui évoquent que : « la muliérité consiste à retourner le rapport aux contraintes inhérentes à la division sexuelle du travail en faisant comme s'il s'agissait de choix librement consentis » (p.40). Bien que les femmes cadres parviendraient, par cette stratégie de la plainte, à opérer un renversement du positionnement de dominée/opprimée/soumise vers une reprise de pouvoir, nous estimons qu'elles parviendraient peu à se libérer des rapports sociaux de domination dans le but de s'émanciper. Comme le souligne Garcia (2018), il s'agirait de « la seule stratégie disponible à la femme pour devenir souveraine et pour acquérir une maîtrise de soi et du monde qui a à avoir avec l'autonomie » (Garcia, 2018, p. 206), ce qui limiterait grandement, à notre sens, les possibilités d'émancipation, notamment si on compare cette stratégie avec celle de l'humilité stratégique qui permet, en mobilisant des stratégies du côté de la résistance, de déjouer et de déstabiliser les rapports de domination du côté d'une servitude involontaire. En somme, les stratégies de la plainte et de la réappropriation des choix pourraient se situer du côté de l'identité défensive de la muliérité.

La mise en perspective de la stratégie défensive de l'hypercabilité comme manière de « concilier » les activités de travail de la sphère d'encadrement et domestique permettraient aux femmes cadres de se défendre des formes de souffrance rattachées à la persistance des rapports sociaux de domination qui font pression pour maintenir invisibles ou rendre inexistants les enjeux humains et sociaux du travail, dont le réel de travail domestique. Les analyses révèlent notamment le développement d'un mode de planification, d'organisation, de gestion, de coordination et d'exécution « hyperefficace » qui consiste notamment à voir à tout, être partout, penser à tout, prévoir afin d'articuler les différentes activités de travail au sein de diverses sphères de vie et d'arriver à tenir plusieurs activités de travail (d'encadrement et domestique) dans de mêmes temps et dans de mêmes espaces ou encore en facilitant les passages entre les temps et les espaces. La mise en perspective de cette stratégie avec les théories féministes nous amène à penser que cette stratégie pourrait faire écho au concept de « charge mentale » défini par Haicault (1984) qui consiste à « [...] organiser, faire tenir ensemble les successions de charge de travail, de les imbriquer, de les superposer, ou au contraire, de les désimbriquer, de fabriquer des continuités : sorte de fondus enchaînés de jouer sans cesse sur ce qui marche ensemble et ce qui est incompatible. » (p.272). De plus, elle mentionne que : « la charge mentale est faite de ces perpétuels ajustements de la viscosité du temps qui n'est que rarement rythme et beaucoup plus souvent immanence, où se perd le corps, où se tue la tête, à calculer l'incalculable,

à rattraper du temps et avec du temps, le temps perdu, à faire, à gérer. » (Haicault, 1984, p.275). Pour Haicault (1984), ce serait la question de la vie redoublée considérant notamment le concept de charge mentale qui pèse sur le travail des femmes plutôt que celle de la double journée de travail (Charpentier, 1995; Hochschild, 1989; Martuccelli, 2003a) qui serait nécessaire de considérer pour bien comprendre les aspects qui caractérisent l'ensemble des activités de travail des femmes. De plus, ce concept d'hypercélérité pourrait rejoindre le concept « d'hyper-organisation du temps au quotidien » (Martuccelli, 2003a) des femmes qui font face à une surcharge de travail devant l'ensemble de leurs activités de travail (encadrement et travail domestique).

Peu importent les raisons qui motivent les femmes cadres à mobiliser la stratégie de l'hypercélérité dans le travail, la comparaison de cette stratégie défensive avec d'autres stratégies défensives mises en lumière dans les travaux en psychodynamique du travail nous amène à dégager un premier constat qui touche la non-prise en compte des aspects liés au réel de travail des femmes (notamment les activités de travail de la sphère domestique) dans la compréhension du vécu de travail et dans les stratégies élaborées notamment par les femmes cadres. En nous appuyant sur ce premier constat, nous estimons que nos travaux rendent visibles et offrent un angle relativement « nouveau » de cette stratégie défensive mise en œuvre par les femmes cadres en considérant l'ensemble de leurs activités de travail et l'ensemble des aspects qui peuvent être source de souffrance dans leur vécu de travail. Nous estimons que peu des stratégies défensives individuelles ou collectives antérieurement documentées ne permettent de rendre compte avec justesse des expériences vécues par les femmes cadres. À la lumière des chercheurs dans les travaux antérieurs qui ont étudié la question de l'hyperactivité au travail comme stratégie défensive, nous estimons que l'hypercélérité comme l'hyperactivité s'inscrivent dans les efforts mis en œuvre par les travailleurs pour faire face aux contraintes croissantes de l'organisation du travail et produire un travail de qualité (Dejours, 2004) et, dans le cas des femmes cadres, en considérant une organisation du travail qui prend peu ou pas en compte la part invisible de leurs activités de travail de la sphère domestique. Dans ce contexte, Dejours (2004) mentionne que tous les travailleurs préoccupés de bien faire leur travail seraient vulnérables à la stratégie défensive de l'hyperactivité, ce qui correspond aux femmes cadres de cette étude, sans quoi elles risquent d'être éjectées de leur poste. De son côté, Rhéaume (2006) évoque la stratégie défensive de l'hypertravail et de l'hyperactivité de manière interchangeable. Ces stratégies résultent d'une surcharge de travail acceptée volontairement, avec enthousiasme par les travailleurs dans un

contexte où les critères de charge normale par rapport à la surcharge sont flous ou inexistants. Ces éléments pourraient également être liés aux femmes cadres de cette étude quoique la question de la surcharge en tant que telle a peu été directement abordée. Le chercheur soulève que la stratégie défensive de l'hyperactivité est utilisée par les travailleurs pour contrer les ruptures, les contradictions, les désillusions ou les menaces sources de souffrance au travail, ce qui rejoindrait également les expériences vécues par les femmes cadres.

Dans leurs travaux qui portent sur les conduites d'hypertravail, Gauthier, Fournier et Almudever (2016) dégagent trois cas types de conduites d'hypertravail qui reposent sur l'articulation des travailleurs entre leurs différentes sphères de vie. Un premier cas réfère à la préférence ou aux valeurs centrales des travailleurs pour leur travail. Leur vie « hors » travail se retrouve subordonnée à leur vie professionnelle. Ils mettent en place des configurations qui rendent difficiles ou impossibles les processus de négociation et les compromis entre les différentes sphères de vie, de manière à se situer à distance, afin de s'investir dans leur travail. Certains ont évoqué provenir d'un milieu familial dans lequel l'hypertravail était valorisé. Un deuxième cas consiste à rendre indissociable la vie professionnelle des différentes sphères de vie par une dynamique de suraffiliation organisationnelle. Cette suraffiliation organisationnelle consiste à transférer les activités hors travail vers l'organisation du travail (par exemple, les activités sportives, les activités de loisirs, les relations amicales ou amoureuses, etc.) et réduire les temps et les espaces accordées à leurs activités et relations personnelles en dehors du travail. Un troisième cas type concerne des travailleurs qui revalorisent leur vie hors travail pour supporter leur travail professionnel et ses contraintes. Après avoir consenti à des conduites d'hypertravail, les femmes cadre vivent des difficultés et des ruptures qui les amènent à revaloriser leur vie « hors travail » afin de s'accomplir dans des activités extraprofessionnelles. Si nous comparons ces travaux aux résultats de notre thèse doctorale, nous remarquons que Gauthier, Fournier et Almudever (2016), bien qu'elles évoquent la vie hors travail, prennent peu en considération une définition élargie du concept de travail, dont la notion de travail domestique. Ces distinctions dans l'angle ou la manière de regarder le phénomène pourraient expliquer les divergences entre nos travaux respectifs. Par exemple, concernant leur premier cas type d'hypertravail, il rejoint peu ou pas les femmes cadres de notre étude en raison que les contraintes des activités de travail de la sphère domestique sont présentes pour l'ensemble d'entre elles. Elles doivent négocier, renoncer, faire des compromis et développer des stratégies pour articuler ces différentes activités de travail. Les

prémises de la sociologie des rapports sociaux de sexe notamment à propos de la division sexuelle du travail nous amènent à penser qu'il pourrait s'agir de conduites mobilisées par des travailleurs masculins qui sont mieux protégés des impératifs du travail domestique en raison de la place qu'ils occupent dans cette division. En ce qui concerne le deuxième cas type, il ressemble peu aux conduites des femmes cadres de cette étude puisqu'il semble plus probable chez des travailleurs et travailleuses sans enfant. Les femmes cadres de notre étude ont évoqué vouloir préserver un espace pour leurs différentes sphères de vie, et ce, même lorsqu'elles n'ont pas d'enfant à charge. Celles avec enfants à charge ont mentionné avoir peu ou pas de temps pour les activités personnelles ou de loisirs en dehors du travail. Lorsqu'elles sont au bureau, leur temps est investi dans des activités de travail de la sphère d'encadrement ; peu d'entre elles sont engagées sur une base régulière dans des activités sportives ou de loisirs. Certaines ont évoqué qu'il n'était pas possible de le faire en raison des contraintes de leur travail d'encadrement. En ce qui concerne le troisième cas type, il correspond peu ou pas au vécu des femmes cadres. Malgré les difficultés rencontrées dans le travail d'encadrement, peu d'entre elles ont évoqué revaloriser des aspects de leur vie hors travail. Dans certains cas, elles peuvent toutefois décider de s'offrir une pause de carrière afin de réfléchir à ce qu'elles veulent faire dans les années à venir en se retirant volontairement de leur poste.

Malgré ces rapprochements entre le concept d'hypercélérité et d'hyperactivité, nous aimerions soulever certaines questions qui demeurent également en suspens. Notamment, en ce qui concerne la stratégie défensive de l'hypercélérité, se rapproche-t-elle de l'hyperactivité au travail permettant d'arrêter de penser et de s'engager à fond dans le travail à faire (Dejours, 2015)? Possiblement. S'agit-il d'une stratégie défensive individuelle développée par les cadres devant l'impossibilité d'élaborer ces stratégies de manière collective avec d'autres cadres au sein de leur milieu (Wolf-Ridgway, 2010)? Possiblement. Se rapproche-t-elle d'une conduite collective d'hypertravail partagée par un ensemble de travailleurs, tels les médecins (Maranda, Gilbert, St-Arnaud et Vézina, 2006)? Possiblement, quoique les femmes cadres de cette étude sont peu nombreuses à avoir un collectif de cadres où elles peuvent partager autour de leur travail réel. Peut-être que cette stratégie est supportée par leur communauté d'appartenance. Bien que ces questions demeurent en suspens et qu'il ne nous est seulement possible d'y répondre partiellement à partir du matériau de cette étude, nous estimons que la stratégie défensive de l'hypercélérité n'est pas sans risque pour la santé des femmes cadres,

comme certains chercheurs l'ont montré à propos des conduites d'hyperactivité au travail mobilisé par les travailleurs (Dejours, 2004; Rhéaume, 2006).

Ces aspects relatifs aux stratégies défensives et aux risques pour la santé des femmes cadres ont peu été abordés dans la littérature qui s'intéresse à la question des femmes cadres et à leur santé. Sur la question de la santé des femmes cadres, certains travaux qui s'appuient sur les perspectives épidémiologiques en santé au travail ont montré que les femmes cadres seraient les plus confrontées à des délais serrés par rapport à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, et ce, peu importe le genre (Parent-Thirion et al., 2012). Comparativement aux hommes cadres, les femmes cadres seraient davantage exposées à la « tension au travail » telle que définie par le modèle de Karasek, qui explique que cette tension apparaît lorsque les cadres vivent une forte « demande psychologique » concernant le travail à accomplir et une faible « latitude organisationnelle » par rapport à l'autonomie pour réaliser le travail. La « tension au travail » vécue au travail par les femmes cadres accroît leurs risques de problèmes de santé (Olier et Danet, 2009). On peut penser que la « tension » au travail, tenant compte des exigences des aspects invisibles du travail des femmes cadres est d'autant plus élevée considérant les exigences et les réalités de leurs activités de travail de la sphère domestique, de même que l'ensemble des stratégies et des efforts qu'elles mettent en œuvre pour maintenir invisibles ces aspects de leur travail au sein de leur milieu de travail. Selon Molinier (2003), il est devenu tellement courant que les femmes articulent simultanément le travail professionnel et le travail domestique que peu de personnes s'inquiètent ou se questionnent concernant leur santé, les arrangements qu'elles prennent avec leur conjoint et leurs enfants ainsi que les renoncements concernant leur travail professionnel, et ce, pour arriver à tenir le coup. Or, chez les femmes cadres, le manque de soutien social, l'articulation « vie privée » et « vie professionnelle » de même que l'impossibilité de discuter des enjeux et des défis de cette articulation au sein de l'entreprise constituent des sources de stress importantes qui pourraient entraîner le surmenage ou le burnout (Bercot, 2011; de Puy, 2002; Delphy, 2003; Guignon, 2008; Messing, 2009; Olier et Danet, 2009). Environ 73% des femmes cadres disent que l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle « va mal » (CFDT-Cadres, 2013). En comptabilisant les réponses les plus négatives, l'étude suggérerait qu'environ 9 % des cadres de l'étude (soit environ 190 femmes cadres et mères) seraient en situation imminente de « burnout » (CFDT-Cadres, 2013). L'étude de Moore, Sikora, Grunberg et Greenberg (2007) révèle également que les femmes cadres rapportent le plus haut niveau de surcharge de travail, de stress et

de « burnout » lorsqu'elles sont comparées à des femmes non-cadres, des hommes cadres et des hommes non-cadres. Leur étude a montré que les femmes cadres avec des enfants d'âge préscolaire travaillent en moyenne 88.5 heures par semaine (en additionnant le travail domestique et le travail professionnel), soit 19 heures de plus que les femmes non-cadres et 24 heures de plus que les hommes cadres (Moore et al., 2007). L'équilibre travail-famille est une source de stress émotionnel importante qui peut devenir épuisant pour les femmes cadres, où elles se sentent responsables et se soucient de leur famille (Iwasaki et al., 2004).

De son côté, Muhonen (2011) montre que les femmes cadres s'arrêtent de travailler pour des problèmes de santé lorsqu'elles n'ont plus le choix malgré les nombreux signes avant-coureurs qu'elles ont eus. Quelques-unes ont souffert d'épuisement ou ont fait un burnout à la suite de l'augmentation de leur charge de travail reliée à des changements organisationnels et à des pratiques de réduction des effectifs. Ces femmes ont quitté leur poste, changé de poste ou ont pris une retraite plus tôt puisque, selon leur point de vue, il n'y aurait pas eu de changement possible dans leur contexte de travail (Muhonen, 2011). Plus largement, quelques chercheurs ont souligné que peu d'études se sont penchées sur la santé des cadres et les stratégies qu'ils utilisent pour prendre en main leurs propres risques psychosociaux de même que ceux de leurs subordonnés (Debard, 2015; Skagert et al., 2008). Selon Torrès (2012), les recherches en santé au travail se sont principalement intéressées à la santé des salariés, ayant rendu invisibles les problèmes de santé des cadres. En ce sens, il serait intéressant d'approfondir ces aspects dans de futurs travaux de recherche.

Cette section contribue à ***répondre au premier objectif spécifique qui vise à décrire les aspects qui composent le réel de travail des femmes***. Maintenant que les formes de souffrances au travail, de même que les stratégies défensives ont été présentées, la prochaine section se penche sur les dynamiques de la reconnaissance au travail et la construction de l'identité des femmes cadres.

7.6 Dynamiques de la reconnaissance au travail et construction de l'identité des femmes cadres

La section qui suit présente les catégories relatives aux dynamiques de la reconnaissance au travail et la construction de l'identité des femmes cadres. Ces catégories s'appuient à la fois sur certains des éléments présentés dans des catégories précédemment exposées (par exemple, les conduites au travail en fonction des valeurs et des intérêts, les dynamiques relationnelles et les rapports de coopération) et intègre aussi les analyses des éléments partagés par les femmes cadres à propos de leurs sentiments d'être reconnues (ou pas) dans leur travail et de leur sentiment d'appartenance à leur(s) groupe(s) de référence. Tout comme certaines sections précédentes, cette section s'inscrit, d'une certaine manière, en continuité avec les résultats présentés et discutés. Toutefois, le traitement et les analyses des matériaux de la présente section ne reprennent pas intégralement les catégorisations de la section 7.3.2 en termes de « profils » pour structurer l'ensemble des catégories parce que nous estimons qu'elle aurait demandé des découpages et des doublons dans la présentation du matériau de la présente section et aurait pu entraîner des risques de figer les résultats et les analyses dans ces profils. De plus, ce choix a été fait dans le but de pouvoir préserver les contrastes entre les expériences et le caractère heuristique des catégorisations. En ce sens, nous avons choisi de présenter les catégorisations relatives à la dynamique de la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité dans une section distincte. Bien que non reprises intégralement, certaines nuances liées aux catégorisations présentées à la section 7.3.2, « en arbitration », « à distance » ou « en rupture », donnent forme, à certains endroits, aux éléments qui sont présentés. De plus, certains aspects qui caractérisent les dynamiques relationnelles au travail transparaissent dans les catégories relatives à la dynamique de la reconnaissance au travail et la construction de l'identité qui se construisent à travers les rapports sociaux avec les autres. La section 7.6.1 s'intéresse à comprendre comment les femmes cadres arrivent à se faire reconnaître ou non par les autres pour l'ensemble des efforts qu'elles font dans leur travail de même qu'en ce qui concerne leur contribution dans l'organisation, et qui sont les personnes qui les reconnaissent, le cas échéant. Rappelons que les prémisses de la psychodynamique du travail conceptualisent que la dynamique de la reconnaissance au travail porte sur les efforts et les contributions que les personnes font dans leur travail, sur les jugements de beauté et d'utilité. Différentes formes de reconnaissance au travail ont été identifiées chez les femmes cadres de notre échantillon, tout au long de la collecte, du traitement et des analyses

du matériau en fonction des expériences vécues et des personnes dont proviennent ces formes de reconnaissance au travail. Les dynamiques de reconnaissance au travail des femmes cadres sont présentées au sein des catégories suivantes : 7.6.1.1) se sentir reconnues pour leurs efforts dans leur travail d'encadrement et leur contribution à l'organisation ; 7.6.1.2) se sentir reconnues pour les efforts dans le travail d'encadrement, mais peu reconnues pour leur contribution dans l'organisation ; 7.6.1.3) se sentir peu ou pas reconnues pour leurs efforts, mais reconnues pour leur contribution. Ensuite, la section 7.6.2 s'intéresse à comprendre comment les femmes construisent leur identité en considérant les dynamiques de la reconnaissance au travail et leurs différents groupes de références (cadre, professionnelle, femme). En nous appuyant sur les travaux de la psychodynamique du travail, rappelons que la construction de l'identité s'effectue par le regard de l'autre à travers les dynamiques relationnelles qui marquent les expériences subjectives de travail. La construction de l'identité des femmes cadres prend différentes configurations en fonction des expériences qu'elles vivent et des possibilités ou de l'absence de possibilité de se faire reconnaître pour ce qu'elles font dans leur travail d'encadrement. Pour présenter ces résultats, un regroupement en différentes catégories a été privilégié : 7.6.2.1) se définir et s'identifier aux groupes des femmes et des cadres ; 7.6.2.2) se définir et s'identifier uniquement au groupe des cadres ; 7.6.2.3) se définir et s'identifier uniquement au groupe des femmes. Enfin, la section 7.6.3 présente une synthèse des résultats et des analyses et un point de discussion à propos des dynamiques de la reconnaissance et de la construction de l'identité des femmes cadres.

7.6.1 Dynamiques de la reconnaissance au travail

7.6.1.1 *Se sentir reconnues pour leurs efforts et leur contribution*

Plusieurs femmes cadres se sentent reconnues pour ce qu'elles font au travail, notamment par leurs équipes ou leurs collègues. Elles sentent aussi que leur contribution au travail est vue par leur patron et considérée utile à l'organisation. Elles se sentent partie prenante ou en proximité du travail qui est fait sur le terrain, où elles sont en mesure de faire leur apport en tant que cadre au sein de ce travail. Elles sont reconnues par les employés pour l'aide et le support qu'elles leur procurent, le soutien qu'elles fournissent à l'égard de situations professionnelles et personnelles vécues, les efforts qu'elles font pour intégrer dans une même grande équipe l'ensemble de leurs employés, les efforts qu'elles font pour instaurer des processus de coopération et que tous travaillent dans un même but commun.

Plusieurs d'entre elles se situent dans des conduites marquées par des processus d'arbitration des valeurs et intérêts des deux mondes ou encore dans des conduites marquées dans des valeurs et des intérêts du monde humain et social à distance du monde économique et instrumental. Cette forme de reconnaissance au travail a été nommée comme étant la plus significative pour certaines femmes cadres par rapport à d'autres formes de reconnaissance.

Pour moi, la plus belle reconnaissance, c'est celle qui me vient de mes équipes. J'ai beau avoir reçu des prix, on parle beaucoup de ma crédibilité à l'extérieur, on m'invite comme conférencière due à ma crédibilité et, ça, je l'entends que c'est de la reconnaissance, mais ça ne résonne pas. Ma plus belle reconnaissance, celle qui résonne en moi, c'est quand je rencontre mes employés, peu importe au quotidien dans le corridor, dans la salle à café, dans la salle de bain et qu'ils me disent « merci d'être là » et qui me disent « merci de nous inspirer, merci d'être encore là avec nous pour bien nous guider depuis plusieurs années maintenant, et on espère tellement que vous allez rester. » Pour moi, c'est de la reconnaissance, ça fait ma journée. — Judy

Je sens que je suis appréciée par mes employés et quand ça ne va pas, ils me le disent.[...] C'est vraiment dans la réalisation [de son travail] que je trouve mon contentement et ma reconnaissance. — Isabelle

Elles se sentent aussi reconnues pour leur leadership au sein de l'organisation, une reconnaissance qui se construit au fil du temps et des interactions avec les autres étant donné que le leadership ne s'achète pas et ne s'impose pas, selon certaines d'entre elles. Dans certains contextes, des femmes cadres ont soulevé être reconnues à la fois comme femme et comme cadre par leurs employés :

Les employés disent « ah, c'est rassurant » je pense qu'il n'y a pas une semaine que l'on se fait pas dire « nous autres, on est bien organisés au niveau de la direction, il y a des femmes qui tiennent cela en main » [rires] c'est le fun d'entendre cela. Souvent, les gestionnaires femmes sont très rigoureuses parce qu'on est habituées, on a pas le choix, on a de l'organisation au quart de tour. — Mireille

Certaines femmes cadres ont expliqué se sentir reconnues par les équipes qu'elles encadrent de même qu'avec des collègues avec qui elles travaillent sur des dossiers communs. Elles ont mentionné se sentir reconnues à la fois pour leurs compétences d'encadrante, qui incluent aussi une certaine compétence relationnelle ou sensibilité dans leurs pratiques de gestion. Ces formes de reconnaissance au travail de la part des collègues se traduisent par des demandes adressées aux femmes cadres afin de se joindre à eux sur certains dossiers qui ne sont pas liés directement à leur travail d'encadrement,

mais parce que l'on apprécie leur compétence, la manière dont elles travaillent, leurs idées. Ces collègues recherchent/veulent leur présence et connaître leurs opinions. La possibilité de travailler sur plein de beaux projets et d'obtenir des rétroactions de la part des collègues marquerait une des formes de reconnaissance vécues par certaines femmes cadres. Ces perspectives peuvent ouvrir sur une reconnaissance de la singularité de leur apport, notamment quand elles sont les seules femmes cadres dans l'organisation ou encore quand il est possible d'être reconnues entre collègues pour leurs spécificités dans le travail d'encadrement.

La forme la plus le fun de reconnaissance, c'est quand tes collègues te consultent pour des dossiers dans lesquels tu n'es pas impliquée et ils veulent savoir ce que tu en penses et ce que tu ferais, ça, pour moi, c'est une très très belle reconnaissance.— Charlotte

Ces aspects ouvrent aussi sur les aspects sur lesquels elles sont reconnues différentes dans leurs manières de faire leur travail par rapport aux autres cadres dans l'organisation.

Une de mes collègues me dit : « tu es une vraie leader en jupe ». — Jade

Dans quelques cas, certaines se sont senties reconnues et appuyées par leurs collègues après avoir tenu une perspective critique à propos de sujets discutées au sein de l'organisation, qui ont visé à préserver leur travail d'encadrement ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social ou encore dans des processus d'arbitration des valeurs et intérêts des deux mondes. Dans l'exemple qui suit, on peut voir que Diane intervient pour rendre visibles certains aspects du travail réel vécu par la clientèle auprès de la haute direction dans le but de les sensibiliser dans les décisions qu'ils ont à prendre. Ses collègues reconnaissent la pertinence de son intervention.

Je me suis levée [...] j'ai dit : « je comprends très bien votre discours d'excellence et, d'une certaine manière, je l'adopte, mais est-ce qu'on pourrait pas parler de compétence et de savoir-être et pas seulement de savoir-faire? Je pense que l'excellence, c'est pas tout le monde qui peut l'atteindre et notre rôle, c'est de former des individus compétents à exercer une profession et à devenir de bons citoyens, le savoir-être et la compétence sont autant valorisés sinon plus que l'excellence ». Et là, ça a applaudi. Et j'ai parlé des employés aussi, que ce soit pour nos clients et même nos employés, l'excellence, il y a des dangers pervers. [...] Je trouve que c'est ça, le rôle aussi de notre service et de sa direction, c'est de dire « attention au danger attention », c'est de sensibiliser. [...] On avait une réunion après et on m'a dit « Diane, belle intervention. » Le lendemain, je me prends

un café, il arrive quelqu'un d'un autre service puis qui me dit : « Diane, belle intervention hier, j'ai aimé cela. » Mon patron arrive puis mon collègue lui dit : « je suis en train de lui dire comment hier son intervention avait été bonne » et mon patron me dit « oui, vraiment, c'était beau, tu as bien fait de parler ». — Diane

Cette intervention de Diane témoigne d'une forme de courage, celui d'oser dire et de faire remonter une vision critique et intégrée des enjeux vécus par la clientèle pour penser les décisions à prendre et l'élaboration des discours organisationnels. C'est ici ce courage qui a été reconnu, celui de celle qui a dit tout haut ce que tous les autres collègues pensent tout bas, mais n'osent pas dire.

Au niveau de la reconnaissance de la part de leur patron, plusieurs femmes cadres ont mentionné être bien vues par ce dernier qui conçoit l'utilité de leur travail pour l'organisation. La confiance que leur patron leur témoigne apporte aussi le sentiment d'être reconnues pour leur apport dans l'organisation. Elles se sentent reconnues lorsque leur patron leur confie certains dossiers ou qu'il leur demande de participer à certains comités au sein de l'organisation et les invitent à représenter le service ou l'organisation. Certaines se font aussi remercier par leur patron pour le travail qu'elles effectuent, d'avoir bien mené certains dossiers ou d'avoir fait une différence dans certaines situations. Dans ces contextes, le patron est en mesure de fournir une rétroaction directe sur le travail qu'elles effectuent en raison d'un certain partage du travail réel avec le patron. Quelques femmes cadres ont soulevé que leur patron leur a communiqué qu'elles font partie des « bonnes cadres » de l'organisation. D'autres ont aussi mentionné que le patron et les collègues ne veulent pas qu'elles partent à la retraite et veulent continuer de travailler avec elles, d'avoir leur avis, leur signifiant une forme de reconnaissance de leur apport et de la valeur de leur apport dans l'organisation.

Par ailleurs, au niveau de la reconnaissance au travail sur la part invisible des activités de travail de la sphère domestique, quelques femmes cadres ont évoqué que des formes de reconnaissance entre collègues cadres femmes sont possibles dans leur milieu. Ces formes de reconnaissance au travail portent sur la valeur qu'elles accordent à ces activités de travail au sein du milieu de travail, aux enjeux visibles et invisibles de leur travail, aux préoccupations qui les habitent et aux arrangements individuels qu'elles mettent en œuvre. Il y a une reconnaissance partagée des enjeux invisibles de leur travail où elles reconnaissent que ce vécu est présent chez elles comme chez l'autre, soit un partage autour d'une expérience « commune » qui relève de leur vécu individuel. Ainsi, Barbara a expliqué que lorsqu'elle vit une situation familiale qu'elle doit gérer pendant sa journée de travail, sa patronne et ses

collègues sont au courant et la soutiennent afin de lui permettre de s'occuper de cette situation en priorité (par exemple, appels à passer ou suivi à faire) plutôt que de participer au comité stratégique. De cette manière, Barbara est reconnue et soutenue dans son vécu subjectif au travail par sa patronne et ses collègues qui vont la laisser partir pour qu'elle puisse prendre en charge sa situation familiale. Barbara, ses collègues cadres féminines et sa patronne reconnaissent qu'elles ne sont pas en mesure de contrôler une partie du réel de travail de la sphère domestique et des interférences qui peuvent survenir à tout moment. Elles demeurent en mode de « recalcul en cours » pour effectuer des microajustements individuels tout au long des journées de travail afin de soutenir l'ensemble de leurs activités de travail et parvenir à fabriquer une continuité entre leurs activités de travail des sphères de l'encadrement et domestique. Par ailleurs, malgré ces quelques cas d'exception, les formes de reconnaissance au travail sur les activités de travail de la sphère domestique sont plutôt rares et absentes des dynamiques relationnelles des femmes cadres avec les collègues et les patrons. Rappelons que, comme nous l'avons vu à la section 7.5, les femmes cadres sont davantage portées à maintenir invisibles ces activités de travail qui, lorsqu'elles sont rendues visibles, sont dévalorisées au sein des milieux de travail.

7.6.1.2 Se sentir reconnues pour leurs efforts, mais peu reconnues pour leur contribution

Certaines femmes cadres ont mentionné se sentir reconnues pour ce qu'elles font dans leur travail d'encadrement par leurs équipes, mais peu ou pas reconnues par leurs collègues et leur patron, tant pour leur manière de faire et les efforts qu'elles déploient que pour la contribution de leur travail dans l'organisation. Au niveau des dynamiques relationnelles avec les collègues, ces derniers ont tendance à être plus à distance. Il est peu ou pas possible de partager les aspects qu'elles estiment importants de leur travail ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social à distance du monde économique et instrumental ou encore dans des processus d'arbitrage des valeurs et intérêts des deux mondes. Les préoccupations et les manières différentes de faire le travail d'encadrement, la compétition entre collègues pour bien se faire voir par le patron, où règne un climat de peur, entraînent un déficit de reconnaissance au travail sur les efforts qui sont faits pour bien faire son travail. Au niveau des dynamiques relationnelles avec le patron, pour certaines, le patron n'est pas en mesure de bien voir ce qu'elles font sur le terrain, comment elles s'y prennent pour atteindre les objectifs, ce qu'elles doivent faire comme efforts pour s'assurer de la coopération de la base. Ces femmes cadres ont évoqué qu'elles aimeraient que leur patron les reconnaisse pour ce qu'elles font au sein de

l'organisation, mais que, pour le patron, la reconnaissance passe principalement par le boni annuel, peu important les façons de faire. Ces femmes vont dépasser, dans plusieurs cas les attentes, et ce, année après année. Toutefois, ces formes de rétributions financières laissent un vide, celui de ne pas être vues à sa juste mesure.

Marcel [prénom fictif], mon patron, il ne reconnaît pas du tout le bon travail. Quand tu atteins tes résultats, quand tu fais ce que tu as à faire, quand tu livres tes projets, quand tu respectes les budgets, pour moi, ça, c'est faire un bon travail. Marcel [prénom fictif] on va le savoir une fois par année, au moment où il va faire l'évaluation annuelle puis il va dire « bon bin, le boni cette année, je t'avais dit 50 000\$, tu vas avoir 75 000\$ parce que ça a bien été ». — Alicia

La plupart d'entre elles ont évoqué avoir vécu des situations et des contextes de travail difficiles au cours des dernières années qui ont des effets sur les possibilités de se faire voir pour leurs apports au sein des milieux. De même, des décalages sont vécus entre les préoccupations des femmes cadres, dont la préservation des valeurs et intérêts du monde humain et social dans des processus de mise à distance ou d'arbitration puis celles des patrons qui ont des préoccupations ancrées dans des valeurs économiques et instrumentales. Ce décalage entre le vécu des femmes cadres et celui de leur patron entre chacun des mondes a des effets marqués sur les déficits de reconnaissance ressentis par ces femmes cadres. C'est notamment le cas d'Angèle qui a récemment été congédiée en raison de pressions économiques. La haute direction a décidé de supprimer son poste jugé moins utile par rapport à d'autres secteurs. Elle explique avoir travaillé pendant près d'un an sur un projet qui a finalement avorté à la suite de changements de direction. Elle exprime avoir eu de la difficulté à faire entendre à la haute direction la pertinence et la légitimité du projet qui lui avait été confié. Un autre exemple concerne Jeanne. Elle explique être en processus d'intégration et d'appropriation de ses fonctions, en train de construire son argumentaire pour défendre ses conduites au travail ancrées dans des processus d'arbitration entre les deux mondes auprès de ses collègues et de son patron. Elle est arrivée au sein de l'organisation à la suite d'importantes coupures. Elle estime être reconnue sur ce qu'elle fait dans son travail d'encadrement par ses équipes ou les employés qu'elle encadre, mais pas par son patron et ses collègues. Bien qu'elle travaille à la construction de son argumentaire afin de défendre ses mandats ou ses dossiers auprès de son patron et de ses collègues et espère être reconnue par la direction, elle ne sait pas si ce sera possible. De même, elle explique que d'autres

cadres l'ont informée au sein de l'organisation de l'impossibilité de se faire reconnaître sur son travail d'encadrement, que la reconnaissance au travail est impossible et inexistante vers le haut.

Avant d'avoir mon poste, mon dernier supérieur me l'avait dit : « Jeanne, quand tu vas être gestionnaire, tu es seule, attends-toi pas à avoir de la reconnaissance, ta reconnaissance c'est toi, toi, tu le sais que tu le fais ton travail et que tu le fais bien et au meilleur de ta connaissance, mais ne t'attends pas à avoir de rétroactions ou de sentiment que tu l'as bien fait, tu en auras pas ». Et c'est ce que je ressens aussi. Je dirais que par en haut, je ne le ressens pas, mais plus on descend, oui, je le ressens, autant au niveau des employés ou au niveau des directions X, des fois, avec lesquels on partage certains dossiers. — Jeanne

Quelques-unes ont mentionné que bien qu'elles se sentent reconnues sur leurs compétences relationnelles de gestion par leurs équipes, elles se sentent peu ou pas reconnues par leurs collègues et leurs patrons malgré leurs efforts dans un travail ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social à distance ou en rupture avec le monde économique et instrumental. Or, ces cas réfèrent à des tâches peu reconnues pour lesquelles les patrons et les collègues ont tendance à tourner le dos pour ne pas tout voir. Le patron et les collègues se tiennent à distance ou ignorent même ce qu'elles font, ou pire, vont jusqu'à s'approprier leurs idées sans égard à leur contribution. Par ailleurs, dans certains contextes, leurs collègues reconnaissent leur capacité à faire le boulot sale afin de régler des situations de travail qu'ils ne veulent pas régler. Quelques-unes ont exprimé être reconnues pour leurs compétences relationnelles et leur recherche de compromis en toutes circonstances. Toutefois, cette forme de reconnaissance au travail contribuerait davantage à la dévalorisation d'elles-mêmes et de ce qu'elles font, dans un contexte organisationnel où ces activités ont peu de valeur. Ce sont des jugements sur le faire, mais qui portent sur un faire que personne ne veut faire, étant donné le peu ou l'absence de valeur attribuée à ces activités de travail dans l'encadrement. Elles aimeraient être reconnues pas seulement pour la part de boulot sale qu'elles ont fait, mais aussi pour plusieurs autres tâches qui, le plus souvent, s'inscrivent dans des formes plus discrètes du travail d'encadrement et qui ne sont pas vues, donc pas reconnues.

Mes collègues me disent « une chance que tu es là » ou « ah bien, merci de ton conseil » pour justement jouer l'éponge puis compenser puis ventiler des fois quand il y a un petit peu de frustration, donc j'ai de la reconnaissance, je ne peux pas me plaindre de ça, c'est juste, des fois, je voudrais l'avoir sur d'autres éléments de mon travail que l'on n'a pas vus. [...] Dans mon rôle, c'est plus difficile parce que c'est un rôle dans l'ombre, on aide nos clients, nos gestionnaires internes qui, eux, ont des choses à réaliser. Donc, comment

on fait pour voir c'est quoi notre contribution, dans ce rôle-là, beaucoup plus difficile parce que l'on est en rôle-conseil, en accompagnement, beaucoup dans l'ombre. — Annabelle

Dans quelques cas, certaines femmes cadres ont soulevé qu'elles se sentent moins reconnues de la part de leur patron dans les lieux de pouvoir que leurs collègues masculins malgré qu'elles ont une bonne reconnaissance de ce qu'elles font dans le travail d'encadrement de la part de leurs équipes et de certains collègues. Ces éléments réfèrent aussi à un déficit de reconnaissance.

7.6.1.3 Se sentir peu ou pas reconnues pour leurs efforts, mais reconnues pour leur contribution

Certaines femmes cadres ont mentionné se sentir peu ou pas reconnues pour ce qu'elles font concrètement dans leur travail d'encadrement, que ce soit par leurs équipes ou leurs collègues. Elles ont l'impression que ce qu'elles ont dû faire pour répondre aux attentes de leur patron n'est en fait pas vu et reconnu par leurs équipes bien qu'elles se sentent reconnues par leur patron pour leurs contributions/les résultats de leurs contributions à l'organisation.

Je me sens reconnue par tout le monde, que ce soit mon patron avec le boni qu'il me donne, la même chose pour mes pairs. Mon équipe, par exemple, oufff c'est un peu plus difficile présentement, je pense qu'ils sont stressés, ils en ont beaucoup, le fait qu'ils ne sont pas capables de bouger vers le haut, c'est un peu plus difficile et, moi, je ne suis pas beaucoup disponible aussi, des fois, ça crée des petites frictions, une mauvaise compréhension [...]— Victoria

Parmi les aspects qui caractérisent le vécu de plusieurs de ces femmes cadres, elles ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance du monde humain et social, des pratiques de gestion à distance des employés où elles partagent peu ou pas le travail réel. Plusieurs d'entre elles ont accepté de collaborer au sale boulot au sens éthique en lien avec leur travail d'encadrement qui a connu des dérives importantes au courant des dernières années. Il semblerait que les efforts qu'elles font pour atteindre les objectifs de performance, se faire voir pour leur performance à distance des enjeux du monde humain et social contribuent à rendre difficile ou impossible les dynamiques de reconnaissance au travail de la part de leurs équipes. Toutefois, leur adhésion au sale boulot éthique et leur capacité à se faire voir pour l'atteinte ou le dépassement des objectifs de performance leur permettent de se faire voir et de faire voir leur

contribution au sein de l'organisation par le patron. Du côté des collègues, certaines tensions sont parfois vécues avec eux à propos du travail, ce qui rend difficile ou impossible la reconnaissance. L'absence de collègues de même niveau avec qui établir des relations de proximité et partager leurs expériences dans le travail d'encadrement peut aussi être vécue. Plutôt que de se sentir reconnues, un petit nombre a soulevé les tensions vécues avec leurs collègues et les luttes qui se jouent pour bien se faire voir par leur patron. Malgré leurs efforts au travail, c'est davantage des reproches que des signes de reconnaissance au travail qui leur sont adressés de la part de leurs collègues.

Par ailleurs, au sein de cette catégorie, certaines femmes cadres ont dit « croire » ou « penser » être reconnues. Plutôt que de s'exprimer ce pour quoi ou ce sur quoi elles étaient reconnues, elles ont plutôt ouvert sur les difficultés, les aspects qui se passent plutôt mal dans leur travail d'encadrement, les souffrances qu'elles vivent. De cette manière, c'est plutôt le déficit de reconnaissance au travail pour l'ensemble des efforts qu'elles font qui marque leur vécu. Par exemple, Sofia estime être reconnue pour sa contribution dans l'organisation, plus spécifiquement, pour ses stratégies défensives d'endurance qui lui ont permis de traverser une importante crise politique. Dans un contexte où plusieurs auraient quitté le milieu ou seraient tombés au combat, elle s'est accrochée et a traversé la tempête. Certaines personnes dans l'organisation s'inquiètent de savoir si elle va parvenir à « tougher » et c'est pour cette contribution qu'elle est reconnue. Toutefois, l'ensemble des autres efforts qui sont faits dans son travail, notamment pour faire face aux problèmes et difficultés et les efforts qu'elle fait pour atteindre les objectifs de performances demeurent sous silence. Cet exemple illustre les incohérences/paradoxes entre les formes de reconnaissance perçues pour la contribution dans l'organisation et l'ensemble des efforts plus larges qui sont faits, par les femmes cadres, dans leur travail d'encadrement. Ces incohérences et ces paradoxes laissent des traces du côté d'un déficit de reconnaissance qui vient fragiliser la construction de leur identité.

Je croirais que je suis reconnue pour ma contribution dans l'organisation, je ne sais pas à quelle hauteur, que je vais vous donner un exemple. Quand on a vécu notre crise politique, il n'était pas rare, dans le jour, j'avais souvent 2-3 personnes qui me disent « Sofia, vas-tu être capable de continuer? », « oui, oui, ne vous inquiétez pas pour moi ». Les gens s'informaient, les directions disaient « ça n'a pas de bon sens ce que vous vivez là, si vous avez besoin d'aide on est là », alors j'ai toujours senti qu'il y a avait des gens proches. — Sofia

La vie d'un gestionnaire, en tu cas, la mienne avec les hauts et les bas, on fait de notre mieux puis on n'attend pas la reconnaissance parce que l'on ne l'a pas souvent et ce que l'on ramasse, c'est ce que les boss ne font de pas correct. [...] tu fais toujours de ton mieux quand t'es gestionnaire, mais il faut que tu sois capable de vivre avec cela, de ne pas avoir de tapes dans le dos et ça fait partie de la « game ». — Élodie

D'autres ont dit avoir « appris » à vivre sans reconnaissance au travail parce qu'elles ont reçu peu ou pas de reconnaissance tout au long de leurs parcours de vie professionnelle.

La reconnaissance au travail, c'est difficile. Il y a des marques de reconnaissance qui ne sont pas très fréquentes. C'est sûr que quand j'ai mon évaluation annuelle, ça me fait du bien. Puis, après cela, je peux être 6 mois, un an sans avoir de marque de reconnaissance vraiment évidente [...] même entre collègues, des fois, c'est le fun d'avoir une tape dans le dos de ses collègues, mais ce n'est pas une culture très répandue chez nous. [...]. J'ai vraiment associé cela au fait que bien, quand tu as un poste de cadre, il faut que tu vives avec cela, le manque de marque de reconnaissance fréquente ou au quotidien. [...] on est souvent plus vue par nos équipes comme pas le méchant, mais celui qui prend les décisions plus désagréables, c'est ce que je trouve un peu plate. — Océane

Certaines ont exprimé qu'elles ont été auparavant reconnues, mais leur ascension les a conduites à se retrouver oubliées au sein de l'organisation. D'autres ont soulevé être reconnues par leur patron pour leur investissement dans l'organisation au moment de leur départ. Toutefois, certaines ambiguïtés/incertitudes à propos de la reconnaissance qui portent sur les efforts qu'elles font dans le travail associées aux formes de sale boulot éthique permettant d'atteindre des objectifs de performance semblent demeurer peu reconnues. Ainsi, pour ne pas mettre de mots sur la souffrance générée par la non-reconnaissance, comme nous l'avons présenté dans la section précédente, elles vont se montrer non pas pour ce qu'elles font, mais plus pour ce qu'elles sont, permettant de combler le déficit de reconnaissance par leur manière de se présenter. La présentation de soi serait ainsi l'expression de la non-reconnaissance.

Des fois, ce n'était pas évident. Sur le coup, tu dis « je n'ai pas été reconnue », mais après cela tu le vois que l'as été, par les commentaires ou quand ils m'ont fait un souper de retraite et c'était intéressant ce que mon patron a dit à mon sujet, à mes filles et à mon mari de les avoir remerciés du temps que j'ai consacré à l'entreprise et que j'étais là dans les premières armes et que j'ai fait partie de la transformation, mais j'ai trouvé cela le fun, mais tout au long de ce que je faisais, c'est peut-être par les promotions que tu vois que tu as été reconnue. [...] La reconnaissance, ce n'est pas évident. [...] C'est parce que l'on était les décideurs, on était sur les comités de direction, on prenait les décisions et on avait les parties ingrates [rires satiriques] des budgets, de faire des coupes... Tu as des

décisions que tu prends comme cadre, que tu le veuilles ou pas, tu ne peux pas dire « non, moi, je travaille en collégialité ». Il y a une partie plate, c'est pas tout glamour, il y a une grosse partie d'administration que tu es obligée de faire. Des fois, tu ne peux pas être amie, à un moment donné, il faut que tu prennes les décisions difficiles et il faut que tu communique les décisions difficiles. — Olivia

Une autre manière de combler le déficit de reconnaissance au travail consiste à mettre de l'avant comme marque de reconnaissance les bonnes conditions matérielles du travail, leur salaire élevé ou l'importance des bonus annuels qu'elles reçoivent qui témoignent de leur statut de pionnières et de privilégiées dans l'organisation. Cette mise en scène de soi du côté des aspects prestigieux du travail serait mobilisée pour combler le vide ressenti du déficit de reconnaissance au travail. De plus, certaines femmes cadres ont mentionné détenir une certaine reconnaissance dans leur organisation et une certaine crédibilité dans leur fonction, notamment à travers le statut de leur patron qui déteint sur elles étant donné qu'elles sont dans leurs équipes. Cette reconnaissance par le statut donne l'impression à certaines d'avoir un pouvoir dans les interventions qu'elles effectuent dans le cadre de leur travail, notamment auprès de certaines collègues. Bien que cette reconnaissance par la bande offre une certaine rétribution, elle reste limitée à l'apport d'un autre. De même, elles se disent reconnues par leurs employés, mais cette reconnaissance demeure davantage liée à leur « être » et à ce qu'elles représentent dans l'organisation plutôt qu'à ce qu'elles font concrètement dans leur travail.

7.6.2 Construction de l'identité

7.6.2.1 *Se définir et s'identifier aux groupes des femmes et des cadres*

Plusieurs femmes cadres ont expliqué se sentir appartenir à la fois au groupe des cadres et au groupe des femmes de manière ex aequo dans plusieurs cas, où l'un ne va pas sans l'autre. Ces femmes cadres ont pu préserver leurs conduites au travail ancrées dans des processus d'arbitrage des valeurs et intérêts des deux mondes ou encore dans des valeurs et intérêts du monde humain et social à distance du monde économique ou instrumental et maintenir intégrées leurs activités de travail de la sphère domestique. Ces femmes se sentent appartenir au groupe des cadres, notamment en ce qui concerne l'influence qu'elles ont à jouer, la prise en charge de dossiers et de mandats, le pouvoir qu'elles détiennent en ce qui concerne leur prise de décision et leur désir de faire avancer les choses. Elles se reconnaissent au sein de ce groupe dans leur capacité d'exercer leur pouvoir d'influence, de

mobiliser des stratégies de négociation et dans les formes d'échanges qu'elles ont avec les gens tout en y allant subtilement et discrètement dans certains contextes. Elles ont développé une identité qui intègre leurs différentes sphères de vie. Ces femmes cadres sont toutes reconnues pour les efforts effectués dans leur travail et les contributions qu'elles amènent au sein de l'organisation, que ce soit par leurs équipes et leurs collègues et parfois leur patron. On peut penser que l'absence de décalage entre la reconnaissance de leurs efforts et de leur contribution qui sont vus à la fois par leurs équipes, leurs collègues et leur patron contribue à l'intégration de leur identité de cadre et leur identité de femme.

En tant que femme, en tant que mère, en termes de gestionnaire, c'est la même affaire, c'est les mêmes réflexes, il y a pas de différence. « Rosalie, maman avec mes enfants ou Rosalie leader dans une organisation », c'est la même personne. Je suis devenue une bien meilleure femme, une bien meilleure leader dans cette réflexion, c'est ce que ça m'a donné, mon poste. C'est intéressant de pouvoir occuper un poste professionnel qui t'amène à réfléchir sur qui tu es vraiment, sur tes valeurs, sur l'impact que tu as sur toi, sur les autres et ce que tu peux et ce que tu redonnes à tes enfants, à ton chum, à tes amis, à ton équipe de travail, à ton organisation. — Rosalie

Je suis une femme relationnelle dans la vie professionnelle et personnelle. — Marguerite

En plus de leurs processus d'identification au groupe des cadres et aux groupes des femmes, des femmes cadres ont expliqué s'identifier à leur groupe professionnel. Ces perspectives ne sont pas étonnantes considérant les parcours de vie professionnelle de plusieurs femmes cadres qui ont travaillé comme professionnelles pendant un certain nombre d'années avant de passer dans l'encadrement. De plus, elles encadrent souvent des professionnels de leur groupe professionnel initial. Certaines se sentent appartenir de manière ex aequo à leurs trois groupes (professionnels, cadres et femmes), d'autres placent le groupe des femmes avant les deux autres groupes. Dans tous les cas, les trois groupes ne vont pas les uns sans les autres, ils sont interreliés et interdépendants. Ce sentiment d'identification à leur groupe professionnel qui s'ajoute au groupe des cadres et au groupe des femmes révèle également la proximité qu'elles ont préservée avec leurs équipes malgré leur passage dans l'encadrement.

Je suis encore dans ce monde artistique et les gens le savent que, par la manière dont je suis, je viens du monde de la danse alors, oui, je me sens encore très artiste même si je ne suis plus sur scène, toutes ces années-là, je me suis toujours sentie près de la scène même si je suis derrière, ce n'est pas loin, il y a encore la scène dans mon travail, dans ma vie, alors je me sens encore très très artiste. Surtout parce que je fais le genre de

travail, diriger quand même des concepteurs qui me donnent des idées, c'est super artistique, je me sens très proche, en tant que femme aussi et en tant que cadre, autant dans les trois. — Éva

Par ailleurs, au sein de cette catégorie, quelques femmes cadres souffrent d'un déficit de reconnaissance au travail de la part de leur patron ou de leurs collègues à propos de l'ensemble des efforts qu'elles font, comment elles s'y prennent pour atteindre les objectifs et ce qu'elles doivent faire comme efforts pour s'assurer de la coopération de la base. Malgré ce déficit de reconnaissance, il semblerait que la reconnaissance pour ce qu'elles font dans le travail de la part de leurs équipes de même que les formes de rétributions surtout matérielles de leur patron leur permettent de se sentir appartenir à la fois au groupe des cadres et au groupe des femmes au niveau de leur construction identitaire. Toutefois, le sentiment d'être prises entre deux mondes, d'une part, le monde humain et social, où elles ont investi des efforts pour bien coordonner leurs équipes et des efforts pour préserver leurs activités de travail de la sphère domestique et, d'autre part, le monde économique et instrumental dans lequel leurs collègues et leur patron s'inscrivent, à distance des enjeux humains et sociaux, peut venir remettre en question leur désir de se maintenir en poste au fil des ans. Les expériences relatives au décalage entre les deux mondes demeurent douloureuses pour plusieurs d'entre elles qui mobilisent des stratégies de résistance pour éviter de faire le passage d'un monde vers l'autre. Par ailleurs, quelques femmes cadres ont également expliqué vivre un déficit de reconnaissance au travail à l'égard de certains de leurs efforts qui sont maintenus invisibles et non reconnus par leurs collègues et leur patron. Bien que ces quelques femmes cadres sont reconnues pour leurs compétences relationnelles, cette forme de reconnaissance pourrait contribuer à la dévalorisation d'elles-mêmes et de ce qu'elles font dans des contextes où ces activités ont peu de valeur aux yeux des autres au sein de l'organisation. Ainsi, bien qu'elles bénéficient d'une bonne reconnaissance de la part de leurs équipes et qu'elles se sentent appartenir au groupe des femmes et au groupe des cadres, elles ressentent qu'elles ne sont pas reconnues à leur juste valeur.

7.6.2.2 Se définir et s'identifier uniquement au groupe des cadres

Certaines femmes cadres se sentent appartenir au groupe des cadres sans se sentir appartenir à celui des femmes. Au niveau de la reconnaissance au travail, plusieurs d'entre elles sont peu ou pas reconnues pour les efforts qu'elles font dans leur travail d'encadrement et s'inscrivent dans des conduites ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance ou

en rupture avec le monde humain et social. D'autres sont reconnues, mais sur ce qu'elles représentent dans le milieu. Elles expliquent faire le travail d'encadrement au sein de l'organisation sans faire de différence entre hommes et femmes, tous travaillant à l'atteinte d'objectifs de performance de manière à contribuer prioritairement à la performance financière du milieu.

Toutefois, un déficit de reconnaissance peut se faire sentir au niveau des efforts qui permettent d'atteindre leur performance financière de même qu'à propos de la contrepartie qu'elles sont en mesure de négocier en échange de leurs efforts. Au fil de leurs parcours, elles ont choisi de se distancier de leurs activités de travail de la sphère domestique et des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social. Elles peuvent avoir renoncé à leurs valeurs axées sur le travail humain et social et avoir accepté de contribuer au sale boulot éthique pour répondre à certains objectifs de performance, ce qui a entraîné la réduction, voire le peu ou l'absence de place pour leur identité de femme. Certaines ont soulevé ne pas se sentir appartenir à un groupe de femmes dans l'encadrement et même lorsqu'il y en a un dans leur milieu, elles n'ont pas d'intérêts. D'autres ont expliqué comment elles ont fait tous les efforts nécessaires pour s'investir prioritairement dans le travail d'encadrement de manière à céder, renoncer et engager un processus de distanciation à propos de certains aspects de leur vie familiale.

Je ne me sens pas appartenir au groupe des femmes. Je me sens appartenir au groupe des cadres. Je suis une femme cadre, mais je ne veux pas... [moment de réflexion] j'ai toujours une mauvaise perception des associations juste de femmes, de leur raison d'être. On fait la même job que l'autre à côté, pourquoi que? — Lina

J'appartiens au groupe des cadres, j'ai pas de sentiment d'appartenance envers le groupe des femmes. [...] c'est curieux que je sois une femme ou un homme, pour moi, ça ne me fait pas d'effet. [...] je me dis « si les gens pensent que les femmes qui occupent un poste de direction générale ne sont pas capables, bien c'est leurs histoires, ce n'est pas les miennes ». — Sofia

D'autres ont mentionné que l'égalité était atteinte, selon elles, et qu'il n'y a pas de discrimination vécue par les femmes au sein de leur organisation, d'où l'absence de leur sentiment d'appartenance au groupe des femmes.

Mon appartenance, c'est vraiment que je fais partie de l'équipe de direction, et mon organisation commence à mettre plus d'emphasis sur les femmes et ils ont demandé des

alignements au niveau corporatif [...] Je ne peux pas dire que j'étais nécessairement à l'aise à le faire parce que, pour moi, ça fait comme partie de... il n'y a pas de discriminations [...] on a toujours embauché les talents. Je ne peux pas dire que je m'associe nécessairement à un groupe de femmes plus qu'autre chose parce ce que pour moi, l'égalité est atteinte. — Victoria

Un petit nombre de femmes cadres se sont stratégiquement rapprochées du groupe des femmes dans l'encadrement après avoir constaté qu'elles ont un « rôle » de représentation à jouer auprès des jeunes femmes cadres, du fait d'avoir brisé elles-mêmes le « plafond de verre ». Autrement dit, elles sont plus près d'un travail de représentation stratégique auprès des autres femmes que de se sentir réellement appartenir au groupe des femmes.

C'est venu loin dans ma carrière parce que je ne m'identifiais pas du tout au groupe des femmes, je n'aimais pas toutes ces affaires comme le plafond de verre, mais malheureusement, je me suis rendue à l'évidence que j'avais un rôle à jouer là-dedans, plus principalement quand je suis devenue CEO de l'organisation, parce que j'ai reçu tellement de témoignages, autant d'hommes que de femmes, les gens, c'est une image forte briser le plafond de verre, je suis la première présidente femme de l'entreprise, ça a marqué l'imaginaire, puis plein de jeunes femmes m'ont exprimé que, pour elles, c'était impossible. [...] Je m'implique beaucoup plus à cet égard et je prends mon rôle très au sérieux. Je pense que je peux influencer et si je peux donner de l'espoir à plein de jeunes femmes que tu peux concilier ton travail, ta famille et à ne pas être déséquilibrée et une worko qui fait juste travailler dans la vie, bien ça existe des gens heureux. Moi, j'ai une famille heureuse, je pense que mes enfants sont équilibrés et ils n'ont pas l'air de souffrir du fait que j'ai été une mère qui travaille. — Simone

Quelques femmes cadres ont expliqué se présenter comme un modèle au sein de leur milieu en ce qui concerne la réussite de leur conciliation travail-famille. Ces femmes se valorisent par l'aide qu'elles procurent aux autres femmes cadres au sein de l'organisation afin de les encourager à faire carrière. Toutefois, ce discours s'inscrit tout en maintenant leur présentation d'elles-mêmes et en esquivant les sources de souffrances vécues dans leur travail d'encadrement. Elles expliquent ouvertement leur histoire à d'autres jeunes femmes cadres et tentent de les encourager à poursuivre leur carrière, à leur expliquer qu'elles ont le droit d'avoir les deux, une carrière et une famille.

Par ailleurs, au sein de cette catégorie, quelques femmes cadres souffrent d'un déficit de reconnaissance au travail dans les processus de négociation qu'elles engagent pour obtenir une contrepartie à leur contribution au sein de l'organisation. Le sentiment de ne pas avoir une contrepartie

à la hauteur de leurs efforts demeure une source de souffrance qui peut venir fragiliser leur désir de se maintenir en poste dans les années à venir. Bien que ces femmes cadres reçoivent une reconnaissance de leur contribution de la part de leur patron ou de leurs collègues, cette reconnaissance a peu tendance à reposer sur l'ensemble des efforts qu'elles font et de comment elles s'y prennent pour atteindre les objectifs ancrés dans le monde économique et instrumental. Étant donné que plusieurs femmes cadres qui ont effectué le passage dans le monde économique et instrumental ont accepté de se salir les mains pour atteindre leurs objectifs, on peut penser que les possibilités de reconnaissance au travail sur ces dimensions s'avèrent rares ou difficiles. Ce passage du côté des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique à distance ou en rupture avec le monde humain et social a aussi contribué à une perte de reconnaissance de la part du personnel et des équipes. Qui plus est, cette mise à distance des équipes, les tensions et les conflits rencontrés sont également susceptibles de remonter et de venir, d'une certaine manière, entacher certaines formes de reconnaissance au travail qu'elles reçoivent de la part de leur patron. Ces incohérences entre la reconnaissance de la contribution de leur travail d'encadrement par la haute direction et ce que leurs équipes vivent sur le terrain peuvent avoir pour effet d'entacher la valeur réelle attribuée à leur travail en plus de générer des conflits ou des crises à gérer au sein de leurs équipes. En ce sens, il semblerait que la reconnaissance au travail pour les contributions réalisées, mais qui prennent peu en compte l'ensemble des efforts effectués fait de cette reconnaissance un point d'appui plus fragile pour construire leur identité, notamment si l'on compare avec les femmes cadres qui arrivent à faire reconnaître leurs efforts et leurs contributions dans le travail par leurs équipes, leurs collègues et leur patron, leur permettant d'avoir des constructions identitaires plus intégrées.

Ces déficits de reconnaissance au travail ont conduit quelques femmes cadres à remettre en question leur construction identitaire du côté du groupe des cadres après avoir pris conscience des distanciations, des séparations entre leurs sphères de vie et des transgressions effectuées du côté des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental dans leur travail d'encadrement. Notamment, Suzie explique que son travail comme cadre dans son milieu l'a amenée à se distancier et à avoir en partie perdu le contact avec son identité de femme. Après avoir fait plusieurs années de thérapie et différentes activités pour se reconnecter avec son identité de femme, elle explique s'apprêter à quitter son poste d'encadrement pour se réorienter dans la relation d'aide auprès d'autres femmes. Elle évoque la difficulté à faire et à maintenir une place pour son identité de femme dans son

travail d'encadrement et les conflits identitaires vécus. On peut voir apparaître qu'une partie de son identité de femme n'a pas eu de place, a été meurtrie et a été retranchée de son identité de cadre. On peut aussi penser que les déficits de reconnaissance sur les efforts qu'elle a mobilisés, de comment elle s'y prend pour atteindre les objectifs et ce qu'elle a dû faire comme efforts pour s'assurer de la coopération de la base aurait quelque chose à voir avec sa réorientation de carrière.

Quand j'étais jeune et j'ai choisi une carrière, comptable agréée, c'est vraiment une carrière plus gars. Je suis tombée vite dans les responsabilités, de voir à ce que l'on ait assez d'argent, de voir à ce que les choses se fassent. J'ai pris le rôle du mâle. Je suis tombée dans un couple où c'est moi qui voyais pour la maison, c'est moi qui voyais pour les finances, c'était moi qui voyais au confort et à assurer la sécurité et la pérennité de la famille, du couple, je me suis ramassée avec des responsabilités et qu'est-ce que ça a fait? C'est que la femme a pas eu beaucoup de place. La mère a eu de la place, puis j'ai mis un chapeau « gars » et j'ai fait une carrière de gars. Et je suis excellente là-dedans [rires] les responsabilités, prendre des décisions, j'ai toujours été en continuité. Mon défi quand j'ai été séparée et que j'ai cheminé et que j'ai continué de faire de l'introspection en thérapie, à un moment donné, c'est devenu une évidence que la femme en moi avait pas de place. Elle avait jamais pu, c'était comme une plante qui était restée une graine, qui a pas poussé, qui a pas germé depuis les dernières années, je voulais reconnecter cette énergie de la femme en moi. [...] Je ne veux pas retomber dans mon pattern masculin, je veux rester femme au travail. Ça implique que tu es plus vulnérable, tu es plus sensible et il faut que tu te protèges, que tu apprennes à te protéger et à retrouver ton équilibre là-dedans parce que ce n'est pas évident parce que c'est un monde d'hommes. C'est des hommes qui vont à la guerre, c'est les hommes qui se battent, dans mon ancien poste, je me faisais tirer des tomates, dans mon poste actuel, je me fais tirer des roches, ça fait plus mal parce que je suis plus consciente de ma féminité et c'est cela que je mets de l'avant. Et je suis rendue à dire « je me retire de cela ». Dans tout mon cheminement, depuis près de 10 ans à retrouver la femme en moi, je suis rendue à dire « je n'appartiens plus à ce monde-là ». Je suis rendue à dire « je me dénature à entrer travailler ». — Suzie

7.6.2.3 Se définir et s'identifier uniquement au groupe des femmes

Un petit nombre de femmes cadres s'identifient surtout au groupe des femmes et peu ou pas au groupe des cadres. Elles expliquent rendre visible leur sollicitude zélée et leur travail de *care* dévalorisé dans le « prendre soin » des autres et de leur environnement de travail qu'elles associent à leur identité de femme. Ces femmes cadres mettent en œuvre leur pratique de gestion de *care*, mais de manière à faire corps avec leurs équipes, c'est-à-dire sans aucune distance. Malgré leurs efforts de mise en visibilité, elles demeurent peu ou pas reconnues pour ce qu'elles font dans leur travail. Elles estiment qu'il y a peu ou pas de place pour l'identité de femme dans le travail d'encadrement. Selon elles, un

ensemble d'activités de travail liées à la maternité, au prendre soin de l'enfantement et la grossesse qu'elles sont les seules à pouvoir faire (les hommes ne peuvent pas porter un enfant) ne sont pas reconnues dans le monde du travail. Elles soulèvent notamment l'impossibilité pour les femmes de sous-contracter la grossesse à quelqu'un d'autre et mentionnent que les hommes sont peu ou pas confrontés à ce type d'enjeu dans leur rapport au travail, ils ont souvent la possibilité ou trouvent les moyens de sous-contracter à quelqu'un d'autre. Elles observent que, du côté des hommes, on pourra dire d'un homme qu'il est ou a été « l'homme de la situation », mais que l'inverse ne se peut pas pour les femmes. Ces quelques femmes cadres sont reconnues par leurs équipes pour ce qu'elles font dans leur travail d'encadrement, dans des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental. De plus, elles demeurent non reconnues pour leur contribution par leur patron et leurs collègues qui les maintiennent à distance, voire les excluent des lieux de pouvoir et ignorent ce qu'elles font. En ce sens, il semble que la reconnaissance de ce qu'elles font dans l'encadrement par leurs équipes est insuffisante pour qu'elles arrivent à se sentir appartenir au groupe des cadres. Elles mobilisent la stratégie défensive de la plainte et arrivent peu à devenir stratégiques, ce qui peut aussi contribuer à leur exclusion.

Je suis une femme avant toute chose. J'assume ma féminité. La féminité, quand tu portes un enfant, [moment de silence] il n'y a pas personne qui peut le faire à ta place, ce n'est pas les hommes. C'est la femme qui est maternelle même si elle n'a pas d'enfant. Toutefois, dans le travail d'encadrement, on est pas valorisées sur nos aspects féminins, jamais de la vie. Les hommes, c'est des hommes au travail. Les femmes, c'est des travailleuses. Les femmes au travail, elles n'ont pas de genre [moment de silence]. On dira pas d'une femme « aille elle est comme un homme », on dira pas « aille c'est toute qu'une femme », mais on va dire « c'est tout qu'un homme ». La femme, elle ne peut pas assumer sa féminité au travail, elle peut l'assumer, mais elle ne peut pas être reconnue comme telle. — Karine

Quelques femmes en début de parcours ont expliqué s'identifier au groupe des femmes et ne pas se sentir appartenir spécifiquement au groupe des cadres en raison de leur manque de visibilité auprès de leurs collègues et de leur patron. Des processus difficiles ou absents de reconnaissance de leur travail par le biais des collègues et parfois des patrons les conduisent à ne pas se sentir appartenir au groupe des cadres. Dans certains cas, elles sont en début de carrière et dans leur processus d'intégration au travail. Dans d'autres cas, elles ont effectué un mouvement de poste en changeant d'organisation récemment, à la suite de situations et de contextes de travail difficile, notamment le

sentiment d'être prise entre les deux modes — humain et social et économique et instrumental — ce qui les a fragilisées.

7.6.3 Synthèse et point de discussion

Le traitement et les analyses du matériau qui portent sur le vécu subjectif au travail des femmes cadres révèlent que les dynamiques de la reconnaissance au travail sont des processus complexes. La prise en compte des enjeux visibles et invisibles du travail des femmes cadres permet de cerner les possibilités et les difficultés vécues dans les dynamiques de reconnaissance des efforts qu'elles font dans le travail et de leur contribution au sein de l'organisation de la part des équipes, des collègues et des patrons. Les résultats montrent que plusieurs femmes cadres arrivent à se faire reconnaître pour les efforts qu'elles font dans le travail d'encadrement pour engager des rapports de coopération à l'aide de leurs compétences relationnelles et préserver le travail vivant, dans des milieux de travail où les valeurs et intérêts du monde humain et social sont arbitrés avec les préoccupations du monde économique et instrumental par les collègues et les patrons. Dans quelques rares cas, elles arrivent à se faire reconnaître pour leurs activités de travail de la sphère domestique par des collègues cadres féminines. Toutefois, ces formes de reconnaissance sur ces aspects invisibles de leur travail sont plutôt rares, dans des organisations du travail qui prennent peu ou pas en compte ces enjeux. Plusieurs femmes cadres vont plutôt développer des stratégies pour maintenir invisibles ces activités de travail au sein des milieux et éviter les représailles qui peuvent survenir. Certaines femmes cadres qui sont reconnues par leurs équipes pour la mobilisation de leurs compétences relationnelles et la préservation des rapports de coopération ont expliqué les déficits de reconnaissance au travail qu'elles vivent notamment dans la reconnaissance de leur contribution à l'organisation de la part des collègues et des patrons. Enfin, certaines femmes cadres sont reconnues par leur patron pour leur contribution à l'organisation, mais ont évoqué les difficultés vécues à se faire voir pour les efforts qu'elles font dans leur travail d'encadrement.

De plus, les possibilités ou les difficultés de se faire reconnaître au travail de même que les déficits de reconnaissance au travail ne sont pas sans effets sur les processus de construction identitaire. En plus des enjeux de reconnaissance au travail, plusieurs femmes cadres vivent des tensions entre leurs différents groupes d'appartenance. Les résultats de cette recherche confirment les observations de

certaines chercheuses à l'égard de l'intégration des femmes dans l'encadrement, un métier traditionnellement masculin, où leur subjectivité de femme entre en contradiction avec les attentes du métier (Molinier, 2006; Wolf-Ridgway, 2010). Plusieurs arrivent à se sentir appartenir au groupe des cadres et des femmes à part entière. D'autres évoquent aussi leur sentiment d'appartenance à leur groupe professionnel en plus de l'identité de cadre et de femme. Des femmes cadres évoquent le fait de se sentir appartenir uniquement au groupe des cadres et quelques-unes d'entre elles ont exprimé les tensions qui concernent les difficultés à faire une place à leur identité de femmes dans le travail d'encadrement. D'autres n'arrivent pas à se sentir appartenir au groupe des cadres et se sentent uniquement appartenir au groupe des femmes.

Plusieurs des femmes cadres se sentent reconnues pour ce qu'elles font dans le travail d'encadrement, très souvent de la part de leurs équipes, de leurs collègues et de leur patron. En fonction des relations qu'elles construisent et entretiennent avec leurs équipes, plusieurs demeurent à proximité avec ce qui se passe sur le terrain et partagent le travail réel de leurs équipes, ce qui leur permet d'être reconnues pour leur contribution dans le travail d'encadrement. Ces formes de reconnaissance se rapportent à ce que Dejours nomme le jugement de beauté qui consiste à reconnaître que le travail est conforme aux règles de travail établies par les travailleurs (Dejours, 1993; Dejours, 1995b). Ces résultats font aussi écho aux travaux de Bourgoin (2012) auprès des femmes cadres et de Pelletier (2014) à propos du travail des cadres intermédiaires. Dans sa thèse, Pelletier (2014) a montré que le personnel encadré est en mesure de donner ce jugement de beauté sur le travail des cadres à condition de partager le même travail réel, ce qui correspond au vécu des femmes cadres de cette étude, plus spécifiquement pour celles qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social et qui construisent et maintiennent des rapports de coopération avec leurs équipes.

Plusieurs des femmes cadres qui sont reconnues pour ce qu'elles font dans le travail d'encadrement arrivent également à être reconnues pour les compétences relationnelles qui caractérisent leurs pratiques de gestion, notamment pour la préservation de leur sensibilité, la construction de relations de confiance, leur écoute, leur disponibilité, leur soutien, etc. La reconnaissance qu'elles obtiennent à propos des efforts faits pour construire et préserver leurs compétences relationnelles dans leur travail fait écho aux travaux de Molinier (2000a) qui a montré que le développement de savoir-faire peut se construire dans le rapport subjectif au travail. De plus, ces savoir-faire vont au-delà des perspectives

liées à la féminité socialement construite (Molinier, 2000a, 2002b, 2011) et permettent de préserver le travail vivant afin que des rapports de coopération assurent la réalisation du travail (Dejours, 2009; Deranty, 2016). Ces résultats rejoignent les travaux de Molinier (2006) qui soulignent que, dans leur travail, les femmes ont la possibilité de subvertir ce qui est attribué au féminin passif et à la « nature des femmes » pour l'inscrire dans la culture et l'offrir à un « vivre pour tous », devenant des « femmes actives ». Malgré le peu de chances que les femmes ont de trouver le respect social nécessaire aux activités de *care* (Honneth, 2006; Voswinkel, 2007) — non seulement la définition du *care* qui prend en compte le souci de l'autre dans les activités de travail relié aux soins ou à la prise en charge des besoins des autres, dans le travail salarié et dans le travail domestique (Molinier, 2013; Molinier et al., 2009), mais également la prise en compte plus large de la préservation de l'environnement et du monde (Tronto, 2009) — les résultats de cette étude suggèrent que les femmes cadres arrivent à mobiliser des stratégies pour arriver à cette fin. Elles parviennent à se faire reconnaître sur des activités de travail qui demeurent invisibles, souvent par leurs employés, parfois par leurs collègues ou leur patron. Plusieurs femmes cadres arrivent à se faire reconnaître pour les efforts qu'elles déploient pour engager des rapports de coopération qui ont une valeur à la production d'un bien ou d'un service aux yeux des autres (équipes, collègues, patrons). De plus, quelques femmes cadres se reconnaissent entre elles sur la place activités de travail de la sphère domestique et sur la manière de les prendre en charge. Toutefois, ces possibilités de reconnaissance au travail pour les activités de travail domestique sont plus rares que celles pour les compétences relationnelles dans le travail d'encadrement. Au regard du travail domestique, il s'avère plus difficile pour les femmes cadres de se faire reconnaître sur ces dimensions de leur travail étant donné qu'elles tendent à mobiliser des stratégies afin de les maintenir invisibles. À cet égard, rappelons que la stratégie défensive de l'humilité stratégique où les femmes cadres cèdent aux injonctions d'invisibilité, en viennent à incorporer l'invisibilité et l'utilisent à des fins stratégiques pour s'intégrer et se maintenir au travail en gardant invisibles les activités de travail de la sphère domestique, peut rendre plus complexes les processus de mise en visibilité dans leur quête de reconnaissance au travail. En effet, plusieurs efforts invisibles de résistance sont faits par les femmes cadres pour avancer cachées sans se faire voir et sans se faire jeter, pour s'adapter et se mouler aux situations et aux contextes de travail, pour développer une solidité à propos des dossiers et des mandats dans le travail d'encadrement avant de se rendre visibles et de se faire voir pour ce qu'elles font. Il semblerait que les femmes cadres demeurent souvent sur un terrain glissant ; il est nécessaire d'attendre « le bon moment » ou d'être « assez solide » pour se faire voir pour ce qu'elles savent faire,

sans quoi, elles continuent de faire leur travail silencieusement. Ces efforts invisibles peuvent venir complexifier les formes de reconnaissance de leur contribution de la part de leurs collègues ou de leur patron.

À propos de la reconnaissance des activités de travail de la sphère domestique, Molinier (1995) souligne que le travail dans la sphère publique est l'un des endroits où les femmes « peuvent se faire reconnaître pour leurs œuvres ». Il est également le lieu où les femmes peuvent espérer connaître d'autres femmes en mesure de reconnaître la qualité de leur travail domestique, « la division sociale et sexuelle du travail oppose une résistance importante à la reconnaissance des femmes dans le travail » (Molinier, 1995, p. 222). Dans le cas des femmes cadres de cette étude, leurs œuvres portent sur l'engagement et le développement de rapport de coopération dans le travail d'encadrement, du côté du management en mobilisant des compétences relationnelles telles que l'écoute, la sensibilité, etc. Leurs œuvres portent également sur leur capacité à fabriquer une continuité entre leurs sphères de vie et de tenir les activités de travail domestique avec les activités de travail d'encadrement pour lesquelles quelques femmes cadres sont en mesure de se reconnaître entre elles sur ces aspects. Ces configurations des formes de reconnaissance du travail des femmes cadres leur permettraient, selon Dejours (2013), de se développer et de s'accomplir dans le travail.

Les femmes cadres qui arrivent à se faire reconnaître par leurs équipes, leurs collègues et parfois leur patron rapatrient ces formes de reconnaissance qui portent sur le « faire » dans « l'être » afin de construire leur identité. À la lumière du traitement et des analyses du matériau, nous constatons que les femmes cadres — qui se définissent et s'identifient à la fois au groupe des femmes et au groupe des cadres — arrivent à construire un compromis entre leur identité de cadre et leur identité de femme dans le but, comme le souligne Molinier (1995), de mener de front vie privée et carrière. Leur travail prend en compte plus largement leurs différents projets de vie, dont le projet familial, de manière à préserver leurs activités de travail de la sphère domestique. Pour y parvenir, elles peuvent mettre en œuvre des stratégies défensives d'humilité stratégique et d'hyperefficacité leur permettant de rapprocher et d'intégrer leurs sphères de vie de même que de demeurer intègres. Comme le soulignent les travaux de Dejours (1995a), ces stratégies défensives permettraient de subvertir les effets délétères des contraintes de l'organisation du travail — notamment à l'égard des injonctions d'invisibilité des activités de travail domestique — et d'engager un processus de réappropriation, où les contraintes font

l'objet d'une stratégie. Par ces manières de faire, les femmes cadres se serviraient du travail pour s'accomplir elles-mêmes, se transformer et construire leur identité. Ces stratégies peuvent aussi permettre aux femmes cadres de résister à poursuivre l'ascension hiérarchique, s'inscrivant dans des parcours ascendants, latéraux ou parfois descendants, bien que quelques-unes d'entre elles sont parvenues à atteindre les sommets des hiérarchies. Plus largement, ces formes de construction identitaires par les femmes cadres rejoindraient aussi les constats de certains chercheurs en sociologie du travail qui évoquent que les jeunes portent des demandes à l'égard d'une construction identitaire polycentrée qui permettrait d'intégrer différents projets de vie (vie familiale, loisirs, engagement militant, etc.) ; le projet professionnel n'occuperait pas toute la place (Méda et Vendramin, 2013; Mercure et Vultur, 2010).

Certaines femmes cadres ont soulevé qu'elles aimeraient se faire reconnaître sur certains des aspects qu'elles font dans leur travail d'encadrement de la part de leurs collègues ou de leur patron, mais que ces formes de reconnaissance au travail ne sont pas possibles dans leurs organisations, notamment en raison de la mise en distance dans les relations aux autres, des difficultés à faire remonter/partager les aspects du travail reliés à des valeurs et intérêts du monde humain et social et de la persistance de rapports de compétition avec les autres. Ces aspects convergents avec les travaux en psychodynamique du travail qui montrent que les transformations des formes d'organisation du travail placent les travailleurs en compétition entre eux (Dejours, 2006; Gernet et Dejours, 2009). Par ailleurs, des femmes cadres ont exprimé être reconnues par leurs équipes, les collègues et parfois les patrons pour ce qu'elles font dans leur travail d'encadrement au sein de l'organisation, pour leur apport souvent invisible au déploiement de la coopération essentielle à l'exécution du travail. Lorsque les femmes cadres ont des conduites au travail ancrées dans des processus d'arbitrage des valeurs et intérêts des deux mondes ou encore des conduites ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social à distance du monde économique et instrumental et ces dimensions ont une place et une valeur dans les processus d'arbitrage avec les valeurs économiques et instrumentales, les dynamiques de reconnaissance sur ce qu'elles font sont possibles. Toutefois, lorsque les femmes cadres portent plutôt seules leurs préoccupations dans le travail d'encadrement pour la préservation des valeurs et intérêts du monde humain et social, dans des milieux où les collègues et les patrons sont axés sur les valeurs économiques et instrumentales, à distance du monde humain et social, elles se retrouvent prises entre deux mondes. Elles sont plus à risques de souffrir d'un déficit de reconnaissance dans les efforts

qu'elles font pour engager des processus de coopération, malgré que leurs objectifs soient atteints et que leur contribution soit vue à travers des lunettes économiques. Par rapport à leur construction identitaire, ces femmes cadres arrivent à se sentir appartenir au groupe des cadres et au groupe des femmes.

À l'inverse, certaines femmes cadres ont évoqué que cette reconnaissance, qui provient de leurs équipes sur les efforts qu'elles font pour engager des rapports de coopération et préserver le travail vivant, a été insuffisante pour qu'elles se sentent pleinement légitimes comme cadres. Ces déficits de reconnaissance ont eu des impacts au niveau de leur construction identitaire. Certaines de ces femmes cadres se sentent appartenir uniquement au groupe des femmes. Parmi ces femmes cadres, on retrouve principalement des femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts de monde humain et social, leur sollicitude zélée et leur travail de *care* dévalorisé dans le « prendre soin » des autres et de leur environnement de travail qu'elles associent à leur identité de femme. Bien qu'elles arrivent à se rendre essentielles dans la prise en charge d'activités de travail que personne ne veut faire, elles arrivent peu ou pas à trouver leur place dans l'encadrement et à se libérer des rapports de domination (et de la souffrance qui en découle), demeurant du côté de l'aliénation. Bien qu'elles arrivent à préserver leurs activités de travail de la sphère domestique et qu'elles effectuent un travail de *care* dans l'encadrement, il est difficile pour elles de se faire reconnaître pour ce qu'elles font dans le travail. Mise à part la reconnaissance de leurs équipes qui demeure insuffisante pour se sentir appartenir au groupe des cadres, leur manque d'habiletés stratégiques limite ou rend impossible la reconnaissance de la part de leurs collègues et leur patron qui veulent les exclure des lieux de pouvoir. L'ensemble de ces éléments sont à considérer pour expliquer qu'elles se sentent uniquement appartenir au groupe des femmes.

Des femmes cadres ont expliqué se sentir peu ou pas reconnues pour ce qu'elles font dans leur travail d'encadrement du côté de leur adhésion aux formes de sale boulot éthique dans le but de se faire voir pour la réalisation ou le dépassement des objectifs de performance, où les enjeux humains et sociaux sont mis à distance ou s'inscrivent en rupture avec le monde économique et instrumental. Les dynamiques de la reconnaissance au travail portent sur les résultats de leur collaboration totale avec le haut qui s'inscrit en dichotomie avec les équipes qu'elles encadrent. De plus, elles ne sont pas reconnues pour le prix à payer pour l'ensemble des renoncements qu'elles ont engagés, notamment

sur leurs autres sphères de vie et sur ce dont elles auraient voulu donner une valeur dans leur travail, qu'elles ont accepté de céder pour adhérer et collaborer aux attentes de la haute direction. Pour combler ce déficit de reconnaissance au travail, certaines vont mobiliser des stratégies défensives de présentation de soi afin de revêtir les vêtements de la réussite (vêtement de haute couture, bijoux voyants) pour soutenir et aider à structurer leur identité. Dans quelques cas, cette stratégie de présentation de soi des femmes cadres leur permet de se faire reconnaître pour ce qu'elles représentent au sein de leur organisation, que ce soit par des employés, des collègues ou leur patron ou, plus largement, à l'externe. Cette reconnaissance porte sur l'être et non sur le faire. Elle occulte les formes de souffrance et les demandes de reconnaissance contribuant à maintenir le déficit de reconnaissance. En ce qui concerne leur construction identitaire, ces femmes cadres se définissent et s'identifient uniquement au groupe des cadres. Ces femmes cadres arrivent à devenir cadres, mais le prix à payer concerne la place accordée à leur identité de femme ; l'un et l'autre semblant entrer en contradiction et demeurer source de tension. Parmi les éléments qui caractérisent ces sources de tensions dans leur vécu subjectif au travail, on retrouve les mises à distance de leurs activités de travail de la sphère domestique et du travail d'encadrement ancré dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental, la mise à distance ou la rupture avec le monde humain et social qui rend difficile, voire impossible de préserver les rapports de coopération avec les équipes et le travail de cadre d'encadrement, la collaboration et l'adhésion au sale boulot éthique où leur travail d'encadrement a connu d'importantes dérives au cours des dernières années. Le déficit de reconnaissance à propos des efforts qui sont faits pour atteindre les objectifs de performance, les difficultés vécues dans les processus de négociation de la contrepartie qu'elles aimeraient obtenir en échange de l'ensemble des efforts et renoncements qui sont faits pour y arriver rendent difficile ou impossible la cohérence de leur identité de cadre avec leur identité de femme. Ce déficit de reconnaissance peut venir remettre en question leurs désirs de se maintenir en poste dans les années à venir. Comme le soulève Froidevaux-Metterie (2009), mais pas spécifiquement sur la question de la construction de l'identité des femmes :

Les femmes qui réussissent socialement ne sont pas ou plus des femmes, mais des êtres asexués ayant sacrifié leur féminité sur l'autel de la performance. Qu'elle soit mère ou manager, pis, les deux à la fois, la femme se trouverait dépossédée d'une part d'elle-même, la part que nous pouvons qualifier de « féminin », comme si le féminin ne pouvait se déployer qu'à l'exclusion de toute activité. Ainsi, par un côté, les femmes sont-elles encouragées à s'accomplir dans leur vie professionnelle, ce qui n'exclut évidemment pas

l'amour, ni la famille, ni les enfants, mais en tant que dimensions secondaires devant s'ajuster au primat du rôle social. (p.169)

Certains travaux en psychodynamique du travail ont montré que les transformations des formes d'organisation du travail ont pour effet de produire des rapports de compétition entre les travailleurs, d'altérer la mise en visibilité des formes d'intelligence au travail et de contribuer à la distorsion de la réalité. Ces transformations des formes d'organisation du travail et leurs conséquences ont pour effet de rendre les dynamiques de la reconnaissance au travail inopérantes, contribuant plutôt à l'aliénation des travailleurs (Dejours, 1995c; Molinier, 2008). Bien que ces aspects soient importants à considérer dans les cas où les femmes cadres s'estiment peu ou pas reconnues pour ce qu'elles font dans leur travail, il nous semble aussi nécessaire de considérer les stratégies qu'elles engagent notamment à propos de leur travail d'encadrement, des rapports de domination et des enjeux de conciliation travail-famille. À notre sens, ces stratégies de mise à distance ont quelque chose à voir avec les possibilités ou l'absence de possibilité de se faire reconnaître pour le travail qu'elles font au sein des organisations et de ce à quoi elles ont dû renoncer, notamment dans leur vie professionnelle, conjugale et familiale pour faire carrière, à la mise à distance des équipes de travail et des enjeux humains et sociaux du travail pour passer du côté des préoccupations liées aux enjeux économiques et instrumentaux.

En ce qui concerne les formes d'organisation du travail qui conduisent à l'aliénation des travailleurs, nos réflexions à l'égard du modèle de Sigaut (2004) et des travaux en psychodynamique du travail (Dejours, 2000; Molinier, 1995; Molinier, 2008) nous amènent à penser que certaines adaptations/modifications à deux des trois dimensions qui composent le modèle seraient nécessaires, notamment pour l'appliquer spécifiquement au cas du travail des femmes et des femmes cadres. À la lumière des résultats et des analyses produites dans cette recherche, la dimension « réel » correspondrait au travail d'encadrement des femmes cadres auprès de leurs équipes, de même qu'au travail réel de femme (activités de travail de la sphère domestique) qui demeurent invisibles et peu ou pas conceptualisé comme du travail au sein du modèle et de la prise en compte du « réel ». En effet, la dimension « autrui » correspondrait aux rapports sociaux que les femmes cadres ont avec leurs collègues/patrons dans le cadre de leur travail. Considérant ces adaptations, un des premiers aspects que nous aimerions soulever concerne une des formes d'aliénation sociale auxquelles l'ensemble des femmes cadres de cette étude sont confrontées, notamment en raison d'une organisation du travail qui considère peu ou pas le travail réel des femmes (dont les activités de travail de la sphère

domestique) au sein des organisations. Les femmes cadres de cette étude ont expliqué devoir mettre en œuvre des arrangements individuels, dont les stratégies d'hyperefficacité et d'humilité stratégique pour arriver à réaliser l'ensemble de leurs activités de travail, faire tenir ensemble ou fabriquer une certaine continuité entre leurs différentes activités de travail. Les résultats et les analyses de cette recherche nous amènent à penser que ces éléments devraient être considérés et ajoutés à la question de l'aliénation, notamment en transposant les apports de Mathieu (1991) qui considère que « la contradiction entre plusieurs normes contraires constitue une forme d'aliénation à laquelle les femmes sont confrontées » (p. 144), ce qui représente bien les réalités vécues par les femmes cadres à propos des enjeux visibles et invisibles de leur travail. En raison de la persistance des rapports sociaux de domination et des formes de souffrance qu'ils génèrent, les femmes cadres se retrouvent rapidement entraînées à maintenir ces aspects de leur travail invisibles au sein des organisations sous peine de se retrouver confrontées à des risques d'exclusion. Les quelques femmes qui ont mis de l'avant ces aspects associés à leur travail domestique dans leur milieu de travail sans être stratégiques se sont retrouvées du côté des formes d'aliénation sociale avec servitude volontaire, dévalorisées pour leur travail d'encadrement et exclues des lieux de pouvoir des patrons et des collègues, doublement aliénées. La prise en compte plus large des enjeux vécus dans leur travail et la mobilisation de la stratégie défensive de la plainte contribuent également aux formes d'aliénation sociale avec servitude volontaire vécue. Par ailleurs, dans quelques rares cas, des formes de reconnaissance entre femmes cadres sont possibles sur les activités de travail et les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour arriver à tenir ensemble les activités de travail domestique et leur travail d'encadrement.

Malgré l'aliénation qui est première (Molinier, 2008) lorsque des formes de reconnaissance au travail sont possibles sur les aspects invisibles de travail des femmes cadres (compétences relationnelles engagées dans la construction des rapports de coopération, activités de travail de la sphère domestique et stratégies développées pour faire tenir ensemble les activités de travail domestique et d'encadrement), les femmes cadres deviennent puissantes pour construire une identité « intégrée » et intègre. Pour y parvenir, plusieurs femmes cadres mobilisent des stratégies défensives de l'hyperefficacité et de l'humilité stratégique qui leur permettent de maintenir invisibles certains de leurs efforts et d'arriver à se faire voir pour ce qu'elles font dans leur travail. Ces stratégies permettent aux femmes cadres de se faire reconnaître sur des dimensions passives/invisibles de leur travail associées à la féminité devenues actives dans leur travail par ce qu'elles font, contribuant ainsi à leur construction

identitaire. Toutefois, ces formes de reconnaissance qui portent sur les efforts des femmes cadres et leur contribution au sein du milieu de travail doivent être portées par les équipes, les collègues et parfois les patrons sans quoi s'observe un déficit de reconnaissance, notamment lorsqu'elles se sentent prises entre deux mondes. Des formes d'aliénation sociale — sans servitude volontaire — peuvent être vécues par les femmes cadres lorsqu'elles n'arrivent pas à se faire reconnaître en dépit des efforts et des stratégies qui sont mises en place. Ces formes d'aliénation sociale — sans servitude volontaire — peuvent se caractériser par les difficultés vécues dans la mise en visibilité et le partage du travail réel avec les collègues ou leurs patrons, notamment en ce qui concerne les valeurs et intérêts ancrés dans le monde humain et social qui orientent leur travail ou encore le manque d'habiletés stratégiques pour se faire voir et rallier les collègues et les patrons aux éléments qu'elles estiment importants dans leur travail.

L'aliénation culturelle qui s'appuie sur le modèle de Sigaut (Dejours, 2000) caractérise le vécu des femmes cadres qui se retrouvent peu ou pas reconnues pour ce qu'elles font, qui se maintiennent à distance de leurs autres sphères de vie et de leurs équipes, qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental, qui adhèrent au sale boulot éthique, qui dénie, dans la plus par des cas, les rapports sociaux de domination et les formes de souffrance qui en découlent, qui engagent la lutte pour leur place et mobilisent des stratégies défensives d'endurance, de clivage et de présentation de soi leur permettant de se maintenir au travail sans s'effondrer. Toutefois, rappelons, comme nous l'avons vu à la section 7.5, que la stratégie du clivage tend à être moins étanche pour les femmes cadres. Elles demeureraient plus proches du réel de la souffrance qui remonte plus facilement. De plus, les théorisations de l'aliénation culturelle qui s'appuient sur le modèle de Sigaut (Dejours, 2000) révèlent que le travailleur est en mesure de maintenir cette forme d'aliénation en raison de la construction collective des stratégies défensives avec les collègues. Or, dans le cadre de cette étude, plusieurs des femmes cadres vivent des relations stratégiques et de compétition avec leurs collègues. Les stratégies défensives semblent peu ou pas partagées. Dans ces contextes, les déficits de reconnaissance se font ressentir et viennent fragiliser la construction identitaire. Ces déficits de reconnaissance portent sur l'ensemble des efforts qui sont faits pour réaliser une contribution au sein du milieu reconnue par le patron. Parmi ces efforts et renoncements, on retrouve, la mise à distance de la vie professionnelle de certains aspects de la vie conjugale et familiale pour réaliser ses ambitions de carrière, la mise à distance des équipes et des

conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental à distance ou en rupture avec le monde humain et social, l'adhésion et la collaboration au sale boulot éthique. De même, des dynamiques relationnelles à distance de leurs collègues où peu d'entre elles bénéficient d'un collectif de travail pour soutenir les stratégies mises en œuvre permettant de repérer certaines formes d'aliénation sociale au sein de leurs expériences. On peut soulever l'hypothèse que tous les efforts et les renoncements qui sont faits par ces femmes cadres pour devenir « un vrai cadre » leur permettent peu d'obtenir la même contribution symbolique du côté de l'identité, comme les hommes peuvent l'obtenir, en raison de l'amputation de leur identité de femme. On peut soulever l'hypothèse que l'on ne va pas pardonner aux femmes d'avoir franchi la ligne comme on peut le pardonner aux hommes de le faire. Parmi les pistes d'explication, mentionnons que les hommes peuvent se permettre de le faire plus facilement parce qu'ils ont quelqu'un à la maison qui assure une partie du boulot sale, qui s'assure la continuité du monde (que le monde ne va pas s'écrouler) ; si les femmes veulent devenir des mecs, elles ne seront plus là pour passer l'éponge ou assurer un rôle tampon. En ce sens, les hommes voudraient s'assurer qu'elles resteront là. Au regard de l'ensemble de ces éléments, on peut soulever l'hypothèse qu'il y aurait toujours un prix à payer pour les femmes cadres, un prix qui s'inscrit au cœur des rapports sociaux de domination. Il serait intéressant de poursuivre des recherches à propos du vécu subjectif au travail des hommes cadres pour approfondir ces hypothèses. Par ailleurs, nos réflexions nous amènent à penser que l'aliénation de ces femmes cadres pourrait être à la fois culturelle et sociale, en raison qu'elles se retrouvent plutôt seules ; les formes d'aliénation culturelle entraîneraient un effet ricochet d'aliénation sociale. De même, l'aliénation culturelle s'inscrirait dans une forme de servitude volontaire, comme l'ont montré certains travaux en psychodynamique du travail, sur la question du sale boulot éthique (Dejours, 1998b).

Cette section sur les dynamiques de la reconnaissance au travail et la construction de l'identité des femmes cadres contribue à ***répondre au troisième objectif spécifique de cette étude qui s'intéresse à décrire les processus inhérents à la dynamique de la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité.*** Dans la section qui suit, les éléments relatifs aux voies d'émancipation par le travail des femmes cadres sont présentés.

7.7 De la femme privilégiée à la femme libérée : les enjeux de l'émancipation par le travail des femmes cadres

Les sections précédentes ont permis de présenter plusieurs des résultats de cette thèse et de discuter de certains éléments en considérant à la fois les travaux antérieurs qui ont porté sur le travail des cadres hommes et femmes, de même que l'apport des perspectives mobilisées par le cadre conceptuel de cette thèse. Ces sections ont également permis de répondre aux quatre objectifs spécifiques visés par le présent projet. Tel que nous l'avons évoqué lors de la construction de notre cadre conceptuel au cinquième chapitre, la prise en compte des rapports de domination vécus dans le travail ouvre également sur la question des formes d'émancipation possibles par le travail, que ce soit dans des perspectives théoriques, qui étudient le travail, ou dans des perspectives théoriques féministes, qui s'intéressent spécifiquement à la question de l'émancipation par le travail des femmes. Dans le présent chapitre, nous nous référons donc à ces définitions du concept d'émancipation présentées au chapitre cinq afin d'étayer ces enjeux d'émancipation par le travail des femmes cadres qui s'inscrivent aussi dans le prolongement de notre posture épistémologique critique. En ce sens, le présent chapitre a pour but de relever différentes voies d'émancipation par le travail retracées et d'en discuter au regard des résultats de cette étude ancrés dans les expériences subjectives de travail des femmes cadres, en considérant leur vie professionnelle, conjugale et familiale. Ces discussions à propos des voies d'émancipation sont regroupées dans les catégories suivantes : 7.7.1) émancipation par le travail et voies d'émancipation pour les femmes cadres ; 7.7.2) contribution à la culture (kultur) et voies d'émancipation ; 7.7.3) continuité entre les activités de travail visibles et invisibles et voies d'émancipation et 7.7.4) arrangements conjugaux et voies d'émancipation. Enfin, la mise en discussion des éléments relatifs aux voies d'émancipation par le travail des femmes cadres lors des entrevues de groupe est présentée à la section 7.7.5.

7.7.1 Émancipation par le travail et voies d'émancipation pour les femmes cadres

Tout d'abord, certains chercheurs expliquent que le mouvement des femmes hors de la sphère privée, où elles effectuaient à temps plein les activités de travail de la sphère domestique pour intégrer le marché du travail a été un avancement majeur et une source d'émancipation pour ces dernières (Battagliola, 2004; de Beauvoir, 1970; Fitoussi, 1987). Ce premier mouvement a permis aux femmes

de se dégager une marge considérable d'autonomie et une certaine indépendance financière à l'égard de leur conjoint, une des conditions nécessaires, selon certains chercheurs, à leur émancipation (de Beauvoir, 1970; de Singly, 2005; Galerand et Kergoat, 2008; Heinich, 2003; Toupin et Robert, 2018). Dans le cadre de cette recherche, la plupart des femmes cadres ont toutes pu intégrer le marché du travail salarié à la suite de leurs études et s'investir dans le travail professionnel ou d'encadrement, et ainsi, accéder à cette forme d'indépendance financière à l'égard des hommes. Elles correspondent à ce premier critère relatif à la question de l'émancipation des femmes par leur travail.

De plus, cette indépendance financière permet aux femmes de décider dans leur vie privée si elles désirent ou non vivre avec un conjoint ou si elles désirent ou non s'en séparer, ce qui était difficilement imaginable avant le dégagement de cette marge de manœuvre à propos de l'autonomie financière (de Singly, 2005). Toutefois, malgré leur gain du côté d'une indépendance financière par le biais du travail salarié, les exigences de la vie familiale et de la vie conjugale continueraient d'être limitatives pour la carrière des femmes (Lipovetsky, 2006). Considérant ces premiers éléments, on peut se poser la question à savoir si l'entrée des femmes sur le marché du travail est la seule condition nécessaire à leur émancipation par le travail.

Selon certains chercheurs, cette condition relative au gain d'autonomie en raison de l'indépendance financière des femmes qui ont un travail ne serait pas la seule condition nécessaire à l'émancipation par le travail des femmes. En ce sens que, malgré l'arrivée des femmes sur le marché du travail, l'organisation du travail n'a pas été modifiée et les femmes ne se sont pas déchargées des activités de travail de la sphère domestique malgré leur investissement dans le travail salarié (de Beauvoir, 1970; Galerand et Kergoat, 2008; Lipovetsky, 2006; Méda, 2010). Tel qu'évoqué par Fitoussi (1987) : « à peine le temps de savourer notre liberté toute neuve difficilement gagnée sur le front du féminisme, qu'on s'est retrouvées seules en piste. Avec tout sur les épaules, comme Atlas portant le monde » (p.14). De même, Toupin et Robert (2018) soulèvent que :

les stratégies classiques de « libération par le travail salarié » sont loin d'avoir donné les fruits attendus. La conciliation famille-emploi et le partage des tâches se sont révélés à l'usage une reconduction de la gestion féminine traditionnelle des affaires familiales, ou encore une délégation de ces tâches à d'autres femmes. Quant aux rapports sociaux intrafamiliaux hommes-femmes, avouons qu'ils sont plutôt lents à se modifier [...] (p.18-19).

Comme nous l'avons montré dans le cadre de cette thèse, les femmes qui s'intègrent dans le travail d'encadrement ne se retrouvent pas déchargées pour autant des activités de travail de la sphère domestique qui demeurent omniprésentes dans leur vie, et ce, qu'elles aient ou non des enfants à charge. Elles sont contraintes de trouver et de mettre en œuvre des arrangements individuels pour « concilier » leurs différentes activités de travail, dont les activités de travail de la sphère domestique. Ces aspects rejoignent les travaux des chercheurs qui ont proposé qu'il y avait un prix à payer pour l'atteinte de cette autonomie financière par l'engagement dans le travail professionnel, soit des compromis et des sacrifices du côté de la vie privée et de la vie familiale (Froidevaux-Metterie, 2009; Heinich, 2003; Lipovetsky, 2006). En effet, les femmes cadres de cette recherche ont exprimé les enjeux qu'elles vivent dans la « conciliation » de leur parcours de carrière avec leur vie conjugale et familiale. Ces résultats rejoignent les réflexions de Heinich (2003) qui évoque le « paradoxe de la liberté contraignante », c'est-à-dire que l'autonomie financière qui est gagnée par l'accès à un emploi rémunéré entraîne nécessairement l'augmentation des contraintes pour les femmes du côté du travail domestique et des responsabilités familiales. Pour contrer ces contraintes dans la vie privée, certaines femmes peuvent aller jusqu'à renoncer au projet familial, ce qui a été le cas de quelques femmes cadres de cette étude. Dans la littérature scientifique, certains chercheurs qui ont étudié les femmes cadres ont montré qu'elles ont renoncé au projet familial, notamment celles qui occupent des postes de niveau hiérarchique supérieur (Cross, 2010; Glenice, 2009; Guillaume et Pochic, 2009b; Higgins et al., 2008; Shu-Ling et Sexton, 2010; Tower et Alkadry, 2008). Les résultats de cette étude ont aussi révélé que certaines femmes cadres renoncent à leur vie conjugale et à partager/cohabiter avec leur conjoint.

Plus largement, on peut penser que le « paradoxe de la liberté contraignante » demeure présent pour les femmes cadres de cette étude à l'égard des renoncements et des aménagements qu'elles font dans leur vie professionnelle, conjugale et familiale. De même, différentes configurations sont mises en place par ces dernières. Qui plus est, les efforts mobilisés pour tenir à la fois les projets professionnels et personnels doivent être faits de manière à maintenir invisible tout ce qu'elles doivent mettre en œuvre pour y arriver en prenant en compte la question de l'humilité stratégique qui vient complexifier la compréhension des efforts que font en même temps les femmes pour ne pas être vues, pour avancer sans se faire jeter. En effet, les rapports sociaux de domination et les pressions des rapports sociaux de sexe tentent d'invisibiliser ou de rendre inexistants les enjeux des activités de

travail de la sphère domestique. Confrontées à ces enjeux des rapports sociaux de domination et à un vécu marqué par la prise en compte de ces activités de travail, les femmes cadres, par le biais de la stratégie défensive de l'humilité stratégique, en viennent à incorporer l'invisibilité. Bien que cette stratégie s'inscrive du côté de l'exigence de l'invisibilité, elle a un penchant subversif ou stratégique. La subversion des contraintes rencontrées dans leur vécu subjectif au travail leur permet de les réinvestir du côté de leur construction identitaire (Dejours, 1995a; Dejours, 2013). L'ensemble de ces éléments complexifient la compréhension des efforts pour ne pas être vues, pour avancer cachées sans se faire jeter et, plus largement, se faire reconnaître. Par ailleurs, l'humilité stratégique permet aussi aux femmes cadres d'intégrer et de construire une cohérence entre leurs différentes sphères de vie.

Sur la question du pouvoir dans le travail des femmes, Fortier (2002) souligne que « les femmes n'ont traditionnellement pas eu accès aux postes et aux rôles de pouvoir dans nos sociétés patriarcales qui tendent à privilégier encore largement les hommes pour ces fonctions » (p. 65). Bien que les résultats de cette étude permettent de montrer que différents choix, renoncements et compromis peuvent amener les femmes cadres à accéder au premier palier des hiérarchies, elles tendent à demeurer minoritaires dans les lieux de pouvoir. Sur la question du type de pouvoir, les résultats de cette étude amènent à penser que les femmes cadres de l'échantillon n'ont pas toutes les mêmes valeurs et intérêts dans le travail d'encadrement et ne mobilisent pas les mêmes stratégies pour se maintenir au travail. Certaines arrivent à maintenir des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde humain et social, en évitant de se compromettre éthiquement et en demeurant intègres comme cadre. Ces femmes cadres qui mobilisent notamment la stratégie défensive de l'humilité stratégique et qui tentent d'avancer discrètement au sein des organisations pour occuper une place dans les sommets des hiérarchies pourraient demeurer plutôt « invisibles » sur la scène sociale ou sociétale et non considérées des théorisations du pouvoir des femmes antérieurement produites au sein des connaissances scientifiques. Ces femmes cadres ont du pouvoir par le biais des processus de coopération qu'elles instaurent avec leurs équipes. Elles conceptualisent ce pouvoir en termes de « puissance » ou de solidité pour faire face aux situations de travail rencontrées plutôt qu'en termes de pouvoir formel.

À l'inverse, les femmes cadres qui ont des conduites au travail ancrées dans des valeurs et intérêts du monde économique et instrumental acceptent plus facilement de collaborer au sale boulot éthique et à compromettre leurs valeurs de travail pour le bien de l'organisation, tout en mobilisant notamment des stratégies de clivage et de présentation de soi pour se maintenir au travail. Or, ce profil de femmes cadres pourrait se rapprocher du pouvoir funeste ou de la puissance du mal et du chaos. Lipovetsky (2006) rappelle comment le pouvoir des femmes a hanté l'imaginaire masculin et a été historiquement relié à un pouvoir funeste ou à la puissance du mal et du chaos, notamment à travers différentes légendes et contes populaires, tels les monstres femelles, les mères ogresses, les sorcières diaboliques, *vagina dentata*, la mante religieuse ou la femme fatale (Lipovetsky, 2006). À cet égard, il semble que des formes alternatives de pouvoir soient peu envisageables, ce qui ne va pas dans le sens de nos résultats. Selon Lipovetsky (2006) :

la socialisation des femmes axée sur des valeurs relationnelles et affectives entacherait la possibilité des femmes à gravir les échelons des organisations portant un regard critique sur la course aux places et aux honneurs, sur le carriérisme et l'opportunisme qui animent le sexe fort [...] la dichotomie homme public/femme privée fonctionne comme une machine qui dote de sens la quête du pouvoir pour les uns, qui la déleste de sens pour les autres. Lorsque le sens existentiel s'identifie prioritairement à la qualité des liens entre les personnes, bâtir un empire industriel, hisser un groupe au rang de leader mondial, s'élever de plus en plus haut dans le cercle des dirigeants s'impose difficilement comme des idéaux premiers : pour ne pas être ignorée, la volonté de puissance est privée de sens lourd, associée à un style de vie unidirectionnel, dominateur, sans lien émotionnel. Ce n'est pas seulement parce que la réussite professionnelle est moins prestigieuse au féminin qu'au masculin que les femmes se montrent peu fascinées par l'exercice du pouvoir, c'est tout autant parce que leur socialisation fondée sur le pôle « expressif » de la personnalité les conduit à juger vain l'engagement de soi dans le projet de domination et de puissance. (p.364-365)

Ainsi, au-delà de l'idée du sens différent que prendrait la quête de pouvoir pour les hommes et les femmes, nous ne pouvons passer sous silence les enjeux du travail, la persistance des rapports de domination et la question de la valeur accordée à certaines activités de travail par rapport à d'autres et leur rétribution. Au-delà de la socialisation des femmes cadres, nous ne pouvons pas faire l'économie des dynamiques de la construction de l'identité des femmes cadres, où elles auraient trop à perdre du côté de leur identité de femme en reproduisant le modèle de pouvoir dominant, contribuant ainsi à expliquer les voies alternatives qu'elles mobilisent pour se hisser jusque dans les sommets, en

préservant leurs valeurs et intérêts ancrés dans le monde humain et social. À cet effet, nos résultats rejoignent les travaux de Fortier (1999) qui montrent que :

les valeurs traditionnelles féminines, telles que celles qu'expriment les femmes rencontrées peuvent trouver leur place dans une nouvelle manière de penser l'équilibre entre les besoins individuels d'accomplissement des femmes dans une carrière et leur satisfaction personnelle à relever des défis. Elles trouvent une gratification dans le prestige qui accompagne la réussite professionnelle sans qu'il soit recherché pour lui-même et pour lui seul. (p.264)

Par ailleurs, Lipovetsky (2006) évoque que, dans la sphère privée, les pouvoirs féminins ont gagné un prestige et une dignité sociale. Toutefois, on peut se questionner à savoir s'il s'agit d'un pouvoir réel par rapport aux différents points de vue à propos du pouvoir ou s'il s'agit d'un pouvoir aliéné en raison de la faible valeur accordée aux activités de travail de la sphère domestique par rapport aux activités de travail salarié. Ces perspectives à propos de la valeur accordée aux activités de travail permettent de faire un parallèle avec les activités de travail d'encadrement des femmes cadres qui ont des conduites au travail axées sur des valeurs et des intérêts du monde humain et social en rupture avec le monde économique et instrumental. Ces femmes cadres tendent à se rendre essentielles pour des activités de travail que les autres ne veulent pas faire dans leur milieu en mobilisant la stratégie de la plainte, où elles sont plus souvent exclues des lieux de pouvoir au sein des organisations. Cette « reprise » de pouvoir par les femmes se situerait davantage du côté de la servitude volontaire et au sein même des rapports sociaux de domination que du côté d'un réel pouvoir, libre et autonome. Enfin, Lipovetsky (2006) soulève que, malgré l'augmentation des femmes diplômées, la promotion d'un leadership d'animation et de communication, la reproduction du pouvoir masculin persiste. Ces éléments s'inscrivent en cohérence avec certains des résultats de cette étude, notamment à l'égard de la persistance des rapports sociaux de domination et de la division sexuelle du travail.

7.7.2 Contribution à la culture (kultur) et voies d'émancipation

Une des voies d'émancipation par le travail des femmes cadres prend appui dans la théorie de la psychodynamique du travail, où l'émancipation passe par la compréhension du travail sous deux volets, soit les volets individuel et collectif. Le volet individuel concerne la possibilité, pour les femmes cadres, d'apporter leur contribution à la production d'un travail (biens ou services) de qualité en

maintenant un rapport d'authenticité et de véracité avec le travail réel (Dejours, 2013). Ce volet individuel inclut aussi la coopération à une œuvre morale ou jugée « éthiquement digne d'être soutenue » (Dejours, 2013, p.167), c'est-à-dire qui préserve le travail vivant, qui résiste aux formes de violence et aux retours de la barbarie. Le volet collectif consiste à soutenir, par son travail, la coopération des autres (Dejours, 2013). Pour inscrire le travail du côté de la culture, Dejours (2013) insiste sur la nécessité de tenir les liens entre le travail, la coopération et la vie, car il est facile, selon lui, de faire jouer le travail et la coopération contre la vie, d'élever la science comme valeur de référence et d'utiliser le travail comme manière de « blanchir le mal » (p.166). Lorsque ces deux volets du travail sont préservés, les femmes cadres arrivent à apporter une contribution humaine et sociale arbitrée avec les impératifs économiques au sein de la culture, durable dans le temps, permettant de transformer le monde et de se transformer elles-mêmes. Cette forme d'émancipation n'est pas donnée, plusieurs efforts sont nécessaires par les femmes cadres pour y arriver. Des choix, des renoncements et des compromis sont engagés tout au long de leur expérience de travail et de leur parcours de vie professionnelle. Rappelons notamment la possibilité de trouver leur place dans un milieu de travail et un rang dans la hiérarchie qui permettent d'engager et de préserver leur travail d'encadrement ancré dans des valeurs et intérêts du monde humain et social, la mise en œuvre de stratégies de résistance par rapport aux formes de sale boulot, la construction et l'engagement de rapports de coopération verticaux, notamment avec les équipes, permettant de préserver des valeurs axées sur le monde humain et social. On observe également la mobilisation des stratégies défensives de l'hyperefficacité et de l'humilité stratégique mises en place pour subvertir certaines contraintes du travail.

De plus, des stratégies de conciliation du travail avec les différentes sphères de vie dont la sphère familiale permet aux femmes cadres de donner une place à la vie familiale et de donner à leurs enfants ce qu'elles estiment important dans leur vie familiale (pour celles qui ont des enfants). Plusieurs de ces femmes cadres arrivent à se faire reconnaître pour ce qu'elles font dans le travail d'encadrement et construire leur identité en se sentant à la fois cadre et femme (appartenir au groupe des femmes ou avoir une place pour leur identité de femme au travail). Leur contribution à la production d'un produit ou un service utile pour la société ayant une valeur éthique et sociale semble avoir été une source d'accomplissement chez un certain nombre de femmes cadres qui ont atteint le deuxième ou le troisième palier hiérarchique, tout en préservant le travail vivant. Ainsi, on observe que cette voie d'émancipation ne va pas nécessairement de pair avec l'ascension au sommet de la hiérarchie et la

possibilité d'occuper un poste de numéro une ou au premier palier d'une organisation. Ces résultats font écho aux travaux de Galerand et Kergoat (2008) qui expliquent que certaines travailleuses du *care* (femme de ménage, assistantes maternelles, etc.) qui effectuent un travail peu reconnu et peu rémunéré dégagent un rapport positif de leur travail en termes d'utilité, du sentiment d'être productives et de créer de la valeur. Pour revenir aux femmes cadres de cette étude, plusieurs d'entre elles ont expliqué avoir réussi à engager des processus de coopération avec leurs équipes, leurs collègues et leurs patrons. Par la préservation du « travail vivant », elles arrivent à faire une contribution au monde humain et social de même qu'à apporter une contribution à la performance économique, attachée à ces dimensions humaines et sociales (Dejours, 2013). Cette contribution individuelle s'inscrit au sein des rapports de coopération engagés notamment avec les équipes, parfois avec les collègues et les patrons, ouvrant sur une œuvre commune qui célèbre les valeurs attachées à la vie subjective et aux dynamiques intersubjectives (Dejours, 2013). Comme souligné dans les travaux de Dejours (2013), les femmes cadres parviendraient à honorer la vie dans le travail en soutenant le travail vivant à travers « [...] le travail bien fait et la qualité en laquelle se manifeste la vie dans sa puissance » (p. 167). À cet égard, les femmes cadres font référence à la puissance ou à la solidité de leurs équipes avec qui elles sont en mesure de faire ces contributions, plutôt qu'au pouvoir qu'elles détiennent à partir du statut ou du poste qu'elles occupent.

Je fais une très grande différence entre les gens qui travaillent en pouvoir et ceux qui travaillent en puissance. Pour moi, le pouvoir, c'est beaucoup relié à des profils autoritaires, à des profils « dites moi qui tu connais et je te dirai qui tu es » à des gens qui obtiennent des postes et des fonctions par de l'intimidation, des réseaux de contacts et qui travaillent beaucoup en mode « je suis le patron, j'ai la science infuse, j'ai la solution, voici » peu importe le niveau hiérarchique alors que, pour moi, la puissance, c'est beaucoup plus travailler à partir de tes convictions, tes croyances, tes valeurs, travailler en ouverture, travailler avec les équipes, travailler avec les êtres humains, peu importe le niveau hiérarchique, et qui a beaucoup plus de solutions et de richesses dans plusieurs cerveaux que dans un seul. [...] Et pour moi, c'est beaucoup plus puissant que de travailler sur le pouvoir, c'est plus solide, tu travailles plus en profondeur, ça permet d'installer des choses qui vont durer dans le temps et des assises sur lesquelles les équipes et les organisations vont pouvoir s'appuyer pour continuer de se propulser plus loin. Et ça demande plus de finesse, plus de stratégie. [...] Ça demande plus de finesse de « fie-toi à ton intuition, fie-toi à ce que tu observes, fie-toi à ce que tu sens, fie-toi à tes feelings et prends le temps plutôt que d'aller trop vite, prend le temps de réfléchir à ta stratégie d'approche même si l'autre personne a l'impression que c'est elle qui a trouvé la solution, que c'est elle qui a gagné, ce n'est pas grave, toi, tu sais très bien comment

tu as fait pour faire en sorte que les choses arrivent puis prends-y plaisir » pour moi, c'est du plaisir. — Judy

Plusieurs de ces femmes cadres évoquent le plaisir qu'elles ont à faire ce type de contribution au sein de leur organisation, du sens que ces contributions donnent à leur vie au travail et, plus largement, à la société.

Cette relation avec le client et la haute gestion, quand je vois que j'ai réussi, ça me donne un plaisir d'avoir participé et réussi, c'est le plaisir du succès, c'est vraiment ce que j'aime, c'est comme un peu de carburant dans ma vie, avoir du succès, échanger, voir que tu réussis à convaincre quelqu'un, ça donne du plaisir aussi, c'est pas le pouvoir au centre, c'est le travail, voir le succès que tu es capable d'avoir avec ta façon d'être ou de réfléchir et d'apporter des choses, c'est pas le pouvoir qui est bon, c'est de réussir qui est bon. Il y a des gens qui vont être gestionnaires pour avoir le pouvoir. Ce n'est pas cela du tout pour moi, je m'en fiche du pouvoir, c'est vraiment d'être capable de bâtir quelque chose de faire quelque chose, c'est ce qui est bon pour moi. — Samantha

Les gens viennent d'ailleurs pour travailler ici. Ils s'installent dans la ville et, ça, c'est une belle fierté d'amener des gens d'ailleurs et de contribuer au développement de la ville [...] Ce que j'aime le plus, c'est vraiment avoir l'impression de faire ma part pour la société. Je crée des jobs, non seulement je crée des jobs, mais ce que l'on développe ici procédé, produit, processus, plus de 80% de ce que l'on a fait en 10 ans s'est retrouvé sur le marché, soit qu'il y a eu un nouveau produit, un produit amélioré, soit l'insertion de nouvelle technologie, soit un nouveau procédé, des brevets qui ont été commercialisés. Je dis, moi, ma contribution dans l'équipe, bien sûr, je ne fais pas cela tout seule. [...] dans notre équipe, c'est tous des familles, ils se réalisent au travail, c'est vraiment de redonner à la société, vraiment c'est ce qui me fait avancer, c'est ma paye. Mon travail me permet de m'émanciper, ce qui fait que ça m'allume vraiment, ce travail, c'est la liberté que j'ai. Maintenant, je ne le savais pas avant, mais j'ai le choix de décider de ce que je fais, comment je le fais, où je m'en vais, c'est sûr que je suis alimentée par plein de monde, mais cette liberté [...] la liberté, c'est super important dans les décisions que je prends et dans l'impact de ces choix au sein de la société. — Isabelle

Ces éléments à propos de l'émancipation par le travail des femmes cadres leur procureraient un sentiment d'émancipation notamment parce qu'elles arrivent à contribuer à la construction/transformation du monde tout en demeurant en contact avec leur identité de femme intégrée à leur identité de cadre. Ces compromis qu'elles élaborent à partir de leur vécu subjectif au travail pour fabriquer une continuité ou une cohérence entre leurs sphères de vie contribueraient, selon Dejours (2013), « [...] à la conquête de leur santé, mais aussi à la recherche de l'émancipation » (p.9).

Par ce qu'elles font dans le travail d'encadrement, elles arrivent à déstabiliser les rapports sociaux de domination et à reconfigurer certains enjeux du travail et ses divisions (Galerand et Kergoat, 2008).

À l'inverse, rappelons que les résultats de cette étude montrent que certaines femmes cadres choisissent de mettre à distance certains aspects de leur vie familiale ou conjugale pour faire carrière et acceptent de sacrifier certains aspects de leur travail pour s'investir dans un travail d'encadrement. De plus, elles collaborent au sale boulot éthique, engagent des stratégies défensives d'endurance, de lutte pour leur place, de déni et parfois de clivage et de présentation de soi afin de connaître l'ascension dans la hiérarchie et faire face aux rapports sociaux de domination permettant difficilement d'intégrer, de donner un sens et de préserver les aspects qui composent leurs différentes sphères de vie. Bien que plusieurs arrivent à apporter une contribution financière au sein de leur organisation, peu d'entre elles sentent que leurs contributions leur permettent d'agir sur le monde, de le transformer et de se transformer elles-mêmes. Si transformation du monde il y a, c'est davantage du côté de la désagrégation ou de la destruction par le biais de la reproduction des rapports sociaux de domination. En plus de ne pas avoir de plaisir à faire le sale boulot éthique et de la souffrance engendrée, elles ne parviennent pas à être reconnues pour les efforts qu'elles font et souffrent d'un déficit de reconnaissance au travail à ce niveau, et ce, malgré que plusieurs d'entre elles ont connu un processus ascensionnel au premier palier hiérarchique d'une organisation.

Les femmes, c'est une moitié de l'humanité avec une situation qui n'est pas privilégiée et équitable, malheureusement, et ça m'a fait réfléchir toute ma vie à comment je pouvais améliorer le sort des femmes et mon propre sort. À travers mon parcours, d'abord en atteignant une indépendance financière et en ayant aussi une carrière (ascensionnelle), ce qui était extrêmement important pour moi [...]. Comme j'ai eu une carrière ascendante, nécessairement, ça veut dire que ma crédibilité a augmenté sinon on ne m'aurait pas confié ces postes. Mais dans le cas des femmes, les preuves doivent être faites tant et tant de fois quand même avant d'être reconnues. Et la reconnaissance va être rare malgré tout. [...] Alors que l'homme, sa crédibilité va amener sa visibilité et sa reconnaissance. C'est cet alignement-là qui est pas tout à fait existant pour les femmes. — Estelle

Bien que leurs stratégies leur permettent de s'élever au sommet de la hiérarchie, peu d'entre elles arrivent à maintenir cette place. À ce sujet, certaines se sont récemment fait éjectées de leurs postes, d'autres envisagent le quitter prochainement, ce qui nous amène à penser que le maintien en poste semblerait plus difficile/précaire pour ces femmes. L'ensemble de ces éléments nous permettent de soulever un questionnement à l'égard des possibilités d'émancipation réelles pour les femmes cadres

qui atteignent le poste de numéro une ou au sommet d'une hiérarchie d'une organisation en engageant des processus de distanciation de certains aspects de leur vie conjugale ou familiale pour céder la place à leur projet de carrière. L'indépendance financière, le sentiment de liberté gagné par le travail de même que les importants avantages financiers et matériels demeurerait insuffisants pour accéder à une réelle voie d'émancipation par le travail pour ces femmes cadres et contribueraient, à notre sens, davantage à la reproduction des rapports sociaux de domination et à la désagrégation du monde. Contrairement aux valeurs compétitives et concurrentielles où les hommes cherchent à être les plus forts, à surpasser, vaincre et dominer les autres dans le but de reconnaissance et de prestige contribuant à la construction de l'identité masculine (Lipovetsky, 2006), rappelons que les résultats de cette étude révèlent que les femmes cadres sont parvenues à rapatrier leurs conduites compétitives et concurrentielles du côté de la construction de leur identité de cadre demeurent toutefois en tension ou séparée de leur identité de femme. Comme l'a souligné Molinier (1996) à propos des femmes qui acceptent de se compromettre éthiquement, « le mal agir n'est jamais une valeur sociale, ne peut être reconnu et ne se capitalise pas dans le registre de l'identité sexuelle » (Molinier, 1996, p. 61).

7.7.3 Continuité entre les activités de travail visibles et invisibles et voies d'émancipation

Une autre voie d'émancipation possible pour les femmes cadres qui prend appui sur les prémisses de la sociologie des rapports sociaux de sexe concerne le maintien de la continuité entre le travail professionnel et le travail domestique (Galerand et Kergoat, 2008; Sohn, 1995) en fabriquant une continuité entre les activités de travail des sphères de l'encadrement et domestique. Toutefois, ces femmes font également face au paradoxe de la liberté contraignante telle que défini par Heinich (2003), et ce, à différents moments de leur vie. Ce paradoxe signifie que malgré deux formes d'accomplissement possibles, soit au travail et dans la famille, c'est également deux formes de contraintes qui se présentent aux femmes ; « il faut » réussir tant dans la famille que dans la vie professionnelle, ces deux registres étant traditionnellement à l'opposé l'un de l'autre (Heinich, 2003). Ces paradoxes entraînent une certaine forme d'aliénation pour les femmes (Mathieu, 1991). Comme l'ont montré les résultats de cette recherche, certaines femmes cadres mettent en œuvre la stratégie défensive de l'hypercélérité afin de réaliser l'ensemble de leurs activités de travail et de faire face aux contraintes d'organisation du travail qui prennent peu ou pas en compte les activités de travail domestique, ce qui n'est pas sans conséquences sur la fatigue physique et psychique qu'elles peuvent

vivre. En effet, on peut penser que cette stratégie défensive individuelle qui peut permettre aux femmes cadres de s'émanciper demeure fragile. La ligne peut parfois être mince entre la possibilité de s'émanciper en mobilisant cette stratégie et le risque de sombrer du côté de l'embrigadement dans l'idéologie gestionnaire pouvant placer les femmes à risques d'épuisement. Selon Heinich (2003), cette double injonction représente le stress vécu par les femmes qui tentent de devenir des superfemmes (superwomen) dans un monde et une organisation du travail qui a refusé de s'adapter à l'engagement des femmes dans le travail salarié. À ce sujet, les résultats de cette thèse ont révélé les enjeux vécus par les femmes cadres à propos de leurs activités de travail et les différentes stratégies de conciliation du travail d'encadrement avec leurs différentes sphères de vie qu'elles mettent en œuvre tout au long de leur parcours de vie professionnelle. Les résultats montrent que plusieurs femmes cadres arrivent à construire des arrangements afin de fabriquer et de maintenir la continuité entre leurs activités de travail d'encadrement et leurs activités de travail de la sphère domestique. Elles arrivent à préserver une place et à donner une valeur personnelle aux moments passés avec leurs enfants et leurs familles malgré le peu de valeur donné à ces aspects au sein des organisations ou de la société. Plusieurs femmes cadres tentent de s'engager dans des parcours et des postes qui leur permettent de ne pas sacrifier ces aspects. Parmi les stratégies qu'elles ont évoquées pour y parvenir, elles ont nommé les stratégies de flexibilité des temps et des lieux de travail ou encore l'utilisation des TIC qui permet à certaines de tenir ensemble leurs sphères de vie, et ce, dans un contexte où le travail d'encadrement occupe beaucoup de place par rapport à leur vie conjugale et familiale.

Avant, j'essayais vraiment de séparer les deux mondes, la famille et la vie professionnelle, mais maintenant, j'essaie de fusionner les deux pour être bien dans les deux ensemble. Quand j'étais sur mon cell à la maison ou quand je faisais trop d'heures, je me disais « Ah, je fais trop d'heures » puis je me suis dit « comment je fusionne les deux pour être bien? » C'est un défi constant parce qu'il y a trop de tout, tout le temps, je pourrais travailler tout le temps. Mais ce n'est pas cela que je veux. — Emma

Le téléphone intelligent qui, à mon avis, est un outil extraordinaire dont je ne me passerais plus aujourd'hui. Avec les effets positifs et des fois plus difficiles, mais moi, c'est ce qui me permet de travailler et justement si je suis à mon CA et que mon employé m'envoie quelque chose, je peux lui répondre vite vite, même chose pour mes enfants... je peux être partout en même temps. Je sais qu'il y en a qui perçoivent cela comme une pression, mais moi, je trouve que ça me facilite la vie. — Isabelle

Dans quelques rares contextes, un petit nombre de femmes cadres ont expliqué avoir des formes de soutien de la part de collègues féminines sur des aspects invisibles du travail domestique. Toutefois,

ces formes de soutien s'avèrent rares, notamment en raison de la persistance des rapports de compétition et de lutte pour sa place dans les lieux de pouvoir, que ce soit avec des collègues cadres masculins ou féminins. Par ailleurs, quelques femmes cadres ont également critiqué les réseaux et les associations de femmes cadres qui occultent ou maintiennent invisibles les activités de travail de la sphère domestique bien que ces activités de travail continuent d'être pris en charge par les femmes. Nous estimons que cette stratégie s'inscrit du côté de la lutte ou des efforts que font les femmes pour contrer les rapports sociaux de domination (Dejours, 2013) et, en ce sens, s'inscrit dans une voie d'émancipation parce qu'elles arrivent à préserver ce qu'elles trouvent inestimable (vie professionnelle, vie conjugale et vie familiale). Bien que cette stratégie de l'hypercabilité, tout comme celle de l'humilité stratégique, ne permet pas de modifier ou de renverser les rapports de domination et contribue, d'une certaine manière, à ce qu'ils soient maintenus, ces stratégies permettent aux femmes cadres de bouger à l'intérieur de l'encadrement en considérant ce qu'elles estiment important et ce à quoi elles donnent une valeur dans leurs expériences de travail. De cette manière, nous sommes plus du côté du registre de la défense avec comme fonction de protection de ce qui est inestimable que de celui du glissement du côté de l'exploitation.

Plus largement, il semblerait que la préservation de la sphère de la vie familiale des femmes cadres comme partie intégrante de leurs sphères de vie fasse aussi partie des demandes que portent les jeunes qui recherchent une place dans un monde du travail leur permet de prendre en compte les multiples facettes de leur vie selon une conception polycentrique de l'existence, soit une conception de la vie et des valeurs organisées autour de plusieurs sphères d'activités où ils peuvent mener plusieurs projets en même temps (Méda et Vendramin, 2013; Mercure et Vultur, 2010; Vendramin et al., 2008). Les jeunes chercheraient à construire une identité plurielle qui ne serait plus façonnée par une division du travail, mais bien par une vie au travail qui intègre leurs projets de vie sur toutes ses facettes. Ce désir d'intégration des multiples facettes de leur vie n'est certes pas indépendant des difficultés d'intégration et de maintien au travail des jeunes face aux grandes transformations du monde du travail et des nombreuses instabilités qu'elles soulèvent. De plus, malgré cette demande portée par les jeunes, peu de chercheurs ont étudié les possibilités réelles de matérialiser leurs désirs.

Pour revenir aux femmes cadres de cette étude, rappelons que les résultats ont aussi montré que celles qui ont engagé des processus de distanciation de certains aspects de leur vie conjugale ou

familiale pour céder la place à leur projet de carrière ont abordé les aspects souffrants vécus à la suite de ces processus de distanciation. Malgré leur contribution financière importante au sein de leur organisation et la possibilité de retirer des avantages matériels de leur statut de cadre, certaines ont évoqué que leur performance organisationnelle s'est faite au détriment d'autres sphères de vie, notamment à l'égard de la sphère familiale. Elles se sont exprimées à propos de la souffrance ressentie, que ce soit à travers des formes de regret, de tristesse ou de désolation.

Je suis une performante, mais à l'extrême, dans mes attentes ici, j'ai toujours moins d'attentes parce que l'on sait que je vais largement les dépasser, ma DG aime mieux m'en mettre moins que je me mette de la pression avec cela... je suis quelqu'un qui aime atteindre les objectifs puis les dépasser. Juste cette année, on a augmenté notre chiffre d'affaires, on a jamais eu le chiffre d'affaires que l'on a actuellement, mais ça se fait au détriment d'autre chose aussi [...] j'ai beaucoup de tristesse quand je pense à mes enfants surtout au primaire où je n'étais pas là pour voir ce qui se passait. — Élodie

Lorsqu'on compare les femmes cadres aux femmes chefs d'entreprises (St-Arnaud et Giguère, 2018), les femmes cadres n'ont pas l'autonomie et l'autorité des femmes chefs d'entreprises pour mettre l'organisation du travail au service de l'intégration des activités de travail des sphères tant domestiques que professionnelles. Pour la plupart des femmes cadres, le travail d'encadrement tend à dominer sur leurs autres sphères de vie dans un contexte organisationnel qui reproduit la division sexuelle du travail et qui permet peu ou pas aux activités de travail de la sphère domestique d'être intégrées au sein même de l'organisation du travail.

Pour parvenir à certaines formes d'émancipation dans leur travail d'encadrement, les résultats de cette étude ont montré que des femmes cadres ont exprimé qu'elles s'appuient sur le soutien de personnel domestique salarié qui les remplace à la maison. Toutefois, on peut penser que cette stratégie contribue davantage à la reproduction des rapports sociaux de domination, tel qu'il a notamment été évoqué dans notre recherche auprès de femmes chefs d'entreprises (St-Arnaud et Giguère, 2018), qu'à une voie d'émancipation réelle en raison de l'externalisation à d'autres femmes, et parfois à des hommes, de ces activités de travail. Ces processus d'externalisation permettent aux femmes cadres d'apporter une contribution au sein de l'organisation en s'appuyant sur la reproduction de la division du travail.

J'ai embauché cette personne pour me remplacer à la maison, ça m'a permis de me dégager une partie de la charge. Je n'aurais pas pu faire cet emploi autrement, c'est impossible ni continuer ma carrière. Ce que je trouve désagréable, c'est que ce sont des femmes qui ont ces métiers, les métiers sous-terrain, sous-payés, dévalorisés, tout cela est terrible. Et moi, je suis une femme qui a engagé une femme pour faire cela. Mais qu'est-ce que vous voulez que je fasse? Qu'est-ce qu'on fait? On est pris complètement dans cela on ne sait pas comment s'en sortir. [...] Malgré une éducation supérieure qui est atteinte chez les femmes, ce qui est mon cas, malgré une conscience féministe, un discours féministe, la pratique d'une carrière [...] j'ai reproduit quand même le modèle. — Estelle

De plus, quelques femmes cadres ont exprimé que leur émancipation dans leur travail d'encadrement n'est pas « entière », notamment lorsqu'elles racontent avoir à quelques reprises oublié de récupérer leurs enfants à la garderie : « Ça m'est arrivé des fois d'oublier un enfant, puis mes enfants s'en souviennent aussi » — *Éléna*.

De manière plus large, nous pensons que les résultats de cette étude confirment les travaux de Galerand et Kergoat (2008) à l'effet qu'il ne s'agit pas seulement pour les femmes de travailler professionnellement pour accéder à l'émancipation par le travail. À ce sujet, les résultats de cette étude montrent que parmi les choix qui sont faits, plusieurs des femmes cadres arrivent à demeurer intègres comme cadre, femme ou mère, et à faire tenir ensemble leurs sphères de vie (vie professionnelle, conjugale et familiale) à l'aide de différentes configurations et stratégies. Considérant le paradoxe de la liberté contraignante (Heinich, 2003) de même que les éléments relatifs au conflit de subjectivité (Molinier, 2006; Wolf-Ridgway, 2010) ou à l'inversion des genres⁴⁹ (Guichard-Claudic et al., 2008), nous pensons que la capacité des femmes à demeurer intègres et intégrées leur permet un gain s'inscrivant du côté d'une voie d'émancipation du fait que cette préservation de l'intégrité et ce désir d'intégrer leurs différentes sphères de vie se situent du côté de la lutte pour contrer les rapports sociaux de domination sur le travail. Lorsque nous comparons les femmes cadres qui sont parvenues à demeurer intègres et à intégrer leurs différentes sphères de vie à certaines femmes cadres qui ont engagé des processus de distanciation de certains aspects de leur vie conjugale ou familiale pour céder la place à leur projet de carrière, nous remarquons que si les premières sont parvenues à trouver leur place dans l'encadrement, c'est peu ou pas le cas des secondes qui ont exprimé leurs souffrances

⁴⁹ Les auteurs définissent le genre comme « le processus de construction sociale de la différence des sexes, en tant qu'il est producteur à la fois de catégorisations et de hiérarchisations sociales » (p.10). Puisque la question de la hiérarchisation y est incluse, nous pensons qu'elle permet d'ouvrir sur la prise en compte des rapports sociaux de domination. « L'inversion de genre » réfère notamment aux femmes qui, par le travail professionnel qu'elles font, se trouvent en inversion de genre.

à l'égard de ces processus de distanciation. Les processus de résolution du conflit de subjectivité auquel les femmes cadres sont d'emblée exposées en entrant dans l'encadrement et tout au long de leur parcours sont complexes. Une des manières de résoudre ce conflit de subjectivité consiste à développer des stratégies leur permettant de préserver leur identité de femme dans le travail d'encadrement, malgré leur travail traditionnellement masculin, ce qui s'avère un gain en termes de liberté et d'autonomie du côté d'une émancipation par rapport à la division sexuelle du travail. Ces éléments convergent avec les travaux — bien qu'ils n'ont pas porté spécifiquement sur le travail des femmes — de de Beauvoir (1970) et de Froidevaux-Metterie (2009). Froidevaux-Metterie (2009) soulève, d'une part, que malgré les paradoxes vécus par la femme contemporaine, son émancipation passerait par la préservation du « féminin » et, d'autre part, qu'il serait nécessaire de redéfinir et d'accepter la condition féminine contemporaine qui peut être mise à mal par la persistance des rapports sociaux de domination. En ce sens, Froidevaux-Metterie (2009) dit que :

[...] la femme contemporaine peine à vivre sereinement et conjointement l'intime (amour et maternité) et le social (travail et engagement) de son existence. Il lui faut, en fait, assumer un vrai paradoxe, celui d'une émancipation en voie d'accomplissement qui se pose dans les termes d'une forclusion du féminin. [...] aucune femme ne peut se permettre de se délivrer totalement de son rôle privé; engagée dans la vie publique, elle l'est toujours nécessairement par rapport à son être féminin. Longtemps synonyme d'enfermement dans le foyer et d'invisibilité sociale, la féminité est devenue problématique en même temps qu'elle s'affirmait publiquement. Aujourd'hui, elle renvoie non seulement à la difficulté individuelle qu'il y a pour chacune d'entre nous à la vivre pleinement, mais elle correspond aussi à une vraie gageure collective qui consiste à l'accepter comme une expression positive de la condition féminine contemporaine. (p.173)

Ces perspectives font écho aux analyses de Garcia (2018) et des travaux de de Beauvoir (1970) qui soulèvent que :

[...] comme tous les êtres humains, les femmes sont prises en tension entre le désir et l'angoisse de la liberté, entre la volonté de se projeter dans le monde et la tentation à l'abdication. À la différence des hommes, cependant, la soumission est une conduite socialement prescrite aux femmes [nous ajoutons à la lumière de notre compréhension de l'ouvrage : une des conséquences des rapports sociaux de sexe]. Elles ont donc des choses à gagner de se soumettre. [...] en contexte patriarcal, la situation de la femme modifie l'équilibre entre coûts et bénéfices de la liberté et rend la liberté beaucoup plus coûteuse qu'elle ne l'est pour les hommes, au point que même les femmes les plus ambitieuses préfèrent parfois renoncer à leur liberté plutôt que d'en payer le prix, par

exemple faire toutes les tâches domestiques plutôt que de risquer une rupture et le célibat [...] si la liberté n'est pas donnée c'est qu'elle doit être conquise, et cette conquête comporte des risques au premier chef desquels celui de l'échec » (p. 227-229).

7.7.4 Arrangements conjugaux et voies d'émancipation

Une dernière voie d'émancipation par le travail des femmes cadres concerne les choix engagés dans la vie conjugale à propos des activités de travail de la sphère domestique. Certaines femmes cadres ont gagné en émancipation à la suite du processus de séparation ou de divorce lorsqu'elles ont pu obtenir une garde partagée des enfants. En effet, elles sont arrivées à se libérer d'une partie du poids de la charge domestique et des attentes construites à travers leur relation conjugale en quittant leur conjoint et en obtenant une garde partagée. Cette garde partagée a permis de rediviser une partie de la charge de travail domestique au père des enfants et de vivre une répartition plus égalitaire des responsabilités et du temps passé avec les enfants. Des femmes cadres ont expliqué voir s'ouvrir une nouvelle fenêtre par la possibilité de s'investir intensément dans le travail d'encadrement lorsqu'elles n'ont pas la garde des enfants et préserver leurs temps avec les enfants lorsqu'elles ont la garde. Celles qui sont parvenues à se libérer de certaines contraintes conjugales ont expliqué vouloir préserver leur liberté et leur autonomie dans leur vie conjugale. En effet, plusieurs d'entre celles qui ont connu un processus de séparation conjugale ont un nouveau conjoint qu'elles voient surtout les fins de semaine sans qu'il y ait cohabitation afin de préserver leur liberté. Certaines ont essayé la cohabitation puis ont expliqué que ce n'était plus pour elles.

En ce sens, ces femmes cadres se sont engagées dans une voie d'émancipation dans leur vie conjugale, se libérant des formes d'oppressions conjugales (Collin, 1978), permettant de répartir plus « égalitairement » la charge domestique par le biais de la garde partagée. Comme le souligne Sohn (1995), le temps passé au travail domestique est considéré comme une contrainte majeure à la liberté des femmes. À la suite de leur processus de séparation conjugale, certaines ont exprimé leur désir et leur choix de vivre seules afin de se libérer des contraintes liées à la vie conjugale et à la prise en charge des activités de travail de la sphère domestique. Bien qu'elles vivent seules, plusieurs de ces femmes cadres ont une vie conjugale et un conjoint sans cohabiter avec ce dernier.

Actuellement, je vis toute seule et j'adore cela, vivre toute seule, pour moi, c'est super. Ce que j'aime de vivre toute seule, c'est cet espace-là, j'aime me retrouver, j'aime goûter

au temps sans qu'il y ait rien pour l'entraver [moment de réflexion] je pense que je n'aime pas cela négocier les affaires du quotidien avec l'autre. Je m'essouffle là-dedans. Je me perds. [long moment de silence] Il me semble que quand je suis toute seule, je suis dans la joie, j'aime être dans mes affaires, j'aime décider de mes affaires.— Alice

J'ai un conjoint dans la vie depuis quelques années, mais on ne vit pas ensemble, j'ai besoin de cette autonomie totale et de ma liberté, j'ai besoin d'espace, je suis indépendante, j'ai un bon salaire. Je n'ai pas besoin de partager mon quotidien avec quelqu'un et je n'ai pas envie non plus de partager le quotidien, je trouve ça lourd. Je trouve cela envahissant. Je n'aime pas avoir des comptes à rendre à l'autre. [...] On se voit la fin de semaine et c'est parfait comme cela. — Jocelyne

Ces dimensions s'avèrent novatrices parce qu'elles remettent en question les travaux de certains chercheurs qui ont montré que malgré les formes d'oppression vécues dans la vie conjugale, certaines femmes préféreraient ce type de relation plutôt que l'absence de rapports conjugaux (Collin, 1978) ou encore des risques de pertes significatives dans leur vie conjugale (perte du conjoint, rester seule) (de Beauvoir, 1970; Garcia, 2018). Or, les résultats de cette étude révèlent la possibilité de renoncer aux contraintes de l'oppression conjugale à l'égard des activités de travail de la sphère domestique tout en ayant une vie amoureuse.

Par ailleurs, dans quelques rares cas, quelques femmes cadres parviennent à engager un processus de coopération conjugal avec leur nouveau conjoint, notamment par le biais de la construction d'une famille recomposée où chacun arrive avec des enfants d'une union précédente, facilitant les processus de négociation conjugaux de la charge de travail domestique. Puisque certaines femmes cadres engagent des processus de coopération conjugaux lors de la construction d'une famille recomposée, nous croyons qu'une des autres voies possibles d'émancipation par le travail des femmes cadres serait d'arriver à engager un processus de coopération conjugale au sein de la vie conjugale (et de la famille nucléaire, à propos de la charge de travail domestique qui permettrait une répartition plus « égalitaire » de cette charge de travail. Toutefois, dans le cadre de cette étude, les résultats ont davantage permis de montrer les formes d'échecs de l'engagement de ces processus de coopération conjugaux. Quelques cas d'exception ont été révélés à propos de la coopération conjugale qui est possible dans le couple (famille nucléaire), notamment lorsque les femmes cadres proviennent du même programme de formation et du même métier que leur conjoint.

Quelques femmes cadres sont arrivées à gagner en émancipation dans leur vie conjugale, notamment en se libérant des formes d'oppression d'un conjoint irrespectueux et parfois violent, même si elles ont dû traverser une certaine précarité financière avant de reprendre une certaine autonomie. Ces perspectives ont notamment été évoquées dans les travaux de Collin (1978). Enfin, il est important de se rappeler et de souligner qu'avant 1964, où a été adoptée la loi 16 sur la capacité juridique de la femme mariée au Québec, elles avaient peu ou pas de capacité civile et financière, elles ne pouvaient pas se séparer même en cas d'adultère, puis ne pouvaient pas non plus exercer une profession sans l'autorisation de leur mari (Dumont et al., 1982), restreignant ainsi leurs voies d'émancipation. Pour les femmes cadres de cette étude qui sont parvenues à se séparer d'un conjoint irrespectueux ou violent, elles ont rencontré un nouveau conjoint et formé une famille recomposée avec ce dernier. La possibilité d'obtenir une meilleure coopération conjugale en formant une famille recomposée leur a permis de gagner sur la répartition des activités de la charge de travail domestique.

7.7.5 Mise en discussion dans les entrevues de groupe

Lors des entrevues de groupe, les différents éléments des voies d'émancipation par le travail ont été présentés aux participantes. Plusieurs des participantes ont trouvé que ces voies d'émancipation font sens avec leur vécu, les ont rejointes et elles se sont retrouvées dans les éléments présentés. Elles ont évoqué qu'elles se voient à travers ces voies d'émancipation et, plus largement, que cette recherche s'inscrit dans la société d'aujourd'hui et reflète bien les enjeux vécus par les femmes cadres. Quelques femmes ont soulevé la possibilité de partager les résultats de cette recherche et de les faire remonter au niveau des milieux de travail.

On se reconnaît. Tu as mis le doigt sur plusieurs éléments qui ne sont pas dits. Les organisations, les grosses ou les petites, auraient intérêt à prendre acte de ce que tu as trouvé. On aurait des discussions intéressantes autour de la table, ça aiderait beaucoup la compréhension mutuelle dans les milieux de travail. C'est pas tout de mettre des règles et de dire « bon ok, parfait, conciliation travail-famille, tu as un horaire flexible, mais on ne te change pas du tout tes objectifs, tu as les mêmes objectifs que tes collègues ». Je suis une cadre convaincue. Il faut que le milieu de travail entende parler de cela, c'est très important. Surtout les milieux de femmes où les femmes sont majoritaires. Je te jure, ça serait intéressant d'en discuter autour d'une table en prenant un café les femmes ensemble, on aurait du fun vraiment. — Sandra

Par ailleurs, quelques femmes cadres intermédiaires lors de la dernière entrevue de groupe se sont questionnées à savoir si l'externalisation des activités de travail de la sphère domestique ne serait pas aussi une voie d'émancipation par le travail possible pour les femmes cadres. Selon elles, la possibilité de sous-contracter à d'autres des activités de travail de la sphère domestique permettrait de se libérer de certaines contraintes, notamment de ne pas faire les activités de travail qu'elles n'aiment pas et de payer quelqu'un d'autre pour le faire. Elles ont évoqué ne pas savoir comment font les femmes qui n'ont pas les capacités financières et le revenu nécessaire pour aller chercher de l'aide et faire carrière.

J'estime qu'au bout de la ligne, j'aurais pas plus d'économies parce que j'avais un poste avec un meilleur revenu, ce que j'ai fait, c'est que ça a été une monnaie d'échange, de dire que le salaire additionnel que je gagnais, moi, je l'ai donné pour faire faire des choses que je n'aimais pas faire. Alors faire du ménage, j'aimais mieux travailler 10 heures de plus dans ma semaine plutôt que de me taper le 2 heures de ménage ou plutôt que d'aller faire l'épicerie. Ça me permettait, moi, ce revenu additionnel, de m'émanciper de ces tâches. — Mia

Ces éléments ont été considérés dans la construction du processus de théorisation, mais non conceptualisés comme une voie possible d'émancipation par le travail des femmes cadres étant donné que cet exemple illustre davantage une forme de reproduction des rapports sociaux de domination entre femmes.

Chapitre 8 : Discussion générale et conclusion

Le chapitre sept a permis de documenter et de mieux comprendre les expériences subjectives du travail des femmes cadres tout au long de leur parcours de vie professionnelle en considérant les enjeux de leurs processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail. Tout au long de ce chapitre, des points de synthèse et de discussion ont été présentés en considérant les travaux antérieurs ayant porté sur le travail des cadres et des femmes cadres en plus de considérer les apports de notre cadre conceptuel. Ce travail visait à mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres, les dynamiques de la reconnaissance au travail et la construction de leur identité de même que de répondre à nos quatre objectifs spécifiques de thèse : objectif 1 : décrire les aspects qui composent le réel de travail des femmes ; objectif 2 : cerner leurs modes d'engagement et de coopération avec les autres ; objectif 3 : décrire les processus inhérents à la dynamique de la reconnaissance au travail et à la construction de l'identité ; objectif 4 : analyser les processus entourant les passages entre les niveaux hiérarchiques – mouvements ascendants et descendants – tout au long de leur parcours de vie professionnelle.

En guise de discussion générale, et pour terminer cette thèse, nous proposons de partager nos réflexions à l'égard des contributions théoriques, méthodologiques et sociales des résultats ainsi que les limites à considérer. Pour commencer, nous débiterons par 8.1) les principales contributions de cette thèse à chacune des théories retenues pour former notre cadre conceptuel. Nous situerons les principaux apports théoriques de la thèse, soit la compréhension du vécu subjectif au travail des femmes cadres dans le domaine de la psychodynamique du travail, de la sociologie des rapports sociaux de sexe et dans les parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation. Toutefois, puisqu'un choix de cadre conceptuel a été effectué, le lecteur peut remarquer que les contributions dans chacune des théories ne sont pas « étanches ». Elles ont plutôt tendance à s'entrecroiser et à s'alimenter les unes par rapport aux autres. Ensuite, au point 8.2, les apports épistémologiques et méthodologiques de la thèse sont discutés notamment au regard de la place des dynamiques subjectives et intersubjectives dans la recherche narrative. De plus, l'apport du processus de collecte et d'analyse en va-et-vient lors des entrevues individuelles de même que les apports des entrevues de groupe au processus de théorisation engagé à partir du matériau des entrevues individuelles sont exposés. Enfin, au point 8.3, les apports sociaux de la thèse sont présentés. À ce sujet, nous pensons que la thèse soulève des préoccupations à l'égard de l'intégration professionnelle

et du maintien au travail des femmes cadres. Nous discutons des solutions à réfléchir pour favoriser le maintien au travail des femmes cadres considérant les discours sociaux présentés via différents médiums. Des pistes de réflexion à propos des démarches d'accompagnement de la clientèle des femmes cadres sont envisagées. En terminant et avant de conclure la thèse, nous discutons, au point 8.4, des limites de la portée des résultats de la thèse.

8.1 Principaux apports théoriques de la thèse

Par cette étude, nous croyons pouvoir apporter une contribution à chacune des théories mobilisées pour former notre cadre conceptuel, soit à la psychodynamique du travail, à la sociologie des rapports sociaux de sexe et au cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation. Nous présentons la discussion générale de la thèse en faisant ressortir les contributions possibles de chacune de ces perspectives.

8.1.1 Contributions à la perspective de la psychodynamique du travail

Les résultats de cette thèse contribuent à mieux comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres, un groupe de travailleuses peu étudié dans le champ de la psychodynamique du travail et, plus largement, dans le champ des études en science de gestion. En effet, les résultats de cette thèse ont permis de montrer que le travail d'encadrement constitue un travail en soi et à mieux documenter le travail des femmes cadres, une contribution importante considérant que certains chercheurs ont soulevé que le travail des cadres est rarement considéré comme un travail en soi (Barbier et al., 2011; Pelletier, 2014; Wolf-Ridgway, 2010). La considération de la psychodynamique du travail permet de s'éloigner de perspectives individuelles (Brandser, 1996; Powell et Butterfield, 2015; Smith, Caputi et Crittenden, 2012) et structurelles/organisationnelles (Alvesson et Billing, 2009; Ely et Padavic, 2007; Powell et Butterfield, 2015) antérieurement/généralement mobilisées pour produire des connaissances scientifiques à propos des femmes cadres afin de faire une place au travail d'encadrement et au vécu subjectif au travail des femmes cadres. Les postulats de la psychodynamique du travail pour comprendre le vécu subjectif au travail des femmes cadres sont des plus pertinents et intéressants à mobiliser pour répondre aux préoccupations de certains chercheurs concernant la nécessité d'étudier le leadership des femmes dans l'encadrement (Hoobler et al., 2018; Ibarra et al., 2013; Kark et Eagly,

2010). Parmi les contributions, les résultats de cette thèse ont permis de décrire les différentes sphères d'activités de travail qui composent le travail réel des femmes cadres — y compris les activités de travail de la sphère domestique — qui sont partie prenante du travail des femmes cadres. À la lumière de ces résultats qui prennent également appui sur la sociologie des rapports sociaux de sexe pour théoriser les aspects invisibles du travail des femmes, une contribution de cette recherche concerne la possibilité de comprendre les différents arrangements individuels des femmes cadres pour maintenir invisibles les activités de travail de la sphère domestique qui demeurent toutefois omniprésentes dans leur vie et les motifs qui conduisent ces femmes cadres à vouloir maintenir l'invisibilité afin d'assurer leurs processus d'intégration, de mobilité et de maintien dans le travail d'encadrement. En ce sens, nous estimons que la mobilisation de notre cadre conceptuel qui considère notamment la psychodynamique du travail et la sociologie des rapports sociaux de sexe contribue à saisir les spécificités des enjeux de l'invisibilité du travail des femmes cadres, à conceptualiser le travail de manière à « déconstruire l'épistémè virilo-capitaliste du travail » (Molinier, 2013, p. 34). De plus, nous maintenons une certaine réserve à propos des chercheurs qui estiment que les femmes cadres vivent des situations et des expériences de travail similaires à celles des hommes (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). À notre sens, il serait plus juste de dire que l'on ne sait/connait pas ou peu les expériences de travail que vivent les femmes cadres en raison du faible nombre de chercheurs qui étudient leurs expériences subjectives au travail. À ce sujet, certains chercheurs ont dénoncé la nécessité de mobiliser des théories féministes dans les études qui portent sur les organisations, les relations sociales et le travail (Bell et al., 2019), et nous rajoutons, des femmes cadres. Ils évoquent que ne pas poser de questions à propos des rapports sociaux de domination au travail et dans l'encadrement au sein des organisations contribue à l'acceptation des inégalités de genre, des inégalités et des violences qui affectent les femmes particulièrement et, plus largement, l'ensemble de la société (Bell et al., 2019). Nous estimons que cette thèse permet un apport en ce sens, à partir de la production de connaissances scientifiques à propos du vécu subjectif au travail des femmes cadres.

De plus, les résultats de cette thèse ont révélé les formes d'apprentissages formels et informels nécessaires au métier de cadre et le développement de savoir-faire pour s'intégrer et se maintenir dans l'encadrement par le biais du travail. De même, les résultats de cette thèse ont permis de montrer la manière dont les contraintes, changements et transformations issus des transformations des formes d'organisation du travail affectent le travail des femmes cadres. En effet, ces résultats s'appuient sur

les travaux en psychodynamique du travail (Dejours, 2013; Molinier, 2008) qui ont montré l'impact des formes de pressions économiques sur le travail et qui évoquent que ces formes d'organisation du travail contribuent à l'effritement de la place accordée à la subjectivité et à la vie dans le travail. Les différents valeurs et intérêts qui orientent le travail d'encadrement des femmes cadres ont été présentés de même que les formes de sale boulot qui caractérisent leur travail d'encadrement. La perspective de la psychodynamique du travail a permis de donner une voix à ce que les femmes cadres vivent dans leur rapport au travail, aux aspects visibles et invisibles qui caractérisent leur travail réel et du sens qu'elles donnent à leurs expériences de même qu'aux stratégies mobilisées pour s'intégrer et se maintenir au travail.

Un autre apport de la thèse concerne une compréhension des enjeux vécus par les femmes cadres à partir de ce qu'elles vivent dans leurs expériences subjectives au travail, en liant à cette compréhension la question du passage entre les niveaux hiérarchiques, s'inscrivant également dans le cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation. En ce sens, les résultats de cette thèse ont montré que les différents enjeux vécus par les femmes dans le travail d'encadrement ne sont pas sans effet sur les passages entre les niveaux hiérarchiques. Rappelons que ces enjeux concernent : les conduites au travail axées sur des valeurs et intérêts du monde humain, social, économique, instrumental, les dynamiques relationnelles et les rapports de coopération avec les employés, les collègues, les patrons, la présence de rapports sociaux de domination, les formes de souffrance au travail et les stratégies défensives mises en place pour y faire face. Considérant l'ensemble de ces éléments, les choix, les renoncements et les compromis dans le parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale des femmes cadres ont été révélés. Certains aspects de ces enjeux vécus par les femmes cadres ont été également montrés dans des travaux antérieurs, bien que l'ensemble de ces travaux ne s'intéressent pas nécessairement au travail des femmes cadres. Toutefois, une des contributions majeures qui se dégage de l'ensemble de ces analyses des enjeux du travail des femmes cadres concerne leur désir de trouver leur place et leur juste place au sein du marché du travail, une place où elles peuvent faire une différence par leur rôle de leader, en apportant une contribution humaine, sociale et financière à une organisation, une place qui permet d'intégrer plusieurs projets de vie en même temps, une place où elles peuvent apprendre, se développer et s'accomplir dans le travail. Toutefois, cette place ne leur est pas donnée, elle se définit et se clarifie pour chacune des femmes cadres au courant de leur parcours de vie

professionnelle et des expériences qu'elles vivent, ce qui les amène à adopter différents positionnements à propos des enjeux qui sont vécus dans leur travail. De plus, la possibilité de trouver cette place dépend grandement des contextes organisationnels et de vie dans lesquels elles se retrouvent et des rapports sociaux auxquels elles sont confrontées. Enfin, elles sont appelées à faire des choix, des renoncements et des compromis impliquant leurs différentes sphères de vie et qui ne sont pas sans effets sur leur intégration, sur leur maintien au travail et sur leurs passages entre les niveaux hiérarchiques. Chacun des enjeux rencontrés par les femmes cadres et les positionnements/stratégies qu'elles mettent en œuvre peuvent être vus comme des « marches glissantes » qui influencent leurs choix de parcours, leurs passages entre les niveaux hiérarchiques, dont les possibilités d'ascension dans la hiérarchie.

En ce sens, nous estimons que notre processus de théorisation permet un regard renouvelé sur la question du travail des femmes cadres, plus spécifiquement, sous l'angle du travail et des passages entre les niveaux hiérarchiques. Il nous permet d'apporter notre pierre à l'édifice des connaissances produites à propos des femmes cadres, notamment à l'égard des théorisations antérieures concernant l'atteinte d'une masse critique pour changer la culture organisationnelle (Bédard et Brière, 2015; Kanter, 1977a; Konrad et al., 2008), le poids du nombre (Bilimoria, 2006), les rapports sociaux de pouvoir et la question du plafond de verre (Guillaume et Pochic, 2009b; Kim et Brunner, 2009; Laufer et al., 2014; Lee-Gosselin et Ann, 2011; Marchand et al., 2007; Morrison et Von Glinow, 1990), la métaphore du labyrinthe pour représenter l'ensemble des défis et obstacles rencontrés par les femmes cadres dans leur trajectoire sur le chemin du leadership (Eagly et Carli, 2007) ou d'une falaise de verre rendant plus fragile le maintien en poste des femmes cadres supérieures (Cook et Glass, 2014; Peterson, 2015; Ryan et Haslam, 2005) de même que les enjeux de conciliation travail-famille (Fortier et Harel Giasson, 2007; Grodent et Tremblay, 2013; Lee-Gosselin et Ann, 2012b).

Un autre apport de cette thèse est de permettre une meilleure compréhension des dynamiques de la reconnaissance au travail et de la construction de l'identité des femmes cadres, ce que peu de travaux ont étudié en considérant les dimensions relatives au conflit de subjectivité entre le travail de cadre et « l'être femme »/l'identité de femme ou les formes de tensions traversées entre la vie professionnelle, conjugale et familiale à la lumière des compromis mis en place par les femmes cadres pour s'intégrer et se maintenir au travail.

En ce qui concerne la dynamique de la reconnaissance, cette thèse permet de mieux comprendre les possibilités et les difficultés vécues par les femmes cadres pour faire reconnaître leurs efforts et leurs contributions au sein de l'organisation de la part des équipes, des collègues et des patrons, et ce, en prenant en compte la question de l'humilité stratégique qui vient complexifier la compréhension des efforts que font en même temps les femmes pour ne pas être vues, pour avancer sans se faire jeter. En effet, les rapports sociaux de domination et les pressions des rapports sociaux de sexe tentent d'invisibiliser ou de rendre inexistants les enjeux des activités de travail de la sphère domestique. Confrontées à ces enjeux des rapports sociaux de domination et à un vécu marqué par la prise en compte de ces activités de travail, les femmes cadres, par le biais de la stratégie défensive de l'humilité stratégique, en viennent à incorporer l'invisibilité. Bien que cette stratégie s'inscrive du côté de l'exigence de l'invisibilité, elle a un penchant subversif ou stratégique. La subversion des contraintes rencontrées dans leur vécu subjectif au travail leur permet de les réinvestir du côté de leur construction identitaire (Dejours, 1995a; Dejours, 2013). L'ensemble de ces éléments complexifient la compréhension des efforts pour ne pas être vues, pour avancer cachées sans se faire jeter et, plus largement, se faire reconnaître.

Par ailleurs, l'humilité stratégique permet aux femmes cadres d'intégrer et de construire une cohérence entre leurs différentes sphères de vie. On peut aussi penser qu'elles sont constamment appelées à engager des rapports de coopération avec les autres, notamment pour arbitrer l'intégration de leurs différentes sphères de vie. Lorsqu'elles arrivent dans le travail d'encadrement, elles ont du plaisir à engager ces rapports de coopération avec les autres, notamment avec leurs équipes, à partager leur savoir-faire et parviennent à engager la puissance de ces rapports de coopération pour transformer le monde. Elles deviennent donc des spécialistes des rapports de coopération, où ces deux formes de rapports au travail (à l'égard de leurs différentes sphères de vie et dans le travail d'encadrement) s'emboîtent les unes avec les autres. L'ensemble de ces éléments, lorsqu'ils sont reconnus, leur permet de construire une identité solide. Cette construction identitaire solide des femmes cadres leur permet aussi d'assumer le choix de se retrouver seules après avoir quitté leur conjoint ou d'assumer le choix de se retrouver en garde partagée. En ce sens, ces femmes cadres arrivent à tolérer la solitude qu'impliquent certains choix et subvertir certaines formes d'oppression.

Du côté des femmes cadres qui mobilisent des processus de distanciation de certains des aspects de leur vie conjugale ou familiale et qui engagent des stratégies défensives d'endurance, de déni, de clivage ou de présentation de soi, on peut soulever l'hypothèse que la question du clivage se joue différemment du côté des femmes comparativement aux hommes. Notamment, la place que les femmes cadres occupent au sein de la division sexuelle du travail les conduit à demeurer plus près des activités de travail de la sphère domestique de même qu'à mobiliser des stratégies d'écoute et d'aide. En effet, les pressions des rapports sociaux de domination contraignent les femmes à porter les exigences de la cohérence entre les différentes sphères de vie. Les femmes pourraient peu prendre la chance de ne pas écouter et de ne pas être présente, car elles peuvent rarement sous-contracter à leur conjoint et elles ne veulent pas prendre le risque qu'il arrive quelque chose à leurs enfants ou à leurs proches parce qu'elles n'auraient pas été là. Considérant ces éléments, on peut penser que les processus de distanciation de certains aspects de leur vie familiale et conjugale s'avèrent plus coûteux pour les femmes que pour les hommes, notamment parce que les hommes peuvent plus facilement sous-contracter à leur conjointe afin de pouvoir se concentrer sur une chose à la fois, soit leur travail salarié ou d'encadrement. Du côté des femmes, elles peuvent rarement sous-contracter à leur conjoint. De plus, l'embauche de personnel domestique salarié ne leur permet pas de se libérer complètement de la réalisation de l'ensemble des activités de travail de la sphère domestique. Elles conservent aussi le poids de la responsabilité/charge mentale de ces activités de travail. Ces femmes cadres demeurent aussi aux prises avec la persistance de la division sexuelle du travail qui rend invisible une partie des activités de travail de la sphère domestique au sein de l'organisation du travail. On peut poser l'hypothèse que les hommes n'ont pas intérêt à faire ré-entrer ces éléments invisibles du travail au sein de leur vécu de travail parce qu'ils devraient engager des processus de négociation et des modes de répartition plus égalitaires. En ce sens, on peut penser que le maintien des processus d'invisibilisation des activités de travail de la sphère domestique leur permettrait de maintenir leurs privilèges. Par ailleurs, on peut penser que leur capacité à se montrer incompetents est une habileté qui leur permet de préserver la distance avec ces activités de travail de la sphère domestique. On peut soulever l'hypothèse que les hommes qui engagent des stratégies de déni et de clivage paieraient un prix moins élevé que les femmes concernant leur construction identitaire. Considérant l'ensemble de ces éléments, la stratégie de clivage se poserait différemment chez les femmes que chez les hommes.

Par ailleurs, la prise en compte des rapports sociaux de domination et des stratégies développées par les femmes cadres ont également permis de dégager certaines voies d'émancipation possibles par leur travail. Pour y parvenir, les apports de la sociologie des rapports sociaux de sexe ont également été intégrés aux discussions sur l'émancipation de même que différents travaux qui ont étudié la question de l'émancipation des femmes de manière plus large.

Enfin, les résultats de cette thèse appuient empiriquement les prémisses de Dejours (2013) à propos de la contribution de la rationalité subjective à la compréhension du vécu des travailleurs et des travailleuses. Effectivement, l'analyse des enjeux et des défis vécus au travail par les femmes cadres et des stratégies mobilisées pour faire face à ces enjeux et défis s'inscrivent en continuité avec les postulats de Dejours (2013) qui émet l'idée que certaines conduites ne sont compréhensibles par aucune autre rationalité que la rationalité subjective. Toutefois, au regard des travaux de Dejours (2015) qui soutiennent que les travailleurs et les travailleuses ont le choix et la possibilité de travailler autrement, nous gardons une certaine réserve concernant certaines femmes cadres de cette étude, notamment en raison de la persistance des luttes pour les places et les postes de pouvoir au sein des organisations ; bien que plusieurs aimeraient avoir les choix et les possibilités de travailler autrement en considérant les aspects invisibles du travail réel, elles se heurtent aux rapports sociaux de domination, parfois à des patrons et des collègues qui ne partagent pas les mêmes manières de faire leur travail d'encadrement et les mêmes valeurs au travail (et qui ne veulent pas voir remonter les perspectives des femmes cadres au sein de l'organisation et des lieux de pouvoir). Celles qui ont davantage de « possibilités » et le « choix » de faire autrement correspondent aux femmes cadres qui sont parvenues à devenir numéro une d'une organisation ou ont accédé au premier palier hiérarchique, qui ont maintenu leurs valeurs et intérêts du monde humain et social dans leur travail d'encadrement et des rapports de coopération avec leurs équipes, partageant les aspects du travail réel et mettant en place des formes de résistances sur les questions des formes de sale boulot et des rapports sociaux de domination, soit une minorité de femmes cadres au sein de cette étude. Comprenons-nous bien ici, nous ne remettons pas en question les possibilités de travailler autrement au sein des organisations à la suite des interventions permettant de réinstaurer la coopération, nous nous gardons toutefois une réserve par rapport à la possibilité des femmes cadres d'arriver à réengager/réinstaurer la coopération dans certains contextes de travail où les contraintes sont tellement importantes que l'alternative envisagée face à l'impossibilité de faire autrement après un certain nombre de tentatives est de quitter

l'organisation ou de changer de place dans l'organisation. Lorsque les femmes cadres se retrouvent aliénées socialement, face aux formes d'aliénations culturelles de leurs collègues ou de leur patron et que leurs efforts ne permettent pas de faire bouger les choses selon ce qu'elles estiment important dans leur travail, soit les enjeux humains et sociaux arbitrés avec les enjeux économiques et instrumentaux, vers qui devraient-elles se tourner pour reprendre du pouvoir face aux rapports sociaux de domination? Quels choix réels ont-elles pour engager le dialogue et la mobilisation? Dans ces contextes, les femmes cadres se retrouvent contraintes à céder à l'aliénation culturelle ou à endurer seules, à accepter de tenir leurs valeurs. En s'appuyant sur les travaux en psychodynamique du travail (Dejours, 2013), au plan identitaire, entre les deux formes d'aliénation, l'aliénation sociale (nous ajoutons ici sans servitude volontaire) semble moins coûteuse que l'aliénation culturelle, où les travailleurs se retrouvent coupés du réel et mobilisent un processus d'engourdissement de la pensée pour éviter la confrontation au réel. Afin de s'éloigner des formes d'aliénation, certaines femmes cadres de cette étude changent de poste et d'organisation afin de trouver une place dans un milieu où leurs valeurs axées sur le monde humain et social sont davantage viables.

Par ailleurs, la stratégie de recherche narrative et la réalisation d'entrevues qui reprend les caractéristiques des entrevues non structurées, narratives et en profondeur ont permis de rendre visibles concrètement la manière dont la rationalité subjective opère dans le travail des femmes cadres. Parmi les pistes à considérer pour de futures recherches, il pourrait être pertinent d'étudier la question du vécu subjectif au travail d'hommes cadres afin de voir s'ils sont confrontés aux mêmes enjeux que les femmes cadres.

8.1.2 Contributions à la perspective de la sociologie des rapports sociaux de sexe

Les résultats de cette thèse permettent de mieux documenter les aspects du travail domestique et de la division sexuelle du travail qui caractérisent le travail des femmes cadres à partir des conceptualisations du travail des théorisations de la sociologie des rapports sociaux de sexe. Ces résultats s'inscrivent en continuité avec les travaux des chercheurs qui ont mobilisé les perspectives féministes radicales matérialistes pour produire des connaissances scientifiques (voir la recension dans Giguère et St-Arnaud [2018], notamment les travaux de Amboulé-Abath [2009], Andrew et al. [1999], Baudoux [2005], Eliev et Bernier [2003], Marchand et al. [2007] et Symons [2007]). Les résultats

de cette thèse révèlent que les activités de travail de la sphère domestique sont parties prenantes, interreliées et interdépendantes à l'ensemble des activités de travail des femmes cadres, mais maintenues invisibles au sein des milieux de travail par le biais de différents arrangements individuels, ce que peu de travaux ont mis de l'avant au sein de la littérature scientifique. Ils montrent que les femmes cadres développent un mode de fonctionnement qui permet de faire tenir et d'intégrer l'ensemble de leurs différentes activités de travail visibles et invisibles, tout au long des journées de travail, notamment par leurs stratégies d'hypercabilité et la mobilisation des TIC, dont leur cellulaire. Ces résultats appuient les prémisses théoriques de certaines chercheuses qui évoquent que les femmes cadres vivent une continuité, tout au long de leur vie, entre leurs différentes activités de travail (Hirata et Kergoat, 2017; Kergoat, 2012; Molinier, 2004). Dans le cas des femmes cadres de cette étude, il serait plus juste de dire qu'elles fabriquent de la continuité à l'aide de leurs différents arrangements individuels mis en œuvre tout au long des journées de travail que de penser que ces arrangements individuels sont là d'emblée. De même, les femmes cadres continuent de porter le poids de la charge mentale de la planification, de l'organisation, de la coordination de la gestion et de la réalisation majoritaire, occasionnelle ou partielle de ces activités de travail de la sphère domestique faisant référence au concept de charge mentale qui caractérise les activités de travail de la sphère domestique selon Haicault (2000).

Parmi les apports, les résultats et les analyses de cette thèse montrent les formes que prennent la division sexuelle du travail à propos de la place occupée par les femmes dans l'encadrement au sein des organisations et les caractéristiques des contextes organisationnels au sein desquels elles travaillent. De plus, elle rend visibles les formes de boulot sale auxquelles elles sont confrontées, les sources de souffrance au travail de même que les stratégies mobilisées pour y faire face. Leurs manières de concilier le travail d'encadrement avec leurs différentes sphères de vie et les enjeux des renoncements tout au long des parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale ont également été considérés. De manière plus large, ces perspectives permettent également de contribuer à l'appel de certains chercheurs à l'égard de la nécessité d'intégrer des théories féministes à la production des connaissances sur le travail des femmes cadres (Boni-Le Goff, 2013; Ely et Padavic, 2007), où leurs voix et leurs expériences demeurent grandement sous silence (Calvert et Ramsey, 1992; Limerick et O'Leary, 2006). En effet, peu de travaux prennent en compte les voix et les expériences des femmes dans l'encadrement en considérant la question des rapports de domination vécus au travail, ce qui

contribue à une vision partielle, non ancrée dans la réalité et sa complexité, soit une vue erronée du développement de la société (Boni-Le Goff, 2013; Daune-Richard et Devreux, 1992; Juteau-Lee, 1981). Certains chercheurs qui étudient le travail des cadres précisent peu ou pas le sexe des participants au sein de leurs recherches, laissant présager qu'il s'agit uniquement d'hommes (Barbier et al., 2011; Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Chauvigné, 2011; Mhiri et Teneau, 2015; Payre, 2014). Comme l'indiquent certaines perspectives féministes, ces travaux contribuent à garder sous silence le vécu subjectif des femmes (Molinier, 2013). D'autre part, certains chercheurs incluent des femmes parmi leurs participants, mais ne font pas d'analyse genrée ou prennent peu en compte la question des rapports sociaux de sexe, soit la domination des hommes sur les femmes pour effectuer leur analyse (Alliot, 2017; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010; Pelletier, 2014; Pichon, 2009; Piney et al., 2015; Rivière et al., 2013; Skagert et al., 2008; Thoemmes et al., 2011; Trudel et Gosselin, 2010), ce qui conduit certains d'entre eux à indiquer que les femmes vivent des situations et des expériences de travail similaire à celles des hommes (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Or, on peut garder une réserve à propos des conceptualisations de ces chercheurs puisqu'ils définissent le travail en considérant peu ou pas les prémisses de la sociologie des rapports sociaux de sexe à l'égard du travail des femmes. Ce qui demeure en creux peut difficilement être critiqué (Juteau, 2010). Certains chercheurs qui étudient le travail des femmes cadres ont mobilisé des perspectives théoriques féministes égalitaristes (voir la recension dans [Giguère et St-Arnaud, 2018]) qui tendent toutefois, selon Martin (2003a), à s'inscrire en continuité avec des théories organisationnelles préoccupées par les intérêts instrumentaux, par exemple la prospérité financière d'une organisation ou la productivité des employés. Une des limites à propos de cette manière de produire les connaissances concerne la dissimulation d'autres formes d'intérêts (sociaux, subjectifs) qui sont essentiels à la compréhension du rapport au travail des femmes en considérant les aspects matériels et existentiels de leurs expériences (Dejours, 1995b; Habermas, 1979; Hirata et Kergoat, 1988).

De même, la sociologie des rapports sociaux de sexe couplée à celle de la psychodynamique du travail permet de rendre visibles les activités de travail de la sphère domestique qui demeurent omniprésentes dans le réel de travail des femmes cadres et de faire place aux dimensions subjectives, affectives et invisibles de leur vécu subjectif au travail. De même, les formes de souffrance au travail ainsi que les stratégies défensives mobilisées pour s'intégrer et se maintenir au travail ont pu être discutées en considérant les théorisations de la division sexuelle du travail et des rapports sociaux de domination.

Enfin, comme il a été montré à la section précédente, les théorisations de la sociologie des rapports sociaux de sexe ont également été intégrées pour étudier les formes de reconnaissance au travail et la construction de l'identité des femmes cadres de même que les voies d'émancipation possibles.

Plus largement, cette thèse permet de mieux comprendre comment les rapports sociaux de domination dans le travail des femmes cadres sont vécus par ces dernières et les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour y faire face. En ce sens, cette thèse contribue à documenter le vécu des femmes cadres à l'égard des rapports sociaux de domination vécus au travail. Elles permettent de rendre visible et de réduire le silence à propos des modes de fonctionnement de la domination du point de vue de celles sur qui s'exerce la domination et qui se retrouvent soumises dans ce rapport — dans le cadre de notre étude, les femmes cadres — une question presque toujours passée sous silence dans les études qui s'intéressent à la domination selon Garcia (2018). S'inscrivant en continuité avec les travaux de Marx, ces perspectives permettraient, selon Garcia (2018) :

non seulement d'obtenir un point de vue supplémentaire et complémentaire sur les rapports de pouvoir, mais [...] d'acquérir une connaissance qualitativement meilleure du monde social. Ce n'est pas seulement que l'on va avoir plus d'informations, mais l'information dont on va disposer sera meilleure, parce qu'elle ne sera pas le résultat d'une stratégie de domination (p.101).

Dans la même veine, Molinier (2013) évoque que « si le féminisme a un sens, c'est de donner des mots pour nommer les expériences féminines, de persévérer à déconstruire les épistémè viriles pour créer de nouveaux outils qui détruiront la « maison du maître » » (p.184). En ce sens, nous estimons que notre thèse permet de donner des mots pour nommer les expériences vécues par les femmes cadres.

8.1.3 Contributions à la perspective des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation

Par le biais des résultats de cette thèse, nous estimons pouvoir faire certains apports au sein du cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans le champ des sciences du counseling et de l'orientation. Un premier apport concerne la compréhension des événements et des transitions qui caractérisent les parcours de vie professionnelle des personnes. La prise en compte des événements

et des transitions ont permis de considérer les choix, les renoncements et les compromis effectués par les femmes cadres, en considérant les interactions entre leur vie professionnelle, conjugale et familiale. Plus spécifiquement, les résultats ont contribué à montrer les événements scolaires, professionnels, personnels et familiaux des femmes cadres dès les débuts de leur parcours scolaire, les différentes transitions qui s'enchaînent et les effets sur leurs choix, renoncements et compromis tout au long de leur parcours de vie professionnelle. De plus, les aspects relatifs aux décalages vécus dans les transitions ont été soulevés de même que les manières de résoudre ces décalages, notamment au moment de l'intégration professionnelle. Les questionnements et les processus de réflexions vécus au moment de passer dans l'encadrement s'avèrent aussi intéressants à considérer. À partir du moment qu'elles entrent dans l'encadrement, différents passages entre les niveaux hiérarchiques peuvent être effectués selon les événements de même que différents renoncements. Ces pistes s'avèrent porteuses à la fois pour produire des connaissances scientifiques renouvelées dans la perspective des parcours de vie professionnelle, notamment à propos des événements passés qui ont été vécus et des choix qui ont été engagés qui permettent de mieux comprendre les événements significatifs qui influencent l'orientation de leur parcours. La possibilité de réfléchir, penser, nommer les éléments souvent maintenus invisibles de leur vécu permet de leur donner une voie/voix et un sens, dans le cadre de cette recherche, par le biais de la stratégie de recherche narrative. Ces pistes s'avèrent aussi porteuses pour réfléchir aux démarches d'accompagnement de cette clientèle du côté du counseling de carrière.

Un deuxième apport se situe au niveau de la prise en compte des transformations du marché du travail et des organisations et de leurs répercussions sur les parcours de vie professionnelle des femmes cadres qui peuvent entraîner des mouvements ascendants, latéraux ou descendants entre les postes. Les formes de pression des rapports de domination économique sur le travail d'encadrement ont conduit certaines femmes cadres à renoncer à leur ascension hiérarchique. La prise en compte des narrations des femmes cadres à propos des événements et des transitions qui marquent leurs conduites, leurs projets et leur parcours de vie professionnelle rejoignent aussi les théories constructivistes du développement de carrière. Ces dimensions permettent de décortiquer leur parcours, de dégager le sens qu'elles construisent à partir de ces événements et de ces transitions tout au long des temporalités. De même, les résultats de cette étude contribuent aussi aux perspectives systémiques du développement de carrière qui considèrent l'individu et ses caractéristiques de même

que les influences de ses différents systèmes (individuels, sociaux, etc.), où se produisent des changements à travers le temps venant marquer le développement de carrière. Ces théories permettent de dégager les complexités qui caractérisent les situations auxquelles les femmes cadres sont confrontées, notamment à travers leurs différents passages entre les niveaux hiérarchiques, leurs renoncements, choix et compromis tout au long de leur parcours de vie professionnelle.

De même, les résultats de cette thèse ont permis de définir les défis vécus par les femmes cadres et de considérer les interactions entre leur parcours de vie professionnelle, conjugale et familiale de manière à dégager les choix, les renoncements et les compromis qui caractérisent leur parcours de vie professionnelle. Ces résultats s'inscrivent au sein du cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences de l'orientation qui considère les parcours de vie des individus, leur rapport au travail, les transitions qu'ils vivent et les choix qu'ils font dans une perspective qui considère plusieurs de leurs sphères de vie (Fournier et al., 2016b). Un élément majeur qui se dégage du traitement et des analyses des matériaux des entrevues touche les renoncements que plusieurs femmes cadres sont appelées à faire tout au long de leur parcours de vie professionnelle. Ces renoncements peuvent concerner certains aspects de la vie familiale et de la vie conjugale ou le renoncement à l'ascension au sommet de la hiérarchie. Plus largement, ces résultats contribuent aux théories féministes du développement de carrière qui soutiennent que la carrière des femmes ne peut pas être comprise à partir de théories masculines de la carrière et des conceptions traditionnelles de la carrière linéaire, développementale et hiérarchique (Bimrose et al., 2019; Cook et al., 2002; Hamel, 2009; Marshall, 1989; Patton, 2013b; Richardson, 2012; Schultheiss, 2009; Spain et al., 1998). Ces théories soulèvent la nécessité de comprendre les choix effectués par les femmes en considérant l'interdépendance entre leurs différentes sphères de vie. Les résultats de cette thèse contribuent à la pertinence de mobiliser des approches constructivistes, systémiques et narratives pour comprendre les événements et les transitions qui caractérisent leur parcours de vie professionnelle (Bimrose et al., 2015; Blustein, 2006; Richardson, 2012). Les résultats de notre thèse révèlent que les femmes cadres ne peuvent pas tout avoir en même temps dans chacune de leurs sphères de vie notamment en raison de la persistance d'une conceptualisation du travail et de son organisation à partir d'un monde/modèle conceptualisé par et pour les hommes (Molinier, 2006). En effet, aucune d'entre elles n'a accepté d'avoir un poste de numéro une au sein d'une organisation dans leur vie professionnelle en ayant préservé une place pour leur vie familiale en étant investies à temps plein auprès de leurs enfants et

en ayant une vie de couple/femme accomplie. Autrement dit, il y aurait toujours un prix à payer pour les femmes cadres, peu importe les choix qu'elles font et les configurations qu'elles mettent en place dans leur vie professionnelle, conjugale et familiale, considérant la persistance de la division sexuelle et des rapports sociaux de domination.

Un autre apport des résultats de cette thèse concerne la recherche de la construction de sens par les femmes cadres tout au long de leur parcours de vie professionnelle, notamment en considérant les différents passages entre les niveaux hiérarchiques. En nous appuyant sur les travaux de Masdonati et Zittoun (2012), nous pouvons penser que les femmes cadres tenteraient de construire un certain « sens » et une certaine continuité à travers les expériences qu'elles vivent, leurs différentes sphères de vie et le cheminement de leur parcours de vie professionnelle qui prendraient forme à travers différents passages et mouvements hiérarchiques entre les postes d'encadrement ou les organisations. Plus globalement, les résultats de cette thèse contribuent à l'appel de Spain et al. (2003) qui a soulevé la nécessité de mieux comprendre la manière dont les femmes s'investissent et se développent au travail tout au long de leur parcours de vie professionnelle en considérant leurs différentes sphères de vie. En ce sens, la prise en compte des expériences subjectives de travail des femmes cadres à l'aide des théories de la psychodynamique du travail et de la sociologie des rapports sociaux de sexe a permis de documenter les enjeux vécus au travail, les stratégies défensives mises en œuvre de même que les impacts sur les dynamiques de reconnaissance au travail et la construction de l'identité.

Nous estimons que certaines contributions au champ plus large du counseling et de l'orientation méritent également d'être rendues visibles bien que ces contributions ne soient pas rattachées spécifiquement au cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation,. Une première contribution concerne les conduites au travail et la place accordée à la compréhension des valeurs et des intérêts ancrés dans les mondes humain et social ou économique et instrumental en fonction des expériences subjectives au travail vécues par les femmes cadres. Au regard des travaux antérieurs, certains chercheurs ont appliqué ces conceptualisations des intérêts, des valeurs et de la signification au travail au regard des choix scolaires et professionnels des personnes (Danvers, 2003; Harris-Bowlsbey, 2014; Huteau, 2007a, 2007b; Langlois, 2010; Michaud et al., 2007). Toutefois, peu d'entre eux ont appliqué ces conceptualisations des valeurs et des intérêts

à la compréhension du vécu subjectif au travail. Comme les résultats de cette thèse le montrent, les valeurs et les intérêts sont des concepts pertinents à mobiliser pour comprendre les impacts de ce qui est vécu par les femmes cadres sur leurs processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail. En ce sens, il pourrait être intéressant de discuter des manières dont ces dimensions peuvent être considérées pour penser les pratiques d'intervention auprès de cette clientèle.

Une deuxième contribution touche les défis de l'intégration et du maintien au travail des femmes cadres en lien avec les démarches d'accompagnement offertes à cette clientèle en counseling de carrière. En effet, certaines femmes cadres sont allées chercher de l'aide lorsqu'elles en ont ressenti le besoin, nous estimons en ce sens qu'il est pertinent que les professionnels de la relation d'aide (conseiller/conseillère d'orientation, psychologue, coach) qui interviennent auprès de la clientèle des femmes cadres soient sensibles aux enjeux qu'elles vivent dans le travail et à la persistance de la division sexuelle au sein des milieux de travail ou, plus largement, au sein de la société. En ce sens, cette thèse pourrait contribuer à la formation des professionnels de la relation d'aide afin qu'ils puissent intégrer à leur pratique la compréhension du vécu subjectif au travail dans les démarches d'accompagnement qu'ils engagent avec leur clientèle de même que la prise en compte des éléments relatifs à la sociologie des rapports sociaux de sexe concernant le travail et la persistance des rapports sociaux de domination. À ce sujet, une recension de la littérature permet de constater que peu de travaux se sont penchés sur les pratiques d'accompagnement en counseling et en coaching de carrière mobilisées auprès des femmes cadres. Au niveau des pratiques d'accompagnement en counseling de carrière auprès de la clientèle des femmes, certains chercheurs ont soulevé l'importance pour cette clientèle de pouvoir s'accomplir dans plusieurs rôles de vie et de réaliser leurs habiletés et leurs talents comme le font les hommes du côté du travail professionnel (Heppner, 2013). Or, comment les femmes peuvent-elles y parvenir dans un contexte sociétal marqué par la persistance d'une division sexuelle du travail? Bien que certains chercheurs aient soulevé la nécessité de prendre en compte le genre (Heppner, 2013) et que le champ du counseling de carrière ait été influencé par les courants féministes (Blustein, 2014), peu d'entre eux évoquent la pertinence de mobiliser une théorie du sujet au travail et une théorie féministe qui posent les enjeux de la persistance de la division sexuelle du travail. Du côté des pratiques d'accompagnement en coaching de carrière auprès de la clientèle des femmes, peu de travaux ont étudié ces phénomènes. En plus de la rareté de ces études, la question se pose afin de savoir si les pratiques d'accompagnement considèrent le vécu spécifique de vie et de carrière des

femmes cadres dans une perspective féministe. En somme, il serait intéressant et pertinent d'étudier les pratiques d'accompagnement en counseling et en coaching de carrière mobilisées par les intervenants qui œuvrent auprès de la clientèle des femmes cadres.

8.2 Contributions épistémologiques et méthodologiques de la thèse

Tout d'abord, d'un point de vue épistémologique, cette thèse contribue aux perspectives du féminisme du positionnement en ayant produit des connaissances de manière à ne pas reproduire l'oppression des rapports sociaux de domination (Olesen, 2018). Plus spécifiquement, cette étude a permis de s'intéresser aux expériences quotidiennes du travail des femmes cadres en considérant leurs différents points de vue (Harding, 1991; Hekman, 1997; Hesse-Biber et al., 2004; Smith, 2004), ces expériences étant à la fois corporelles, biologiques, relationnelles, sociales et sociétales, inscrites dans un contexte donné (Harding, 1993; Hartsock, 1983; Smith, 2004; Weeks, 2004). De même, cette étude a documenté les expériences vécues par les dominés qui demeurent trop souvent ignorées ou invisibles des connaissances produites par les chercheurs qui s'inscrivent dans des paradigmes dominants de recherche (Garcia, 2018; Hesse-Biber et al., 2004; Nielsen, 1990).

Au plan méthodologique, le processus de collecte et d'analyses en va-et-vient lors des entrevues individuelles a permis de mieux comprendre les processus intersubjectifs qui se déroulent entre l'étudiante-chercheuse et les participantes lors des entrevues individuelles, entre l'étudiante-chercheuse et la compréhension qu'elles dégagent de son matériau collecté, entre l'étudiante-chercheuse et son collectif de recherche, et ce, tout au long du processus de collecte et d'analyse en va-et-vient. De plus, le processus de traitement et d'analyse en va-et-vient a permis de cerner les éléments intéressants et incompris tout au long des entrevues, de les garder en tête, de les déplier et de les expliciter davantage dans des entrevues subséquentes. Ainsi, notre apport est d'avoir rendu davantage visible la manière de réaliser un processus de collecte et d'analyses en va-et-vient, notamment à l'égard d'une recherche narrative qui mobilise des entrevues individuelles suivies d'entrevues de groupe.

La place accordée aux dynamiques subjectives et intersubjectives dans la recherche narrative et la possibilité de permettre aux participantes de prendre la parole à propos de leur vécu subjectif au travail

a permis d'accéder à des dimensions obscures de ce qu'elles vivent et de comprendre le sens qu'elles construisent à partir de ces expériences dans leurs processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail dans une perspective qui intègre la prise en compte des contextes organisationnels, sociaux, politiques et culturels. L'engagement de la subjectivité de l'étudiante-chercheuse a permis de travailler avec l'écoute risquée, de renoncer à une posture d'étudiante-chercheuse experte pour faire place à la posture d'étudiante-chercheuse exploratrice, de manière à faire une place, se montrer disponible, ouverte, respectueuse, à l'écoute de ce que les personnes expriment, pour qu'elles puissent prendre le risque d'exprimer des aspects obscurs, non-dits de leur vécu et ainsi, entrer en contact avec leur vécu affecté. En effet, par sa manière de débiter les entrevues individuelles avec un large question de recherche qui a posé différentes thématiques liées à l'objet d'étude, l'étudiante-chercheuse a demandé à chacune des participantes des entrevues individuelles de se positionner comme sujet de la parole et non pas comme sujet de la recherche. Cette demande de la part de l'étudiante-chercheuse a impliqué de devoir tolérer les malaises lorsque les participantes l'ont questionné à savoir ce dont elle voulait qu'elles parlent de même qu'à savoir attendre et à ne pas se positionner par rapport à leur questionnement. Lorsque les participantes ont évoqué les aspects souffrants de leur vécu, l'étudiante-chercheuse a également respecté les éléments explicités et n'est pas entrée dans leurs défenses. Ces manières de faire ont, nous semble-t-il, permis aux femmes cadres soit de se montrer comme sujet dans ce qu'elles veulent montrer et dans ce qu'elles sont capables de révéler, soit de se montrer comme sujet défensif. Dans tous les contextes, un respect des aspects qu'elles ont révélés a été mis en place. Ces différents éléments ont été considérés dans les processus de traitement et d'analyse. Dans ce processus, l'étudiante-chercheuse s'est laissée affecter par les expériences exprimées à travers les narrations des participantes, de manière à accorder une place/une valeur à ce que les participantes ont nommé, contribuant à construire la relation de confiance et à favoriser leur parole libre et authentique. La place accordée aux dynamiques subjectives et intersubjectives dans la recherche narrative a permis aux participantes de se penser elles-mêmes à travers leurs narrations, à revisiter ce qu'elles ont vécu et le sens donné à ces expériences.

Au plan des analyses produites à l'aide des catégories conceptualisantes à partir du matériau des entrevues individuelles, cette thèse contribue à expliciter la manière dont les catégories conceptualisantes sont construites à l'aide de trois processus dynamiques (description analytique, déduction interprétative, induction théorisante). De plus, le chapitre sept de la thèse rend visible la

manière dont ces catégories sont mises en relation entre elles, au sein du processus de théorisation. Les trois entrevues de groupe qui ont été conduites à la suite de la réalisation des entrevues individuelles et aux traitements et analyses du matériau collecté ont permis de peaufiner et de préciser le processus de théorisation en cours, de valider et d'interpréter en action une majeure partie des résultats de même que de dégager de nouveaux éléments qui n'ont pas été vus ou tout à fait compris par l'étudiante-chercheuse lors des entrevues individuelles. Ces entrevues contribuent au plan méthodologique, notamment en raison que peu de chercheurs ont rendu visibles les manières de réaliser et d'analyser des entrevues de groupe une fois qu'un processus de théorisation a été engagé, notamment à partir d'entrevues individuelles. À titre d'exemple, ces entrevues de groupe ont permis de comprendre que les femmes cadres mobilisent des formes de solidarité ou de soutien entre femmes dans le cadre de leur travail, mais que ces formes de solidarité sont maintenues invisibles au sein de leur milieu. Ces entrevues de groupe ont permis de cerner les éléments du travail d'encadrement sur lesquelles les femmes cadres ont tendance à demeurer silencieuses ou encore ceux qui ont raisonné fortement pour elles, en lien avec ce qu'elles vivent. Par ailleurs, nous pensons, comme nous l'avons fait, qu'il est nécessaire de faire plus d'une entrevue de groupe afin de pouvoir apporter les ajustements nécessaires à la présentation, avoir la chance à deux ou trois reprises de voir la manière dont les femmes cadres réagissent aux éléments du processus de théorisation et de pouvoir comparer les expériences vécues par l'étudiante-chercheuse dans la réalisation de ces entrevues. En effet, la stratégie de collecte et d'analyse en va-et-vient et ses différentes composantes ancrées dans la recherche narrative (exposée ci-haut) ont également été mobilisées entre chacune des entrevues de groupe. De même, conduire ces entrevues avec l'aide d'une autre personne pourrait être une piste à envisager, car présenter et analyser dans l'action est un travail extrêmement exigeant auquel certains éléments peuvent échapper à la personne qui conduit seule ce type d'entrevue de groupe.

8.3 Contributions sociales de la thèse

Dès les débuts de ce projet de doctorat qui s'inscrivait en continuité avec notre projet de maîtrise, nous avons le désir de donner la parole aux femmes cadres afin de mieux comprendre les enjeux vécus dans leur travail, leur travail demeurant trop peu étudié en considérant l'ensemble de ses dimensions visibles et invisibles. En leur donnant la parole, nous avons été en mesure de mieux comprendre les défis entourant leur intégration, leur mobilité et leur maintien au travail et les différentes stratégies

engagées tout au long de leur parcours de vie professionnelle. Bien que cette thèse n'avait pas l'objectif de s'intéresser à la question de la souffrance au travail des femmes cadres, la place donnée à leur parole libre et authentique leur a permis de mettre des mots, de rendre visibles, d'explicitier les aspects difficiles, sources de souffrance et de cerner les stratégies défensives mobilisées pour y faire face. Considérant les apports de cette thèse, nous proposons de les discuter en tenant compte des aspects qui se retrouvent au sein du discours social à propos des femmes cadres et, plus largement, au sein de la société.

8.3.1 Pistes de réflexion pour soutenir l'intégration et le maintien au travail des femmes cadres

Tout d'abord, à la lumière des résultats de cette thèse, nous pensons que les questions de l'intégration, de la mobilité et du maintien au travail des femmes cadres comportent différents défis et enjeux tout au long de leur parcours de vie professionnelle qui ne sont pas sans effet sur leurs différentes sphères de vie et sur le passage entre les niveaux hiérarchiques. Comme il a été question dans cette thèse, les femmes cadres de cette étude engagent différents choix, aménagements, renoncements et compromis tout au long de la temporalité. Un des apports majeurs de cette thèse concerne les dimensions visibles et invisibles qui composent le travail des femmes cadres et les différentes stratégies qu'elles mettent en œuvre pour fabriquer de la continuité entre leurs différentes sphères de vie tout en maintenant cachées plusieurs de leurs stratégies pour s'intégrer et se maintenir au travail.

Lorsque nous comparons les apports de cette thèse avec la question des enjeux vécus par les femmes cadres au sein de la société, nous remarquons la diversité des sujets sur lesquels portent les publications et les discussions, de même que la multiplicité des points de vue sur ces différents sujets, par exemple la question du plafond de verre (Collard, 2016; Helpen, 2008; Radio-Canada, 2013), la sous-représentation des femmes dans les postes d'encadrement (Le Vif, 2019; Touzin, 2019), les inégalités de salaire entre les hommes et les femmes cadres (Radio-Canada, 2019a), les questions d'égalité, d'équité et de diversité au sein des organisations ou de la société (Freslon, 2018; Grandmont, 2018; Lapointe, 2018; Roy, 2018), les débats à propos de la parité (Elkouri, 2018b; L'actualité, 2019; Lambert, 2018), la nécessité des femmes de prendre les devants pour faire changer les choses dans les milieux de travail (Sandberg, 2014) ou encore le développement d'argumentaires pour légitimer la

place des femmes dans l'encadrement en l'inscrivant du côté d'un gain économique et de la performance financière des entreprises (Blumberg, 2018; Gazzane, 2016; Jérôme-Forget, 2012). Or, des questionnements peuvent être soulevés à l'égard du développement d'argumentaires « économiques » pour légitimer la place des femmes dans les postes de pouvoir alors que peu d'études lient la légitimité de la présence des hommes dans l'encadrement à la question de la performance économique ou encore questionnent leurs compétences à se maintenir en poste. De même, si on se fait l'avocat du diable, embaucher des femmes cadres permettrait de toute manière de faire des gains économiques aux organisations puisqu'elles gagnent en moyenne près du tiers de moins que leurs collègues masculins (Boulet, 2014; Macdonald, 2019) ; pourquoi devraient-elles faire cette preuve supplémentaire entourant leur capacité à mieux performer que les hommes pour occuper une fonction de pouvoir au sein des organisations? Leur place au sein des organisations ne peut pas être d'emblée légitime? Nous estimons que ces argumentaires s'inscrivent au cœur des rapports sociaux de domination économique sur le travail et contribuent à la reproduction des rapports sociaux de domination au sein de la société.

Bien que légitimes, ces publications et ces discussions, dans tous les cas, permettent peu d'ouvrir et de considérer ce que les femmes cadres vivent notamment au niveau de leurs dimensions invisibles de travail et, comme nous l'avons exposé à la section précédente, s'inscrivent en continuité avec les intérêts instrumentaux, par exemple la prospérité financière d'une organisation ou la productivité des employés (Martin, 2003b). Une des limites à propos de ces publications/discours concerne la dissimulation d'autres formes d'intérêts (sociaux, subjectifs) qui sont essentiels à la compréhension du rapport au travail des femmes cadres et des femmes de manière plus large en considérant les aspects matériels et existentiels de leurs expériences (Dejours, 1995b; Habermas, 1979; Hirata et Kergoat, 1988). Nous remarquons les efforts de quelques femmes journalistes qui dénoncent les formes que prennent le boys' club (Nebelsztein, 2019; Richer, 2018) ou les formes de sexisme (Elkouri, 2018a; Hamelin, 2019), celles qui émettent des propositions de ce que serait la société si la place des femmes y était considérée importante (Marchand, 2018; Navarro, 2018), celles qui insistent pour que la question de la conciliation travail-famille soit posée comme un enjeu de société et non pas un problème individuel qui ne concerne que les femmes (Collard, 2016), l'humour mobilisé pour dénoncer les formes de discrimination vécues par les femmes sur le marché du travail (Risse, 2016) ou encore les aveux de quelques femmes ayant quitté leur poste de pouvoir devant l'incapacité de tout concilier et de tout

avoir comme femme au sein de la société (arriver à concilier carrière et famille à temps plein) et du désir de certaines femmes cadres d'arriver à rentrer à la maison, d'être avec leur famille et de préserver du temps à passer avec leurs enfants et leur conjoint sans tout le temps être prise par le travail, et ce, malgré une éducation et une carrière ascensionnelle (Slaughter, 2012). En effet, Slaughter (2012) croit que les femmes peuvent tout avoir, mais pas aujourd'hui, pas de la manière dont l'économie et la société (dans son cas, américaine) est structurée. Selon elle, la décision de quitter son poste de pouvoir et de valoriser la famille avant l'avancement professionnel même pour un temps entre directement en contradiction avec les pressions sociales sur les impératifs à faire carrière, notamment aux États-Unis. Elle évoque que la situation ne peut pas changer tant que les femmes au sommet ne prennent pas la parole. Après avoir elle-même quitté son poste de cadre de haut niveau, Slaughter (2012) critique les propos de Sandberg à propos de la nécessité de prendre les devants et d'encourager les femmes à poursuivre l'ascension d'une manière où l'on reproche aux femmes d'autolimiter leur carrière ou de faire des choix de vie différents de celle de la carrière ascensionnelle. De manière plus large, on remarque que ces discussions sont intéressantes bien que l'on puisse voir apparaître des désaccords et des tensions entre femmes à propos du travail professionnel, de sa conciliation avec les différentes sphères de vie et des choix de vie qui en découlent pour chacune d'entre elles. La question qui demeure, à notre sens, concerne la capacité à rallier les voix des femmes et d'ouvrir sur des formes de mobilisation collective au sein de la société. Est-il possible et souhaitable que des formes de mobilisation collective se construisent à propos des aspects du travail des femmes, plus spécifiquement à propos des aspects qui demeurent invisibles, comme il a été dans le cas, par exemple, des agressions longtemps maintenues invisibles et rendues visibles par les dénonciations et la mobilisation autour du mouvement #moiaussi (Nadeau, 2018)?

De son côté, Lamoureux (2016) propose de développer une forme de féminisme de la critique sociale ou de repenser le féminisme comme projet politique critique (afin de sortir les femmes des « enjeux de femmes ») de manière à prendre en compte la pluralité des voix et des expériences des femmes (et que cette pluralité s'inscrive dans des lieux de partage entre femmes ainsi qu'entre hommes et femmes) dans le but que ces dernières soient entendues au sein des institutions et des politiques sociétales. Elle propose de prendre en compte la consubstantialité des rapports sociaux ou l'intersectionnalité qui prend conscience des diverses intrications des rapports sociaux de domination pour mieux les "combattre". En fait, elle propose différentes réflexions pour sortir les femmes de

l'oppression qui, selon elle, ne passerait plus par le « nous » du groupe, car le « nous » sous-entend un partage d'expériences communes qui excluent la pluralité des expériences des femmes, ce qu'elle démontre dans ses analyses sociohistoriques du mouvement des femmes et des féministes. En bref, elle propose une manière de faire, des "possibles", où les femmes acquièrent une stature personnelle « d'individue » sans avoir à se référer à leur catégorie sociale (femme). Toutefois, pour que ce soit possible, nous pensons qu'il est nécessaire que les femmes demeurent en contact avec leur identité de femme et leur vécu subjectif au travail qui inclut la prise en compte de la persistance de la division sexuelle du travail, pour pouvoir avancer discrètement (notamment avec la stratégie de l'humilité stratégique) et ramener derrière leurs « enjeux de femme » à travers les demandes plus larges qu'elles formuleraient du côté d'un féminisme de la critique sociale, dans un positionnement social/politique. Selon nous, le danger ici serait que les femmes traversent du côté des théories féministes égalitariste ou universaliste qui permettent peu ou plus difficilement de demeurer en contact avec les « enjeux femmes », notamment par des stratégies de déni, de clivage et de présentation de soi. À notre sens, ce serait en demeurant en contact et en cherchant à donner un sens à ce vécu d'oppression que les femmes pourraient parvenir à des formes de subversion.

L'ensemble des différents discours à propos des femmes cadres et, plus largement, des femmes au sein de la société contribuent à la fois à masquer les enjeux réels qui sont vécus par les femmes à propos du travail dans l'encadrement ou, plus largement, du travail des femmes dans la société. En même temps, comme les résultats de cette thèse le révèlent, les formes de mobilisation collectives des femmes cadres sont rares, maintenues invisibles ou impossibles en raison de la persistance des rapports sociaux de domination qui conduisent les femmes à une hétérogénéité de positionnements dans l'encadrement, et qui rendent les formes de mobilisation collectives complexes. Il est difficile de voir, à travers cet immense écran de fumée, par quel bout prendre le problème au sein de perspectives diversifiées et parfois contradictoires, mais, à notre sens, les problèmes/difficultés persistent pour les femmes. Comme le soulève Heinich (2003) à propos du paradoxe de la liberté contraignante où l'augmentation des choix possibles pour les femmes entraîne aussi l'augmentation des contraintes auxquelles elles sont confrontées, il serait nécessaire de réfléchir à ces enjeux. Comment s'y prendre pour engager des formes de rapprochement et de partage entre femmes à propos du travail afin de construire une mobilisation, ou encore, de faire remonter ces enjeux au niveau social et politique? En même temps, rendre visibles les « vrais » problèmes demande de rendre visible la persistance des

rappports sociaux de domination, de parler des enjeux du travail et de l'organisation du travail qui permet peu de prendre en compte les enjeux du travail des femmes, dont la part invisible des activités de travail domestique. Ces perspectives peuvent impliquer de se heurter à des formes de résistances ou de violence de la part d'hommes et d'autres femmes (en fonction des stratégies mises en oeuvre) en raison des risques qu'ils ressentent par rapport à la peur de perdre leurs privilèges gagnés par le maintien des rapports sociaux de domination et la reproduction de ces derniers, ou encore, de se heurter à ladite « crise » de la masculinité (Dupuis-Déri, 2018). D'une part, on peut penser que les dimensions invisibles du travail des femmes ont intérêt à demeurer invisibles pour éviter de se heurter à nouveau aux rapports sociaux de domination et aux formes de souffrance qui peuvent en découler ; toutefois, ces changements seraient nécessaires pour rendre le monde plus supportable et viable, du moins pour les femmes, en plus grande cohérence avec leur vécu. D'autre part, il serait dans l'intérêt des femmes de réfléchir à des stratégies et des moyens pour réduire les inégalités qui sont vécues et d'engager des formes de coopération à propos des dimensions visibles et invisibles du travail. Toutefois, elles sont prises avec des attentes et des contraintes contradictoires, souvent seules devant ces défis, ce qui complexifie les processus de réflexions sur ces enjeux.

Une autre piste à envisager concerne la possibilité d'introduire les enjeux invisibles du travail des femmes cadres au sein des espaces collectifs de rencontre et de partage pour et entre les femmes cadres (notamment réseaux et associations de femmes cadres) afin qu'elles puissent rendre visibles les enjeux qu'elles vivent dans leur travail et, plus largement, dans leur vie. En effet, quelques femmes cadres ont souligné que les réseaux ou associations de femmes cadres contribuent à renforcer les processus d'invisibilisation ou d'occultation des activités de travail de la sphère domestique bien que ces activités de travail continuent d'être prises en charge par les femmes. Des femmes cadres ont évoqué le malaise ressenti entre ce qu'elles vivent et ce qui est mis de l'avant dans ces réseaux ou associations.

De plus, lors des entrevues de groupes, quelques femmes cadres ont nommé la pertinence de faire remonter les enjeux invisibles de leur travail au niveau organisationnel ou encore dans des discussions entre femmes. En ce sens, l'introduction de ces enjeux invisibles du travail au sein des espaces collectifs d'échanges, tels les réseaux ou les associations, permettrait aux femmes cadres de mettre des mots, de nommer, d'entendre chez d'autres femmes ce qui est vécu, ce qui pourrait possiblement

contribuer à réduire l'hétérogénéité des positionnements vécus entre femmes et les difficultés vécues dans la construction de formes de solidarité. Il pourrait être pertinent d'engager des échanges sur les stratégies qu'elles développent pour s'intégrer et se maintenir au travail, de voir s'il est possible de construire des alliances entre femmes. Ces perspectives pourraient contribuer à la construction de formes de subversion. Par ailleurs, ces espaces pourraient également être mixtes, dans la mesure où les hommes sont en mesure d'avoir une certaine sensibilité à l'égard des enjeux vécus par les femmes et ne contribueraient pas à reproduire les rapports sociaux de domination de manière à en faire des espaces d'échanges sécuritaires. Enfin, des possibilités de développement de démarche de sensibilisation et de prévention auprès des femmes cadres, mais également auprès de jeunes femmes ou, plus largement, auprès de différents acteurs sociaux pourraient être envisagées.

Pour terminer, une dernière contribution de la compréhension des enjeux du travail des femmes cadres de cette thèse concerne la possibilité d'ouvrir sur des pistes de réflexion pour de futurs travaux de recherche à l'égard des jeunes générations. Notamment, la compréhension des enjeux de la garde partagée serait intéressante à approfondir parce qu'ils permettent de nouveaux modes d'aménagement familiaux et conjugaux. Du côté des femmes cadres, la garde partagée permet une nouvelle fenêtre et une certaine redimensionnement des contraintes relatives aux activités de travail domestique et familial ; qu'en est-il du côté des hommes cadres qui se retrouvent en garde partagée? La garde partagée permettrait-elle de configurer de nouveaux rapports entre les hommes et les femmes? Les travaux de Bakker et Mulder (2013) — bien que non réalisés auprès de cadres — permettent de soutenir cette hypothèse ; la double résidence permettrait aux pères de s'impliquer davantage auprès de leurs enfants et aux mères de moins s'en occuper. Plus largement, certains chercheurs soulèvent que peu de travaux ont étudié les pratiques parentales de la garde partagée (Côté et Gaborean, 2015), ce qui serait une piste intéressante à étudier, notamment chez les cadres. Pelletier (2017) évoque que les statistiques actuelles permettent peu de saisir les enjeux double résidence ou de la garde partagée de même que les dynamiques de coparentalité. Les analyses de Pelletier (2017) montrent que ce phénomène de la garde partagée connaît une augmentation au cours des dernières décennies, où près de la moitié des enfants dans les cohortes récentes ne vivent pas avec leurs deux parents pendant toute leur enfance. Par ailleurs, peu de chercheurs posent les enjeux du travail — notamment en termes de contraintes et d'horaire — au cœur des pratiques de coparentalité des parents en garde partagée, ce qui serait des éléments intéressants à étudier.

Un autre aspect qui serait intéressant à approfondir concerne la manière dont se concrétise le désir des jeunes pères cadres de s'impliquer auprès de leurs enfants et de concilier, eux aussi, travail et famille. À cet égard, certains chercheurs ont montré que les nouveaux pères portent le désir de prendre leur congé parental, de vivre une paternité active (Tremblay et Lazzari Dodeler, 2015) ou de prendre une place auprès de l'enfant (Harvey, 2017), ce qui ouvre sur de nouvelles formes de paternité (Brian, 2018). Toutefois, peu de travaux ont pris en compte les enjeux du travail salarié (métier ou profession, exigences, contraintes) dans l'arbitrage avec ces nouvelles formes de parentalité. Ces dimensions font écho aux demandes des jeunes générations qui désirent organiser leur vie autour de différentes sphères de vie et mener plusieurs projets en même temps (Méda et Vendramin, 2013; Mercure et Vultur, 2010; Vendramin et al., 2008). Comment se matérialisent ces désirs ? Comment les jeunes pères arrivent à concilier travail-famille ? Comment ces dimensions influencent les modes d'organisations conjugales et familiales ? Ces aspects seraient intéressants à creuser.

De nouvelles configurations maritales telles que la possibilité d'avoir un conjoint sans cohabitation, comme il a été montré par certaines femmes cadres de cette étude, appellent à s'interroger sur les « nouveaux couples ». En effet, certains travaux montrent une diversification de la vie conjugale et différentes forme d'instabilité conjugale qui vont de la monoparentalité à la famille recomposée, ouvrant sur de nouvelles configurations familiales (Le Bourdais et Lapierre-Adamcyk, 2008). De plus, Le Bourdais et Lapierre-Adamcyk (2008) évoquent la nécessité de se pencher sur la nature des liens de ces couples ni mariés, ni en union libre. Statistique Canada (2019b) estime que 1.5 million de personnes de 25 à 64 ans sont en couple avec une personne qui habite dans un autre domicile. Dans 4 cas sur 5, les personnes vivant « en couple chacun chez soi » habitent dans la même province à moins de 20 km l'une de l'autre (Statistique Canada, 2019b). Cette tendance est davantage marquée chez les jeunes de 25 à 34 ans qui représentent 20% contre 7% pour les 35-54 ans et 5% pour les 55-64 ans (Statistique Canada, 2019b). En s'appuyant sur certains travaux qui révèlent que les jeunes générations refusent de répéter les configurations conjugales similaires à celles de leurs parents (Brian, 2018) (par exemple, couples traditionnels au sein de la famille nucléaire), comment les nouveaux couples envisagent leur organisation familiale? Plus largement, comment peut-on comprendre le rapport au travail notamment des jeunes à l'égard des nouvelles configurations maritales et conjugales? Comment les désirs que portent les jeunes à propos de la possibilité de

construire une identité polycentrée et de mener plusieurs projets de vie en même temps (Méda et Vendramin, 2013; Mercure et Vultur, 2010; Vendramin et al., 2008) s'arbitrent-ils avec ces nouvelles configurations maritales et conjugales? Ces aspects s'avèreraient intéressants à étudier.

8.4 Limites de la portée des résultats de la thèse

Les différents choix théoriques et méthodologiques effectués ont permis d'ouvrir sur des perspectives renouvelées à propos du travail des femmes cadres et de contribuer modestement à la production des connaissances, comme à la société, en ce qui concerne le vécu subjectif des femmes cadres. Toutefois ces choix peuvent aussi avoir contribué à la portée limitée de cette étude qui doit également être discutée.

Une première limite touche la généralisation des résultats. Le choix d'une recherche qualitative a entraîné le renoncement à la généralisation à l'ensemble de la population des femmes cadres. En effet, notre stratégie d'échantillonnage ne visait aucunement à satisfaire les critères de généralisation et de représentativité ou à vérifier des faits (Glaser et Strauss, 2010), mais cherchait plutôt à trouver des participantes aux caractéristiques diversifiées afin de comprendre de manière approfondie leur expérience (Boutin, 1997; Morrow, 2005; Romelaer, 2005). Ce choix a par ailleurs permis une plus grande véracité des expériences collectées. Par rapport aux secteurs d'activité au sein desquels les femmes cadres de cette étude travaillent (secteurs traditionnellement féminins et secteurs traditionnellement masculins), une autre limite s'inscrit aussi dans la non-représentativité de l'ensemble des secteurs d'activité et des milieux de travail, plus spécifiquement en ce qui concerne les secteurs traditionnellement masculins. Au regard du choix pour la définition à propos du groupe des cadres (des cadres qui encadrent directement du personnel), nous estimons qu'il peut avoir contribué à l'exclusion d'autres types de statuts cadres que l'on retrouve au sein de la littérature, tels les cadres fonctionnels, experts ou planneurs. En ce sens, cette étude ne prétend pas avoir couvert l'ensemble des réalités du travail des femmes cadres, plus particulièrement au regard des différents statuts qui peuvent s'inscrire dans la grande catégorie des « cadres ». Une autre limite touche la diversification de l'échantillon. Bien que l'échantillon soit composé de femmes cadres de différents âges, niveaux hiérarchiques, domaines de formation, secteurs d'activité, situations familiales et situations conjugales, nous remarquons que toutes les femmes cadres sont blanches même si certaines sont des immigrantes de première et de

deuxième génération. Bien que plus rares dans l'encadrement, selon les estimations de Statistique Canada, 8.9% des femmes immigrantes nées au Canada se retrouvent dans la gestion et 5.8% des femmes parmi les « nouveaux immigrants » occupent un emploi en gestion (Chui, 2011). En ce sens, ces éléments pourraient être pertinents à intégrer dans des travaux ultérieurs. En ce qui concerne l'orientation sexuelle, quelques femmes cadres de cette étude se sont identifiées comme étant en couple homosexuel. Considérant que 64 575 familles canadiennes sont composées d'un couple de même sexe en 2011 (Statistique Canada, 2012), il pourrait être pertinent d'intégrer ces aspects dans des travaux ultérieurs, notamment afin de considérer comment se jouent les enjeux des rapports sociaux de domination et le partage des activités de travail de la sphère domestique. Plus largement, une intégration des enjeux de la diversité des genres et des minorités sexuelles pourrait aussi être pertinente pour des recherches ultérieures.

Les entrevues individuelles réalisées ont été caractérisées de non structurées et narratives, intégrant les dimensions subjectives et intersubjectives. À la suite de notre question d'ouverture permettant de poser l'objet de notre recherche, les femmes cadres ont abordé les aspects qu'elles désiraient en lien avec leur travail. Cette méthode peut avoir limité les informations mentionnées à propos de certains thèmes comparativement à d'autres types d'entrevues qui dirigent davantage les objets et qui recadrent les participantes tout au long de la réalisation des entrevues. Toutefois, ce choix est justifié par notre désir de laisser une place à la parole libre et authentique de chacune des participantes, considérant que ce sont elles qui sont les mieux placées et qui connaissent le mieux ce qu'elles ont vécu. Ce choix est également cohérent avec l'ensemble des autres choix entourant la construction de la problématique, des objectifs de recherche et des choix théoriques et méthodologiques de cette thèse. Enfin, peu importe le type d'entrevues individuelles, chacun des choix qui sont faits entraîne des avantages et des limites.

Une autre limite à considérer touche la subjectivité de l'étudiante-chercheuse qui a été utilisée comme un outil pour la cueillette du matériau et pour l'analyse tout en constituant une limite en teintant ses résultats. En fonction de certains paradigmes de recherche, tels les paradigmes post-positiviste et interprétatif, la place accordée à la subjectivité peut être conceptualisée comme un biais dans le processus de recherche. Toutefois, dans le cadre de notre recherche, nous avons fait des choix de critères de scientificité cohérents avec les choix épistémologiques et méthodologiques que nous avons

effectués. Par exemple, le regard extérieur porté par les collègues doctorantes et la directrice de thèse à travers des rencontres et des périodes d'échanges tout au long du processus de collecte du matériau, du traitement, des analyses et de la rédaction de la thèse ont contribué à la rencontre du critère de fiabilité (Guba et Lincoln, 1989).

Conclusion

Le travail des femmes cadres est un travail exigeant qui est caractérisé par des enjeux visibles et invisibles, dont les activités de travail de la sphère domestique qui demeurent omniprésentes, mais maintenues invisibles. L'intégration et le maintien au travail des femmes cadres leur demandent de développer des stratégies face aux enjeux qui sont vécus dans le travail dans des contextes organisationnels où persistent des rapports sociaux de domination. Il en est de même en ce qui concerne la question des passages entre les niveaux hiérarchiques qui comportent leur lot de défis. L'analyse des situations de travail vécues et racontées par celles qui en font l'expérience met en lumière les aspects qui caractérisent leur travail, dont des formes de souffrance au travail de même que des stratégies défensives pour s'intégrer, se maintenir, voire progresser dans la hiérarchie.

Les stratégies, les arrangements, les renoncements, les compromis et les choix mis en oeuvre par les femmes cadres ne sont pas sans conséquence sur les possibilités de se faire reconnaître (ou non) pour les efforts qu'elles font dans le travail d'encadrement et leur contribution à l'organisation de même que sur la construction de leur identité en considérant leurs différents groupes de références (cadre, femme, professionnelle). Les résultats et les analyses de cette thèse ont montré que différentes dynamiques de reconnaissance au travail et constructions identitaires sont possibles pour les femmes cadres. De même, les résultats et les analyses à propos de leur vécu subjectif au travail ont permis de mieux comprendre la manière dont les stratégies qu'elles adoptent marquent également leurs possibilités de lutter contre les rapports sociaux de domination et des formes de souffrance qui en découlent de même que de dégager des voies d'émancipation par leur travail.

En plus des apports théoriques aux perspectives de la psychodynamique du travail, de la sociologie des rapports sociaux de sexe et du cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle dans les sciences du counseling et de l'orientation, une contribution importante relève de la possibilité (ou non) pour les femmes cadres de trouver leur place au sein de l'encadrement, une place qui leur permet d'apporter une contribution humaine, sociale et financière, une place où elles peuvent se développer et s'accomplir au travail tout en préservant une place pour leurs différents projets de vie, un travail où elles peuvent préserver les aspects qu'elles estiment importants sans qu'il y ait trop de sacrifices à faire. Toutefois, cette place ne leur est pas donnée, elle dépend des choix et des stratégies qu'elles mettent en oeuvre pour faire face aux enjeux rencontrés dans le travail de même que des contextes organisationnels et des situations de travail auxquels elles sont confrontées. Une des retombées de

cette thèse aura été de donner une place à la parole libre et authentique des femmes cadres afin qu'elles puissent mettre des mots, réfléchir, nommer et raconter leurs expériences subjectives dans leur travail d'encadrement et, plus largement, dans leur vie, ce que trop peu de travaux ont fait à ce jour à propos du travail des femmes cadres.

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2012). Conditions de travail et mal-être des encadrants: peut-on souffrir et dans le même temps apprécier son travail? Dans E. Abord de Chatillon, O. Bachelard & S. Carpentier (dir.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale* (p. 149-165). Paris, France: Vuibert.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), 199-217. doi: 10.1016/j.soctra.2009.03.004
- Adams, M. S., Gupta, A. et Leeth, D. J. (2010). Maximising compensation: Organisational level and industry gender composition effects. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 366-385. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411011056868>
- Adams, S. M., Gupta, A. et Leeth, J. D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management*, 20(1), 1-12. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00549.x
- Alami, S., Desjeux, D. et Garabau-Moussaoui, I. (2013). *Les méthodes qualitatives*. (2e éd.). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Alber, A. (2011). Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif COI. Îles-de-France, France: Centre d'études de l'emploi.
- Alber, A. (2013). Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique? *Travail, genre et sociétés*, 30(2), 131-154. doi: 10.3917/tgs.030.0129
- Alcoff, L. et Potter, E. (1993). Introduction: When feminisms intersect epistemology. Dans L. Alcoff & E. Potter (dir.), *Feminist epistemologies* (p. 1-14). New York, NY: Routledge.
- Alemany, C. (2004). Violences. Dans S. H. Hirata (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme* (2e éd. p. 259-263). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Alliot, A. (2017). *Revendiquer un parcours professionnel atypique, pour quelle(s) reconnaissance(s) ? Le cas de cadres dans le secteur de l'assurance en France*. (Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Québec, Canada). Repéré à https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10544/Alliot_Agnes_PhD_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Alvesson, M. (2008). The future of critical management studies. Dans D. Barry & H. Hansen (dir.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (p. 15-30). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Alvesson, M. et Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations*. (2nd ed.). London, UK: SAGE.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. et Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28. doi: 10.1177/1350508407084426
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.
- Amado, G. et Enriquez, E. (1997). Psychodynamique du travail et psychosociologie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 4(6-7), 157-168.
- Amboulé-Abath, A. (2009). L'expérience des femmes dans les directions sportives au Québec: une "émancipation sous tutelle". *Recherches féministes*, 22(1), 123-145. doi: 10.7202/037799ar

- Amistani, C., Guélamine, F. et Mounir, H. (2013). *Chef de service dans le secteur social et médico-social: enjeux, rôles et stratégies d'encadrement*. Paris, France: Dunod.
- Amundson, E. N., Harris-Bowlsbey, J. et Niles, G. S. (2009). *Essential elements of career counseling : processes and techniques*. (2nd ed). Upper Saddle River, N.J: Pearson/Merrill.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives, hors série*(5), 26-37.
- Anderson-Gough, F., Grey, C. et Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490. doi: 10.1016/j.aos.2004.05.003
- Anderson, A. D. et Vinnicombe, S. (2015). Senior women, work-life balance and the decision to quit: A generational perspective. Dans M. A. Broadbridge & L. S. Fielden (dir.), *Handbook of gendered careers in management: Getting in, getting on, getting out* (p. 445-459). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Anderson, K., Armitage, S., Jack, D. et Wittner, J. (2004). Beginning where we are: Feminist methodology in oral history. Dans S. J. Hesse-Biber & P. Leavy (dir.), *Approaches to qualitative research : A reader on theory and practice* (p. 224-242). New York, NY: Oxford University Press.
- Andonova, Y. et Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication & Organisation*, 36(2), 136-147. doi: 10.4000/communicationorganisation.970
- Andrew, C., Coderre, C., Daviau, A. et Denis, A. (1989). La bureaucratie à l'épreuve du féminin: essai sur les trajectoires familiales de gestionnaires québécoises et ontariennes. *Recherches féministes*, 2(2), 55-78.
- Andrew, C., Coderre, C. et Denis, A. (1999). *Femmes de carrière, carrières de femmes: étude des trajectoires familiales, scolaires et professionnelles des gestionnaires québécoises et ontariennes*. Ottawa, Canada: Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Andrew, M., Squire, C. et Tamboukou, M. (2008). *Doing narrative research*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Anteby, M. et Chan, K. C. (2013). Invisible work. Dans V. Smith (dir.), *Sociology of work : An encyclopedia* (p. 985-987). Thousand Oaks, CA: SAGE Reference.
- Antoniou, A. S. et Anggelou, V. (2019). Women in management and on corporate boards of directors: Accelerating progress. Dans A. S. Antoniou, C. Cooper & C. Gatrell (dir.), *Women, business and leadership. Gender and organisations* (p. 19-40). Cheltenham: Elgard Publishing Limited.
- Applebaum, A. H. (1992). *The concept of work: Ancient, medieval, and modern*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Arneson, R. (2004). Work, philosophy of. Dans E. Craig (dir.), *Routledge encyclopedia of philosophy*. doi: 10.4324/9780415249126-N022-2. Repéré à <https://www.rep-routledge.com/acces.bibl.ulaval.ca/articles/work-philosophy-of/v-1>
- Ashforth, E. B., Kreiner, E. G. et Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier: un management hors sujet? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 17-30. doi: <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0017>
- Aubert, N., de Gaujelac, V. et Navridis, K. (1996). *L'aventure psychosociologique*. Paris, France: Desclée de Brouwer.

- Babcock, L., Recalde, P. M., Vesterlund, L. et Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714-747. doi: 10.1257/aer.20141734
- Baier, A. (1985). *Postures of the mind*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press
- Baillargeon, D. (2012). *Brève histoire des femmes au Québec*. Montréal, Canada: Boréal.
- Baker, T. D. et Kelan, K. E. (2019). Splitting and blaming: The psychic life of neoliberal executive women. *Human relations*, 72(1), 69-97. doi: 10.1177/0018726718772010
- Bakker, W. et Mulder, H. C. (2013). Characteristics of post-separation families in the Netherlands: Shared residence versus resident mother arrangements. *GeoJournal*, 78(5), 851-866. doi: <https://doi.org/10.1007/s10708-012-9470-x>
- Barbier, J.-M., Chauvigné, C. et Vitali, M.-L. (2011). "L'agir des dirigeants": entre modèle d'action et activité réelle. Dans J.-M. Barbier, C. Chauvigné & M.-L. Vitali (dir.), *Diriger : un travail* (p. 17-34). Paris, France: L'Harmattan.
- Barbier, P., Bargel, L., Baumont, A., Darmon, M. et Dumont, L. (2016). Vêtement. Dans J. Renne (dir.), *Encyclopédie critique du genre* (p. 659-669). Paris, France: La découverte.
- Baribeau, C. (2005). Le journal de bord du chercheur. *Recherches qualitatives, hors série*(2), 98-114.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28(1), 133-148.
- Baribeau, C. et Germain, M. (2010). L'entretien de groupe : considérations théoriques et méthodologiques. *Recherches qualitatives*, 29(1), 28-49.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). Quelles qualités essentielles la recherche qualitative requiert-elle de la part du chercheur? *Recherches qualitatives, Hors série*(12), 1-8.
- Barley, R. S. et Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Barret-Ducrocq, F. (2004). "Après le "women's liberation movement", la question des femmes dans la recherche scientifique: historique et enjeux théoriques. Dans G. Leduc (dir.), *Nouvelles sources et nouvelles méthodologies de recherche dans les études sur les femmes* (p. 23-40). Paris, France: L'Harmattan.
- Barreto, M., Ryan, K. M. et Schmitt, T. M. (2009). Introduction: Is the glass ceiling still relevant in the 21st Century? Dans M. Barreto, K. M. Ryan & T. M. Schmitt (dir.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 3-18). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barry, J., Berg, E. et Chandler, J. (2006). Academic shape shifting: Gender, management and identities in Sweden and England. *Organization*, 13(2), 275-298. doi: 10.1177/1350508406061673
- Barth, I. et Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. *Management & Avenir*, 36(6), 316-339. doi: 10.3917/mav.036.0316
- Bartram, S. (2005). What is wrong with current approaches to management development in relation to women in management roles? *Women in Management Review*, 20(2), 107-116. doi: 10.1108/09649420510584445
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. et Lévy, A. (2013). Introduction. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* (p. 9-22). Toulouse, France: Érès.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. et Atwater, L. E. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.

- Bastid, F. (2009). Que signifie «réussir sa carrière» pour un cadre aujourd'hui? Entre approche subjective et subjectivisme. *Humanisme et Entreprise*, 29(1), 1-21. doi: 10.3917/hume.291.0001
- Bastien, C. (2015). *Progression ou régression dans les hautes sphères de la direction : Qu'en est-il de la perception des femmes cadres des organisations publiques?* (Mémoire de maîtrise, Université d'Ottawa, Ottawa, Canada). Repéré à https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/19864/1/Bastien_Christine_2011_these.pdf
- Battagliola, F. (2004). *Histoire du travail des femmes*. Paris, France: La Découverte.
- Baudoux, C. (2005). *La passion de l'université: les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*. Cap-Rouge, Canada: Presses Inter Universitaires.
- Baumgartner, M. S. et Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576. doi: 10.1177/0894845309352242
- Bayer, V. (2016). Les cadres du travail social au prisme du genre: de la tension à l'attention. *Revue Forum*, 147(1), 60-67.
- Bazin, Y. (2015). Des ouvriers travailleurs aux makers créatifs. *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274(3), 133-139. doi: 10.3917/rsg.273.0133
- Beaton, A. M., McKay, K. et Rouleau, M.-É. (2007). Force numérique des femmes, perception de menace et solidarité organisationnelle: la perspective des gestionnaires masculins. *Télescope*, 13(4), 80-96.
- Bédard, J. et Brière, S. (2015). *Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés ciblées par la Table des partenaires influents : bilan 2014*. Repéré à <https://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/03/SCF-Rapport-femmes-et-CA.pdf>
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, 151(4), 145-160. doi: 10.3166/rfg.151.145-160
- Belghiti-Mahut, S. et Landrieux-Kartochian, S. (2008). Le plafond de verre, encore et toujours. Dans A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti-Mahut (dir.), *GRH et genre: les défis de l'égalité hommes-femmes* (p. 105-125). Paris, France: Vuibert.
- Bélisle, D. et Pinard, Y. (1985). Un peu d'histoire: de l'ouvrage des femmes québécoises. Dans L. Vandelac (dir.), *Du travail et de l'amour: les dessous de la production domestique* (p. 99-134). Montréal, Canada: Éditions Saint-Martin.
- Bell, E., Meriläinen, S., Taylor, S. et Tienari, J. (2019). Time's up! Feminist theory and activism meets organization studies. *Human relations*, 72(1), 4-22. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726718790067>
- Benelli, N. et Modak, M. (2010). Analyser un objet invisible: le travail de care. *Revue française de sociologie*, 51(1), 39-60. doi: <https://doi.org/10.3917/rfs.511.0039>
- Beninger, A. (2013). *High-potential employees in the pipeline: Maximizing the talent pool in canadian organizations*. Toronto, Canada: Catalyst Canada.
- Benquet, M. et Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 19-25. doi: 10.3917/tgs.035.0019
- Bercot, R. (2011). La santé des femmes au travail en France. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(2), 26-49. doi: <https://doi.org/10.7202/1006120ar>
- Bereni, L., Marry, C., Pochic, S. et Revillard, A. (2011). Le plafond de verre dans les ministères: regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique. *Politiques et management public*, 28(2), 139-155. doi: 10.3166/pmp.28.139-155
- Bergère, J.-M. et Chassard, Y. (2013). *À quoi servent les cadres : les modes de management en question*. Paris, France: Odile Jacob.

- Bergeron-Leclerc, C. et Cormier, C. (2009). Les ingrédients magiques de la relation d'aide: une exploration des facteurs à l'origine du succès de l'intervention dans le champ de la santé mentale. *Service social*, 55(1), 1-16. doi: <https://doi.org/10.7202/029486ar>
- Bergeron, G. P. (2003). *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*. (3e éd.). Boucherville, Canada: Gaétan Morin Éditeur.
- Bernaud, J.-L. (2016). Le «sens de la vie» comme paradigme pour le conseil en orientation. *Psychologie française*, 61(1), 61-72. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.psfr.2013.06.004>
- Berrat, B., Mispelblom-Beyer, F. et Riffault, J. (2013). De l'encadrement intermédiaire au dispositif d'encadrement. Dans C. Amistani, F. Guélamine & H. Mounir (dir.), *Chef de service dans le secteur social et médico-social: enjeux, rôles et stratégies d'encadrement* (p. 191-209). Paris, France: Dunod.
- Bertaux-Wiame, I. (2006). Conjugalité et mobilité professionnelle: le dilemme de l'égalité. *Cahiers du genre*, 41(2), 49-73.
- Bertaux, D. (2010). *Le récit de vie : l'enquête et ses méthodes*. (3e éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Berthelot, J.-M. (2006). Épistémologie des sciences humaines. Dans S. Mesure & P. Savidan (dir.), *Dictionnaire des sciences humaines* (p. 378-382). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Bertin-Mouroit, B. et Laval, C. (2005). *Repenser l'équilibre homme-femmes dans la ressource managériale et dirigeante : comment faire de la gestion de carrière des femmes un levier de l'efficacité économique*. Paris, France: Les Echos.
- Bertin-Mouroit, B. et Laval, C. (2006). Briser le plafond de verre: un travail de longue haleine. *L'expansion Management Review*, 121(2), 48-53. doi: 10.3917/emr.121.0048
- Bertrand, T. et Stimec, A. (2011). Santé au travail. Voyage au pays du lean management. *Revue française de gestion*, 214(5), 127-144. doi: 10.3166/rfg.214.127-144
- Bessin, M. (2013). Temporalités, parcours de vie et travail. Dans M. Maruani (dir.), *Travail et genre dans le monde: l'état des savoirs* (p. 107-116). Paris, France: La Découverte.
- Bessin, M., Bidart, C. et Grossetti, M. (2010). Les bifurcations, un état de la question en sociologie. Dans M. Bessin, C. Bidart & M. Grossetti (dir.), *Bifurcations : les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement* (p. 23-35). Paris, France: La Découverte.
- Betz, E. N. (2005a). Women's career development. Dans D. S. Brown & W. R. Lent (dir.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (p. 253-277). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Betz, N. (2005b). Basic issues and concepts in the career development and counseling for women. Dans W. B. Walsh & J. M. Heppner (dir.), *Handbook of career counseling for women* (2nd ed p. 45-74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bigi, M., Cousin, O., Méda, D., Sibaud, L. et Wieviorka, M. (2015). *Travailler au XXIe siècle : des salariés en quête de reconnaissance*. Paris, France: Robert Laffont.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 47-61.
- Billiard, I. (1993). Le travail: un concept inachevé. *Éducation permanente*, 116(3), 19-32.
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail : l'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris, France: La Dispute.
- Billing, D. Y. (2011). Are women in management victims of the phantom male norm? *Gender, Work and organization*, 18(3), 298-317. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x
- Billing, D. Y. (2015). Playing, quitting or changing the game? A discussion of women managers' responses to organizational conditions. Dans M. A. Broadbridge & L. S. Fielden (dir.),

- Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out* (p. 411-425). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Billing, D. Y. et Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157. doi: 10.1111/1468-0432.00103
- Bimrose, J., McMahon, M. et Watson, M. (2015). *Women's career development throughout the lifespan: an international exploration*. London, UK: Routledge.
- Bimrose, J., McMahon, M. et Watson, M. (2019). Women and social justice. Does career guidance have a role? Dans T. Hooley, G. R. Sultana & R. Thomsen (dir.), *Career guidance for emancipation : reclaiming justice for the multitude* (p. 17-32). New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Bioy, A. et Maquet, A. (2003). *Se former à la relation d'aide : concepts, méthodes, applications*. Paris, France: Dunod.
- Blackmore, J., Thomson, P. et Barty, K. (2006). Principal selection: Homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 297-317. doi: 10.1177/1741143206065267
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions : Career and family among women executives*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Blanchard, S., Le Feuvre, N. et Metso, M. (2009). Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique. *Informations sociales*, 151, 72-81.
- Blanchet, A. (1985). L'histoire de l'entretien non directif de recherche (E.N.D.R.). Dans A. Blanchet, H. Bézilla, M.-F. Florand, A. Giami, F. Giust-Desprairies, A. Gotman, J.-M. Léger, R. C. d'Allonnes & L. Zylberstein-Vaisman (dir.), *L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et le sens* (p. 7-77). Paris, France: Dunod.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. (2e éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Bloch, H., Dépret, É., Gallo, A., Garnier, P., Gineste, M.-D., Leconte, P., . . . Reuchlin, M. (1997). *Dictionnaire fondamental de la psychologie*. Paris, France: Larousse.
- Bloor, M. et Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods : A vocabulary of research concepts*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Blumberg, Y. (2018). Companies with more female executives make more money—here's why. *CNBC*. Repéré à <https://www.cnbc.com/2018/03/02/why-companies-with-female-managers-make-more-money.html>
- Blustein, L. D. (2006). *The psychology of working : A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Blustein, L. D. (2014). Implications for career theory. Dans J. Bimrose, M. McMahon & M. Watson (dir.), *Women's career development throughout the lifespan: An international exploration* (p. 219-230). New York, NY: Routledge.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Cu villier, B., Sarnin, P. et Vacherand-Revel, J. (2018). Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres: quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé? *Pratiques psychologiques*, 24(4), 349-373. doi: <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>
- Bobillier Chaumon, M.-E., Sarnin, P. et Cu villier, B. (2015). L'activité médiatisée des cadres par les technologies: de nouvelles pratiques pour de nouvelles compétences? Dans C. Filio & L.

- Lerouge (dir.), *Les cadres face aux TIC. Enjeux et risques psychosociaux au travail* (p. 49-73). Paris, France: L'Harmattan.
- Boivin, M.-D. et Goyer, L. (2004). *De l'orientation à vie à l'orientation tout au long de la vie: quels défis pour les pratiques en orientation?* Communication présentée 13ème congrès de la psychologie du travail et des organisations, Bologne, Italie.
- Bolduc, F. et Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau: une étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(3), 1-21.
- Boni-Le Goff, I. (2013). *Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management*. (Doctorat en sociologie, École des hautes études en sciences sociales, Paris, France). Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-00877764/>
- Boni-Le Goff, I. (2015). Les coûts du passing féminin dans une profession d'expertise. Dans R. Bercot (dir.), *Le genre du mal-être au travail* (Première édition p. 53-78). Toulouse, France: Octarès éditions.
- Boni-Le Goff, I. (2016). L'invisible "sale boulot" du conseil en management. Dans J. A. Calderon, L. Demailly & S. Muller (dir.), *Aux marges du travail* (p. 39-50). Toulouse, France: Octares.
- Bonnet, E., Collet, B. et Maurines, B. (2006). Carrière familiale et mobilité géographique professionnelle. *Cahiers du genre*, 41(2), 75-98.
- Bonnet, R. et Bonnet, J. (2003). *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants : entre le rationnel et le sensible*. Paris, France: L'Harmattan.
- Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K. et Houran, J. (2013). Rethinking a glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 230-239. doi: 10.1177/1938965513492624
- Borgen, H. F. (2006). Interests. Dans H. J. Greenhaus & A. G. Callanan (dir.), *Encyclopedia of career development* (p. 393-396). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bouchet, H. (1998). Que font les cadres? Dans J. Kergoat (dir.), *Le monde du travail* (p. 128-134). Paris, France: La Découverte.
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M. et Lécuyer, B.-P. (2012). *Dictionnaire de la sociologie*. Paris, France: Larousse.
- Bouffartigue, P. (2001a). Introduction. Dans P. Bouffartigue, A. Grelon, G. Groux, J. Laufer & Y.-F. Livian (dir.), *Cadres : la grande rupture* (p. 7-17). Paris, France: La Découverte.
- Bouffartigue, P. (2001b, novembre). *La fonction d'encadrement : de l'importance du travail dans l'étude des cadres*. Communication présentée Colloque « Autour des travaux de G. Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer », Université de Paris X Nanterre, France. Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00007509>
- Bouffartigue, P. et Gadea, C. (2000). *Sociologie des cadres*. Paris, France: La Découverte.
- Boulet, M. (2013). *L'accès limité des femmes aux emplois de gestion: un plafond de verre?* Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/acces-limite-femme.pdf>
- Boulet, M. (2014). *Même profession, salaires différents: les femmes professionnelles moins bien rémunérées*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/industries/difference-salaire-homme-femme.pdf>
- Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Paris, France: Seuil.
- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Paris, France: Seuil.
- Bourdieu, P. (2002). *La domination masculine*. (Éd. augm. d'une préf). Paris, France: Éditions du Seuil.
- Bouret, P. (2009). Encadrer dans la fonction publique hospitalière: un travail de lien invisible. *Revue française d'administration publique*, 128(4), 729-740.

- Bourgain, M. et Chaudat, P. (2015). Vie professionnelle et maternité: représentations comparées de jeunes entrepreneures et cadres en TPE et PME en croissance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(2), 83-108. doi: 10.3917/entre.142.0083
- Bourgain, M. (2012). *Quand la conciliation travail-vie personnelle et les communications interpersonnelles sont un enjeu quotidien. Récits de femmes cadres intermédiaires en centre hospitalier universitaire*. (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, Québec, Canada).
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*. Paris, France: Belin.
- Boussard, V. (2013). *Injonction de mobilité et différenciation de carrière pour les cadres. Le cas de la mobilité géographique*. Paris, France: Institut de Recherches Économiques et Sociales et CFE-CGC.
- Boussard, V. (2016). Celles qui survivent: dispositions improbables des dirigeantes dans la finance. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 47-65. doi: 10.3917/tgs.035.0047
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Boutin, G. (2007). *L'entretien de groupe en recherche et formation*. Montréal, Canada: Éditions Nouvelles.
- Bowden, P. et Mummery, J. (2009). *Understanding feminism*. Stocksfield, England: Acumen.
- Bowling, J. C., Kelleher, A. C., Jones, J. et Wright, S. D. (2006). Cracked ceilings, firmer floors, and weakening walls: Trends and patterns in gender representation among executives leading American state agencies, 1970–2000. *Public Administration Review*, 66(6), 823-836.
- Boylorn, M. R. (2008). Lived experience. Dans M. L. Given (dir.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (p. 490). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bracke, S., de la Bellacasa, M. P. et Clair, I. (2013). Le féminisme du positionnement. Héritages et perspectives contemporaines. *Cahiers du genre*, 54(1), 45-66. doi: 10.3917/cdge.054.0045
- Brady, D., Isaacs, K., Reeves, M., Burroway, R. et Reynolds, M. (2011). Sector, size, stability, and scandal: Explaining the presence of female executives in fortune 500 firms. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 84-105. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111109327>
- Brandser, G. C. (1996). Women-the new heroes of the business world? *Women in Management Review*, 11(2), 3-17.
- Brangier, É., Lancry, A. et Louche, C. (2004). *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Nancy, France: Presses universitaires de Nancy.
- Brian, M. (2018). Les nouveaux pères. *Le Débat*, 200(3), 173-189. doi: 10.3917/deba.200.0173
- Brière, S., Auclair, I., Deschênes, C., Fournier, G., Fournier, P.-L., Lee-Gosselin, H., . . . Villeneuve, M. (2018). Rapport de recherche actions concertées: Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire. Québec, Canada: Fonds de recherche société et culture du Québec.
- Brinkmann, S. (2018). The interview. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed. p. 576-599). Los Angeles, CA: Sage.
- Broadbridge, A. (2004). It's not what you know, it's who you know. *Journal of Management Development*, 23(6), 551-562. doi: 10.1108/02621710410541123
- Broadbridge, A. (2008a). Barriers to ascension to senior management positions in retailing. *Service Industries Journal*, 28(9), 1225-1245. doi: 10.1080/02642060802230148

- Broadbridge, A. (2008b). Senior careers in retailing: An exploration of male and female executives' career facilitators and barriers. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1), 11-35. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542410810849105>
- Broadbridge, A. (2009). Sacrificing personal or professional life? A gender perspective on the accounts of retail managers. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 19(3), 289-311. doi: 10.1080/09593960903234226
- Broadbridge, A. (2010). Choice or constraint? Tensions in female retail executives' career narratives. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 244-260. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411011036437>
- Broadbridge, A. et Hearn, J. (2008). Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, 19(s1), S38-S49. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00570.x
- Broadbridge, M. A. (2015). How some women achieve success. Dans M. A. Broadbridge & L. S. Fielden (dir.), *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out* (p. 258-273). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Brown, A. (1997). A dynamic model of occupational identity formation. Dans A. Brown (dir.), *Promoting vocational education and training: European perspectives* (p. 60-66). Hameenlinna, Finland: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Brown, C. et Yates, J. (2018). Understanding the experience of midlife women taking part in a work-life balance career coaching programme: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 110-125. doi: 10.24384/000472
- Bruce, S. et Yearley, S. (2006). *The Sage dictionary of sociology*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Bruchez, C., Roux, P. et Santiago-Delefosse, M. (2017). Validité et qualité en recherche qualitative: aspects pratiques. Dans M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (dir.), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 225-241). Malakoff, France: Dunod.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88. doi: 10.3917/riges.302.0079
- Brunel, V. (2012). Accompagner les encadrants publics pour soutenir leur processus de subjectivation au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 169-179.
- Bruner, S. J. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brunner, S. S. (2018). *How do female leaders address challenges associated with their role in a male-dominated organizational environment?* (Dissertation, Universidade Catolica Portuguesa, Portugal, Spain).
- Bubeck, D. E. (1995). *Care, gender, and justice*. Oxford, England: Clarendon Press.
- Budd, W. J. (2013). Work, definitional. Dans V. Smith (dir.), *Sociology of work : An encyclopedia* (p. 985-987). Thousand Oaks, CA: SAGE Reference.
- Bujold, C. et Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherches*. (2e éd.). Boucherville, Canada: Gaëtan Morin Éditeur.
- Burchielli, R., Bartram, T. et Thanacoody, R. (2008). Work-family balance or greedy organizations? *Industrial Relations*, 63(1), 108-133. doi: 10.7202/018124ar
- Burke, J. R. (2017). Women in management worldwide. Progressing slowly. Dans J. R. Burke & M. A. Richardsen (dir.), *Women in management worldwide: Signs of progress* (p. 1-24). New York, NY: Taylor & Francis.

- Burke, R. J. (2019). Women in management and on corporate boards of directors: Accelerating progress. Dans A.-S. Antoniou, C. Cooper & C. Gatrell (dir.), *Women, business and leadership. Gender and organisations* (p. 19-40). Cheltenham, UK: Elgard Publishing Limited.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis : Elements of the sociology of corporate life*. London, UK: Heinemann.
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives, hors série*(8), 7-36.
- Buscatto, M. (2014). *Sociologies du genre*. Paris, France: Armand Colin.
- Caillé, A. (2007). *La quête de reconnaissance nouveau phénomène social*. Paris, France: La Découverte.
- Calás, M. B. et Smircich, L. (2009). Feminist perspectives on gender in organizational research: What is and is yet to be. Dans A. D. Buchanan & A. Bryman (dir.), *The SAGE handbook of organizational research methods* (Vol. 12, p. 246-269). London, UK: SAGE Publications.
- Calvert, M. L. et Ramsey, V. J. (1992). Bringing women's voice to research on women in management: A feminist perspective. *Journal of Management Inquiry*, 1(1), 79-88.
- Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners. (2012). Core Competencies. Ottawa, Canada: Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners.
- Cansu, A.-S. et Roger, A. (2017). *Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise multinationale*. Communication présentée 28e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines Aix Marseille, France.
- Carballeda, G. et Garrigou, A. (2001). Derrière le "stress", un travail sous contraintes. Dans P. Bouffartigue, A. Grelon, G. Groux, J. Laufer & Y.-F. Livian (dir.), *Cadres : la grande rupture* (p. 89-105). Paris, France: La Découverte.
- Cardinal Picard, M. (2010). *Pratiques de l'écrit et rapport à l'écrit de conseillères et conseillers d'orientation au coeur de la relation d'orientation* (Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Canada). Repéré à <https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/952/NR70606.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carli, L. L. (2015). Women and leadership. Dans M. A. Broadbridge & L. S. Fielden (dir.), *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out* (p. 290-303). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1991). *Corps et âmes. Psychopathologie du travail infirmier*. St-Laurent, Canada: Liber.
- Carpentier, N. et White, D. (2013). Perspective des parcours de vie et sociologie de l'individuation. *Sociologie et sociétés*, 45(1), 279-300. doi: 10.7202/1016404ar
- Carter, M. N. et Silva, C. (2010). Pipeline's broken promise. New York, NY: Catalyst.
- Cassell, J. (2001). Différence par corps: les chirurgiennes. *les cahiers du Genre*, 29, 53-82.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S. et Martínez José, L. (2010). Female executives and the glass ceiling in Spain. *International Labour Review*, 149(3), 343-360. doi: 10.1111/j.1564-913X.2010.00090.x
- Catalyst. (2013). Les femmes cadres supérieures et les femmes les mieux rémunérées selon le classement Financial Post 500. Canada: Catalyst.
- CFDT-Cadres (2013). *Travail et temps: comment maintenir les équilibres?* Repéré à <http://www.wk-rh.fr/publication/upload/CFDT-Cadres-Enquete-Travail-et-temps.pdf>
- Chabaud-Rychter, D., Fougeyrollas-Schwebel, D. et Sonthonnax, F. (1985). *Espace et temps du travail domestique*. Paris: Librairie des Méridiens.

- Chabot, C. et Shoveller, J. (2012). Fieldwork: Observation and interviews. Dans L. Greaves & J. L. Oliffe (dir.), *Designing and conducting gender, sex, and health research* (p. 105-125). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chaine, L. (2012). Culture de la reconnaissance et culture du résultat: aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 105-122. doi: 10.3917/nrp.013.0105
- Challiol, H. et Mignonac, K. (2005). Relocation decision-making and couple relationships: A quantitative and qualitative study of dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 247-274. doi: 10.1002/job.311
- Chamoux, M.-N. (1994). Sociétés avec et sans concept de travail. *Sociologie du travail*, 36(Hors série), 57-71.
- Chamoux, M.-N. (1998). Sens et place du travail dans les sociétés. Dans J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot & D. Linhart (dir.), *Le monde du travail* (p. 15-23). Paris, France: La Découverte.
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*(1), 113-132. doi: 10.3917/trav.009.011
- Charest, É. (2015, mai). *Employées de l'État: enjeux contemporains*. Communication présentée 13ème édition de l'Université féministe d'été de l'Université Laval, Québec, Canada.
- Charpentier, M. (1995). *Condition féminine et vieillissement*. Montréal, Canada: Éditions du Remue-ménage.
- Chase, E. S. (2005). Narrative inquiry. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed. p. 651-679). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chase, E. S. (2018). Narrative Inquiry. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed. p. 546-560). Los Angeles, CA: Sage.
- Chauvigné, C. (2011). Faire travailler. Dans J.-M. Barbier, C. Chauvigné & M.-L. Vitali (dir.), *Diriger : un travail* (p. 85-115). Paris, France: L'Harmattan.
- Chesterman, C. et Ross-Smith, A. (2006). Not tokens: Reaching a "critical mass" of senior women managers. *Employee Relations*, 28(6), 540-552. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01425450610704489>
- Chesterman, C., Ross-Smith, A. et Peters, M. (2005). "Not doable jobs!" Exploring senior women's attitudes to academic leadership roles. *Women's Studies International Forum*, 28(2-3), 163-180. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.wsif.2005.04.005>
- Chevallier, É. (2016). *Redonner du sens à sa vie professionnelle par une rupture intentionnelle de carrière chez les cadres français au mitan de la vie*. (Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Québec, Canada). Repéré à <http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/9890>
- Chevallier, S. et Chauviré, C. (2010). *Dictionnaire Bourdieu*. (Nouv. éd). Paris, France: Ellipses.
- Chirikova, E. A. et Krichevskaja, N. O. (2002). The woman manager: Business strategies and self-image. *Sociological research*, 41(1), 38-54. doi: 10.2753/SOR1061-0154410138
- Chui, T. (2011). *Les femmes immigrantes*. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-503-x/2010001/article/11528-fra.pdf?st=9-rSw_FN
- Chung, Y. B. et Gfroerer, M. C. A. (2003). Career coaching: Practice, training, professional, and ethical issues. *The Career Development Quarterly*, 52(2), 141-152. doi: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2003.tb00634.x>
- Clair, I. (2012). *Sociologie du genre*. Paris, France: Armand Colin.
- Clair, P. R., McConnell, M., Bell, S., Hackbarth, K. et Mathes, S. (2008). *Why work? The perceptions of a real job and the rhetoric of work through the ages*. West Lafayette, IN: Purdue University Press.

- Clandinin, D. J. et Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry. Experience and story in qualitative research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Clergeau, C. et Pihel, L. (2010). *Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : le rôle clé des managers de proximité dans les centres d'appels*. Communication présentée 20ème congrès de l'AGRH, Renne/St-Malo, France.
- Clot, Y. (1996). *Histoires de la psychologie du travail : approche pluridisciplinaire*. Toulouse, France: Octares.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*. (5e éd.). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2017). *Travail et pouvoir d'agir*. (2e édition). Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Cloutier-Villeneuve, L. (2018). *Comparaison du revenu d'emploi médian des femmes et des hommes au Québec en 2015 : analyse par profession*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/cap-remuneration-201806-11.pdf>
- Cockburn, C. (1991). *In the way of women : Men's resistance to sex equality in organizations*. Ithaca, NY: Irl Press.
- Code, L. (1993). Taking subjectivity into account. Dans L. Alcoff & E. Potter (dir.), *Feminist epistemologies* (p. 15-48). New York, NY: Routledge.
- Collard, N. (2016). *Qui s'occupe du souper? Travail-famille: l'affaire des deux parents*. Montréal, Canada: Québec Amérique.
- Colle, R., Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2006). *Le défi de l'articulation vie privée-vie professionnelle des couples à double carrière*. Communication présentée congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Reims, France. Repéré à <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008christin-colle.pdf>
- Collerette, P. (2009). Étude de cas (méthode des). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 91-94). Paris, France: Armand Colin.
- Collin, A. et Young, A. R. (2000). Introduction: Framing the future of career. Dans A. R. Young & A. Collin (dir.), *The future of career* (p. 1-17). New York, NY: Cambridge University Press.
- Collin, F. (1978). No man's land: réflexion sur "l'esclavage volontaire" des femmes. Dans J. Aubenas-Bastie (dir.), *Les Femmes et leurs maîtres : séminaire, Paris VIII Vincennes* (p. 261-278). Paris, France: C. Bourgois.
- Combes, D., Daune-Richard, A.-M. et Devreux, A.-M. (2002). À quoi sert une épistémologie des rapports sociaux de sexe. Dans M.-C. Hurtig, M. Kail & H. Rouch (dir.), *Sexe et genre : de la hiérarchie entre les sexes* (p. 59-68). Paris, France: CNRS.
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837-849. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x
- Conseil du statut de la femme (2010). *Portrait statistique Égalité femmes/hommes. Où en sommes-nous au Québec*. Repéré à <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/portrait-statistique-egalite-femmes-hommes-ou-en-sommes-nous-au-quebec.pdf>
- Conseil du statut de la femme (2016). *Portrait statistique Égalité femmes-hommes*. Repéré à https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/portrait_national_egalite_2016.pdf
- Cook, A. et Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089. doi: 10.1002/smj.2161
- Cook, A. J. et Fonow, M. M. (1990). Knowledge and women's interests: Issues of epistemology and methodology in feminist sociological research. Dans J. M. Nielsen (dir.), *Feminist research methods : Exemplary readings in the social sciences* (p. 69-93). Boulder, CO: Westview Press.

- Cook, P. E., Heppner, J. M. et O'Brien, M. K. (2002). Feminism and women's career development: An ecological perspective. Dans G. S. Niles (dir.), *Adult career development : concepts, issues, and practices* (3rd ed p. 168-189). Tulsa, OK: National Career Development Association.
- Cope, J. (2005). Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: philosophical and methodological issues. *International Small Business Journal*, 23(2), 163-189. doi: 10.1177/0266242605050511
- Corbeil, C. et Descarries, F. (1997). D'espoir et de réalités: les stratégies de conciliation des mères en emploi. Dans A. Soares (dir.), *Stratégies de résistance et travail des femmes* (p. 123-150). Paris, France: L'Harmattan.
- Corcuff, P. (2011). *Les nouvelles sociologies : entre le collectif et l'individuel*. (3e éd. actualisée). Paris, France: Colin.
- Cornet, A. et Bonniver, S. (2008). Leadership et genre. Dans A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti-Mahut (dir.), *GRH et genre: les défis de l'égalité hommes-femmes* (p. 125-137). Paris, France: Vuibert.
- Cornet, A. et Cadalen, S. (2009, mai). *Leadership et genre: regard croisé de la gestion et de la psychanalyse*. Communication présentée congrès annuel de l'Institut psychanalyse management (IPM), Nice, France. Repéré à <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/18201/1/leadership-genre%20et%20psychanalyse-nice-2009.pdf>
- Coronel, M. J., Moreno, E. et Carrasco, J. M. (2010). Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers. *Gender, Work and organization*, 17(2), 219-239. doi: <https://doi.org/10.1111/j.14680432.2009.00463.x>
- Côté, D. et Gaborean, F. (2015). Nouvelles normativités de la famille: la garde partagée au Québec, en France et en Belgique. *Canadian Journal of Women and Law*, 27(special issue), 22-46. doi: 10.3138/cjwl.27.1.22
- Côté, N. (2013). Pour une compréhension dynamique du rapport au travail: la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie. *Sociologie et sociétés*, 45(1), 179-201. doi: 10.7202/1016400ar
- Courcy, I., Des Rivières-Pigeon, C. et Modak, M. (2016). Appréhender l'invisible: réflexions sur un dispositif méthodologique élaboré pour l'analyse du travail domestique. *Recherches féministes*, 29(1), 51-69.
- Courduriès, J. (2006). Les couples gays et la norme d'égalité conjugale. *Ethnologie française*, 36(4), 705-711. doi: <https://doi.org/10.3917/ethn.064.0705>
- Cousin, O. (2004). Travail et autonomie. Dans A. Karvar & L. Rouban (dir.), *Entreprise & société* (p. 23-38). Paris, France: Découverte.
- Cousin, O. et Mispelblom Beyer, F. (2011). Le rapport au travail des cadres: un engagement paradoxal. Dans P. Bouffartigue, C. Gadea & S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?* (p. 46-55). Paris, France: Colin.
- Craig, E. (2008). The human and the hidden: Existential wonderings about depth, soul, and the unconscious. *The Humanistic Psychologist*, 36(3-4), 227-282. doi: <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.1080/08873260802391588>
- Créno, L. et Cahour, B. (2016). Les cadres surchargés par leurs emails: déploiement de l'activité et expérience vécue. *Activités*, 13(1), 1-35.
- Creswell, W. J. (2013). *Qualitative inquiry & research design : Choosing among five approaches*. (3rd ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Cristol, D. (2009). L'enseignement des sciences de gestion s'oppose-t-il à l'apprentissage du management? *Revue internationale de psychosociologie*, 15(37), 307-325.

- Cross, C. (2010). Barriers to the executive suite: Evidence from Ireland. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 104-119. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011024376>
- Cross, C. et Linehan, M. (2008). Organisational barriers and the female managerial career: Some empirical evidence from Ireland. *Journal of Workplace Rights*, 13(3), 245-258. doi: 10.2190/WR.13.3.c
- Crowley, M. et Hodson, R. (2014). Neoliberalism at work. *Social Currents*, 1(1), 91-108. doi: 10.1177/2329496513511230
- d'Agostino, A., Epiphane, D., Jonas, I., Séchaud, F. et Sulzer, E. (2014). Femmes dans des "métiers d'hommes": entre contraintes et déni de légitimité. *Bref du Céreq*, 124, 1-4.
- Dagron, T. (2014). Présentation. Dans É. La Boétie (dir.), *Discours de la servitude volontaire, 1574* (p. 7-20). Paris, France: Vrin.
- Dambrin, C. et Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09513570810872897>
- Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie : 1700 ouvrages recensés, 1992-2002*. (2e éd.). Villeneuve d'Ascq, France: Presses universitaires du septentrion.
- Danvers, F. (2018a). Chapitre 15: L'orientation des adultes: enjeux et perspectives. Dans F. Danvers (dir.), *S'orienter dans un monde en mouvement* (p. 259-288). Paris, France: Editions L'Harmattan.
- Danvers, F. (2018b). *S'orienter dans un monde en mouvement*. Paris, France: Editions L'Harmattan.
- Daune-Richard, A.-M. (1998). Qualifications et représentations sociales. Dans M. Maruani (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité: hommes et femmes sur le marché du travail* (p. 39-57). Paris, France: La Découverte.
- Daune-Richard, A.-M. et Devreux, A.-M. (1992). Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique. *Recherches féministes*, 5(2), 7-30.
- de Beauvoir, S. (1970). *Le deuxième sexe*. Paris, France: Gallimard.
- De Coster, M. (1994a). Introduction: bilan traité et perspectives de la sociologie du travail. Dans M. De Coster (dir.), *Traité de sociologie du travail* (p. 1-27). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- De Coster, M. (1994b). Les divisions sociales du travail. Dans M. De Coster (dir.), *Traité de sociologie du travail* (p. 205-229). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- De Coster, M. et Pichault, F. (1994). *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- de Gaulejac, V. (1996a). Introduction. Dans N. Aubert, V. de Gaulejac & K. Navridis (dir.), *L'aventure psychosociologique* (p. 11-13). Paris, France: Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, V. (1996b). Psychosociologie et sociologie clinique. Dans N. Aubert, V. de Gaulejac & K. Navridis (dir.), *L'aventure psychosociologique* (p. 157-173). Paris, France: Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, France: Éditions du Seuil.
- de Gaulejac, V. (2009). *Qui est "je" ? Sociologie clinique du sujet*. Paris, France: Seuil.
- de Gaulejac, V. et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Paris, France: Éditions du Seuil.
- de Geuser, F. et Fiol, M. (2002). *La déformation continue des managers*. Communication présentée 6e congrès de l'International Federation of Scholarly Associations of Management, Brisbane, Australie. Repéré à https://www.academia.edu/8051118/La_d%C3%A9formation_continue_des_managers

- de Puy, J. (2002). Du côté des cadres et indépendantes-analyse des résultats d'une étude menée auprès de cadres et indépendantes par la méthode des focus group Genève, Suisse: Service de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes, Département des finances.
- de Singly, F. (2005). L'égalité et l'émancipation. *Travail, genre et sociétés*, 13(1), 176-178. doi: 10.3917/tgs.013.0176
- Debard, A. (2015). *La prise en compte des risques psychosociaux par les managers. Les processus soutenant l'action des encadrants en santé au travail*. (Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, Lyon, France). Repéré à http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2015/debard_a/pdfAmont/debard_a_these.pdf
- Deglaine, J., Godener, A. et Fornerino, M. (2003). *Les compétences clés des contrôleurs de gestion: résultats d'une étude empirique*. Communication présentée Actes du 14 e Congrès AGRH, Grenoble, Belgique.
- Dejours, C. (1980, 1993). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. (nouvelle édition augmentée). Paris, France: Bayard Editions.
- Dejours, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail. Séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail*. Orsay, France: AOCIP.
- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication, situations de travail et espace public: le cas du nucléaire. *Raisons pratiques*, 3, 177-201.
- Dejours, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur antérieur*, 16(2), 41-52.
- Dejours, C. (1995a). Comment formuler une problématique de la santé et ergonomie et en médecine du travail? *Travail humain*, 58(4), 1-16.
- Dejours, C. (1995b). *Le facteur humain*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (1995c). Le travail, entre subjectivité et rapports sociaux. Dans P. Cours-Salies (dir.), *La Liberté du travail* (p. 45-70). Paris, France: Editions Syllepse.
- Dejours, C. (1998a). Centralité ou déclin du travail? Dans J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot & D. Linhart (dir.), *Le monde du travail* (p. 40-49). Paris, France: La Découverte.
- Dejours, C. (1998b). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, France: Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (1998c). « Travailler » n'est pas « déroger ». *Travailler*, 1, 5-12.
- Dejours, C. (1999). Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive. Dans Y. Clot (dir.), *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Vol. 2, p. 195-220). Toulouse, France: Octarès Éditions.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. (nouvelle édition augmentée). Paris, France: Bayard Editions.
- Dejours, C. (2001a). Différences anatomiques et différences dans le réel de travail. Dans P. Molinier & M. Grenier-Pezé (dir.), *Variations sur le corps* (p. 101-124). Paris, France: L'Harmattan.
- Dejours, C. (2001b). Subjectivité, travail et action. *La pensée*, 328, 1-13.
- Dejours, C. (2002). Les rapports domestiques entre amour et domination. *Travailler*, 8(2), 27-43. doi: 10.3917/trav.008.0027
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Paris, France: INRA.
- Dejours, C. (2004). Activisme professionnel: masochisme, compulsivité ou aliénation? *Travailler*(1), 25-40. doi: 10.3917/trav.011.0025
- Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 39(1), 123-144. doi: 10.3917/amx.039.0123

- Dejours, C. (2009). Entre inégalités individuelles et coopération collective: la question de l'autorité. Dans M. Jouan & S. Laugier (dir.), *Comment penser l'autonomie? Entre compétences et dépendances* (p. 291-313). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2010). *Suicide at work and the crisis of culture* Document inédit.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant 2 : travail et émancipation*. Paris, France: Payot & Rivage.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Montrouge, France: Bayard.
- Dejours, C. (2016). La référence à l'activité en psychodynamique du travail. Dans M.-A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet & P. Lénéel (dir.), *L'activité en théories : regards croisés sur le travail* (p. 81-95). Toulouse, France: Octares.
- Dejours, C. et Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue prevenir*, 20(1), 21-38.
- Dejours, C. et Deranty, J.-P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180. doi: <https://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>
- Dejours, C., Dessors, D. et Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. *Documents du médecin du travail*, 58(2), 112-117.
- Delaye, R. et Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité: le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*(2), 254-269. doi: <https://doi.org/10.3917/mav.032.0254>
- Delphy, C. (2001). *L'ennemi principal. L'économie politique du patriarcat*. Paris, France: Syllepse.
- Delphy, C. (2002). Penser le genre: quels problèmes? Dans M.-C. Hurtig, M. Kail & H. Rouch (dir.), *Sexe et genre : de la hiérarchie entre les sexes* (p. 89-101). Paris, France: CNRS.
- Delphy, C. (2003). Par où attaquer le « partage inégal » du « travail ménager »? . *Nouvelles questions féministes*, 22(3), 47-71. doi: 10.3917/nqf.223.0047
- Delteil, V. et Genin, E. (2004). Les nouvelles frontières temporelles. Dans A. Kavar & L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail: les nouvelles règles du jeu* (p. 39-56). Paris, France: La Découverte.
- Demaeagd, C. (2016). *Actuelles sur le traumatisme et le travail*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Demazière, D. (2003). Matériaux qualitatifs et perspective longitudinale. La temporalité des parcours professionnels saisis par les entretiens biographiques. *Céreq Documents Séminaires*, 171, 75-89.
- Dencker, C. J. (2008). Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion. *American Sociological Review*, 73(3), 455-476. doi: 10.1177/000312240807300305
- Denzin, K. N. et Lincoln, S. Y. (1998). Introduction: Entering the field of qualitative research. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The landscape of qualitative research : Theories and issues* (p. 1-34). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, K. N. et Lincoln, S. Y. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, K. N. et Lincoln, S. Y. (2018). Introduction. The discipline and practice of qualitative research. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed. p. 1-26). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2009). *The research act : A theoretical introduction to sociological methods*. New Brunswick, NJ: AldineTransaction. (Ouvrage original publié en 1970 sous le titre *The research act : A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago, IL : Aldine Pub. Co).
- Deprez, M. (2007). Chercheur cherche sujets: la recherche sur le terrain, l'éthique et la scientificité. *Recherches qualitatives, Hors série*(3), 384-395.
- Deranty, J.-P. (2011). Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain. *Actuel Marx*, 49(1), 73-89. doi: 10.3917/amx.049.0073

- Deranty, J.-P. (2016). En quels sens le travail vivant est-il une catégorie politique? *Travailler*, 36(2), 59-74. doi: 10.3917/trav.036.0059
- Derks, B., Van Laar, C. et Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal, Canada: McGraw-Hill.
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, H. L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85-111). Montréal, Canada: Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé? *Management & Avenir*, 8(2), 159-177. doi: 10.3917/mav.008.0159
- Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88.
- Dessors, D. (2009). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail : méthodologie de l'action*. Ramonville Saint-Agne, France: Erès.
- Desvaux, G., Devillard, S. et Baumgarten, P. (2007). *Women matter: la mixité, levier de performance de l'entreprise*. Paris, France: McKinsey & Company.
- Devine, D., Grummell, B. et Lynch, K. (2011). Crafting the elastic self? Gender and identities in senior appointments in Irish education. *Gender, Work and organization*, 18(6), 631-649. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00513.x>
- Devreux, A.-M. (1991). La production d'enfants peut-elle avoir un statut social? Dans Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (dir.), *Femmes et questions démographiques : un nouveau regard* (p. 13-26). Québec, Canada: Gouvernement du Québec, les publications du Québec.
- Devreux, A.-M., Fassin, É., Hirata, H., Löwy, I., Marry, C., Bessin, M. et Jami, I. (2002). La critique féministe et la domination masculine. *Mouvements*, 24(5), 60-72. doi: 10.3917/mouv.024.0060
- Dewerpe, A. (2001). *Histoire du travail*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Dewey, J. (1963). *Experience and education*. New York, NY: Collier Books.
- Di Fabio, A. et Bernaud, J.-L. (2010). Un nouveau paradigme pour la construction de la carrière au 21^e siècle: bienvenu! *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39(1), 111-118. doi: 10.4000/osp.2485
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196-206.
- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*. (2^e éd.). Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Dionne, P. (2003). *Les valeurs de travail et l'attachement organisationnel des diplômés et diplômées du post-secondaire oeuvrant au sein d'organismes communautaires*. (Université de Sherbrooke, Sherbrooke).
- Divay, S. (2018). La nouvelle fabrique de la carrière des cadres de santé à l'hôpital: entre réglementation et cooptation. *Sciences sociales et santé*, 36(1), 39-64. doi: <https://doi.org/10.1684/sss.2018.0102>
- Dolan, J. (2004). Gender equity: Illusion or reality for women in the federal executive service? *Public Administration Review*, 64(3), 299-308.
- Dolan, L. S. et Lamoureux, G. (1990). *Initiation à la psychologie du travail*. Boucherville, Canada: Gaëtan Morin éditeur.

- Doniol-Shaw, G. et Le Douarin, L. (2005). L'accès des femmes aux emplois supérieurs dans la fonction publique: avancées et résistances. *Revue française d'administration publique*, 116(4), 671-686. doi: 10.3917/rfap.116.0671
- Dorais, M. (2018). *Le métier d'aider : des principes en action*. (Nouvelle édition revue et augmentée). Montréal, Canada: VLB éditeur.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Drenth, D. J. P., Thierry, H. et de Wolff, J. C. (1998). What is work and organizational psychology? Dans D. J. P. Drenth, H. Thierry & J. C. de Wolff (dir.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed. Vol. 1, p. 1-9). East Sussex, England: Psychology Press.
- Drew, E. et Murtagh, M. E. (2005). Work/life balance: Senior management champions or laggards? *Women in Management Review*, 20(4), 262-278. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420510599089>
- Drucker, F. P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Paris, France Les éditions d'organisation. (Ouvrage original publié en 1954 sous le titre *The practice of management*. New York, NY: Harper).
- du Tertre, C. (2017). L'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Dans J.-L. Pissaloux (dir.), *Dictionnaire Collectivités territoriales et développement durable* (p. 169-171). Paris, France: Lavoisier.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, France: Armand Colin.
- Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris, France: Éditions du Seuil.
- Dubin, R., Champoux, E. J. et Porter, W. L. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.
- Dubois, A. (2014). *S'approprier sa vie en donnant sens à l'épreuve. Les manifestations des dimensions paradoxales de l'existence chez des personnes en réadaptation*. (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Canada). Repéré à https://www.fse.ulaval.ca/fichiers/site_crievat/documents/Essai_memoire_these/2014-2015/Dubois2014.pdf
- Duchesne, C. et Skinn, A. (2013). Enjeux éthiques de la relation chercheur-participant en recherche narrative. *Recherches qualitatives*, 32(2), 275-293.
- Duchesne, S. et Haegel, F. (2005). *L'entretien collectif*. Paris, France: Armand Colin.
- Duchesneau, C. (2015). *Quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre? Cas tirés du secteur public et parapublic au Québec*. (Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Abitibi Témiscamingue, Québec, Canada). Repéré à http://depositum.uqat.ca/759/1/C_Duchesneau.pdf
- Ducrocq, C., Bironneau, L., Le Roy, B. et Thenet, G. (2012). Les compétences du contrôleur de gestion : des besoins autant humains que techniques. *Management & Avenir*, 55(5), 36-57. doi: 10.3917/mav.055.0036
- Dujarier, M.-A. (2012). *L'idéal au travail*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris, France: La Découverte.
- Dumais, M. (1981). Les religieuses, leur contribution à la société québécoise. *Les cahiers de la femme*, 3(1), 18-20.
- Dumazert, J.-P. et Cherre, B. (2012). Manager et perdre son âme? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 275-292.

- Dumont, M. (1986). *Le mouvement des femmes, hier et aujourd'hui*. Ottawa, Canada: Institut canadien de recherches sur les femmes.
- Dumont, M., Jean, M., Lavigne, M. et Stoddart, J. (1982). *L'histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles*. Montréal, Canada: Quinze.
- Dunezat, X., Heinen, J., Hirata, H. et Pfefferkon, R. (2010). *Travail et rapports sociaux de sexe. Rencontres autour de Danièle Kergoat*
- Dupont, P. et Gonzalez, P. M. (1996). Pour une meilleure compréhension des termes en orientation. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 3(1), 15-34.
- Dupuis-Déri, F. (2018). La « crise » de la masculinité ou la revanche du mâle. *The Conversation*. Repéré à <http://theconversation.com/la-crise-de-la-masculinite-ou-la-revanche-du-male-96194>
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*. Paris, France: Seuil.
- Duraffourg, J. (2004). "Le mode de réflexion" d'Alain Wisner. Dans J. Duraffourg & B. Vuillon (dir.), *Alain Wisner et les tâches du présent : la bataille du travail réel* (p. 13-26). Toulouse, France: Octarès.
- Durbin, S. et Tomlinson, J. (2010). Female part-time managers: Networks and career mobility. *Work, Employment & Society*, 24(4), 621-640. doi: 10.1177/0950017010380631
- Dussuet, A. (1997). *Logiques domestiques. Essai sur les représentations du travail domestique chez les femmes actives de milieu populaire*. Paris: L'Harmattan.
- Dussuet, A. (2016). Genre, frontières du travail domestique et marges du salariat. Le cas des aides à domicile. *Revue française de socio-Economie*, 17(2), 123-141. doi: <https://doi.org/10.3917/rfse.017.0123>
- Duxbury, L. et Smart, R. (2011). The "myth of separate worlds": An exploration of how mobile technology has redefined work-life balance. Dans S. Kaiser, J. M. Ringlsetter, R. D. Eikhof & P. M. Cunha (dir.), *Creating balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals* (p. 269-284). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Eagly, H. A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. doi: 10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x
- Eagly, H. A. et Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth : The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, H. A., Johannesen-Schmidt, C. M. et Van Engen, L. M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, H. A. et Johnson, T. B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Eddleston, A. K., Baldrige, C. D. et Veiga, F. J. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: Does gender matter? *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 360-385. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940410537936>
- Edwards, P., Geary, J. et Sisson, K. (2002). New forms of work organization in the workplace: Transformative, exploitative, or limited and controlled. Dans G. Murray, P.-A. Lapointe & J. Bélanger (dir.), *Work and employment relations in the high performance workplace* (p. 72-119). New York, NY: Continuum.
- Egan, G. (1992). *Communication dans la relation d'aide*. Laval, Canada: Études vivantes.
- El Akremi, A., Sassi, N. et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles*, 64(4), 662-684. doi: <https://doi.org/10.7202/038878ar>

- Elder, H. G. J. (2009). Perspectives on the life course. Dans W. R. Heinz, J. Huinink, A. Weymann & C. Swader (dir.), *The life course reader : Individuals and societies across time* (p. 91-110). Frankfurt, Germany: Campus Verlag.
- Elder, H. G. J. et George, K. L. (2003). Age, cohort, and the life course. Dans M. J. Shanahan, J. T. Mortimer & K. M. Johnson (dir.), *Handbook of the life course* (p. 59-85). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum Publishers Springer.
- Eliev, S. et Bernier, C. (2003). Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine. *Reflets: Revue ontarioise d'intervention sociale et communautaire*, 9(2), 87-113. doi: 10.7202/011092ar
- Elkouri, R. (2018a). La mécanique du sexisme. Recupéré le 1er mars 2019 sur le site de La Presse. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/debats/chroniques/rima-elkouri/201811/22/01-5205313-la-mecanique-du-sexisme.php>
- Elkouri, R. (2018b). La parité sans pitié. Recupéré le 1er mars 2019 sur le site de La Presse. Repéré à <https://www.lapresse.ca/debats/chroniques/rima-elkouri/201804/09/01-5160432-la-parite-sans-pitie.php>
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B. et Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187. doi: 10.1016/j.riob.2012.10.003
- Elsaid, E. et Ursel, D. N. (2018). Re-examining the glass cliff hypothesis using survival analysis: The case of female CEO tenure. *British Journal of Management*, 29(1), 156-170. doi: 10.1111/1467-8551.12241
- Elsaid, E. et Ursel, N. D. (2011). CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7), 499-512. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/175424111111175478>
- Ely, R. et Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121-1143. doi: 10.5465/AMR.2007.26585842
- Eriksson, P. et Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Espínola, F. A. (2012). Subjectivité et connaissance: réflexions sur les épistémologies du 'point de vue'. *Cahiers du genre*, 53(2), 99-120. doi: <https://doi.org/10.3917/cdgc.053.0099>
- Eurofound. (2018). Women in management: Underrepresented and overstretched? Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ezzedeen, R. S. et Ritchey, G. K. (2009). Career and family strategies of executive women: Revisiting the quest to "have it all". *Organizational Dynamics*, 38(4), 270-280. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542410910980388>
- Ezzedeen, S. R. et Ritchey, K. G. (2008). The man behind the woman: A qualitative study of the spousal support received and valued by executive women. *Journal of Family Issues*, 29(9), 1107-1135.
- Falcoz, C., Laroche, H., Cadin, L. et Frery, F. (2004). Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une grande école de Commerce. *Les cahiers du GDR CADRES*(6), 35-48.
- FAME Consortium. (2007). Decomposing and recomposing occupational identities-a survey of theoretical concepts. Dans A. Brown, S. Kirpal & F. Rauner (dir.), *Identities at work* (p. 13-44). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Faniko, K., Chipeaux, M. et Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Le phénomène de la reine des abeilles. Comment et pourquoi les femmes renforcent les inégalités de genre. Dans K. Faniko, D. Bourguignon, O. Sarrasin & S. Guimond (dir.), *Psychologie de la discrimination et des préjugés. De la théorie à la pratique* (p. 129-143). Louvain-la-Neuve, Belgique: de Boeck.

- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B. et Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651. doi: 10.1177/0146167217695551
- Fatien, P. (2008). Des ambiguïtés des mots/maux du coaching. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 6(2), 193-211. doi: 10.3917/nrp.006.0193
- Favier, E. (2015). "Pourquoi une présence au bureau de quinze heures par jour?" Rapports au temps et genre dans la haute fonction publique. *Revue française d'administration publique*, 153(1), 75-90. doi: 10.3917/rfap.153.0075
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris, France: Dunod.
- Ferrary, M. (2013). Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises. *Management & Avenir*, 161(3), 70-89. doi: 10.3917/mav.061.0070
- Ferréol, G., Cauché, P., Duprez, J.-M., Gadrey, N. et Simon, M. (2011). *Dictionnaire de sociologie*. (4e éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Feyerabend, P. (1979). *Contre la méthode: esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*. Paris, France: Éditions du Seuil.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. London, UK: Sage Publications.
- Fischbach, F. (2003). Reconnaissance. Dans M. Blay (dir.), *Grand dictionnaire de la philosophie* (p. 905-906). Paris, France: CNRS Editions.
- Fitoussi, M. (1987). *Le ras-le-bol des super women*. Paris, France: Librairie générale française.
- Flamant, N. (2002). *Une anthropologie des managers*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. London, UK: Sage Publications.
- Flick, U., Kardorff, v. E. et Steinke, I. (2004). What is qualitative research? An introduction to the field. Dans U. Flick, v. E. Kardorff & I. Steinke (dir.), *A companion to qualitative research* (p. 3-11). London, United Kingdom: SAGE.
- Flocco, G. (2007). Les limites de l'intériorisation des contraintes chez les cadres des grandes entreprises. *Les mondes du travail*, mai(3-4), 93-106.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter : Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Fontana, A. et Frey, H. J. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed. p. 695-727). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fornerino, M., Godener, A. et Ray, D. (2010). La satisfaction des managers vis-à-vis du contrôle de gestion et leur performance managériale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(3), 101-126. doi: <https://doi.org/10.3917/cca.163.0101>
- Fortier, I. (1999). *Femmes ingénieures et gestionnaires: les liens entre identité féminine et le passage du domaine technique à la gestion*. (école des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal, Montréal, Canada).
- Fortier, I. (2002). Pouvoir, compétence et féminité : expérience d'ingénieures en gestion. *Recherches féministes*, 15(1), 65-91.
- Fortier, I. (2010a). La modernisation de l'État québécois: La gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 35-50. doi: <https://doi.org/10.7202/044218>
- Fortier, I. (2010b). La réforme québécoise inspirée du managérialisme: description et enjeux. *Revue française d'administration publique*, 136(4), 803-820. doi: 10.3917/rfap.136.0803
- Fortier, I. (2010c). Les femmes et le leadership. Dans M.-T. Chicha & T. Saba (dir.), *Diversité en milieu de travail: défi et pratiques de gestion* (p. 439-451). Montréal, Canada: HEC Montréal.

- Fortier, I. (2013). Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme: le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public. @ *GRH*, 9(4), 157-198. doi: <https://doi.org/10.3917/grh.134.0157>
- Fortier, I. (2018). Récits de vie et carrière des gestionnaires publics. Savoir, vouloir et pouvoir agir dans un monde accéléré. Dans I. Fortier, S. Hamisultane, I. Ruelland, J. Rhéaume & S. Beghdadi (dir.), *Clinique en sciences sociales : sens et pratiques alternatives* (p. 222-234). Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Fortier, I. et Harel Giasson, F. (2007). Femmes et gestion: des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1-26. doi: 10.7202/016114ar
- Fortier, J.-F. et Pizarro Noël, F. (2018). *La sociologie de A à Z*. (Deuxième édition). Montréal, Canada: Pearson ERPI.
- Fortino, S. (2002). *La mixité au travail*. Paris, France: Dispute.
- Foster, C., Whysall, P. et Harris, L. (2007). Female career progression in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(12), 975-981. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09590550710835201>
- Foster, M. W., Hassard, S. J., Morris, J. et Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human relations*, 72(3), 473-504. doi: 10.1177/0018726719828439
- Fougeyrollas-Schwebel, D. (2004). Le travail domestique. Dans H. S. Hirata (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme* (2e éd. p. 235-240). Paris: Presses universitaires de France.
- Fouquet, A. (2005). Les femmes chefs d'entreprise: le cas français. *Travail, genre et sociétés*, 13(1), 31-50.
- Fournier, G., Poirel, E. et Lachance, L. (2016a). Introduction. Mutations du travail, transition et rôles de vie, construction identitaire et sens du travail. Dans G. Fournier, E. Poirel & L. Lachance (dir.), *Éducation et vie au travail: perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle* (p. 1-25). Sainte-Foy, Canada: Les presses de l'Université Laval.
- Fournier, G., Poirel, E. et Lachance, L. (2016b). Vers l'élaboration d'un cadre d'analyse des parcours de vie professionnelle: l'éclairage de l'approche du Parcours de vie et des théories récentes en développement de carrière. Dans G. Fournier, E. Poirel & L. Lachance (dir.), *Éducation et vie au travail: perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle* (p. 93-143). Sainte-Foy, Canada: Les presses de l'Université Laval.
- Francis, G. et Minchington, C. (1999). Quantitative skills: Is there an expectation gap between the education and practice of management accountants? *Accounting Education*, 8(4), 301-319.
- Frankl, V. (1970). *The will to meaning foundations and applications of logotherapy*. New York, NY: New American Library.
- Freslon, C. (2018). Les programmes qui font une différence *Les affaires*. Montréal, Canada.
- Froidevaux-Metterie, C. (2009). Naissance de la femme contemporaine. *Le Débat*, 5, 158-173. doi: 10.3917/deba.157.0158
- Fuchs, V. (2011). *Le dictionnaire de l'emploi, de l'insertion et de la formation*. Lyon, France: Chronique sociale.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work : The individual in the organisation*. (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Fusulier, B. et Nicole-Drancourt, C. (2015). Retour sur l'impossible conciliation travail/famille. *Revue Interventions économiques*, 53, 1-13.
- Gale (2009). *Encyclopedia of management* (6th ed.^e éd.). Repéré à Accès via Gale Virtual Reference Library

http://find.galegroup.com/qvrl/infomark.do?type=aboutBook&prodId=GVRL&eisbn=9781414438030&userGroupName=crepuq_ulaval&version=1.0

- Galerand, E. et Kergoat, D. (2008). Le potentiel subversif du rapport des femmes au travail. *Nouvelles questions féministes*, 27(2), 67-82. doi: <https://doi.org/10.3917/nqf.272.0067>
- Galerand, E. et Kergoat, D. (2013). Le travail comme enjeu des rapports sociaux (de sexe). Dans M. Maruani (dir.), *Travail et genre dans le monde: l'état des savoirs* (p. 44-51). Paris, France: La Découverte.
- Gallant, A. (2014). Symbolic interactions and the development of women leaders in higher education. *Gender, Work & Organization*, 21(3), 203-216. doi: 10.1111/gwao.12030
- Gallos, V. J. (1989). Exploring women's development: Implications for career theory, practice, and research. Dans B. M. Arthur, T. D. Hall & S. B. Lawrence (dir.), *Handbook of career theory* (p. 110-132). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Garcia, M. (2018). *On ne naît pas soumise, on le devient*. Paris, France: Climats.
- Garo, I. (2003). Travail. Dans M. Blay (dir.), *Grand dictionnaire de la philosophie* (p. 1040). Paris, France: CNRS Editions.
- Gartzia, L., Ryan, K. M., Balluerka, N. et Aritzeta, A. (2012). Think crisis—think female: Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603-628. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.591572>
- Gaskell, G. (2000). Individual and group interviewing. Dans W. M. Bauer & G. Gaskell (dir.), *Qualitative researching with text, image and sound : A practical handbook* (p. 38-56). London, UK: SAGE.
- Gaudron, J.-P. et Araud, S. (2005). Pour le développement d'une conception systémique des intérêts: La psychologie des intérêts. *Carrièreologie*, 10(1-2), 165-182.
- Gaulejac, V. d. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris, France: Editions du Seuil.
- Gauthier, C., Fournier, G. et Almudever, B. (2016). Genèse et significations des conduites d'hypertravail: enjeux de personnalisation. *Nouvelle revue de psychosociologie*(2), 35-50.
- Gazzane, H. (2016). Comment les femmes dopent la rentabilité des entreprises. *Le Figaro*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/03/08/20005-20160308ARTFIG00140-comment-les-femmes-dopent-la-rentabilite-des-entreprises.php>
- Gendlin, T. E. (1962). *Experiencing and the creation of meaning : A philosophical and psychological approach to the subjective*. New York, NY: Free Press of Glencoe.
- Genin, É. (2009). L'empiètement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle. *Gestion*, 34(3), 128-135. doi: 10.3917/riges.343.0128
- Genin, É. (2015). Technologies mobiles et travail à la maison: mise à disposition ou mode de conciliation? *Revue Interventions économiques*, 53, 1-12. doi: 10.4000/interventionseconomiques.2594
- Gérard, F. et Sullerot, E. (1974). Les femmes et le travail. Dans P. Morin (dir.), *Le travail dans l'entreprise et la société modernes* (p. 169-193). Paris, France: Centre d'étude et de promotion de la lecture.
- Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36. doi: 10.3917/nrp.008.0027
- Gherardi, S. et Poggio, B. (2007). *Gendertelling in organizations : Narratives from male-dominated environments*. Copenhagen, Danemark: Copenhagen Business School Press
- Giampino, S. et Grésy, B. (2012). *Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise*. Repéré à <https://www.orse.org/nos-travaux/le-poids-des-normes-dites-masculines-sur-la-vie-professionnelle-et-personnelle-d-hommes-du-monde-de-l-entreprise>

- Gibson, K. S. (2008). The developmental relationships of women leaders in career transition: Implications for leader development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 651-670. doi: 10.1177/1523422308323935
- Gibson, L. R. et Mitchell, M. (2006). *Introduction to career counseling for the 21st century*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity : Self and society in the late modern age*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Giguère, É. et St-Arnaud, L. (2018). Les épistémologies féministes et la production des connaissances à propos du travail : les femmes occupant un poste d'encadrement. Dans J. Douesnard (dir.), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (p. 169-194). Canada: Les Presses de l'Université du Québec.
- Gilbert, P. (2013). *La segmentation des travailleurs: sa pratique, ses enjeux et ses risques*. Communication présentée Congrès de l'association française de sociologie, Nantes, France.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice : Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gingras, M. (2005). L'orientation tout au long de la vie: une réalité incontournable du développement de carrière des adultes. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(2), 115-128.
- Gingras, M., Spain, A. et Cocandeau-Bélanger, L. (2006). La carrière, un concept en évolution. *Carrièreologie*, 10(3-4), 411-426.
- Ginsberg, E. A. (2008). Triumphs, controverses and change: Women's studies 1970 to the twenty first century. Dans E. A. Ginsberg (dir.), *The evolution of American women's studies : Reflections on triumphs, controverses, and change* (p. 9-37). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Glaser, G. B. et Strauss, L. A. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Pub. Co.
- Glaser, G. B. et Strauss, L. A. (1970). Discovery of substantive theory: A basic strategy underlying qualitative research. Dans J. W. Filstead (dir.), *Qualitative methodology: Firsthand involvement with the social world* (p. 288-304). Chicago, IL: Markham Pub. Co.
- Glaser, G. B. et Strauss, L. A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, France: Armand Colin. (Ouvrage original publié en 1967 sous le titre *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Pub. Co)
- Glass, C. et Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Glée-Vermande, C. et Beyer, F. M. (2012). Manager sans perdre son âme. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 251-273. doi: 10.3917/rips1.045.0251
- Glenice, W. J. (2009). Revisiting women managers and organisational acceptance. *Gender in Management: An International Journal*, 24(8), 615-631. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542410911004876>
- Goff, B.-L. (2010). «Au nom de la diversité»: Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France. *Sociologies pratiques*, 21(2), 83-95. doi: 10.3917/sopr.021.0083
- Goleman, D. (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris, France: Village Mondial. (Ouvrage original publié en 2002 sous le titre *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press).

- Gollac, M. et Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*. Paris, France: La Découverte.
- Goodman, S. J., Fields, L. D. et Blum, C. T. (2003). Cracks in the glass ceiling in what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501. doi: 10.1177/1059601103251232
- Goretzki, L. et Strauss, E. (2018). *The rôle of the management accountant. Local variations and global influences*. New York, NY: Routledge.
- Gori, R. et Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs: une nouvelle forme de contrôle social*. Paris, France: Albin Michel.
- Gotteland, C. et Zara-Meylan, V. (2015, septembre). *L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?* Communication présentée Actes du 50eme congrès international de la Self, Paris, France. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01248752>
- Gough, B. et Robertson, S. (2012). Content and discourse analysis. Dans L. J. Oliffe & L. Greaves (dir.), *Designing and conducting gender, sex and health research* (p. 161-174). Canada: SAGE publications.
- Gouvernement du Canada (2016). *Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2015*. Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/modernizing-modernisation/stats/demo15-fra.asp#fig11>
- Gouvernement du Canada (2018). *Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2017*. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-demographique-fonction-publique-federale-2017.html#toc4>
- Gouvernement du Québec (2015a). *Statistique de l'éducation-éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire-Édition 2014*. Repéré à http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/statistiques_education_pps_2014.pdf
- Gouvernement du Québec (2015b). *Statistique de l'enseignement supérieur-Édition 2014*. Repéré à http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/accs_info/Statistiques/Statistiques_ES/Statistiques_enseignement_superieur_2014.pdf
- Gouvernement du Québec (2017a). *Statistique de l'éducation-éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire-Édition 2015*. Repéré à http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/15-00503_statistiques_2015_edition_v25oct.pdf
- Gouvernement du Québec. (2017b). *Statistique sur le personnel, direction générale du personnel réseau et ministériel*. Québec, Canada: Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- Grandmont, C. (2018). Parce qu'on est en 2018. Repéré le 1er mars 2019. *l'actualité*. Repéré à <https://lactualite.com/lactualite-affaires/2018/01/12/parce-quon-est-en-2018/>
- Grant, J. (1988). Women as manager: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63. doi: 10.1016/0090-2616(88)90036-8
- Greig, F. (2008). Propensity to negotiate and career advancement: Evidence from an investment bank that women are on a "slow elevator". *Negotiation Journal*, 24(4), 495-508. doi: 10.1111/j.1571-9979.2008.00200.x
- Grésy, B. (2013). Les femmes sont-elles vraiment les égales des hommes? *Revue française d'administration publique*, 145(1), 147-151. doi: 0.3917/rfap.145.0147
- Grodent, F. (2015). *Les carrières des cadres : regard croisé du sexe (genre) et de l'âge (générations)*. (Thèse de doctorat, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Liège).

- Grodent, F. et Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes: le cas d'une société de transport québécoise. *Gestion des ressources humaines*, 6(1), 117-147. doi: 10.3917/grh.131.0117
- Guba, G. E. et Lincoln, S. Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Guba, G. E. et Lincoln, S. Y. (1998). Competing paradigms in qualitative research. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The landscape of qualitative research : Theories and issues* (p. 195-220). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Guba, G. E. et Lincoln, S. Y. (2005). Paradigmatic controverses, contradictions, and emerging confluences. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed. p. 191-215). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Guéguen, H. et Malochet, G. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. Paris, France: La Découverte.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2001). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. (2e éd.). Montrouge, France: ANACT.
- Guichard-Claudic, Y., Kergoat, D. et Vilbrod, A. (2008). Introduction générale. Dans Y. Guichard-Claudic, D. Kergoat & A. Vilbrod (dir.), *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement* (p. 401 p). Rennes, France: Presses universitaires de Rennes.
- Guichard, J. (2004). Se faire soi. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33(4), 1-34.
- Guichard, J. (2007). Transition. Dans J. Guichard & M. Huteau (dir.), *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés* (p. 427-435). Paris, France: Dunod.
- Guichard, J. (2018). Objectifs et finalités de l'accompagnement à l'orientation à l'ère anthropocène. Dans F. Danvers (dir.), *S'orienter dans un monde en mouvement* (p. 14-40). Paris, France: Editions L'Harmattan.
- Guichard, J. et Huteau, M. (2006). *Psychologie de l'orientation*. (2e éd.). Paris, France: Dunod.
- Guignon, N. (2008). Risques professionnels: les femmes sont-elles à l'abri? Dans Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) (dir.), *Femmes et hommes: regards sur la parité* (p. 51-63). Paris, France: INSEE.
- Guilbert, L. et Guerfel-Henda, S. (2010). Le rapport des cadres au travail et au temps de travail. Dans J.-Y. Duyck & M.-A. Vilette (dir.), *Temps du travail et GRH* (p. 261-278). Paris, France: Vuibert.
- Guilhaume, G. (2013). La communication euphémisée du coaching: vers de nouvelles formes de domination? Dans T. Heller, R. Huët & B. Vidaillet (dir.), *Communication et organisation: perspectives critiques* (p. 107-117). Villeneuve-d'Ascq, France: Presses Univ. Septentrion.
- Guillaume, C. et Pochic, S. (2009a). Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. Dans C. Nicole-Drancourt (dir.), *Conciliation travail-famille: attention travaux* (p. 113-123). Paris, France: L'Harmattan.
- Guillaume, C. et Pochic, S. (2009b). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>
- Guillemin, M. et Heggen, K. (2009). Rapport and respect: Negotiating ethical relations between researcher and participant. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 12(3), 291-299. doi: 10.1007/s11019-008-9165-8
- Guillevic, C. et Chiva, M. (2005). *Psychologie du travail*. (2e éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Gustavsson, M. et Eriksson Anna, F. (2010). Gendered learning environments in managerial work. *Studies in the Education of Adults*, 42(2), 141-155. doi: 10.1080/02660830.2010.11661594
- Gysbers, C. N., Heppner, J. M. et Johnston, A. J. (2000). Conseil et développement de carrière tout au long de la vie. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 29(1), 91-115.

- Habermas, J. (1979). *Connaissance et intérêt*. (Traduit par G. Cléménçon). Paris, France: Gallimard.
- Habermas, J. (1987a). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1: Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. (Traduit par J.-M. Ferry). Paris, France: Fayard (Ouvrage original publié en 1981 sous le titre *Theorie des kommunikativen Handels. Bd. 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Francfort: Suhrkamp Verlag).
- Habermas, J. (1987b). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 2: Pour une critique de la raison fonctionnaliste*. (Traduit par J.-M. Ferry). Paris, France: Fayard (Ouvrage original publié en 1981 sous le titre *Theorie des kommunikativen Handels. Bd. 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Francfort: Suhrkamp Verlag).
- Habib, R. R. et Messing, K. (2012). Gender, women's work and ergonomics. *Ergonomics*, 55(2), 129-132. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2011.646322>
- Haicault, M. (1984). La gestion ordinaire de la vie en deux. *Sociologie du travail*, 268-277.
- Haicault, M. (2000). *L'expérience sociale du quotidien: corps, espace, temps*. Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st Century : preference theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hales, C. (2005). Managerial roles. Dans C. L. Cooper, C. Argyris & W. H. Starbuck (dir.), *The Blackwell encyclopedia of management* (2nd ed. p. 224-226). Malden, MA: Blackwell Pub.
- Hall, H. R. (1994). *Sociology of work : Perspectives, analyses, and issues*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Hall, T. D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamel, A. S. (2009). Exit, voice, and sensemaking following psychological contract violations. *Journal of Business Communication*, 46(2), 234-261. doi: <https://doi.org/10.1177/0021943608328079>
- Hamelin, M. (2019). Sexisme: ah, le bonheur d'être un homme! *Châtelaine*. Repéré à <https://fr.chatelaine.com/chroniques/feminin-universel/pourquoi-on-se-fait-parfois-avoir-quand-on-devient-mere/>
- Hamrouni, N. et Néron, P.-Y. (2016). Justice, genre et entreprise. Esquisse d'une philosophie politique féministe de l'entreprise. *Politique et sociétés*, 35(2-3), 65-96. doi: <https://doi.org/10.7202/1037010ar>
- Hanifi, I. (2008). Le port du tailleur comme moyen de forger une identité de la femme au travail. *Lien social et Politiques*, 59(printemps 2008), 11-20. doi: <https://doi.org/10.7202/018810ar>
- Haraway, D. J. (2009). *Des singes, des cyborgs et des femmes : la réinvention de la nature*. (Traduit par O. Bonis). Paris, France: Éditions Jacqueline Chambon. (Ouvrage original publié en 1991 sous le titre *Simians, Cyborgs and women: The reinvention of nature*. London, UK: Free Association Books).
- Harding, G. S. (1991). *Whose science? Whose knowledge? Thinking from women's lives*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Harding, G. S. (1993). Rethinking standpoint epistemology: "What is strong objectivity"? Dans L. Alcoff & E. Potter (dir.), *Feminist epistemologies* (p. 49-82). New York, NY: Routledge.
- Harel Giasson, F. (1981). *Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres des grandes entreprises québécoises francophones du secteur privé* (Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada).
- Harel Giasson, F. (1990). Femme gestionnaire: l'actrice et l'organisation. Dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* (p. 399-416). Sainte-Foy, Canada: Les Presses de l'Université Laval.

- Harel Giasson, F. (1992). Les traces de la culture féminine chez les femmes cadres. Dans C. Baudoux & C. Zaidman (dir.), *Égalité entre les sexes: mixité et démocratie* (p. 168-180). Paris, France: L'Harmattan.
- Harel Giasson, F. (1993). Les habiletés politiques: sans elles, point de salut! *Gestion*, 18(4), 46-50.
- Harel Giasson, F. et Marchis-Mouren, M.-F. (1986). Les gestionnaires québécoises. De Marguerite Bourgeoys au Bottin des femmes. *Question de culture*, 9(1), 129-142.
- Harel Giasson, F. et Marchis-Mouren, M.-F. (1991). Le leadership au féminin: et si c'était du leadership? *Gestion*, 16(3), 81-90.
- Harel Giasson, F. et Marchis-Mouren, M.-F. (1992). Débuts de carrière au féminin. *Gestion*, 17(1), 51-59.
- Harris-Bowlsbey, J. (2014). The role of values in career choice and development. Dans M. Pope, Y. L. Flores & J. P. Rottinghaus (dir.), *The role of values in careers* (p. 37-47). Charlotte, NC: IAP.
- Harrow, J. et Mole, V. (2005). "I want to move once I have got things straight": Voluntary sector chief executives' career accounts. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(1), 79-100. doi: <https://doi.org/10.1002/nml.91>
- Hartsock, M. C. N. (1983). The feminist standpoint: Developing the ground for a specifically feminist historical materialism. Dans G. S. Harding & B. M. Hintikka (dir.), *Discovering reality : Feminist perspectives on epistemology, metaphysics, methodology, and philosophy of science* (p. 283-310). Dordrecht, Holland: D. Reidel.
- Hartsock, M. C. N. (1987). The feminist standpoint: Developing the ground for a specifically feminist historical materialism. Dans G. S. Harding (dir.), *Feminism and methodology : Social science issues* (p. 156-180). Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Hartung, J. P. (2006). Values. Dans H. J. Greenhaus & A. G. Callanan (dir.), *Encyclopedia of career development* (p. 843-846). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harvey, V. (2017). Papa 2.0 au Québec. La légitimité du père dans l'utilisation des semaines parentales. *Cahiers de recherche sociologique*(63), 67-84.
- Haslam, S. A. et Ryan, K. M. (2008). The road to the glass cliff: Differences in perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.011
- Haslam, S. A., Ryan, K. M., Kulich, C., Trojanowski, G. et Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00670.x
- Hassard, J., Morris, J. et McCann, L. (2012). 'My brilliant career'? New organizational forms and changing managerial careers in Japan, the UK, and USA. *Journal of management studies*, 49(3), 571-599. doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01032.x
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Haveman, A. H., Broschak, P. J. et Cohen, E. L. (2009). Good times, bad times: The effects of organizational dynamics on the careers of male and female managers. *Research in the Sociology of Work*, 18, 119-148.
- Hays, G. D. et Singh, A. A. (2012). *Qualitative inquiry in clinical and educational settings*. New York, NY: Guilford Press.
- Hearn, J., Jyrkinen, M., Piekkari, R. et Oinonen, E. (2008). 'Women home and away': Transnational managerial work and gender relations. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 41-54. doi: 10.1007/s10551-007-9655-2

- Heikkinen, S., Lämsä, A.-M. et Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 27-39. doi: 10.1016/j.scaman.2013.04.004
- Heinich, N. (2003). *Les ambivalences de l'émancipation féminine*. Paris, France: Albin Michel.
- Hekman, S. (1997). Truth and method: Feminist standpoint theory revisited. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 22(2), 341-365.
- Helfat, E. C., Harris, D. et Wolfson, J. P. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of US corporations. *The Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42-64.
- Helgesen, S. (1995). *The female advantage: Women's way of leadership*. New York, NY: Doubleday Currency.
- Helpert, C. (2008). Peut-on en finir avec le plafond de verre? *Sciences Humaines*. Repéré à https://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html
- Hemery, M. L., Loup, P. et Vézina, M. (2014, octobre). *Portrait de l'état de santé et des risques psychosociaux chez les cadres*. Communication présentée Colloque sur la santé des cadres et des dirigeants, Québec, Canada.
- Héon, L. et Mayrand, N. (2003). L'accès des femmes à un poste de direction dans des écoles secondaires de Montréal. *Recherches féministes*, 16(1), 159-185. doi: 10.7202/007346ar
- Heppner, J. M. (2013). Women, men and work: The long road to gender equity. Dans D. S. Brown & W. R. Lent (dir.), *Career development and counseling : Putting theory and research to work* (2nd ed p. 187-214). Hoboken, N.J: Wiley.
- Heppner, J. M. et Scott, B. A. (2006). Career transition. Dans H. J. Greenhaus & A. G. Callanan (dir.), *Encyclopedia of Career Development* (p. 157-158). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Heppner, M. J. (1996). Adult career transitions: Assessing psychological barriers and resources. Dans F. Feller & G. Walz (dir.), *Career transition in turbulent times. Exploring work, learning and career* (p. 311-316). Greensboro, NC: Eric/CASS.
- Heppner, P. P., Wampold, E. B., Owen, J., Thompson, N. M. et Wang, T. K. (2016). Philosophies of science and counseling: Why science matters to counseling. Dans P. P. Heppner, E. B. Wampold, J. Owen, N. M. Thompson & T. K. Wang (dir.), *Research design in counseling* (p. 1-17). Bonton, MA: Cengage Learning.
- Héritier, F. (1996). *Masculin/féminin II. Dissoudre la hiérarchie*. Paris, France: Odile Jacob.
- Héritier, F. (2005). *Hommes, femmes: la construction de la différence*. Paris, France: Editions le Pommier.
- Herlihy, B. et Watson, P. E. Z. (2011). Gender issues in career counseling. Dans D. Capuzzi & D. M. Stauffer (dir.), *Career counseling : Foundations, perspectives, and applications* (2nd ed. p. 497-524). New York, NY: Brunner-Routledge.
- Herr, E. L. (2002). Adult career development: some perspectives on the future. Dans S. G. Niles (dir.), *Adult career development: concepts, issues and practices* (p. 389-399). Alexandria, VA: National career development association.
- Hesse-Biber, J. S., Leavy, P. et Yaiser, L. M. (2004). Feminist approaches to research as a process. Reconceptualizing epistemology, methodology and method. Dans S. J. Hesse-Biber & L. M. Yaiser (dir.), *Feminist perspectives on social research* (p. 3-26). New York, NY: Oxford University Press.
- Hesse-Biber, J. S. et Leckenby, D. (2004). How feminist practice social research. Dans S. J. Hesse-Biber & L. M. Yaiser (dir.), *Feminist perspectives on social research* (p. 209-226). New York, NY: Oxford University Press.

- Higgins, C., Duxbury, L. et Lyons, S. (2008). *Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter?* Repéré à https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/migration/hc-sc/ewh-semt/alt_formats/hecs-sesc/pdf/pubs/occup-travail/balancing-equilibre/full_report-rapport_complet-fra.pdf
- Hillereau, F. et Joly, I. (2013). Le chef de service: construire son style dans la complexité. Dans C. Amistani, F. Guélamine & H. Mounir (dir.), *Chef de service dans le secteur social et médico-social: enjeux, rôles et stratégies d'encadrement* (p. 173-190). Paris, France: Dunod.
- Hirata, H. (1993). Paradigmes du travail, un "point de vue transversal". *Futur antérieur*, 16, 5-10.
- Hirata, H. et Kergoat, D. (1988). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. Dans C. Dejours (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail: séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail* (p. 131-165). Orsay, France: Édition de l'AOCIP.
- Hirata, H. et Kergoat, D. (1998). La division du travail revisitée. Dans M. Maruani (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité: hommes et femmes sur le marché du travail* (p. 93-104). Paris, France: La Découverte.
- Hirata, H. et Kergoat, D. (2017). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. *Travailler*, 37(1), 163-203. doi: <https://doi.org/10.3917/trav.037.0163>
- Hirata, H. et Molinier, P. (2012). Les ambiguïtés du care. *Travailler*, 28(2), 9-13. doi: <https://doi.org/10.3917/trav.028.0009>
- Hirata, H. et Zarifian, P. (2004). Travail (concept de). Dans S. H. Hirata (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme* (2 p. 230-235). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Hochschild, A. R. (1989). *The second shift : Working parents and the revolution at home*. New York, NY: Viking.
- Holden, L. et Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers: Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 269-287. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940410527757>
- Holmes, J. (2005). Power and discourse at work: Is gender relevant? Dans M. M. Lazar (dir.), *Feminist critical discourse analysis: Gender, power and ideology in discourse* (p. 31-60). London, United Kingdom: Palgrave Macmillan
- Honneth, A. (2006). *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. (Traduit par O. Voirol, P. Rusch & A. Dupeyrix). Paris, France: La Découverte. (Ouvrage qui regroupe plusieurs textes publiés en Allemand dans des années variées. Frankfurt am Main, Deutschland: Suhrkamp Verlag).
- Honneth, A. (2007). *La lutte pour la reconnaissance*. (Traduit par P. Rusch, 2e éd.). Paris, France: Les Éditions du Cerf. (Ouvrage original publié en 1992 sous le titre *Kampf um Anerkennung*. Frankfurt am Main, Deutschland: Suhrkamp verlag).
- Honneth, A. (2008). Capitalisme et réalisation de soi: les paradoxes de l'individuation (Traduit par O. Voirol, P. Rusch & A. Dupeyrix). Dans A. Honneth & O. Voirol (dir.), *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique* (p. 305-321). Paris, France: La Découverte. (Ouvrage qui regroupe plusieurs textes publiés en Allemand dans des années variées. Frankfurt am Main, Deutschland: Suhrkamp Verlag).
- Hoobler, M. J., Masterson, R. C., Nkomo, M. S. et Michel, J. E. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499. doi: 10.1177/0149206316628643
- Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, 29(1), 81-96. doi: 10.3917/trav.029.0081
- Hughes, C. E. (1996). *Le Regard sociologique : essais choisis (textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie)*. Paris, France: École des hautes études en sciences sociales.

- Hunyadi, M. (2001). Acteur ou agent: les usages de la règle. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, XXXIX(121), 31-40.
- Huppert-Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris, France: Flammarion.
- Huteau, M. (2007a). Intérêts professionnels (vocational interests). Dans J. Guichard & M. Huteau (dir.), *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés* (p. 267-275). Paris, France: Dunod.
- Huteau, M. (2007b). valeurs (values). Dans J. Guichard & M. Huteau (dir.), *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés* (p. 436-440). Paris, France: Dunod.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity : Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ibarra, H., Ely, R. et Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-66.
- INSEE (2010). *Salaires net moyen des cadres dirigeants dans le privé et le semi-public en 2010*. Repéré à http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATCCF04110
- International Labour Organization (2015). *Women in business and management: Gaining momentum*. Repéré à https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_316450/lang-en/index.htm
- Iwasaki, Y., MacKay, K. J. et Ristock, J. (2004). Gender-based analyses of stress among professional managers: An exploratory qualitative study. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 56-79. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.11.1.56>
- Jacquemart, A. (2014). "J'ai une femme exceptionnelle". *Carrières des hommes hauts fonctionnaires et arrangements conjugaux. Connaissance de l'emploi*, 114, 1-4.
- Jacquemart, A., Le Mancq, F. et Pochic, S. (2016). Femmes hautes fonctionnaires en France. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 27-45. doi: 10.3917/tgs.035.0027
- Jacques, M.-H. (2015). Introduction. Dans M.-H. Jacques (dir.), *Les transitions scolaires : paliers, orientations, parcours* (p. 7-35). Rennes, France: Presses universitaires de Rennes.
- Jacquiu, P. et Juhel, J. (2013). Développement de carrière et construction de sa vie: une nouvelle méthode pour l'orientation tout au long de la vie. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 42(2), 1-22.
- Jeffrey, D. et Maffesoli, M. (2005). L'éthique de la rencontre en recherche qualitative. Dans D. Jeffrey & M. Maffesoli (dir.), *La sociologie compréhensive* (p. 145-160). Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Jérôme-Forget, M. (2012). *Les femmes au secours de l'économie. Pour en finir avec le plafond de verre*. Montréal, Canada: Stanké.
- Jo, H. V. (2008). Voluntary turnover and women administrators in higher education. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 56(5), 565-582. doi: 10.1007/s10734-008-9111-y
- Jodelet, D. (2006). Place de l'expérience vécue dans les processus de formation des représentations sociales. Dans V. Haas (dir.), *Les savoirs du quotidien : transmissions, appropriations, représentations* (p. 235-255). Rennes, France: Presses universitaires de Rennes.
- Jogulu, D. U. et Wood, J. G. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236-250. doi: <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>
- Joo, B.-K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1329>

- Josselson, R. (2011). Narrative research: Constructing, deconstructing and reconstructing stories. Dans J. F. Wertz, K. Charmaz, M. L. McMullen, R. Josselson, R. Anderson & E. Mc Spadden (dir.), *Five ways of doing qualitative analysis : Phenomenological psychology, grounded theory, discourse analysis, narrative research, and intuitive inquiry* (p. 224-240). New York, NY: Guilford Press.
- Josselson, R. et Lieblich, A. (1994). *Exploring identity and gender: The narrative study of lives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jovchelovitch, S. et Bauer, W. M. (2000). Narrative interviewing. Dans W. M. Bauer & G. Gaskell (dir.), *Qualitative researching with text, image and sound : A practical handbook* (p. 57-74). London, UK: SAGE.
- Junter-Loiseau, A. (1999). La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Révolution temporelle ou métaphore des discriminations? Dans A. Langevin (dir.), *Temporalités du social et sexuation* (p. 73-98). Paris, France: L'Harmattan.
- Juteau-Lee, D. (1981). Visions partielles, visions partiales: visions des minoritaires en sociologies. *Sociologie et sociétés*, 13(2), 33-48.
- Juteau, D. (2010). «Nous» les femmes: sur l'indissociable homogénéité et hétérogénéité de la catégorie. *L'Homme et la société*, 176-177(2), 65-81. doi: 10.3917/lhs.176.0067
- Juteau, D. et Laurin, N. (1997). *Un métier et une vocation: le travail des religieuses au Québec, de 1901 à 1971*. Montréal, Canada: Presses de l'Université de Montréal.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 175-185. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.07.002>
- Kaddouri, M. (2002). Le projet de soi entre assignation et authenticité. *Recherche & formation*, 41(1), 31-47.
- Kaddouri, M. (2019). Les dynamiques identitaires: une catégorie d'analyse en construction dans le champ de la formation des adultes. *Savoirs*, 49(1), 13-48. doi: <https://doi.org/10.3917/savo.049.0013>
- Kamberelis, G., Dimitriadis, G. et Welker, A. (2018). Focus group research and/in figured worlds. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed. p. 692-716). Los Angeles, CA: Sage.
- Kanter, M. R. (1977a). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic books.
- Kanter, M. R. (1977b). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kark, R. et Eagly, H. A. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. Dans C. J. Chrisler & R. D. McCreary (dir.), *Handbook of gender research in psychology* (p. 443-468). New York, NY: Springer.
- Karnas, G. (2011). *Psychologie du travail*. (3e éd.). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Karvar, A. et Rouban, L. (2004). Introduction. Dans A. Karvar & L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (p. 15-22). Paris, France: Découverte.
- Katz, L. R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, september, 1-28.
- Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*. (3e éd.). Paris, France: Colin.
- Kelan, K. E. et Jones, R. D. (2010). Gender and the MBA. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 26-43.
- Kelliher, C. et Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106. doi: 10.1177/0018726709349199
- Kemmis, S. et McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed. p. 559-604). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Kennedy, A. J. et Kray, J. L. (2014). Who is willing to sacrifice ethical values for money and social status? Gender differences in reactions to ethical compromises. *Social Psychological and Personality Science*, 5(1), 52-59. doi: 10.1177/1948550613482987
- Kergoat, D. (1984). Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux. Dans M.-A. Barrère-Maurisson (dir.), *Le sexe du travail: structures familiales et système productif* (p. 207-221). Grenoble, France: Presses Universitaires de Grenoble.
- Kergoat, D. (1992a). À propos des rapports sociaux de sexe. *Revue M*, 53-54, 16-20.
- Kergoat, D. (1992b). Des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail. Dans Le groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail (dir.), *Rapports sociaux de sexe: une journée de discussion* (p. 25-29). Paris, France: IRESCO-CNRS.
- Kergoat, D. (2001a). Le rapport social de sexe de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. *Actuel Marx*, 30, 85-100.
- Kergoat, D. (2001b). Le syllogisme de la constitution du sujet sexué féminin. *Travailler*, 6(2), 105-114.
- Kergoat, D. (2004). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. Dans H. Hirata (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme* (2e éd. p. 34-44). Paris: Presses Universitaires de France.
- Kergoat, D. (2005). Rapports sociaux et division du travail entre les sexes. Dans M. Maruani (dir.), *Femmes genre et sociétés: l'état des savoirs* (p. 94-101). Paris, France: La Découverte.
- Kergoat, D. (2009). Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux. Dans E. Dorlin (dir.), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination* (p. 111-125). Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Kergoat, D. (2010a). Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. Dans A. Bidet-Morel (dir.), *Les rapports sociaux de sexe* (p. 60-75). Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Kergoat, D. (2010b). Une sociologie à la croisée de trois mouvements sociaux. *L'Homme et la société*, 176-177(2), 27-42. doi: 10.3917/lhs.176.0027
- Kergoat, D. (2012). *Se battre disent-elles*. Paris: La Dispute.
- Keucheyan, R. (2007). *Le constructivisme : des origines à nos jours*. Paris, France: Hermann éditeurs.
- Kim, Y.-L. et Brunner, C. C. (2009). School administrators career mobility to the superintendency: Gender differences in career development. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 75-107. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230910928098>
- Kimle, P. A. et Damhorst, M. L. (1997). A grounded theory model of the ideal business image for women. *Symbolic Interaction*, 20(1), 45-68. doi: 10.1525/si.1997.20.1.45
- Kitzinger, C. (2004). Feminist approaches. Dans C. Seale, G. Gobo, F. J. Gubrium & D. Silverman (dir.), *Qualitative research practice* (p. 125-140). London, UK: SAGE.
- Kitzinger, J., Markova, I. et Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups? *Bulletin de psychologie*, 57(3), 237-244.
- Kmec, A. J. et Skaggs, L. S. (2014). The "state" of equal employment opportunity law and managerial gender diversity. *Social Problems*, 61(4), 530-558. doi: 10.1525/sp.2014.12319
- Knörr, H. (2011). From top management to entrepreneurship: Women's next move? *International Journal of Manpower*, 32(1), 99-116. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437721111121251>
- Knudsen, K. (2009). Striking a different balance: Work-family conflict for female and male managers in a Scandinavian context. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 252-269. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542410910961541>
- Kohli, M. (2009). The world we forgot: A historical review of the life course. Dans W. R. Heinz, J. Huinink, A. Weymann & C. Swader (dir.), *The life course reader : Individuals and societies across time* (p. 64-90). Frankfurt, Germany: Campus Verlag.

- Konrad, M. A., Kramer, V. et Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
- Kornberger, M., Carter, C. et Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775-791. doi: 10.1016/j.aos.2010.09.005
- Krishnan, A. H. et Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.09.003
- Kuhn, S. T. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*. (nouvelle édition augmentée). Paris, France: Flammarion (Ouvrage original publié en 1970 sous le titre *The structure of scientific revolutions*, Chicago, IL : University of Chicago Press).
- Kumra, S. et Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19(1), 565-574. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00572.x
- L'actualité. (2019). Rapport sur la parité femmes-hommes dans les postes décisionnels du Québec. Repéré à <https://lactualite.com/actualites/2019/03/11/rapport-sur-la-parite-femmes-hommes-dans-les-postes-decisionnels-du-quebec/>
- La Boétie, E. d. (1574). *Discours de la servitude volontaire*. Paris, France: Librairie philosophique J. Vrin.
- Labardin, P. (2012). *L'essentiel de l'histoire de la gestion*. (4e éd., 2012-2013). Paris, France: Gualino-Lextenso éd.
- Labica, G. (2005). MARX, Karl 1818-1883. Dans M. Borlandi, R. Boudon, M. Cherkaoui & B. Valade (dir.), *Dictionnaire de la pensée sociologique* (p. 430-434). Paris, France: Les Presses Universitaires de France.
- Lachance, L., Brassard, N. et Tétreau, B. (2005). Étude des différences intersexes sur le plan des conflits entre le travail et les rôles familiaux auprès de professionnels. *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 39(3), 145-167.
- Lachance, L., Gilbert, M.-H. et Tétreau, B. (2006). Étude des conflits entre le travail rémunéré et la famille auprès de travailleurs vivant en couple selon leur profil d'engagement dans divers rôles de vie et leur sexe. *Carrièreologie*, 10(3-4), 483-506.
- Ladrière, P. et Gruson, C. (1992). *Éthique et gouvernabilité : un projet pour l'Europe*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Lalivé d'Épinay, C., Bickel, J.-F., Cavalli, S. et Spini, D. (2005). Le parcours de vie: émergence d'un paradigme interdisciplinaire. Dans J.-F. Guillaume (dir.), *Parcours de vie : regards croisés sur la construction des biographies contemporaines* (p. 187-210). Liège, Belgique: Éditions de l'Université de Liège.
- Lambert, F. (2018). *Qu'est-ce que j'en pense? Mon opinion non censurée sur 30 enjeux québécois actuels*. St-Bruno-de-Montarville, Canada: Les Éditions Goélette.
- Lamoureux, D. (2016). *Les possibles du féminisme : agir sans "nous"*. Montréal, Canada: Les Éditions du Remue-ménage.
- Lancry, A. et Guilbert, L. (2012). Cadres. L'activité réelle des cadres. Dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 100-106). Paris, France: Vuibert.
- Landour, J. (2012). Leave the company to start working again? The itineraries of managers taking their leave of a polling institute. *Sociologie du travail*, 54(4), 511-532. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.soctra.2012.09.007>
- Landry, J.-M. (2006). La Violence symbolique chez Bourdieu. *Aspects sociologiques*, 13(1), 85-92.
- Langlois, J. (2010). *L'orientation mode d'emploi*. St-Laurent, Canada: ERPI.

- Langlois, L. (2004). La résolution de problèmes complexes et le leadership de cinq femmes directrices générales de la province de Québec. *Éducation et Francophonie*, XXXII(2), 79-94.
- Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Langowitz, S. N., Allen, I. E. et Godwyn, M. (2013). Early-career outcomes and gender: Can educational interventions make a difference? *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 111-134. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411311303248>
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, H. L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 392-418). Montréal, Canada: Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal.
- LaPierre, A. T. et Zimmerman, K. M. (2012). Career advancement and gender equity in healthcare management. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 100-118. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411211214158>
- Lapointe, T. (2018). *50/50 Réflexions et solutions pour atteindre l'égalité*. Montréal, Canada: Les Éditions Cardinal.
- Laroche, H., Falcoz, C. et Cadin, L. (2004, septembre). *Le manager en tant que managé: mandat, jugements et évaluation*. Communication présentée 15ième congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.
- Larrère, C. (2004). Travail. Dans M. Canto-Sperber (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale tome 2* (p. 1991-1999). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Lasvergnas, I. (1986). Repères dans l'évolution d'une épistémologie féministe. *Cahiers de recherche sociologique*, 4(1), 5-13.
- Laufer, J. (1998). Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps? *Revue française des affaires sociales*, 52(1), 55-69.
- Laufer, J. (2001). Travail, carrières et organisations : du constat des inégalités à la production de l'égalité Dans J. Laufer, C. Marry & M. Maruani (dir.), *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme* (p. 57-79). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 151(4), 117-128. doi: 10.3166/rfg.151
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, 102 (avril-juin 2005), 31-44.
- Laufer, J. (2017). Women in management in France. Dans J. R. Burke & M. A. Richardsen (dir.), *Women in management worldwide: Signs of progress* (p. 27-37). New York, NY: Taylor & Francis.
- Laufer, J. et Fouquet, A. (2001). À l'épreuve de la féminisation. Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres: la grande rupture* (p. 249-267). Paris, France: La Découverte.
- Laufer, J., Perrin-Joly, C., Mascova, E. et Dormion, B. (2014). Femmes dirigeantes en entreprise: des parcours aux leviers d'action. Paris: Association française des managers de la diversité.
- Laufer, J. et Pochic, S. (2004). Carrières au féminin et au masculin. Dans A. Karvar & L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu* (p. 147-169). Paris, France: La Découverte.
- Laurin-Frenette, N. (1981). Présentation: les femmes dans la sociologie. *Sociologie et sociétés*, 13(2), 3-18.
- Lave, J. (1991). Situating learning in communities of practice. Dans B. L. Resnick, M. J. Levine & D. S. Teasley (dir.), *Perspectives on socially shared cognition* (Vol. 2, p. 63-82). Washington: American Psychological Association.

- Law, J., Isaacs, A. et Pallister, J. (2006). *A dictionary of business and management* (4th ed.^e éd.). Repéré à <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899>
- Le Bossé, Y. (2009). *Introduction à la psychosociologie contemporaine*. Québec, Canada: Éditions ARDIS.
- Le Bourdais, C. et Lapierre-Adamcyk, É. (2008). Portraits des familles québécoises à l'horizon 2020. Dans G. Pronovost & C. Dumont (dir.), *La famille à l'horizon 2020* (p. 71-99). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Le Douarin, L. (2007). Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. *Réseaux*, 1(140), 101-132. doi: 10.3917/res.140.0101
- Le Douarin, L. (2017). La conjugalité dans (tous) ses états! Usages des tic, couple conjugal, couple parental. *Dialogue*, 217(3), 17-30. doi: <https://doi.org/10.3917/dia.217.0017>
- Le Feuvre, N., Benelli, N. et Rey, S. (2012). Relationnels, les métiers de service? *Nouvelles questions féministes*, 31(2), 4-12. doi: 10.3917/nqf.312.0004
- Le Genre, A.-C. (2014). Surveillantes dans les prisons pour hommes: entre indifférenciation des sexes et répétitions des stéréotypes sexués. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 17(1), 45-58. doi: <https://doi.org/10.3917/nrp.017.0045>
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. (1re éd). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Le Quentrec, Y. (2014). Heurts et bonheurs des militantes: le travail syndical face au travail domestique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 147-161. doi: 10.3917/nrp.018.0147
- Le Vif. (2019). Les femmes représentent un tiers des cadres dirigeants. *Le Vif*. Repéré à https://www.levif.be/actualite/belgique/les-femmes-representent-un-tiers-des-cadres-dirigeants/article-normal-1101063.html?cookie_check=1552339288
- Leclerc, C., Bourassa, B., Picard, F. et Courcy, F. (2011). Du groupe focalisé à la recherche collaborative : avantages, défis et stratégies. *Recherches qualitatives*, 29(3), 145-167.
- Lecomte, J. (2010). *Introduction à la psychologie positive*. Paris, France: Dunod.
- Lee-Gosselin, H. et Ann, H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*(5), 65-80. doi: <https://doi.org/10.3917/hume.305.0065>
- Lee-Gosselin, H. et Ann, H. (2012a). Où sont les femmes dans la direction des organisations? Québec, Canada: Université Laval.
- Lee-Gosselin, H. et Ann, H. (2012b). *Où sont les femmes dans la direction des organisations? Fiche 2 : la conciliation travail-famille, plus que jamais une réalité que les organisations ne peuvent plus continuer à ignorer*. Repéré à http://www.fss.ulaval.ca/cms_recherche/upload/clair_bon/fichiers/f_fiche_2.pdf
- Lefébure, P. (2011). Les apports des entretiens collectifs à l'analyse des raisonnements politiques. *Revue française de science politique*, 61(3), 399-420. doi: <https://doi.org/10.3917/rfsp.613.0399>
- Lefebvre, P. (2005). Division du travail. Dans M. Borlandi, R. Boudon, M. Cherkaoui & B. Valade (dir.), *Dictionnaire de la pensée sociologique* (p. 179-181). Paris, France: Les Presses Universitaires de France.
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique : théorie, clinique*. Marseille, France: Hommes et perspectives/Epi.
- Lejealle, C. (2009). Le mobile professionnel: un outil de conciliation ou de confinement dans la charge du care pour les femmes cadres? *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 9, 1-12. doi: 10.4000/temporalites.1010

- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck.
- Leplat, J. (1993). L'analyse psychologique du travail: quelques jalons historiques. *Le travail humain*, 56(2/3), 115-131.
- Leplat, J. et Cuny, X. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. (2e éd. rev. et augm). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Leszczyńska, D. et Lesca, H. (2017). Comprendre les caractéristiques des femmes CEO et leur rôle au sein de grandes entreprises internationales. *Gestion 2000*, 34(1), 27-46. doi: <https://doi.org/10.3917/g2000.341.0027>
- Lévesque, S. (2018). Imposer des quotas de femmes...non merci! Récupéré le 26 novembre 2019 sur le site du Journal de Québec. *Le Journal de Québec*. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2018/04/25/imposer-des-quotas-de-femmes-non-merci>
- Lewis, P. et Simpson, R. (2015). Understanding and researching "choice" in women's career trajectories. Dans M. A. Broadbridge & L. S. Fielden (dir.), *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out* (p. 44-60). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Lewis, P., Simpson, R. et Ross-Smith, A. (2010). Merit, special contribution and choice: How women negotiate between sameness and difference in their organizational lives. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 198-207. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411011036400>
- Lhuillier, D. (2005). Le «sale boulot». *Travailler*, 14(2), 73-98. doi: 10.3917/trav.014.0073
- Lhuillier, D. (2013). Travail. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* (p. 284-296). Toulouse, France: Érès.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. et Zilber, T. (1998). *Narrative research : Reading, analysis and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Limerick, B. et O'Leary, J. (2006). Re-inventing or recycling? Examples of feminist qualitative research informing the management field. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(2), 98-112. doi: <https://doi.org/10.1108/17465640610686361>
- Lincoln, S. Y., Lynham, A. S. et Guba, G. E. (2018). Paradigmatic controversies, contradictions, emerging confluenced, revisited. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed. p. 108-150). Los Angeles, CA: Sage.
- Linhart, D. (2011). Une précarisation subjective du travail? *Réalités industrielles*, février, 27-34. doi: <https://doi.org/10.3917/rindu.111.0027>
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse, France: Érès.
- Lionel, J. (2011). L'identité clivée des «managers de proximité»: un travail entre violence symbolique et soutien social. *Informations sociales*, 167(5), 114-122.
- Lipovetsky, G. (2006). *La troisième femme : permanence et révolution du féminin*. Paris, France: Gallimard.
- Lippel, K., Vézina, M., Stock, S. et Funès, A. (2011). Chapitre 5: Violence au travail: harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique. Dans M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin, A. Delisle, M. St-Vincent, A. Funes, P. Duguay, S. Vézina & P. Prud'homme (dir.). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST)*, Québec: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

- Litzky, B. et Greenhaus, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International*, 12(7), 637-659. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000006291>
- Locke, E. A. et Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. Dans P. A. Brief & R. W. Nord (dir.), *Meaning of occupational work* (p. 135-170). Washington, DC: Lexington Books.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York, NY: Time books.
- Lortie-Lussier, M. et Rinfret, N. (2002). The proportion of women managers: Where is the critical mass? *Journal of Applied Social Psychology*, 32(9), 1974-1991.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4), 351-369. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Lyly-Yrjänäinen, M. et Fernández-Macías, E. (2009). Women managers and hierarchical structures in working life. Loughlinstown, Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- Lyon, D. et Woodward, E. A. (2004). Gender and time at the top cultural constructions of time in high-level careers and homes. *European journal of women's studies*, 11(2), 205-221. doi: 10.1177/1350506804042096
- Macdonald, D. (2019). Des conditions exceptionnelles. La rémunération des PDG au Canada. Ottawa, Canada: Centre canadien de politiques alternatives.
- Mainiero, A. L. et Sullivan, E. S. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Maranda, M.-F., Gilbert, M.-A., St-Arnaud, L. et Vézina, M. (2006). *La détresse des médecins : un appel au changement : rapport d'enquête de psychodynamique du travail*. Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Marchand, I., Saint-Charles, J. et Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, 20(1), 27-54. doi: 10.7202/016115ar
- Marchand, I., Saint-Charles, J., Mongeau, P. et Billa, A. (2008). *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*. Repéré à Conseil des Montréalaises http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CONS_MONTREALISES_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CM_FCadres_Avis.pdf
- Marchand, S. (2018). Si les femmes étaient importantes. *La Presse*. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/5848c7f0-9cf7-4cfc-a262-ebdbache3360_7C_0.html?fbclid=IwAR3-yha8yBP25QQqy_kWq-8b3XBd1rnmh4lSea8mscAiMJ6gRJa7-MMwns
- Marché-Paillé, A. (2010). Le dégoût dans le travail d'assistance aux soins personnels, s'en défendre mais pas trop. *Travailler*, 24(2), 35-54. doi: 10.3917/trav.024.0035
- Marcoux, Y. et Verret, F. (1993). *Guide du formateur. Les attitudes facilitantes en counseling de carrière*. Document inédit.
- Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Le Maneq, F., Pochic, S. et Revillard, A. (2015). Le genre dans les administrations. La fabrication des inégalités de carrière dans la haute fonction publique entre hommes et femmes. *Revue française d'administration publique*, 153(1), 45-68. doi: 10.3917/rfap.153.0045
- Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Pochic, S. et Revillard, A. (2017). *Le plafond de verre et l'État : la construction des inégalités de genre dans la fonction publique*. Paris, France: Armand Colin.

- Marshall, C. et Rossman, B. G. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Marshall, J. (1989). Re-visioning career concepts: A feminist invitation. Dans B. M. Arthur, T. D. Hall & S. B. Lawrence (dir.), *Handbook of career theory* (p. 275-291). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Martin, J. (2003a). Feminist theory and critical theory: Unexplored synergies. Dans M. Alvesson & H. Willmott (dir.), *Studying management critically* (p. 66-91). Thousand Oaks, CA: SAGE publications.
- Martin, O. et Marcel, J.-C. (2006). Histoire des sciences humaines. Dans S. Mesure & P. Savidan (dir.), *Dictionnaire des sciences humaines* (p. 552-555). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Martin, P. Y. (2003b). "Said and done" versus "saying and doing" gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society*, 17(3), 342-366. doi: 10.1177/0891243203017003002
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative: quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives, hors-série*(5), 70-81.
- Martuccelli, D. (2003a). Fissures et paradoxes de la domination masculine. *Revue économique et sociale*(1), 81-86. doi: <http://doi.org/10.5169/seals-141335>
- Martuccelli, D. (2003b). Retour sur la domination. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, XXXIV(2), 3-11.
- Martuccelli, D. (2017). Le travail et la subjectivité: continuités et inflexions. Dans D. Mercure & M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité: perspectives critiques* (p. 65-77). Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Marx, K. (1867,1969). *Le Capital. Critique de l'économie politique*. (Traduit par J. Roy). Paris, France: Les Éditions sociales.
- Marx, K. (1972). *Les manuscrits de 1844 (économie politique et philosophie)*. (Traduit par É. Bottigelli). Paris, France: Les Éditions sociales.
- Masdonati, J. (2017). Préface. La transitions professionnelles au coeur de la psychologie de l'orientation. Dans I. Olry-Louis, A.-M. Vonthron, E. Vayre & I. Soidet (dir.), *Les transitions professionnelles : nouvelles problématiques psychosociale* (p. 11-16). Malakoff, France: Dunod.
- Masdonati, J., Perdrix, S., Massoudi, K. et Rossier, J. (2014). Working alliance as a moderator and a mediator of career counseling effectiveness. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 3-17. doi: 10.1177/1069072713487489
- Masdonati, J. et Zittoun, T. (2012). Les transitions professionnelles: processus psychosociaux et implications pour le conseil en orientation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 41(2), 1-22. doi: 10.4000/osp.3776
- Masterman, M. (1970). The nature of a paradigm. Dans I. Lakatos & A. Musgrave (dir.), *Criticism and the growth of knowledge* (p. 59-89). Cambridge: University Press.
- Mathieu, N.-C. (1991). *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*. Paris, France: Côté-femmes.
- Mathieu, N.-C. (2002). Les transgressions du sexe et du genre à la lumière des données ethnographiques. Dans M.-C. Hurtig, M. Kail & H. Rouch (dir.), *Sexe et genre : de la hiérarchie entre les sexes* (p. 67-80). Paris, France: CNRS.
- Mattelé, X. (2007). Le sujet, l'acteur et l'intersubjectivité. Dans V. De Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (dir.), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques* (p. 148-160). Ramonville-Saint-Agne, France: Érès.

- Matthaei, E. (2010). *The nature of executive work : A case study*. Wiesbaden, Germany: Springer Science & Business Media.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4), 264-276. doi: 10.1108/09649420610666579
- Mavin, S., Grandy, G. et Williams, J. (2014). Experiences of women elite leaders doing gender: Intra-gender micro-violence between women. *British Journal of Management*, 25(3), 439-455. doi: 10.1111/1467-8551.12057
- Mavin, S., Williams, J., Bryans, P. et Patterson, N. (2015). "Women as a project": Key issues for women who wants to get on. Dans A. Broadbridge & S. Fielden (dir.), *The handbook of gendered careers in management: Getting in, getting on, getting, out* (p. 1-25). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishers.
- Maxwell, A. J. (2005). *Qualitative research design : An interactive approach*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mayer, R. et Saint-Jacques, M.-C. (2000). L'entrevue de recherche. Dans R. Mayer & F. Ouellet (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p. 115-133). Boucherville, Canada: Gaëtan Morin Éditeur.
- McLeod, J. (2011). *Qualitative research in counselling and psychotherapy*. (2nd ed). London: Sage.
- Méda, D. (1998). *Le travail : une valeur en voie de disparition*. Paris, France: Aubier.
- Méda, D. (2008). *Le temps des femmes: pour un nouveau partage des rôles*. (2e éd.). Paris, France: Flammarion.
- Méda, D. (2010). *Le travail*. (4e éd.). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Meister, A., Sinclair, A. et Jehn, K. A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 672-690. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.009>
- Melero, E. (2011). Are workplaces with many women in management run differently ? *Journal of Business Research*, 64, 385-393. doi: 1016/j.jbusres.2010.01.009
- Ménard, L., Institut canadien des comptables agréés, Compagnie nationale des commissaires aux comptes (France) et Institut des réviseurs d'entreprises (2011). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière : anglais-français avec index français-anglais*. (3e éd.). Toronto, Ontario: Institut canadien des comptables agréés.
- Mercure, D. (2003). Adam Smith: les assises de la modernité. Dans D. Mercure & J. Spurr (dir.), *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale* (p. 119-142). Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Mercure, D. (2013). Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de la production postfordiste. *SociologieS*, 1-9. Repéré à <https://sociologies.revues.org/4227>
- Mercure, D. (2017). Capitalisme contemporain et régimes de mobilisation subjective au travail. Dans D. Mercure & M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité: perspectives critiques* (p. 43-63). Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Mérignac, O. (2009). Les femmes dans le processus d'expatriation. *Travail, genre et sociétés*, 21(1), 131-151. doi: 10.3917/tgs.021.0131
- Merriam, S. B. et Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. (4th). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Messing, K. (2009). Santé des femmes au travail et égalité professionnelle: des objectifs conciliables? *Travailler*, 22(2), 43-58. doi: <https://doi.org/10.3917/trav.022.0043>
- Messing, K. et Châtigny, C. (2004). Travail et genre. Dans P. Flalzon (dir.), *Ergonomie* (p. 301-316). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Messing, K. et Lippel, K. (2013). L'invisible qui fait mal. *Travail, genre et sociétés*, 29(1), 31-48. doi: 10.3917/tgs.029.0031
- Messing, K., Tissot, F., Lippel, K. et Pronovost, S. (1999). Comprendre le travail des femmes pour le transformer. Une recherche action menée par l'Université et les organisations syndicales québécoises. Dans K. Messing (dir.), *Comprendre le travail des femmes pour le transformer* (p. 53-166). Bruxelles, Belgique: Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité.
- Metcalfe, B. et Linstead, A. (2003). Gendering teamwork: Re-writing the feminine. *Gender, Work & Organization*, 10(1), 94-119. doi: 10.1111/1468-0432.00005
- Metz, I. (2005). Advancing the careers of women with children. *Career Development International*, 10(3), 228-245. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430510598346>
- Metz, I. et Simon, A. (2008). A focus on gender similarities in work experiences in senior management. *Equal Opportunities International*, 27(5), 433-454. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02610150810882297>
- Mhiri, S. et Teneau, G. (2015). L'emprise du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 293-312.
- Mialaret, G. (2004). *Méthodes de recherche en science de l'éducation*. Paris, France: PUF.
- Michaud, G., Dionne, P. et Beaulieu, G. (2007). *Bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique : théories et concepts, guide d'animation, fiches reproductibles*. Québec, Canada: Septembre éditeur.
- Mikolajczak, M. (2009). Les compétences émotionnelles: historique et conceptualisation. Dans M. Mikolajczak, J. Quoidbach, I. Kotsou & D. Nélis (dir.), *Les compétences émotionnelles* (p. 3-9). Paris, France: Dunod.
- Miles, B. M. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (Traduit par M. H. Rispal, 2e éd.). Bruxelles, Belgique: De Boeck Université. (Ouvrage original publié en 1994 sous le titre *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage publications).
- Milewski, F. (2004). L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, genre et sociétés*, 12(2), 203-212. doi: 10.3917/tgs.012.0203
- Milliken, J. F. et Kneeland, K. M. (2019). *Navigating a hurdles race: An integrative & dynamic perspective on the causes of the glass ceiling*. Communication présentée Academy of Management Proceedings.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. (Traduit par P. Romelaer, 2e éd.). Paris, France: Éditions d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1973 sous le titre *The Nature of Managerial Work*. New York, NY : Harper & Row).
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible?* (2e éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Mizrahi, T., Davis, L. E. et National Association of Social Workers (2008). *Encyclopedia of social work* (20th ed.^e éd.). Repéré à

<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780195306613.001.0001/acref-9780195306613>

- Molinier, P. (1995). *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*. (Thèse de doctorat, Conservation National des Arts et Métiers, Laboratoire de Psychologie du Travail, Paris, France).
- Molinier, P. (1996). Autonomie morale subjective et construction de l'identité sexuelle: l'apport de la psychodynamique du travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 53-62.
- Molinier, P. (2000a). Travail et compassion dans le monde hospitalier. Dans D. Fougeyrollas-Schwebel (dir.), *La relation de service: regards croisés* (p. 49-70). Paris, France: L'Harmattan.
- Molinier, P. (2000b). Virilité défensive, masculinité créatrice. Dans P. Molinier (dir.), *Le genre masculin n'est pas neutre* (p. 25-45). Paris, France: L'Harmattan.
- Molinier, P. (2002a). Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle: perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 31(4), 565-580. Repéré à <http://osp.revues.org/index3438.html>
- Molinier, P. (2002b). Le continent noir de la féminité: sexualité et/ou travail? *Cliniques méditerranéennes*, 66(2), 105-123. doi: 10.3917/cm.066.0105
- Molinier, P. (2003). *L'énigme de la femme active: égoïsme, sexe et compassion*. Paris: Payot & Rivages.
- Molinier, P. (2004). Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe. *Travail et emploi*, 97((janvier 2004)), 79-91.
- Molinier, P. (2006). *L'énigme de la femme active: égoïsme, sexe et compassion*. Paris, France: Payot & Rivages.
- Molinier, P. (2008). *Les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*. (éd. rev. corr.). Paris: Payot & Rivages.
- Molinier, P. (2009a). Des féministes et de leurs femmes de ménage: entre réciprocité du care et souhait de dépersonnalisation. *Multitudes*, 37-38(2), 113-121. doi: <https://doi.org/10.3917/mult.037.0113>
- Molinier, P. (2009b). Quel est le bon témoin du care? Dans P. Molinier, S. Laugier & P. Paperman (dir.), *Qu'est-ce que le care? Souci des autres, sensibilité, responsabilité* (p. 233-251). Paris, France: Payot.
- Molinier, P. (2010a). Au-delà de la féminité et du maternel, le travail du care. *Champ psy*, 58(2), 161-174.
- Molinier, P. (2010b). Désirs singuliers et concernement collectif: le care au travail. Dans V. Nurock (dir.), *Carol Gilligan et l'éthique du care* (p. 339-357). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Molinier, P. (2010c). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), 99-110. doi: 10.3917/nrp.010.0099
- Molinier, P. (2011). Le care à l'épreuve du réel. Dans P. Paperman & S. Laugier (dir.), *Le souci des autres : éthique et politique du care* (p. 339-357). Paris, France: Editions de l'Ecole des haute études en sciences sociales.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. Paris, France: La Dispute.
- Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale: approches cliniques. *Travail et emploi*, 29(1), 51-66.
- Molinier, P., Gaignard, L. et Dujarier, M.-A. (2010). Introduction au dossier. *Travailler*, 24(2), 9-20. doi: 10.3917/trav.024.0009.
- Molinier, P., Laugier, S. et Paperman, P. (2009). Introduction. Dans P. Molinier, S. Laugier & P. Paperman (dir.), *Qu'est-ce que le care? Souci des autres, sensibilité, responsabilité* (p. 7-31). Paris, France: Payot.

- Moore, S., Grunberg, L. et Greenberg, E. (2005). Are female supervisors good for employee job experiences, health, and wellbeing? *Women in Management Review*, 20(1/2), 86-95. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420510584427>
- Moore, S., Sikora, P., Grunberg, L. et Greenberg, E. (2007). Managerial women and the work-home interface: does age of child matter? *Women in Management Review*, 22(7), 568-587. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420710825733>
- Moriceau, C., Roigondaud, S. et Vincent-Buffault, A. (2013). *Plafond de verre: les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins*. Repéré à <http://www.strategie.gouv.fr/system/files/essentiel-avril2013-ok.pdf>.
- Morris, M. (2016). Le leadership féminin a de l'importance : l'incidence du leadership féminin au sein de la fonction publique fédérale. Ottawa: Centre for Women in Politics and Public Leadership, Université Carleton.
- Morrison, M. A. et Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychological Association*, 45(2), 200-208. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200>
- Morrow, L. S. (2000). Qualitative research for counseling psychology. Dans D. S. Brown & W. R. Lent (dir.), *Handbook of counseling psychology* (3rd ed. p. 199-230). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Morrow, L. S. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 250.
- MOW (1987). *The Meaning of working*. London, UK: Academic Press.
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Mucchielli, A. (2009a). Compréhensive (approche). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 24-27). Paris, France: Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2009b). Constructiviste (paradigme). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 30-35). Paris, France: Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2009c). Interview de groupe. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 109). Paris, France: Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2009d). Phénoménologie (méthode de l'analyse). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 183-184). Paris, France: Armand Colin.
- Mucchielli, R. (1980). *L'interview de groupe : connaissance du problème*. (5e revue et augmentée). Paris, France: Librairies techniques et Éditions sociales françaises.
- Muhonen, T. (2011). Health and work locus of control during women managers' careers. *Gender in Management*, 26(6), 419-431. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111164911>
- Mulcahy, M. et Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25(3), 425-438. doi: 10.1111/1467-8551.12046
- Mulligan-Ferry, L., Malordy, A. et Peter, A. (2013). *2012 Catalyst census: Financial Post 500 women senior officers and top earners*. Repéré à <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-financial-post-500-women-senior-officers-and-top-earners>
- Murphy, F. et Doherty, L. (2011). The experience of work life balance for irish senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(4), 252-277. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02610151111135732>
- Murray, M. (2017). La recherche narrative. Dans M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (dir.), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 107-130). Malakoff, France: Dunod.

- Murray, P. A. et Syed, J. (2010). Gendered observations and experiences in executive women's work. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 277-293. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00113.x
- Myles, B. (2018). Parité: la pression populaire avant les quotas. Récupéré le 26 novembre 2019 sur le site du Devoir. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/526579/parite-a-l-assemblee-nationale-la-pression-populaire-avant-les-quotas>
- Nadeau, J. (2018). #MeToo, cet éveil collectif. Récupéré le 1er mars 2019 sur le site du Devoir. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/538511/une-vague-qui-a-fait-chanceler-l-impunite-et-la-culture-du-viol>
- Naschberger, C., Quental, C. et Legrand, C. (2013a, octobre). *Étapes de carrière et perception des enjeux en matière d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle chez les cadres hommes et femmes*. Communication présentée 24e Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Paris, France.
- Naschberger, C., Quental, C. et Legrand, C. (2013b, mars). *La recherche de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle : les cadres hommes et femmes ne sont pas toujours égaux face à cette problématique*. Communication présentée première journée du management socialement responsable des entreprises, Tour, France.
- Navarro, P. (2017). Ne touchez pas au conseil. Récupéré le 29 novembre sur le site de La Presse. *La Presse*. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/9a72cd4f-23dd-4809-b7e7-718221c54843_7C_0.html
- Navarro, P. (2018). Égalité hommes-femmes le tabou des quotas. Récupéré le 1er mars 2019 sur le site de La Presse. *La Presse*. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/2156f5f9-c08b-4a79-a573-5d80b3e798e4_7C_0.html
- Nebelsztein, M. (2019). "Le boys club est partout et il est violent". Récupéré le 1er mars 2019 sur le site de Terra féminina. Repéré à https://www.terrafemina.com/article/boys-club-decryptage-du-phenomene-par-la-specialiste-martine-delvaux_a348146/1
- Neck, C. (2015). Disappearing women: Why do women leave senior roles in finance? Further evidence. *Australian Journal of Management*, 40(3), 511-537. doi: 10.1177/0312896215578015
- Nicole-Drancourt, C. (1989). Stratégies professionnelles et organisation des familles. *Revue française de sociologie*, 30(3-4), 57-80.
- Nielsen, M. J. (1990). Introduction. Dans M. J. Nielsen (dir.), *Feminist research methods : Exemplary readings in the social sciences* (p. 1-37). Boulder, CO: Westview Press.
- Nizet, J. (2007). *La sociologie de Anthony Giddens*. Paris, France: Découverte.
- Noback, I., Broersma, L. et Dijk, J. (2013). Climbing the ladder: Gender-specific career advancement in financial services and the influence of flexible work-time arrangements. *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 114-135. doi: <https://doi.org/10.1111/bjir.12048>
- Nord, R. W., Brief, P. A., Atieh, M. J. et Doherty, M. E. (1990). Studying meaning of work: The case of work value. Dans P. A. Brief & R. W. Nord (dir.), *Meaning of occupational work* (p. 21-64). Washington, DC: Lexington Books.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. et Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743. doi: 10.1007/s10551-007-9465-6
- Oakley, A. (1974). *The sociology of housework*. Bath, Britain: The Pitman Press.
- Office de la langue française (1998). *Le grand dictionnaire terminologique*. Repéré à <http://www.granddictionnaire.com/>

- Office de la langue française (2014). *Cadre*, dans le grand dictionnaire terminologique. Repéré à http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8350894
- Okba, M. et Lainé, F. (2004). L'accès des femmes aux métiers: la longue marche vers l'égalité professionnelle. *Premières synthèses*, 31(2), 1-7.
- Olesen, V. (2005). Early millennial feminist qualitative research: Challenges and contours. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed. p. 191-216). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olesen, V. (2018). Feminist qualitative research in the millennium's first decade. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed. p. 151-175). Los Angeles, CA: Sage.
- Olier, L. et Danet, S. (2009). *La santé des femmes en France*. Paris, France: Documentation française.
- Ollivier, M. et Tremblay, M. (2000). *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*. Paris, France: L'Harmattan.
- Olry-Louis, I. (2017). Introduction. Dans I. Olry-Louis, A.-M. Vonthron, E. Vayre & I. Soidet (dir.), *Les transitions professionnelles : nouvelles problématiques psychosociale* (p. 19-27). Malakoff, France: Dunod.
- Olsson, S. et Pringle, K. J. (2004). Women executives: Public and private sectors as sites of advancement? *Women in Management Review*, 19(1/2), 29-39. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420410518412>
- Orofiamma, R. (2008). Les figures du sujet dans le récit de vie. *Informations sociales*, 145(1), 68-81.
- Orser, B. (2000). *Créer des organisations à haut rendement. Mettre à profit le leadership des femmes*. Repéré à Conference Board of Canada <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=241>
- Orser, B. et Leck, J. (2010). Gender influences on career success outcomes. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 386-407. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411011056877>
- Ott, M. (1998). Women and work. Dans D. J. P. Drenth, H. Thierry & J. C. de Wolff (dir.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed. Vol. 3, p. 377-394). East Sussex, England: Psychology Press.
- Ouellet, C. (2012). *La relation d'aide au cœur de l'intervention : développer les savoir-être, savoir et savoir-faire pour la qualité du savoir-agir au service de l'humain*. Cap-Saint-Ignace, Canada: Éditions Harmonie-vie.
- Ouellet, F. et Saint-Jacques, M.-C. (2000). Les techniques d'échantillonnage. Dans R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques, D. Turcotte & collaborateurs (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p. 71-90). Boucherville, Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Pailhé, A. et Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer: quel genre d'arrangements? *Travail, genre et sociétés*, 24(2), 29-46. doi: 10.3917/tgs.024.0029
- Paillé, P. (2009). Recherche qualitative. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 218-220). Paris, France: Armand Colin.
- Paillé, P. (2017). L'analyse par théorisation ancrée. Dans M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (dir.), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 62-83). Malakoff, France: Dunod.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (4e éd.). Paris: Armand Colin.
- Paperman, P. (2015). L'éthique du care et les voix différentes de l'enquête. *Recherches féministes*, 28(1), 29-44. doi: <https://doi.org/10.7202/1030992>

- Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I. et Cabrita, J. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Repéré à <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1182.htm>
- Parkes, C. M. (1971). Psycho-social transitions: a field for study. *Social science & medicine*, 5, 101-115.
- Patterson, C. J., Sutfin, E. L. et Fulcher, M. (2004). Division of labor among lesbian and heterosexual parenting couples: Correlates of specialized versus shared patterns. *Journal of Adult Development*, 11(3), 179-189. doi: 10.1023/B:JADE.0000035626.90331.47
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, W. (2013a). Changing the discourse of women's work. Dans W. Patton (dir.), *Conceptualising women's working lives moving the boundaries of discourse* (p. 193-202). Rotterdam: SensePublishers.
- Patton, W. (2013b). Understanding women's working lives. Dans W. Patton (dir.), *Conceptualising women's working lives moving the boundaries of discourse* (p. 3-21). Rotterdam: SensePublishers.
- Patton, W. et McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory : Connecting theory and practice*
- Paugam, S. (2010). *Les 100 mots de la sociologie*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Payre, S. (2014). Quand la qualité du management contribue au développement du stress: analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100(1), 173-191. doi: 10.3917/resg.100.0173
- Payre, S. et Scouarnec, A. (2015). Manager: Un métier en mutation? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 97(3), 3-16. doi: 10.3917/grhu.097.0003
- Pelletier, D. (2017). Combien d'enfants en double résidence ou en garde partagée ? Sources et mesures dans les contextes québécois et canadien. *Cahiers québécois de démographie*, 46(1), 101-127. doi: <https://doi.org/10.7202/1043297ar>
- Pelletier, M. (2014). *Responsabilités et conduites des cadres dans le travail de gestion du personnel*. (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Canada). Repéré à www.theses.ulaval.ca/2014/31076/31076.pdf
- Pérvier, H. et Silvera, R. (2010). Maudite conciliation. *Travail, genre et sociétés*, 24(2), 25-27. doi: <https://doi.org/10.3917/tgs.024.0025>
- Perrot, M. (2013). Le travail rémunéré dans l'histoire des femmes. Dans M. Maruani (dir.), *Travail et genre dans le monde: l'état des savoirs* (p. 15-23). Paris, France: La Découverte.
- Persson, S. et Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 15(1), 104-114. doi: 10.3917/rimhe.015.0104
- Pesonen, S., Tienari, J. et Vanhala, S. (2009). "The boardroom gender paradox". *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 327-345. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542410910968797>
- Peterson, B. D. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (p. 527-566). Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, H. (2015). Is managing academics "women's work"? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112-127. doi: 10.1177/1741143214563897

- Peterson, N. et González, C. R. (2005). *The role of work in people's lives : Applied career counseling and vocational psychology*. (2nd ed). Australia: Thomson, Brooks/Cole.
- Petit, F. et Dubois, M. (2007). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. (3e éd. ent. rev. et corr). Paris, France: Dunod.
- Peus, C. et Traut-Mattausch, E. (2008). Manager and mommy? A cross-cultural comparaison. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 558-575. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810884531>
- Pezé, M., Saada, R. et Sandret, N. (2011). *Travailler à armes égales : souffrance au travail : comment réagir*. Paris: Pearson Education.
- Pezet, E. (2007). *Le coaching: souci de soi et pouvoir*. Communication présentée 16ème congrès AGRH, Paris, France.
- Pharo, P. (1996). *L'injustice et le mal*. Paris, France: L'Harmattan.
- Pichon, A. (2009). Cadres, managers et professionnels: crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques. *Éthique publique*, 11(2), 7-19. doi: 10.4000/nrt.319
- Pigeyre, F. (2001). Femmes dirigeantes: les chemins du pouvoir. Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres: la grande rupture* (p. 269-280). Paris, France: La Découverte.
- Pigeyre, F. et Vernazobres, P. (2013). Le « management au féminin » : entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management International*, 17(4), 194-209. doi: <https://doi.org/10.7202/1020677ar>
- Pinard, R. (2008). *La révolution du travail : de l'artisan au manager*. Montréal, Canada: Liber.
- Piney, C., Gaudart, C., Nascimento, A. et Volkoff, S. (2015). La construction d'un positionnement par les cadres de proximité: expérience et encadrement dans un service public. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17(2), 1-17.
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. et Volko, S. (2013, août). *Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public*. Communication présentée 48ème Congrès de la SELF. Ergonomie et société : quelles questions, quelles réponses ?, Paris, France. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00871256>
- Pirès, P. A. (1997). L'échantillonnage. Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, H. L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 137-196). Montréal, Canada: Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal.
- PNUD (2016). *Rapport sur le développement humain 2015*. Repéré à http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_fr.pdf
- Pochic, S., Peyrin, A. et Guillaume, C. (2011). Le plafond de verre: d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations. Dans A. Degenne, C. Marry, S. Moulin & Y. Grelet (dir.), *Les catégories sociales et leurs frontières* (p. 209-239). Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Polkinghorne, E. D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5-23. doi: 10.1080/0951839950080103
- Pompper, D. (2011). Fifty years later: Mid-career women of color against the glass ceiling in communications organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4), 464-486. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09534811111144629>
- Ponchut, M. et Barth, I. (2012). La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif: la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public. *Gestion des ressources humaines*, 4(3), 11-31. doi: 10.3917/grh.123.0011
- Ponterotto, G. J. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 126-136. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.126

- Popadiuk, E. N. (2015). Counseling women: Feminist perspectives and contextual action theory. Dans A. R. Young, F. J. Domene & L. Valach (dir.), *Counseling and Action* (p. 1-10). New York, NY: Springer.
- Porta, D. D. et Keating, M. (2008). How many approaches in the social sciences? An epistemological introduction. Dans P. D. Della & M. Keating (dir.), *Approaches and methodologies in the social sciences : A pluralist perspective* (p. 19-39). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Pourtois, J.-P. et Desmet, H. (1988). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège, Belgique: Pierre Mardaga éditeur.
- Pourtois, J.-P. et Desmet, H. (2009). Positiviste (paradigme). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 186-187). Paris, France: Armand Colin.
- Pourtois, J.-P., Desmet, H. et Lahaye, W. (2006). Postures et démarches épistémiques en recherche. Dans P. Paillé (dir.), *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain* (p. 169-200). Paris, France: Armand Colin.
- Powell, N. G. et Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326. doi: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Prentice, A., Bourne, P., Brandt, G.G., Light, B., Mitchinson, W., & Black, N. (1996). *Canadian women: A history*. Toronto, Canada: Harcourt Brace Canada.
- Prime, L. J., Carter, M. N. et Welbourne, M. T. (2009). Women "take care," men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 25-49. doi: 10.1080/10887150802371799
- Priola, V. et Brannan, J. M. (2009). Between a rock and a hard place: Exploring women's experience of participation and progress in managerial careers. *Equal Opportunities International*, 28(5), 378-397. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02610150910964240>
- Putti, M. J., Aryee, S. et Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human relations*, 42(3), 275-288.
- Rabinowitz, C. V. et Martin, D. (2001). Choices and consequences: Methodological issues un the study of gender. Dans R. K. Unger (dir.), *Handbook of the psychology of women and gender* (p. 29-52). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Radio-Canada. (2013). Le plafond de verre résiste toujours au Canada. Recupéré le 1er mars 2019 sur le site de Radio-Canada. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/600948/femmes-patrons-catalyst>
- Radio-Canada. (2019a). Les femmes PDG gagnent toujours moins que leurs collègues masculins. Recupéré le 1er mars 2019 sur le site de Radio-Canada. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1144664/salaires-femmes-pdg-moindres-hommes-canada>
- Radio-Canada. (2019b). Martine Delvaux et les commentaires haineux : « J'en ai un peu marre de les recevoir toute seule ». Récupéré le 29 novembre sur le site de Radio-Canada. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/le-15-18/segments/entrevue/138957/tout-le-monde-en-parle-feminisme-le-boys-club>
- Ragsdale, M. J., Beehr, A. T. et Elacqua, C. T. (2013). Glass ceilings and sticky floors: Barriers to the advancement of women at work. Dans A. M. Paludi (dir.), *Women and management: Global issues and promising solutions. Volume 1: Degrees of challenge* (p. 111-136). Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
- Rankin et Stewart. (2012). De petits progrès, une longue distance à parcourir. Étude comparative sur le leadership féminin au Canada. Canada: Centre for Women in Politics and Public Leadership.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18(2), 119-135. doi: 10.3917/trav.018.0119

- Renault, E. (2008). Psychanalyse et conception critique du travail: trois approches francfortoises (Marcuse, Habermas et Honneth). *Travailler*, 20(2), 61-75. doi: <https://doi.org/10.3917/trav.020.0061>
- Reskin, F. B. et Padavic, I. (2002). *Women and men at work*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Reskin, F. B. et Ross, E. C. (1992). Jobs, authority, and earnings among managers. The continuing significance of sex. *Work and Occupations*, 19(4), 342-365. doi: 10.1177/0730888492019004002
- Rey, A. (2012). *Dictionnaire historique de la langue française*. (5e éd.). Paris, France: Le Robert.
- Rhéaume, J. (2006). L'hyperactivité au travail: l'héroïsme pervers? Dans Institut de psychodynamique du travail du Québec (dir.), *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec* (p. 19-35). Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Richards, E. (2019). *Qui sont les femmes actives de la tranche de revenu supérieure de 1% au Canada?*. Document inédit.
- Richardson, M. S. (2012). Counseling for work and relationship. *The counseling psychologist*, 40(2), 190-242.
- Richer, J. (2018). Le «Boys Club» de François Legault. Recupéré le 1er mars 2019 sur le site du Soleil. *Le Soeil*. Repéré à https://www.lesoleil.com/actualite/politique/le-boys-club-de-francois-legault-68f4266a8c61a2d1619ff83270d5a053?fbclid=IwAR2cgPzZW5GpZTia2qJtLEYAwGqTZU_AlS2AbqkuoM6J3q3lWYKOfG4_qe8
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Rinfret, N. (2003). Les déterminants individuels du succès à la fonction publique québécoise: comparaison entre les gestionnaires féminins et masculins. *Source ENAP*, 18(2), 1-3.
- Rinfret, N. et Lortie-Lussier, M. (1997). Le style de gestion des hommes et des femmes: convergence ou divergence? *Canadian Public Administration*, 40(4), 599-613. doi: 10.1111/j.1754-7121.1997.tb02175.x
- Rink, F., Ryan, M. K. et Stoker, J. I. (2012). Influence in times of crisis: How social and financial resources affect men's and women's evaluations of glass-cliff positions. *Psychological Science*, 23(11), 1306-1313. doi: 10.1177/0956797612453115
- Risse, M. (2016). Kristen Bell dénonce avec humour les conditions de travail des femmes. Recupéré le 1er mars 2019 sur le site de Femina. *Femina*. Repéré à <http://www.femina.ch/societe/news-societe/kristen-bell-denonce-humour-conditions-de-travail-femmes-pink-sourcing-main-oeuvre-bon-marche-sexisme>
- Riverin-Simard, D., Spain, A. et Michaud, C. (1997). Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Cahiers de recherche en éducation*, 4(1), 59-91.
- Rivière, A., Commeiras, N. et Loubes, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement: une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 31(2), 142-162. doi: <https://doi.org/10.3917/jgem.132.0142>
- Riviere, J. (1929). Womanliness as a masquerade. *International Journal of Psycho-Analysis*, 10, 303-313.
- Roan, A. et Rooney, D. (2006). Shadowing experiences and the extension of communities of practice: A case study of women education managers. *Management Learning*, 37(4), 433-454. doi: <https://doi.org/10.1177/1350507606070215>

- Robinson, K. K. (2016). What have we learned from the departures of female superintendents? *Journal of Women in Educational Leadership*, 72, 1-29.
- Roche, P. (2016). *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*. Toulouse, France: Erès.
- Rogue, C. (2005). *Le travail : Hegel, Marx, Weber, Arendt*. Paris, France: Armand Colin.
- Royo, M. L. et Esteban, G. C. (2003). Discourse at work: When women take on the role of manager. Dans G. Weiss & R. Wodak (dir.), *Critical discourse analysis* (p. 241-271). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Royo, M. L. et Esteban, G. C. (2005). The gender of power: The female style in labour organizations. Dans M. M. Lazar (dir.), *Feminist critical discourse analysis: Gender, power and ideology in discourse* (p. 61-89). London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans P. Roussel & F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 101-137). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Rose, H. (1983). Hand, brain, and heart: A feminist epistemology for the natural sciences. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 9(1), 73-90.
- Rose, R. (2013). *Les femmes et le marché du travail au Québec: portrait statistique*. Repéré à http://www.cmfemm.org/sites/www.cmfemm.org/files/ETUDE_CCF_RRose_VF.pdf
- Rosener, B. J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 3-10.
- Ross-Smith, A. et Chesterman, C. (2009). 'Girl disease': Women managers' reticence and ambivalence towards organizational advancement. *Journal of Management & Organization*, 15(05), 582-595. doi: <https://doi.org/10.1017/S1833367200002431>
- Ross-Smith, A., Chesterman, C. et Peters, M. (2005). Watch out, here comes feeling! Women executives and emotion work. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 1(1), 48-66. doi: <http://dx.doi.org/10.1504/IJWOE.2005.007326>
- Rosso, D. B., Dekas, H. K. et Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. doi: 10.1016/j.riob.2010.09.001
- Roy, J. (2018). Des programmes concrets pour briser le plafond de verre. Récupéré le 1er mars 2019 sur le site de La Presse. *La Presse*. Repéré à http://mi.lapresse.ca/screens/a78c65a9-54d2-480f-bafc-626df946814f_7C_0.html
- Roy, M. et Prévost, P. (2013). La recherche-action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151.
- Royer, C. (2007). Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives, hors série*(5), 82-98.
- Royer, C., Baribeau, C. et Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec: où en sommes-nous? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives, Hors série*(7), 64-79.
- Rubinstein, P. R. (2000). *Dress codes : meanings and messages in American culture*. (2nd ed.). Boulder, CO: Westview Press.
- Rucker, M., Anderson, E. et Kangas, A. (1999). Clothing, power, and the workplace. Dans P. K. K. Johnson & J. S. Lennon (dir.), *Appearance and power* (p. 59-77). New York, NY: Berg.
- Ruderman, A. L. et Phelan, E. J. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>
- Ruderman, N. M., Ohlott, J. P., Panzer, K. et King, N. S. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386. doi: 10.2307/3069352

- Ruel-Manseau, A. (2016). Tweey haineux sur les participantes à un essai féministe. "De la misogynie pure et dure". Récupéré le 29 novembre sur le site de La Presse. *La Presse*. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/74b2ac78-3cb8-49f3-a8fc-e50f27f14aed_7C_0.html
- Russell, A. E. J. (2005). Career counseling for women in management. Dans W. B. Walsh & J. M. Heppner (dir.), *Handbook of career counseling for women* (2nd ed. p. 453-512). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rutherford, S. (2001a). Any difference? An analysis of gender and divisional management styles in a large airline. *Gender, Work & Organization*, 8(3), 326-345. doi: 10.1111/1468-0432.00135
- Rutherford, S. (2001b). 'Are you going home already?': The long hours culture, women managers and patriarchal closure. *Time & Society*, 10(2-3), 259-276. doi: <https://doi.org/10.1177/0961463X01010002006>
- Ryan, K. M. et Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x
- Ryan, K. M. et Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. doi: 10.5465/AMR.2007.24351856
- Ryan, K. M., Haslam, S. A., Hersby, D. M. et Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484. doi: 10.1037/a0022133
- Ryan, K. M., Haslam, S. A., Hersby, D. M., Kulich, C. et Wilson-Kovacs, D. (2009). The stress of working on the edge: Implications of glass cliffs for both women and organizations. Dans M. Barreto, K. M. Ryan & T. M. Schmitt (dir.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality. Psychology of women book series* (p. 153-169). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ryan, K. M., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. et Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.10.008
- Ryan, K. M., Haslam, S. A. et Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810710724748>
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426. doi: 10.1093/jopart/mut030
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris, France: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Salovey, P. et Mayer, D. J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-212. doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Sam-Giao, M. (2015). L'accès des femmes aux emplois de direction générale dans les grandes collectivités locales: état des lieux et points de résistance. *Revue française d'administration publique*, 153(1), 69-73. doi: 10.3917/rfap.153.0069
- Sandberg, S. (2014). *En avant toutes : les femmes, le travail et le pouvoir*. Paris, France: Librairie générale française. (Ouvrage original publié en 2013 sous le titre *Lean in : Women, work and the will to lead*. New York, NY : Alfred A. Knopf).
- Sanger, T. (2011). *Le choc des salaires: qui sont les mieux rémunérés, les travailleurs du secteur public ou ceux du secteur privé?* Repéré à www.scfp.ca

- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Santiago-Delefosse, M. et del Rio Carral, M. (2017a). Introduction. Dans M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (dir.), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 1-6). Malakoff, France: Dunod.
- Santiago-Delefosse, M. et del Rio Carral, M. (2017b). Recherche qualitative, sciences sociales et humaines, et psychologie: des paradigmes en concurrence. Dans M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (dir.), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 7-32). Malakoff, France: Dunod.
- Sapin, M., Spini, D. et Widmer, E. (2007). *Les parcours de vie : de l'adolescence au grand âge*. Lausanne, Suisse: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Savickas, L. M. (2005). The theory and practice of career construction. Dans D. S. Brown & W. R. Lent (dir.), *Career development and counseling : putting theory and research to work* (p. 42-70). Hoboken, N.J: John Wiley.
- Savickas, L. M. (2014). Work values. A career construction elaboration. Dans M. Pope, Y. L. Flores & J. P. Rottinghaus (dir.), *The role of values in careers* (p. 3-19). Charlotte, NC: IAP.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., . . . Bigeon, C. (2010). Construire sa vie (Life designing): un paradigme pour l'orientation au 21e siècle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39(1), 5-39. doi: 10.4000/osp.2401
- Savoie Zajc, L. (2009). Journal de bord. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. p. 130). Paris, France: Armand Colin.
- Savoie Zajc, L. et Karsenti, T. (2011). La méthodologie. Dans T. Karsenti & L. Savoie Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étapes et approches* (3e éd p. 109-121). Saint-Laurent, Canada: ERPI.
- Schein, E. V. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Schlossberg, K. N. (2005). Aider les consultants à faire face aux transitions: le cas particulier des non-événements. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 34(1), 85-101.
- Schnell, T. (2011). Individual differences in meaning-making: Considering the variety of sources of meaning, their density and diversity. *Personality and Individual differences*, 51(5), 667-673. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.06.006>
- Schnell, T. et Becker, P. (2006). Personality and meaning in life. *Personality and Individual differences*, 41, 117-129.
- Schultheiss, D. E. P. (2009). To mother or matter can women do both? *Journal of Career Development*, 36(1), 25-48.
- Schwandt, A. T. (1998). Constructivist, interpretativist approaches to human inquiry. Dans K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (dir.), *The landscape of qualitative research : Theories and issues* (p. 221-259). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W. J. (1991). La travailleuse. Dans G. Duby & M. Perrot (dir.), *Histoire des femmes en Occident (tome 4)* (p. 419-444). Paris, France: Plon.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 184-197. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411011036392>
- Seay, E. S. (2010). A comparison of family care responsibilities of first-generation and non-first-generation female administrators in the academy. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(5), 563-577. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143210373742>

- Secrétariat du Conseil du trésor (2008). *L'effectif de la fonction publique 2006-2007. Analyse comparative des cinq dernières années*. Repéré à http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/e/rapp_06-07.pdf
- Secrétariat du Conseil du trésor (2016). *L'effectif de la fonction publique 2014-2015*. Repéré à http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/1516/tableaux_personnes.pdf
- Secrétariat du Conseil du trésor (2019). *L'effectif de la fonction publique 2017-2018*. Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/1617/presentation_generale.pdf
- Seery, A. (2018). Des luttes intimes, des luttes collectives. Dans C. Robert & L. Toupin (dir.), *Travail invisible. Portraits d'une lutte féministe inachevée* (p. 61-70). Montréal, Canada: Remue-ménage.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. et Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204-221. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2011.62798930>
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L. et Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>
- Senden, L. et Visser, M. (2014). *Promoting women in management*. Brussels, Belgium: CEC European Managers.
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris, France: Albin Michel.
- Sexton, W. D., Lemak, C. H., Wainio, J., Anne et Mastro, M. L. (2014). Career inflection points of women who successfully achieved the hospital CEO position. *Journal of Healthcare Management*, 59(5), 367-384.
- Shaevitz, M. H. et Shaevitz, M. H. (1984). *The superwoman syndrome*. New York, NY: Warner Books.
- Shapiro, M., Hass, S., Maxfield, S. et Gupta, V. (2015). Risk aversion among women: Reality or simply "doing gender"? Dans M. A. Broadbridge & L. S. Fielden (dir.), *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out* (p. 208-223). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Shapiro, M., Ingols, C. et Blake-Beard, S. (2007). Optioning in versus opting out: Women using flexible work arrangements for career success. *CGO Insights*. Repéré à https://www.simmons.edu/som/docs/insights_25.pdf
- Shapiro, M., Ingols, C., O'Neill, R. et Blake-Beard, S. (2009). Making sense of women as career self-agents: Implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 477-501. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20030>
- Shaw, S. et Leberman, S. (2015). Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 30(6), 500-515. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/GM-12-2014-0108>
- Sheridan, E. J. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Shin, T. (2012). The gender gap in executive compensation: The role of female directors and chief executive officers. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 258-278. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0002716211421119>

- Shu-Ling, L. U. et Sexton, M. (2010). Career journeys and turning points of senior female managers in small construction firms. *Construction Management & Economics*, 28(2), 125-139. doi: 10.1080/01446190903280450
- Sigaut, F. (2004). Folie, réel et technologie. À propos de Philippe Bernardet, Les Dossiers noirs de l'internement psychiatrique, Paris, Fayard, 1989. *Travailler*(2), 117-130. doi: <https://doi.org/10.3917/trav.012.0117>
- Silva, C., Carter, M. N. et Beninger, A. (2012). Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the "hot jobs" needed to advance. Toronto, Canada: Catalyst.
- Silvera, R. (2013). Les écarts de rémunération en Europe. Dans M. Maruani (dir.), *Travail et genre dans le monde: l'état des savoirs* (p. 298-297). Paris, France: La Découverte.
- Simonetti, I. (2016). Violence (et genre). Dans J. Renne (dir.), *Encyclopédie critique du genre* (p. 681-690). Paris, France: La Découverte.
- Singh, V., Terjesen, S. et Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Sintomer, Y. (1999). Autour du livre de Pierre Bourdieu La domination masculine. *Travail, genre et sociétés*, 1(1), 201-201. doi: <https://doi.org/10.3917/tgs.001.0214>
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A. et Ahlborg, G. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-811. doi: 10.1016/j.apergo.2007.10.006
- Slaughter, A.-M. (2012). Why women still can't have it all. Retrieved on march 1st 2019, on The Atlantic website. *The Atlantic*. Repéré à <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>
- Smith, E. D. (1987). Women's perspective as a radical critique of sociology. Dans G. S. Harding (dir.), *Feminism and methodology : Social science issues* (p. 84-96). Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Smith, E. D. (2004). Women's perspective as a radical critique of sociology. Dans S. J. Hesse-Biber & L. M. Yaiser (dir.), *Feminist perspectives on social research* (p. 27-38). New York, NY: Oxford University Press.
- Smith, M. J. (2011). Aspirations to and perceptions of secondary headship: Contrasting female teachers' and headteachers' perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 516-535. doi: 10.1177/1741143211408450
- Smith, N. et Smith, V. (2015). Women in top management positions-why so few? And does it matter? A survey of recent empirical results for Danish companies. *Danish Journal of Management & Business*, 79(1), 23-36.
- Smith, N., Smith, V. et Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400610702160>
- Smith, N., Smith, V. et Verner, M. (2013). Why are so few females promoted into CEO and Vice President positions? Danish empirical evidence, 1997-2007. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(2), 380-408. doi: <https://doi.org/10.1177/001979391306600204>
- Smith, P., Caputi, P. et Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436-448. doi: <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>
- Smith, V. (2013). *Sociology of work : An encyclopedia*. Thousand Oaks, CA: SAGE Reference.

- Sohn, A.-M. (1995). L'émancipation féminine entre les sphères privée et publique. Dans Ephesia (dir.), *La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales* (p. 177-181). Paris, France: La Découverte.
- Soler, L. (2006). Kuhn Thomas, 1922-1996. Dans S. Mesure & P. Savidan (dir.), *Dictionnaire des sciences humaines* (p. 679-680). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Sonesh, C. S., Coultas, W. C., Lacerenza, N. C., Marlow, L. S., Benishek, E. L. et Salas, E. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95. doi: 10.1080/17521882.2015.1071418
- Spain, A., Bédard, L. et Paiement, L. (1998). Conception révisée du développement de carrière au féminin. *Recherches féministes*, 11(1), 95-109.
- Spain, A., Bédard, L. et Paiment, L. (2003). Carrière et expressions relationnelles. *Revue de psychoéducation et d'orientation*, 32(2), 295-312.
- Spain, A. et Hamel, S. (1996). Perspective relationnelle du développement féminin. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 30(1), 5-17.
- Sprague, J. et Zimmerman, K. M. (2004). Overcoming dualisms: A feminist agenda for sociological methodology. Dans S. J. Hesse-Biber & P. Leavy (dir.), *Approaches to qualitative research : A reader on theory and practice* (p. 39-61). New York, NY: Oxford University Press.
- St-Arnaud, L. (2019). Les pratiques de recherche en psychodynamique du travail au Québec. *Travailler*, 41(1), 7-16. doi: 10.3917/trav.041.0007
- St-Arnaud, L. et Giguère, É. (2018). Women entrepreneurs, individual and collective work–family interface strategies and emancipation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(4), 198-223. doi: <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2017-0058>
- St-Arnaud, L., Papineau, M. et Marché-Paillé, A. (2011). Des femmes au travail pour des femmes en travail: une enquête de psychodynamique du travail avec des sages-femmes. *Travailler*, 25(1), 61-72.
- Staines, G., Tavris, C. et Jayaratne, E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60.
- Stanford, H. J., Oates, R. B. et Flores, D. (1995). Women's leadership styles: A heuristic analysis. *Women in Management Review*, 10(2), 9-16. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09649429510077421>
- Stanley, L. et Wise, S. (1990). Method, methodology and epistemology in feminist research processes. Dans L. Stanley (dir.), *Feminist praxis : Research, theory, and epistemology* (p. 20-60). London, UK: Routledge.
- Statistique Canada (2012). *Portrait des familles et situation des particuliers dans les ménages au Canada. Familles, ménages et état matrimonial, Recensement de la population de 2011*. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-312-x/98-312-x2011001-fra.pdf>
- Statistique Canada (2019a). *Étude : Représentation des femmes au sein des conseils d'administration, 2016*. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/190507/dq190507a-fra.pdf?st=duPuvZ1H>
- Statistique Canada. (2019b). Histoire de famille : les couples vivant chacun chez soi. Le Quotidien. Ottawa: Statistique Canada.
- Statistique Canada (2019c). *Tableau 14-10-0027-01. Emploi selon la catégorie de travailleur, données annuelles (x 1 000)*. Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002701&pickMembers%5B0%5D=1.1&pickMembers%5B1%5D=3.1&pickMembers%5B2%5D=4.3&request_locale=fr

- Statistique Canada (2019d). *Tableau 14-10-0297-01 (anciennement CANSIM 282-0142) Caractéristiques de la population active selon la profession, données annuelles (x 1 000)* Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410029701>
- Statistique Canada (2019e). *Tableau 14-10-0307-01 (anciennement CANSIM 282-0152) salaire des employés selon la profession, données annuelles* Repéré à https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002701&pickMembers%5B0%5D=1.1&pickMembers%5B1%5D=3.1&pickMembers%5B2%5D=4.3&request_locale=fr
- Steger, F. M. (2014). Meaningful work. An ethical obligation for vocational psychology? Dans M. Pope, Y. L. Flores & J. P. Rottinghaus (dir.), *The role of values in careers* (p. 233-244). Charlotte, NC: IAP.
- Steinke, I. (2004). Quality criteria in qualitative research. Dans U. Flick, v. E. Kardorff & I. Steinke (dir.), *A companion to qualitative research* (p. 184-190). London: SAGE.
- Stevens, H. et Willemez, L. (2017). Les cadres pris dans la gestion. *Savoir/Agir*, 40(2), 9-11. doi: 10.3917/sava.040.0009
- Stivers, C. (1993). *Gender images in public administration: Legitimacy and the administrative state*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Stramler, H. J. (1993). *The dictionary for human factors/ergonomics*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Symons, G. (1982). La carrière! Un vécu au féminin. *Revue internationale de gestion*, 7(3), 16-21.
- Symons, G. (1984). Le rôle du conjoint dans la carrière de la femme gestionnaire. *Gestion*, 9(2), 50-52.
- Symons, G. (2007). Qui a peur des émotions organisationnelles? Revisiter le rapport entre le féminin et la gestion à l'aide du concept de l'espace-temps affectif. *Recherches féministes*, 20(1), 101-127. doi: 10.7202/016118ar
- Tanesini, A. (1999). *An introduction to feminist epistemologies*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Tatu-Colasseau, A. et Vieille-Marchiset, G. (2010). Comment devient-on dirigeante d'une association sportive locale? Des processus de transmission à l'œuvre en lien avec les rapports sociaux de sexe. *Staps*, 90(4), 75-92. doi: 10.3917/sta.090.0075
- Taylor, J. S. et Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods : A guidebook and resource*. (3rd ed). New York, NY: Wiley.
- Taylor, W. F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper.
- Teiger, C. (1993). L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Éducation permanente*, 116(3), 71-96.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of management studies*, 43(7), 1437-1461. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Tengblad, S. et Vie, E. O. (2012). Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. Dans S. Tengblad (dir.), *The work of managers : Towards a practice theory of management* (p. 18-44). Oxford, England: Oxford University Press.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management & Avenir*, 8(2), 143-158. doi: 10.3917/mav.008.0143
- Thébaud, F. (2005). Sexe et genre. Dans M. Maruani (dir.), *Femmes, genre et sociétés: l'état des savoirs* (p. 59-65). Paris, France: La Découverte.
- Thoemmes, J., Kanzari, R. et Escarboutel, M. (2011). Temporalités des cadres et malaise au travail. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*(43), 1-21.
- Thomas, R. D. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246. doi: <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>

- Torrès, O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Communication présentée 5ème congrès CIFEPME, Lille, France. Repéré à <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>
- Torrès, O. (2012). *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*. Paris, France: De boeck.
- Tosone, C. (2009). Sotto voce: Internalized misogyny and the politics of gender in corporate America. *Psychoanalytic Social Work*, 16(1), 1-11. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/15228870902837715>
- Tougas, F., Lamarche, L. et Chagnon, R. (2007). L'approche de la masse critique vers l'égalité en milieu de travail pour les femmes: nombre magique ou pensée magique? *Télescope*, 13(4), 97-114.
- Toupin, L. et Robert, C. (2018). Politiser le travail invisible: un projet féministe inachevé. Dans C. Robert & L. Toupin (dir.), *Travail invisible. Portraits d'une lutte féministe inachevée* (p. 7-30). Montréal, Canada: Remue-ménage.
- Touré, H. E. (2010). Réflexion épistémologique sur l'usage des *focus groups* : fondements scientifiques et problèmes de scientificité. *Recherches qualitatives*, 29(1), 5-27.
- Touzin, C. (2019). Journée des femmes: «C'est un leurre de dire qu'on est égaux». Récupéré le 8 mars 2019 sur le site de La Presse. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/actualites/sante/201903/09/01-5217642-journee-des-femmes-cest-un-leurre-de-dire-quon-est-egaux.php>
- Tower, E. L. et Alkadry, G. M. (2008). The social costs of career success for women. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 144-165. doi: 10.1177/0734371X08315343
- Tremblay, D.-G., Grodent, F. et Linckens, A. (2011). Engagement organisationnel, temps de travail et modalités de mise en oeuvre de la performance : Le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise. Note de recherche no 2011-14 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Québec Canada: Université TÉLUQ.
- Tremblay, D.-G. et Lazzari Dodeler, N. (2015). *Les pères et la prise du congé parental ou de paternité : une nouvelle réalité*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, L., Brazeau, H. et Fortier, G. (2010). *La relation d'aide au quotidien : développer des compétences pour mieux aider les autres*. (2e éd.). Anjou, Québec: Éditions Saint-Martin.
- Tremblay, M.-S., Gendron, Y. et Malsch, B. (2016). Gender on board: Deconstructing the "legitimate" female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165-190. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-05-2014-1711>
- Trinidad, C. et Normore, H. A. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590. doi: 10.1108/01437730510624601
- Tripier. (1994). La sociologie et ses paradigmes. Dans M. De Coster (dir.), *Traité de sociologie du travail* (p. 29-54). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Tronto, C. J. (2009). *Un monde vulnérable : pour une politique du care*. (Traduit par H. Maury). Paris, France: La Découverte. (Ouvrage original publié en 1993 sous le titre *Moral boundaries. A political argument for an ethic of care*. New York, NY: Routledge).
- Trudel, M. J. et Gosselin, A. (2010). De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres. *Revue internationale sur le travail et la société*, 8(1), 1-16.
- UN Women (2015). *Progress of the world's women 2015-2016*. Repéré à <http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/poww-2015-2016-en.pdf?la=fr&vs=1631>
- Välimäki, S., Lamsa, A.-M. et Hiillos, M. (2009). The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. *Gender in Management: An International Journal*, 24(8), 596-614. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17542410911004867>

- Vallas, P. S., Finlay, W. et Wharton, S. A. (2009). *The sociology of work : Structures and inequalities*. New York, NY: Oxford University Press.
- van den Hoven, B. (1996). *Work in ancient and medieval thought : Ancient philosophers, medieval monks and theologians and their concept of work, occupations and technology*. Amsterdam, Netherlands: J.C. Gieben Publisher.
- Van Emmerik, H., Wendt, H. et Euwema, M. C. (2010). Gender ratio, societal culture, and male and female leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 895-914. doi: 10.1348/096317909X478548
- Vandelac, L. (1981). «... Et si le travail tombait enceinte???»: Essai féministe sur le concept du travail. *Sociologie et sociétés*, 13(2), 67-82.
- Vandenbergh, R. (2006). La recherche qualitative en éducation: dégager le sens et démêler la complexité. Dans L. Paquay, M. Crahay & J.-M. De Ketele (dir.), *L'analyse qualitative en éducation: des pratiques de recherche aux critères de qualité, hommage à Michael Huberman* (p. 53-64). Bruxelles, Belgique: De Boeck Université.
- VandenBos, R. G. (2007). *APA dictionary of psychology*. (1st ed). Washington, DC: American Psychological Association.
- Vanderschelden, M. (2006). *Position sociale et choix du conjoint: des différences marquées entre hommes et femmes*. Repéré à http://www.insee.fr/fR/ffc/dOCs_ffC/dONsOC06C.pdf
- Vecho, O., Gross, M. et Poteat, V. P. (2011). Partage des tâches parentales au sein des couples de mères lesbiennes françaises ayant eu recours à une insémination artificielle avec donneur anonyme. *Psychologie française*, 56(1), 1-18. doi: 10.1016/j.psfr.2010.11.002
- Vendramin, P., Belit, S., Bureau, M.-C., Carvalho, S., Castro, P., Cultiaux, J., . . . Zoll-Grubert, E. (2008). *Changing social patterns of relation to work - final synthesis report* Namur, Belgique: Fondation Travail-Université.
- Verhesschen, P. (2006). Pratique de la recherche narrative: avantages et limites. Dans L. Paquay, M. Crahay, A. M. Huberman & J.-M. de Ketele (dir.), *L'analyse qualitative en éducation: des pratiques de recherche aux critères de qualité. Hommage à Michael Huberman* (p. 199-212). Bruxelles, Belgique: De Boeck Université.
- Verlhac, M. (2012). *Pour une philosophie du travail*. Mayenne, France: Alterbooks.
- Vernhet, C. A., Commeiras, N. et Desmarais, C. (2014). Organizational commitment: In sickness and in health? The results of a qualitative study. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 94(4), 3-25. doi: 10.3917/grhu.094.0003
- Vézina, M. et St-Arnaud, L. (1996). La caverne de platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 25-32.
- Vézina, M., St-Arnaud, L., Stock, S., Lippel, K. et Funes, A. (2011). Chapitre 9: Santé mentale. Dans M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin, A. Delisle, M. St-Vincent, A. Funes, P. Duguay, S. Vézina & P. Prud'homme (dir.). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST)*, Québec: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.
- Vial, C. A., Napier, L. J. et Brescoll, L. V. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 400-414. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004>
- Vie, E. O. (2012). R&D managers leading knowledge workers with care. Dans S. Tengblad (dir.), *The work of managers : Towards a practice theory of management* (p. 146-164). Oxford, England: Oxford University Press.

- Vignoles, L. V., Schwartz, J. S. et Luyckx, K. (2011). Introduction: Toward an integrative view of identity. Dans J. S. Schwartz, K. Luyckx & L. V. Vignoles (dir.), *Handbook of identity theory and research* (p. 1-27). New York, NY: Springer.
- Viviers, S. et Dionne, P. (2016). Politiques publiques et métiers relationnels. Analyse des transformations de la profession de conseiller d'orientation en milieu scolaire au Québec. Dans M.-C. Doucet & S. Viviers (dir.), *Métiers de la relation : nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail* (p. 87-103). Québec, Canada: PUL.
- Volti, R. (2008). *An introduction to the sociology of work and occupations*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Vondracek, F. W., Lerner, R. M. et Schulenberg, J. E. (1986). *Career development: A life-span developmental approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Voswinkel, S. (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *Travailler*, 18(2), 59-87. doi: 10.3917/trav.018.0059
- Wajcman, J. (1996). The domestic basis for the managerial career. *The Sociological Review*, 44(4), 609-629. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1996.tb00439.x>
- Wallace, M. et Marchant, T. (2011). Female administrative managers in Australian universities: Not male and not academic. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 567-581. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2011.621184>
- Weber, M. (1921, 1971). *Économie et société*. (Traduit par J. Freund). Paris, France: Plon.
- Weeks, K. (2004). Labor, standpoints and feminist subjects. Dans G. S. Harding (dir.), *The feminist standpoint theory reader : Intellectual and political controversies* (p. 181-193). New York, NY: Routledge.
- Weidenfeller, K. N. (2012). Breaking through the glass wall: The experience of being a woman enterprise leader. *Human Resource Development International*, 15(3), 365-374. doi: 10.1080/13678868.2012.688361
- Weil, S. (1951). *La condition ouvrière*. Paris, France: Gallimard.
- Westkott, M. (1990). Feminism criticism of the social sciences. Dans M. J. Nielsen (dir.), *Feminist research methods : Exemplary readings in the social sciences* (p. 58-68). Boulder, CO: Westview Press.
- Whiston, C. S. et Rose, S. C. (2015). Career counseling process and outcome. Dans J. P. Hartung, M. Savickas & W. B. Walsh (dir.), *APA handbook of career intervention: Vol. 1 Foundations* (p. 43-60). Washington, DC: American Psychological Association.
- Wilkinson, S. (1999). Focus group. A feminist method. *Psychology of Women Quarterly*, 23, 221-244. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1999.tb00355.x>
- Wilkinson, S. (2001). Theoretical perspectives on women and gender. Dans R. K. Unger (dir.), *Handbook of the psychology of women and gender* (p. 17-28). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Wirth, L. et Bureau international du travail. (2001). *Breaking through the glass ceiling : Women in management*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Wisner, A. (1996). Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes : débats épistémologiques* (p. 29-55). Toulouse, France: Octares Éditions.
- Wolf-Ridgway, M. (2010). *Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la "présentation de soi" chez le dirigeant d'entreprise*. (Doctorat en psychologie, Conservatoire national des arts et métiers, École doctorale entreprise, travail, emploi, Paris, France).

- Wolf, L. D. (1996). Situating feminist dilemmas in fieldwork. Dans L. D. Wolf (dir.), *Feminist dilemmas in fieldwork* (p. 1-55). Boulder, CO: Westview Press.
- Wolff, L. (2004). Qu'est-ce qu'encadrer veut dire? Cadres, managers et personnel d'encadrement. *Les cahiers du GDR CADRES*, 7(2), 101-113.
- Wolff, L. (2005). Transformation de l'intermédiation hiérarchique. Îles-de-France, France: Centre d'études de l'emploi.
- Wolff, L. (2015). Les différents visages de l'encadrement en Europe. Îles-de-France, France: Centre d'études de l'emploi.
- Wood, J. G. et Newton, J. (2006). "Facing the wall"- "equal" opportunity for women in management? *Equal Opportunities International*, 25(1), 8-24. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02610150610645931>
- Yeager, M. (2005). Regard sur l'histoire américaine des affaires. *Travail, genre et sociétés*(1), 95-113. doi: 10.3917/tgs.013.0095
- Young, A. R. et Valach, L. K. (2008). Action theory: An integrative paradigm for research an evaluation in career. Dans A. J. Athanasou & R. Van Esbroeck (dir.), *International handbook of career guidance* (p. 643-657). New York: Springer.
- Zeitler, A. et Barbier, J.-M. (2012). La notion d'expérience, entre langage savant et langage ordinaire. *Recherche et formation*(70), 107-118. doi: 10.4000/rechercheformation.1885
- Zytowski, G. D. (2006). Work values. Dans H. J. Greenhaus & A. G. Callanan (dir.), *Encyclopedia of career development* (p. 864-865). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Annexe A : Lettre d'invitation à participer au projet de recherche

Invitation à participer à un projet de recherche « Vécu subjectif, réel de travail des femmes, dynamique de la reconnaissance et processus d'intégration et de maintien en emploi des femmes cadres »

Dans le cadre d'un projet de recherche mené par Madame Émilie Giguère, étudiante au doctorat en sciences de l'orientation, à la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval et dirigée par Madame Louise St-Arnaud, professeure titulaire à la faculté des sciences de l'éducation, nous sommes à la recherche de femmes cadres intéressées à parler de leur travail et à partager certaines expériences vécues. L'objectif de cette étude est de comprendre le vécu de travail des femmes cadres et les défis et enjeux auxquels elles sont confrontées tout au long de leur parcours professionnel.

Plus précisément, ce projet vise à rencontrer des femmes cadres :

- À un niveau hiérarchique intermédiaire ou supérieur
- En poste depuis plus de deux ans
- Qui encadrent directement du personnel (2 personnes et plus)
- Qui travaillent dans une organisation de plus de 250 salariés

Le déroulement du projet consiste à une première entrevue individuelle, sur une base volontaire et entièrement confidentielle, d'environ deux heures avec l'étudiante-chercheuse à un moment et dans un lieu à la convenance de la participante (bureau à l'Université Laval ou bureau à son lieu de travail). Les thèmes suivants sont visés par l'entrevue: le parcours de carrière, la description du travail dans le poste actuel, les relations avec les autres, la dynamique de la reconnaissance et la construction de l'identité, la vie « hors travail ». Dans un deuxième temps et sur une base volontaire, la participante sera invitée à participer à une entrevue de groupe d'une durée d'environ 2 heures. Cette entrevue de groupe sera l'occasion de présenter certains résultats préliminaires des entrevues individuelles et d'ouvrir sur une discussion collective. L'entrevue de groupe se déroulera à l'Université Laval. Pour faire part à votre intérêt à participer ou pour obtenir des informations supplémentaires, veuillez svp contacter Madame Émilie Giguère au 418-656-2131 poste 12327 ou par courriel emilie.giguere.4@ulaval.ca

Annexe B : Message téléphonique ou par courriel d'introduction aux femmes référées par un tiers

Bonjour, je m'appelle Émilie Giguère et je suis étudiante au doctorat en sciences de l'orientation à la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval sous la direction de Madame Louise St-Arnaud. J'ai eu vos coordonnées par (nom du tiers) qui m'a informé que vous acceptiez que je communique avec vous. Comme il vous l'a mentionné, je mène actuellement un projet de recherche sur le travail des femmes cadres. L'objectif est de comprendre le vécu de travail des femmes cadres et les défis et enjeux auxquels elles sont confrontées tout au long de leur parcours professionnel. Dans le cadre de ce projet, je souhaite faire une entrevue individuelle d'environ 2 heures avec des femmes cadres qui accepteraient, sur une base volontaire et entièrement confidentielle, de me parler de leur expérience. Cette rencontre peut avoir lieu à l'Université Laval ou encore à votre lieu de travail si vous préférez. Je cherche plus particulièrement à rencontrer des femmes cadres :

- À un niveau hiérarchique intermédiaire ou supérieur
- En poste depuis plus de deux ans
- Qui encadrent directement du personnel (2 personnes et plus)
- Qui travaillent dans une organisation de plus de 250 salariés

Les thèmes suivants sont visés par l'entrevue individuelle: le parcours de carrière, la description du travail dans le poste actuel, les relations avec les autres, la dynamique de la reconnaissance et la construction de l'identité, la vie « hors travail ». Je prévois également inviter les femmes qui le souhaitent, sur une base volontaire, à participer à une entrevue de groupe visant à discuter des résultats préliminaires. Cette entrevue se déroulera à l'Université Laval.

Je vous invite à réfléchir à cette invitation et à communiquer avec moi (téléphone 418-656-2131 poste 12327, adresse courriel emilie.giguere.4@ulaval.ca) si vous êtes intéressée à participer à ce projet. La première étape de notre rencontre visera à préciser les objectifs et les grandes étapes de la recherche, à répondre à vos questions et à m'assurer de votre consentement libre et éclairé à participer à ce projet.

Annexe C : Message diffusé sur les réseaux sociaux

Invitation à participer à un projet de recherche « Vécu subjectif, réel de travail des femmes, dynamique de la reconnaissance et processus d'intégration et de maintien en emploi des femmes cadres »

Dans le cadre d'un projet de recherche mené par Madame Émilie Giguère, étudiante au doctorat en sciences de l'orientation, à la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval et dirigée par Madame Louise St-Arnaud, professeure titulaire à la faculté des sciences de l'éducation, nous sommes à la recherche de femmes cadres intéressées à parler de leur travail et à partager certaines expériences vécues. L'objectif de cette étude est de comprendre le vécu de travail des femmes cadres et les défis et enjeux auxquels elles sont confrontées tout au long de leur parcours professionnel.

Plus précisément, ce projet vise à rencontrer des femmes cadres :

- À un niveau hiérarchique intermédiaire ou supérieur
- En poste depuis plus de deux ans
- Qui encadrent directement du personnel (2 personnes et plus)
- Qui travaillent dans une organisation de plus de 250 salariés

Le déroulement du projet consiste à une première entrevue individuelle, sur une base volontaire et entièrement confidentielle, d'environ deux heures avec l'étudiante-chercheuse à un moment et dans un lieu à la convenance de la participante (bureau à l'Université Laval ou bureau à son lieu de travail). Les thèmes suivants sont visés par l'entrevue individuelle: le parcours de carrière, la description du travail dans le poste actuel, les relations avec les autres, la dynamique de la reconnaissance et la construction de l'identité, la vie « hors travail ». Dans un deuxième temps et sur une base volontaire, la participante sera invitée à participer à une entrevue de groupe d'une durée d'environ 2 heures. Cette entrevue de groupe sera l'occasion de présenter certains résultats préliminaires des entrevues individuelles et d'ouvrir sur une discussion collective. L'entrevue de groupe se déroulera à l'Université Laval. Pour faire part à votre intérêt à participer ou pour obtenir des informations supplémentaires, veuillez svp contacter Madame Émilie Giguère au 418-656-2131 poste 12327 ou par courriel emilie.giguere.4@ulaval.ca

Annexe D : Formulaire de consentement pour l'entrevue individuelle



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

À l'intention des femmes cadres

Titre du projet : Vécu subjectif, réel de travail des femmes, dynamique de la reconnaissance et processus d'intégration et de maintien en emploi des femmes cadres

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de doctorat en sciences de l'orientation de Émilie Giguère, étudiante-chercheuse à la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, dirigée par Louise St-Arnaud, professeure au département des pratiques et fondements en éducation à l'Université Laval.

Avant d'accepter de participer à l'entrevue individuelle de ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la chercheuse.

But de la recherche

L'objectif de cette étude vise à comprendre, à l'aide d'un devis de recherche qualitatif, le vécu de travail des femmes cadres et les défis et enjeux auxquels elles sont confrontées tout au long de leur parcours professionnel.

Description de la recherche

Si vous acceptez de participer à cette recherche, vous serez invitée, dans un premier temps, à participer à un entretien individuel d'une durée approximative de deux heures. Lors de cet entretien, on vous posera des questions qui concernent votre travail en regard à votre histoire personnelle. L'entrevue se déroulera dans un lieu de votre convenance qui respecte la confidentialité. Avec votre accord, l'entrevue sera enregistrée pour permettre à l'étudiante-chercheuse de se concentrer sur la conduite de l'entrevue en évitant de devoir noter tous les éléments de réponse. Le contenu des enregistrements demeure entièrement confidentiel. En aucun cas on ne pourra savoir ce qui est rapporté, de qui ou de quelle entreprise on parle. Ils seront conservés qu'à très court terme. Suite à l'entrevue, l'étudiante retranscrira elle-même l'entrevue en préservant le caractère confidentiel et détruira le fichier audio lorsque celle-ci sera retranscrite. Dans un deuxième temps, vous serez invitée, sur une base volontaire, à participer à une entrevue de groupe d'une durée approximative de deux heures (une fois que les entrevues individuelles seront terminées possiblement au début de 2018). Au cours de cette rencontre, les résultats préliminaires vous seront présentés pour des fins de validation et nous discuterons en groupe de certaines thématiques. L'entrevue de groupe se déroulera à

l'Université Laval. Si vous êtes intéressées à être recontactée pour l'entrevue de groupe, vous pouvez me signifier votre intérêt ici : _____ .

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation, (compensation, le cas échéant)

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité, de votre travail et des enjeux liés à votre intégration et votre maintien en emploi. Votre participation apportera une contribution sur le plan des connaissances sur le travail des femmes cadres. Les frais de stationnement encourus par votre participation à cette recherche, le cas échéant, vous seront remboursés (20\$).

Ce projet ne comporte aucun risque connu. Toutefois, certains inconvénients peuvent être soulevés en raison de la durée des entrevues. Si vous considérez que cette durée est trop longue, vous pourrez prendre des pauses. Il est également possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions ou certaines émotions inconfortables. Si vous sentez le besoin d'être accompagnée par une ressource d'aide, vous pouvez consulter l'annexe au besoin.

Participation volontaire et retrait de la recherche

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir l'étudiante-chercheuse dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Avantages à participer

Même si cette recherche ne vous procure pas des avantages directs, elle vous offre la possibilité de participer à l'avancement des connaissances pour une meilleure compréhension de votre expérience en tant que cadre. Elle vous donne l'occasion de faire une réflexion sur votre activité professionnelle avec une étudiante-chercheuse dont les connaissances liées au travail sont au cœur de ses préoccupations.

Confidentialité et gestion des données

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participantes:

Les noms des participantes ne paraîtront dans aucun rapport;

Les divers documents de la recherche seront codifiés (noms et lieux) et seule la chercheuse aura accès à la liste des noms et des codes;

Les matériaux de la recherche, incluant les données et les enregistrements, seront conservés dans une armoire sous clé située dans un local de l'Université Laval (local 626 de la faculté des sciences de l'éducation) et dans un dossier informatique protégé par mot de passe sur un ordinateur de la Faculté

des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Ils seront détruits un an après la fin de la recherche, soit au plus tard, en décembre 2021 ou avant.

La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucune participante, ni milieu de travail, ne pourra y être identifié ou reconnu.

Conflits d'intérêts

Les objectifs des chercheurs à propos de cette recherche ne présentent aucun intérêt commercial ni de conflits d'intérêts.

Renseignements supplémentaires

En signant ci-dessous, vous acceptez de participer à l'entrevue individuelle de cette recherche. Assurez-vous que toutes vos questions ont reçu une réponse satisfaisante et que vous comprenez très bien votre rôle dans la recherche. Si vous avez d'autres questions ou si vous jugez que les informations que vous avez reçues restent vagues ou floues, vous pouvez contacter Émilie Giguère, étudiante-chercheuse au doctorat en sciences de l'orientation par téléphone (418-656-2131 poste 12327) ou par courriel (emilie.giguere.4@ulaval.ca) ou Louise St-Arnaud, directrice de thèse, par téléphone (418-656-2131 poste 4135) ou par courriel (louise.st-arnaud@fse.ulaval.ca).

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320
2325, rue de l'Université
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081
Ligne sans frais : 1-866-323-2271
Télécopieur : 418 656 3846
Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Si vous décidez de participer à l'entrevue individuelle de cette recherche, une copie de ce formulaire de consentement vous sera remise. Avant de signer le formulaire de consentement, nous voulons nous assurer que vous avez lu et compris toutes les informations relatives à cette recherche.

Remerciements

Merci pour votre collaboration à ce projet de recherche. Elle est très précieuse pour nous.

Signatures

Je _____ soussignée (nom de la participante en lettre majuscule) _____ consens librement à participer à l'entrevue individuelle de la

recherche intitulée « *Vécu subjectif, réel de travail des femmes, dynamique de la reconnaissance et processus d'intégration et de maintien en emploi des femmes cadres.* » J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfaite des explications, précisions et réponses que la chercheuse m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature de la participante

Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche à la participante. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension de la participante.

Signature de la personne qui représente la recherche

Date

Annexe
Ressources d'aide

- Programme d'aide aux employés (le cas échéant)
- Programme d'aide de votre association professionnelle (le cas échéant)
- Clinique de counseling et d'orientation de l'Université Laval 418-656-9131
- Aide aux personnes en détresse 1-866-APPELLE (277-3553)
- Centre de liaison sur l'intervention et la liaison psychosociale (<http://www.clipp.ca/liens-utiles/ressources-daide/ressources-d-aide-a-la-communautaire.html>)
- Tel-Aide (418) 686-2433 ou 1-877-700-2433
- CSSS de la région (<http://sante.gouv.qc.ca/systeme-sante-en-bref/csss/>). Téléphone clientèle sans médecin (guichet d'accès) 418 529-4777 poste 20248
- Service psychosociale et santé mentale :
Liste des CISSS
 - CLSC de la Basse-Ville : 50, rue Saint-Joseph Est, Québec, tél : **418 529-2572**
 - CLSC de la Haute-Ville , 55, chemin Sainte-Foy, Québec, tél : **418 641-2572**
 - CLSC de Sainte-Foy–Sillery, 3108, chemin Sainte-Foy, Québec, tél : **418 651-2572**

Annexe E : Formulaire de consentement pour l'entrevue de groupe



À l'intention des femmes cadres

Titre du projet : Vécu subjectif, réel de travail des femmes, dynamique de la reconnaissance et processus d'intégration et de maintien en emploi des femmes cadres

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de doctorat en sciences de l'orientation de Émilie Giguère, étudiante-chercheuse à la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, dirigée par Louise St-Arnaud, professeure au département des pratiques et fondements en éducation à l'Université Laval.

Avant d'accepter de participer à l'entrevue de groupe de ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la chercheuse.

But de la recherche

L'objectif de cette étude vise à comprendre, à l'aide d'un devis de recherche qualitatif, le vécu de travail des femmes cadres et les défis et enjeux auxquels elles sont confrontées tout au long de leur parcours professionnel.

Description de la recherche

Si vous acceptez de participer à cette recherche, vous serez invitée, dans un deuxième temps, sur une base volontaire, à participer à une entrevue de groupe d'une durée approximative de deux heures (une fois que les entrevues individuelles seront terminées possiblement au début de 2018). Au cours de cette rencontre, les résultats préliminaires vous seront présentés pour des fins de validation et nous discuterons en groupe de certaines thématiques. L'entrevue de groupe se déroulera à l'Université Laval. Avec votre accord, l'entrevue sera enregistrée pour permettre à l'étudiante-chercheuse de se concentrer sur la conduite de l'entrevue en évitant de devoir noter tous les éléments de réponse. Le contenu des enregistrements demeure entièrement confidentiel. En aucun cas on ne pourra savoir ce qui est rapporté, de qui ou de quelle entreprise on parle. L'enregistrement sera conservé qu'à très court terme. Suite à l'entrevue, l'étudiante retranscrira elle-même l'entrevue en préservant le caractère confidentiel et détruira le fichier audio lorsque celle-ci sera retranscrite.

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation, (compensation, le cas échéant)

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité, de votre travail et des enjeux liés à votre intégration et votre maintien en emploi. Votre participation apportera une contribution sur le plan des connaissances sur le travail des femmes cadres. Les frais de stationnement encourus par votre participation à cette recherche, le cas échéant, vous seront remboursés (20\$).

Ce projet ne comporte aucun risque connu. Toutefois, certains inconvénients peuvent être soulevés en raison de la durée des entrevues. Si vous considérez que cette durée est trop longue, vous pourrez prendre des pauses. Il est également possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions ou certaines émotions inconfortables. Si vous sentez le besoin d'être accompagnée par une ressource d'aide, vous pouvez consulter l'annexe au besoin.

Participation volontaire et retrait de la recherche

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir l'étudiante-chercheuse dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Avantages à participer

Même si cette recherche ne vous procure pas des avantages directs, elle vous offre la possibilité de participer à l'avancement des connaissances pour une meilleure compréhension de votre expérience en tant que cadre. Elle vous donne l'occasion de faire une réflexion sur votre activité professionnelle avec une étudiante-chercheuse dont les connaissances liées au travail sont au cœur de ses préoccupations.

Confidentialité et gestion des données

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participantes:

Les noms des participantes ne paraîtront dans aucun rapport;

Les divers documents de la recherche seront codifiés (noms et lieux) et seule la chercheuse aura accès à la liste des noms et des codes;

Les matériaux de la recherche, incluant les données et les enregistrements, seront conservés dans une armoire sous clé située dans un local de l'Université Laval (local 626 de la faculté des sciences de l'éducation) et dans un dossier informatique protégé par mot de passe sur un ordinateur de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Ils seront détruits un an après la fin de la recherche, soit au plus tard, en décembre 2021 ou avant.

La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucune participante, ni milieu de travail, ne pourra y être identifié ou reconnu.

Par ailleurs, il est à noter que la confidentialité des propos tenus lors de l'entrevue de groupe dépend de la collaboration de toutes les participantes à cet égard.

Conflits d'intérêts

Les objectifs des chercheurs à propos de cette recherche ne présentent aucun intérêt commercial ni de conflits d'intérêts.

Renseignements supplémentaires

En signant ci-dessous, vous acceptez de participer à cette recherche. Assurez-vous que toutes vos questions ont reçu une réponse satisfaisante et que vous comprenez très bien votre rôle dans la recherche. Si vous avez d'autres questions ou si vous jugez que les informations que vous avez reçues restent vagues ou floues, vous pouvez contacter Émilie Giguère, étudiante-chercheuse au doctorat en sciences de l'orientation par téléphone (418-656-2131 poste 12327) ou par courriel (emilie.giguere.4@ulaval.ca) ou Louise St-Arnaud, directrice de thèse, par téléphone (418-656-2131 poste 4135) ou par courriel (louise.st-arnaud@fse.ulaval.ca).

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320
2325, rue de l'Université
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081
Ligne sans frais : 1-866-323-2271
Télécopieur : 418 656 3846
Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Si vous décidez de participer à l'entrevue de groupe de cette recherche, une copie de ce formulaire de consentement vous sera remise. Avant de signer le formulaire de consentement, nous voulons nous assurer que vous avez lu et compris toutes les informations relatives à cette recherche.

Remerciements

Merci pour votre collaboration à ce projet de recherche. Elle est très précieuse pour nous.

Signatures

Je soussignée (nom de la participante en lettre majuscule)
_____consens librement à l'enregistrement et à participer à l'entrevue de groupe de la recherche intitulée « *Vécu subjectif, réel de travail des femmes, dynamique de la reconnaissance et processus d'intégration et de maintien en emploi des femmes cadres.* » J'ai pris

connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfaite des explications, précisions et réponses que la chercheuse m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature de la participante

Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche à la participante. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension de la participante.

Signature de la personne qui représente la recherche

Date

Annexe
Ressources d'aide

- Programme d'aide aux employés (le cas échéant)
- Programme d'aide de votre association professionnelle (le cas échéant)
- Clinique de counseling et d'orientation de l'Université Laval 418-656-9131
- Aide aux personnes en détresse 1-866-APPELLE (277-3553)
- Centre de liaison sur l'intervention et la liaison psychosociale (<http://www.clipp.ca/liens-utiles/ressources-daide/ressources-d-aide-a-la-communautaire.html>)
- Tel-Aide (418) 686-2433 ou 1-877-700-2433
- CSSS de la région (<http://sante.gouv.qc.ca/systeme-sante-en-bref/csss/>). Téléphone clientèle sans médecin (guichet d'accès) 418 529-4777 poste 20248
- Service psychosociale et santé mentale :
Liste des CISSS
 - CLSC de la Basse-Ville : 50, rue Saint-Joseph Est, Québec, tél : **418 529-2572**
 - CLSC de la Haute-Ville , 55, chemin Sainte-Foy, Québec, tél : **418 641-2572**
 - CLSC de Sainte-Foy–Sillery, 3108, chemin Sainte-Foy, Québec, tél : **418 651-2572**

Annexe F : Guide d'entrevue individuelle

GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE

Titre de la recherche : Les expériences de travail des femmes cadres : s'intégrer, tenir et trouver sa place dans l'encadrement

Rappel du cadre de l'entrevue :

- Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale menée par Émilie Giguère, candidate au doctorat en sciences de l'orientation à la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval sous la direction de Louise St-Arnaud, PhD, directrice de recherche et professeure au département des fondements et pratiques en éducation de l'Université Laval.
- L'objectif général de ce projet est de mieux comprendre le travail des femmes cadres, les enjeux et défis qu'elles rencontrent dans leur processus d'intégration et de maintien en emploi.
- Rappeler la démarche : dans un premier temps, on procède à la réalisation des entrevues individuelles auprès de femmes cadres. Dans un deuxième temps, des rencontres de groupe seront réalisées avec les femmes cadres qui ont participé aux entrevues individuelles et qui souhaitent participer à ces rencontres (sur une base volontaire). L'objectif de ces rencontres est de présenter les résultats préliminaires des entrevues individuelles et de discuter des principaux constats émergents de cette première analyse. Ces entrevues de groupe seront réalisées au début de l'année 2018.
- Parler de l'enregistrement des entrevues et rappeler que le contenu des enregistrements demeure entièrement confidentiel et anonyme. En aucun cas on ne pourra savoir ce qui sera rapporté, de qui ou de quelle entreprise on parle. Ces entrevues sont enregistrées dans le but que l'étudiante-chercheuse puisse se concentrer sur la conduite de l'entrevue en évitant de devoir noter tous les éléments de réponse.
- Présenter le formulaire de consentement et laisser le temps à la personne d'en prendre connaissance, de le lire et de poser ses questions. Répondre à ses questions. Faire signer le formulaire de consentement (Annexe 7 partie A).

Question de départ :

Après avoir rappelé à la participante les éléments relatifs à l'enregistrement et à la confidentialité des entrevues qui sera conservée qu'à très court terme, je vais introduire l'entrevue de la manière suivante : « Je vous invite à me parler de ce qui vous a amené à ce travail de cadre, de ce que vous vivez au travail en tant que femme cadre, des défis et des enjeux auxquels vous êtes confrontés au quotidien avec vos collègues, vos patrons, vos employés. Parlez-moi de votre travail».

Thèmes :

Parcours de carrière

Description : Ce thème cherche à retracer les expériences antérieures, ce que la participante a fait avant de devenir cadre et connaître comment elle en est arrivée à l'encadrement, à s'engager dans ce projet. Je vais tenter de comprendre le sens qu'elle donne à son parcours dans la temporalité en m'intéressant à son choix de carrière ou à ce qui l'a conduit à devenir cadre et à la manière dont elle s'est formée et a développé ses savoir-faire d'encadrante, aux différents postes qu'elle a occupés, aux moments entourant le ou les passages vers des mouvements ascendants ou descendants (ce qui se passe avant après, expérience significative), aux événements qui ont marqué et marquent son parcours (tant dans la vie au travail

que dans la « vie hors travail », aux transitions qu'elle a vécues ou qu'elle vit, aux buts qu'elle poursuit et aux projets qui lui tient à cœur. Enfin, je la questionnerai afin de voir au moment de l'entrevue, si elle porte un désir d'ascension, un désir de maintien, un désir de changement de poste, de secteur d'activité ou de métier et les stratégies qu'elle mobilise pour atteindre son but ; ce qui oriente ces désirs et ses perspectives d'avenir en considérant les événements passés et les événements présents.

*dessiner rapidement pente globale du parcours

Description travail dans le poste actuel

Description : Ce thème aborde les différentes facettes de son travail d'encadrement (les activités qui composent ses journées de travail [planification, organisation, gestion, coordination du travail des salariés, travail administratif, gestion financière, gestion des imprévus, processus de prise de décision, construction de la rhétorique managériale, travail entourant les orientations de l'organisation, etc.], ses pratiques de gestion, le nombre de personnes sous sa responsabilité et leur travail de même que la description du milieu dans lequel elle travaille (le produit ou le service de l'organisation et son secteur d'activité ou domaine, la taille de l'organisation, la répartition des postes et des travailleurs, sa place dans la hiérarchie). Je tenterai de cerner la proximité/la distanciation avec les équipes sur le terrain de même que de voir la similarité/différence dans les activités par rapport aux collègues/aux supérieurs. Je m'intéresserai aux exigences organisationnelles qu'elle rencontre, au contexte entourant ces exigences et les moyens et les efforts faits dans le but de les rencontrer. Je vais la questionner à propos des changements et des contraintes de travail qu'elle vit, tentant de comprendre ses effets [le cas échéant] sur son travail. Plus spécifiquement, je serai attentive aux influences des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur son travail. J'aborderai les temps, le rythme et les horaires de travail (nombres d'heures par semaine, horaire d'une journée, répartition dans la semaine, travail à la maison) tentant de voir la similitude ou la différence dans la manière qu'elle s'engage dans le travail par rapport à ses collègues. Enfin, je la questionnerai à propos de ce qu'elle aime et qui l'intéresse dans son travail, ce que son travail lui apporte ou ce qui fait sens de même que ce qui fait qu'elle aime cela autant. Inversement, je m'intéresserai aux difficultés rencontrées aux aspects difficiles de son travail, ce qui lui pose problème et les efforts qui sont faits pour surmonter ces difficultés/problèmes, ce qui l'amène à faire des compromis. Les questions du type de rémunération (fixe ou au rendement) de même que la satisfaction à l'égard de ce type de rémunération pourront aussi être soulevées.

Relations avec les autres

- Relations avec le personnel

Description : Ce thème concerne la description de la nature des relations avec le personnel et une bonne compréhension du travail fait par les employés, de ce que la participante trouve facile et de ce qu'elle trouve plus difficile. J'aborderai la question des formes que prennent la coopération avec le personnel et la manière dont s'engage cette coopération. Je la questionnerai à propos du travail effectué par son équipe et de ses influences ou non sur ses prises de décision. Je m'intéresserai aussi à l'arbitrage entre les écarts entre les demandes et les besoins de ses salariés et celles de son patron. Je tenterai de voir si la participante effectue l'évaluation des salariés de l'équipe qu'elle encadre et le cas échéant, à la manière dont elle procède pour faire ces évaluations, ce sur quoi les évaluations portent. Enfin, je lui demanderai si ses équipiers ont des demandes particulières en ce qui a trait à l'articulation de leur travail avec certains des aspects de leur vie « hors travail », la nature de ces demandes et la manière de prendre en compte (ou non) ces demandes.

- Relations avec le supérieur

Description : Ce thème s'intéresse à documenter les formes que prennent les relations avec les supérieurs. Je demanderai à la participante de me parler de ce sur quoi elle discute avec ses supérieurs et ce dont elle ne discute pas (ce qu'elle rend visible, maintient invisible), sur les comptes qu'elle a à rendre à ses supérieurs, sur la possibilité ou non de remettre en question certaines orientations. Enfin, je m'intéresserai aux éléments sur lesquels elle est d'accord et sur ceux qu'elle n'est pas d'accord avec son supérieur, sur sa perception à propos de son style de gestion par rapport au style de gestion de son supérieur.

- Relations avec les collègues

Description : Ce thème s'intéresse à documenter le type de relations qu'elle entretient avec ses collègues. Je la questionnerai afin de savoir si elle a du temps ou non pour discuter avec ses collègues et ce sur quoi portent leurs discussions, de voir les aspects de son travail qu'elle rend visible ou maintient invisible face à ses collègues, sur le type de discussion qu'elle partage avec ses collègues, sur les tensions et les conflits qu'elle peut rencontrer dans ses relations avec les collègues. Je m'intéresserai à savoir si elle peut compter sur ses collègues et à propos de quels aspects. Enfin j'aborderai la question de son style de gestion par rapport au style de gestion de ses collègues les similarités et les distinctions de même que ses influences sur son travail.

- **Relations avec les clients**

Description : Ce thème concerne la nature des relations avec la clientèle. Je me pencherai sur le type de coopération qui s'établit avec le client et la place qu'occupe la satisfaction des clients dans son travail. Je tenterai de dégager les influences des clients et des relations qu'elle maintient avec les clients sur son travail d'encadrement.

Dynamique de la reconnaissance et construction de l'identité

Description : Ce thème cherche à comprendre la manière dont se jouent les enjeux entourant la reconnaissance au travail des femmes cadres. Je tenterai de cerner si elle est reconnue, sur quels aspects de même que par qui, c'est-à-dire qui sont les personnes qui portent ce jugement. J'aborderai ses conceptions de ce qu'est un bon cadre, un cadre efficace ou un cadre compétent et je tenterai de cerner la manière dont elle se situe ou se considère par rapport à ces conceptions. Je parlerai avec elle des spécificités dans la manière de faire son travail par rapport à ses collègues. Enfin, je tenterai de voir de quelle manière elle s'identifie et se distancie de ses groupes de référence (groupe des cadres et groupe des femmes /groupe du genre) dit autrement, sur quels aspects elle se sent appartenir à ces groupes et sur quels aspects elle s'en distingue.

Vie « hors travail »

Description : Dans ce thème je tenterai de cerner les implications sociales, bénévoles, syndicales, politiques, caritatives, amicales, syndicales, conjugale et familiales de la participante et la manière dont elle intègre sa vie « hors travail » avec sa vie d'encadrante (les aménagements et les stratégies mobilisées). Plus spécifiquement, je questionnerai à propos de la manière dont ces projets ont pris forme et se sont construits, des choix, renoncements et compromis qui peuvent avoir été faits. Je me pencherai sur le travail domestique et pour celle qui ont à charge des enfants ou des personnes dépendantes, je m'intéresserai aux formes que prennent les investissements de la participante auprès de ces personnes de même que les formes d'aides qu'elle mobilise. Je la questionnerai à propos de l'implication du conjoint (s'il y a lieu), des processus de négociation et de compromis avec les personnes impliquées (conjoint, aides) et aux manières dont s'engage ou non la coopération. Je me pencherai sur les aspects dont elle est fière de même que sur les changements ou les améliorations qui pourraient être faits. Enfin, j'aborderai la question de l'usage des TIC dans la planification et l'organisation du travail domestique et les lieux à partir desquels les TIC permettent de faire ce travail.

Annexe G : Fiche d'identification des femmes cadres

1) POSTE ACTUEL

Titre de votre poste actuel : _____

Quel est votre niveau hiérarchique actuel ? Intermédiaire Supérieur

Depuis combien de temps êtes-vous dans ce poste ? _____

Taille de l'entreprise : _____

Nombre d'employés : _____

Nombre de personnes sous votre direction : _____

Nombre d'heures travaillées par semaine : _____

2) FORMATION

Quel est votre domaine de formation ou d'études ? _____

Type d'études :

Autodidacte Formation professionnelle (D.E.P., A.S.P.)
 Collégial (technique) Universitaire 1^{er} cycle (Bac.)
 Universitaire 2^e cycle (Maîtrise) Universitaire 3^e cycle (Doctorat)
 autre formation (Précisez _____)

3) DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Âge : _____

4) SITUATION FAMILIALE ACTUELLE :

Vie seule Vie maritale

Travail/situation du conjoint/de la conjointe _____

Avez-vous des enfants à charge ? _____

Combien d'enfants à charge avez-vous ? Nombre : _____ âge (s) : _____, _____, _____.

5) CONTEXTE FINANCIER

Avez-vous une rémunération fixe ou une rémunération selon votre rendement ? _____

Revenu général familial-strate de revenu

___ moins de 50 000

___ 50 000\$-100 000\$

___ 100 000 et plus

Quelle est la part de votre contribution au revenu familial _____

Annexe H : Guide d'entrevue de groupe

GUIDE D'ENTREVUE DE GROUPE

Titre de la recherche : Les expériences de travail des femmes cadres : s'intégrer, tenir et trouver sa place dans l'encadrement

Rappel du cadre de l'entrevue :

- Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale menée par Émilie Giguère, candidate au doctorat en sciences de l'orientation à la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval sous la direction de Louise St-Arnaud, PhD, directrice de recherche et professeure au département des fondements et pratiques en éducation de l'Université Laval.
- L'objectif général de ce projet est de mieux comprendre le travail des femmes cadres, les enjeux et défis qu'elles rencontrent dans leur processus d'intégration et de maintien en emploi.
- Rappeler la démarche : dans un premier temps, nous avons procédé à la réalisation des entrevues individuelles auprès de femmes cadres. Dans un deuxième temps, des rencontres de groupe sont réalisées avec les femmes cadres qui ont participé aux entrevues individuelles et qui souhaitent participer à ces rencontres (sur une base volontaire). L'objectif de ces rencontres est de présenter les résultats préliminaires des entrevues individuelles et de discuter des principaux constats émergents de cette première analyse. Ces entrevues de groupe seront réalisées en avril 2019.
- Parler de l'enregistrement des entrevues et rappeler que le contenu des enregistrements demeure entièrement confidentiel. En aucun cas on ne pourra savoir ce qui sera rapporté, de qui ou de quelle entreprise on parle. Ces entrevues sont enregistrées dans le but que l'étudiante-chercheuse puisse se concentrer sur la conduite de l'entrevue en évitant de devoir noter tous les éléments de réponse. De même, la confidentialité des entrevues de groupe repose également sur la collaboration de toutes les participantes à cet égard.

Déroulement de l'entrevue de groupe d'une durée de 2 heures :

L'étudiante-chercheuse débutera la présentation du projet de recherche. Elle rappellera les éléments relatifs au contexte et au design de la recherche pour ensuite présenter un portrait des femmes cadres composant l'échantillon des participantes et des contextes organisationnels au sein desquels elles travaillent. Ensuite, les principaux résultats relatifs à chacun des thèmes seront abordés soit : le parcours de carrière, la description du travail, les relations avec les autres (personnel, supérieur, collègues, clients), les dynamiques de la reconnaissance au travail et la construction de l'identité, et la vie « hors » travail (voir Annexe 1 pour une description détaillée de chacun des thèmes). Entre chacun des thèmes, des questions seront soulevées afin de favoriser la discussion et les échanges entre les participantes.

Voici le plan détaillé des éléments qui composent l'entrevue de groupe :

- 1- Les parcours de vie des femmes : les éléments descriptifs qui caractérisent les parcours tout au long de la temporalité
 - a. Du parcours scolaire à l'insertion professionnelle
 - b. Les contextes d'insertion professionnelle

- c. Les décalages vécus entre les expériences de formation et l'intégration dans le milieu de travail
- d. Les motifs pour devenir cadre
- e. Les contextes d'entrée dans l'encadrement
- f. Les passages entre les postes d'encadrement : les mouvements ascendants, descendants et latéraux dans la même organisation ou en changeant d'organisation
- g. Les parcours de vie et les différentes perspectives d'avenir

Point de discussion : que pensez-vous des éléments entourant les parcours de vie des femmes cadres?

2- Contexte et description du travail d'encadrement

- a. La place occupée par le travail d'encadrement dans la vie des femmes cadres
- b. Les sphères d'activités du travail d'encadrement

Point de discussion : Que pensez-vous des différentes sphères d'activité du travail et des stratégies qui viennent d'être présentées?

3- Les enjeux rencontrés dans le travail des femmes cadres et les positionnements/stratégies adoptés pour y faire face

- a. Nouvelles formes d'organisation du travail qui affectent le travail des femmes cadres
- b. Dynamiques relationnelles dans le travail de cadre
- c. Des dynamiques relationnelles aux inégalités vécues dans l'encadrement
- d. Les enjeux de la conciliation du travail d'encadrement avec les différentes sphères de vie
- e. Les choix entourant les parcours de carrière et de vie des femmes cadres : les choix dans la vie de cadre, de mère et de femme

Point de discussion : Que pensez-vous des différents enjeux rencontrés par les femmes cadres et des stratégies déployées pour faire face à ces enjeux?

4- Les dynamiques de la reconnaissance au travail et la construction de l'identité

Point de discussion : Que pensez-vous des dynamiques de la reconnaissance au travail des femmes cadres et des formes de construction identitaires?

5- Les enjeux de l'émancipation par le travail des femmes cadres

Point de discussion : Vous reconnaissez-vous dans certaines des voies d'émancipation possibles par le travail des femmes cadres?

Annexe I : Liste des noms fictifs associés aux entretiens

001 : Ariane
002 : Annabelle
003 : Martine
004 : Mireille
005 : Justine
006 : Audrey
007 : Emma
008 : Élodie
009 : Rose
010 : Josélie
011 : Sandra
012 : Marjorie
013 : Paule
014 : Sonia
015 : Karine
016 : Alice
017 : Barbara
018 : Emmanuelle
019 : Samantha
020 : Sophie
021 : Diane
022 : Laurianne
023 : Angèle
024 : Marguerite
025 : Monia
026 : Rosalie
027 : Alicia
028 : Victoria
029 : Mia
030 : Jeanne
031 : Suzie
032 : Océane
033 : Simone
034 : Jocelyne
035 : Olivia
036 : Vicky
037 : Jade
038 : Estelle
039 : Adrienne
040 : Charlie
041 : Charlotte
042 : Florence
043 : Isabelle
044 : Lina

045 :Éléna
047 : Sofia
048 :Eva
049 :Nancy
050 : Judy
051 :Anissa

Annexe J : Stratégies individuelles de conciliation

Le traitement et les analyses du matériau collecté ont permis de dégager les stratégies individuelles de conciliation travail-famille mobilisées par les femmes cadres. Une première stratégie de conciliation travail-famille concerne le retardement de l'arrivée des enfants dans la vie des femmes cadres. Quelques femmes cadres ont expliqué avoir retardé la venue de leur-s enfant-s afin de pouvoir s'investir en début de parcours, dans leur carrière. Ces femmes cadres ont plus souvent eu leurs enfants pendant leur travail d'encadrement contrairement aux autres femmes dans l'encadrement pour qui les enfants sont arrivés pendant leurs études ou encore pendant leur travail comme professionnelles.

[Suzie, à propos de l'arrivée de son premier enfant] J'avais 30 ans quand c'est arrivé un peu sur le tard, mais, moi, mon cheminement a fait qu'il y avait pas de place pour des enfants avant. Quand c'est arrivé, j'étais prête, c'est cela que l'on voulait et puis j'étais bien heureuse. — Suzie

Une deuxième stratégie de conciliation travail-famille concerne la réduction du rôle de mère dans la vie des femmes opérée soit par la limitation du nombre d'enfants ou par le choix de ne pas avoir d'enfant effectué par quelques femmes cadres. Cette stratégie de conciliation travail-famille permettrait de s'investir en priorité dans le travail d'encadrement.

Une troisième stratégie de conciliation travail-famille concerne la proximité des lieux. Certaines femmes cadres ont mentionné choisir leur lieu de résidence en fonction de leur bureau de manière à être proche physiquement de leur bureau et de limiter les temps de déplacement afin de mieux concilier travail et famille. Ces stratégies de proximité entre les sphères permettent de faciliter les transitions et de gagner en efficacité.

J'ai fait le choix de travailler proche et d'être proche de la maison et l'école est entre les deux, je suis à quelques kilomètres de la maison. — Laurianne

Une quatrième stratégie de conciliation concerne les possibilités de flexibilité des temps et des lieux de travail. En effet, plusieurs des femmes cadres ont la flexibilité de leur horaire de travail. Elles peuvent décider de leur heure d'arrivée et de départ en fonction de l'horaire des autres membres de la famille (enfants, conjoint). Elles peuvent décider de s'absenter pendant la journée de travail afin de répondre aux besoins des enfants. Certaines quittent tôt le bureau pour récupérer les enfants en fin de journée, mais reprennent le travail en soirée, lorsque les enfants sont couchés ou la fin de semaine.

L'emploi de cadre, ce qui arrive c'est que, oui, c'est beaucoup d'heures, mais c'est beaucoup de flexibilité, si, exemple, j'ai un rendez-vous en fin de journée, j'organise mon horaire. Il y a une flexibilité beaucoup plus grande qu'à l'inverse, dans d'autres emplois, si tu travailles sur une chaîne de production, tu ne t'absentes pas de même. — Mireille

Un des aspects qui caractérise leur vécu concerne la domination du travail d'encadrement sur les autres sphères de vie, où elles portent la responsabilité de leurs dossiers et de leurs mandats en quelque sorte partout et en tout temps. En ce sens, elles peuvent bénéficier d'une certaine flexibilité de leur horaire de travail pourvu qu'elles ont fait ce qu'elles ont à faire au sein du travail d'encadrement. Autrement dit, le travail non réalisé maintenant parce qu'elles sont occupées à d'autres responsabilités familiales ou personnelles les attend et devra être repris plus tard. Certaines ont aussi mentionné pouvoir prendre des congés mobiles tout au long de l'année pour des raisons familiales. En ce qui concerne les stratégies de flexibilité des lieux, certaines ont mentionné la possibilité de faire du télétravail. Toutefois, cette pratique est peu privilégiée étant donné que celles-ci encadrent directement des équipes et qu'il est plus facile de faire le travail d'encadrement au bureau. D'autres ont mentionné qu'il est beaucoup plus facile de faire du télétravail lorsqu'elles étaient professionnelles et qu'une fois qu'elles sont devenues cadres, il est plus difficile de le faire.

Il peut arriver un matin, bon, j'ai un enfant de malade, j'ai mon portable, je vais travailler de la maison. — Ariane

Dans quelques rares cas, une cinquième stratégie mobilisée par un petit nombre de femmes cadres consiste à la possibilité d'amener avec elles leurs enfants à leur bureau. Pour Olivia, cette stratégie est mobilisée les weekends lorsque tout le monde est absent du bureau et qu'elle n'est pas vue par les autres. Du côté d'Éva, cette stratégie est « légitimée » dans son travail et les employés de son équipe pouvaient être appelés à contribuer à garder son enfant pendant le travail d'encadrement.

Ma fille, elle était petite de même [me montre] et elle venait ici dans les créations, elle était tranquille, je l'amenais dans un coin. Elle pouvait regarder des répétitions, s'asseoir sur le tapis et s'étirer avec les artistes et regarder. Ça, c'étaient des moments aussi intéressants où je pouvais l'amener. [...] Ma fille, dans le temps, elle pouvait être assise dans une section sécuritaire, mais elle pouvait passer une journée complète même plus qu'une journée, ça adonnait qu'il y avait quelque chose qu'elle pouvait regarder puis que quelqu'un avait un œil sur elle et que moi, je pouvais avoir un œil sur elle aussi. Les artistes pouvaient s'en occuper et la surveiller si moi, j'étais occupée. Elle était assez vieille. —Éva

Souvent, je rentrais la fin de semaine et ma fille voulait venir étudier avec moi parce qu'elle aimait tellement mon bureau, mais je lui disais « tu n'as pas le droit de parler ». Elle s'installait au bout de la table et elle étudiait et moi, je travaillais. Je l'apportais au travail les fins de semaine quand je savais que les gens étaient pas là. J'étais sur un étage d'exécutif. Sinon, jamais j'aurais amené les enfants. — Olivia

Enfin quelques femmes cadres ont nommé une stratégie de limitation de la charge de leur travail d'encadrement qui contribue à réduire leur surcharge de travail et préserver un temps et un espace pour la famille. Elles peuvent questionner leur patron sur ce qui est nécessaire de traiter en priorité, obtenir des délais supplémentaires pour certains mandats ou dossiers. Dans quelques cas, des femmes cadres ont mentionné pouvoir faire appel à de la sous-traitance pour les aspects qu'elles ne sont pas en mesure de faire.

Par ailleurs, malgré la mise en œuvre de ces stratégies de conciliation travail-famille par les femmes cadres, plusieurs d'entre elles ont mentionné que leur charge de travail d'encadrement empiète sur leur vie privée, c'est-à-dire sur des moments non dédiés au travail d'encadrement, soit les soirs et les fins de semaine. Elles sont plusieurs à devoir répondre à des appels, des textos et des courriels ou même retourner au travail dans des cas d'urgence ou pour régler certaines situations problématiques. Certaines rentrent à la maison pour souper en famille, mais ont encore la tête au travail et ont de la difficulté à suivre les discussions ou ont l'impression d'en perdre des bouts. Elles ont accès à une flexibilité des temps et des lieux de travail et peuvent moduler les exigences du travail d'encadrement à certains besoins des enfants, puis reprendre le travail lorsque les enfants sont couchés le soir ou lorsque le reste de la famille est occupé à d'autres activités pendant le weekend. Plusieurs bénéficient d'une bonne compréhension de la part de leur conjoint. Dans certains cas, elles sont en couple avec un conjoint également cadre pour qui le travail d'encadrement empiète lui aussi sur sa vie privée et partagent une intercompréhension à ce niveau, à l'égard des exigences du travail et de son empiètement dans leur vie privée. Une fois que les activités de travail de la sphère du travail d'encadrement sont effectuées de même que les activités de travail de la sphère domestique, certaines mentionnent ne plus avoir beaucoup ou ne plus avoir du tout de temps pour elles, pour se détendre, pour des activités de loisirs ou pour pratiquer un sport, ce qu'elles aimeraient pouvoir intégrer à leur mode de vie. Certaines arrivent à dégager un peu de temps, tôt le matin, pendant que le reste de la famille dort encore, quelques fois par semaine pour des activités d'entraînement. Certaines femmes plus âgées qui n'ont plus d'enfants à charge au moment de l'entrevue ont mentionné avoir pu reprendre certaines activités de loisirs, notamment le jogging, le yoga, le jardinage de même que dégager du temps pour des activités amicales et familiales une fois que les enfants sont grands et plus autonomes ou partis de la maison.

Annexe K : Description détaillée des contraintes, changements et transformations qui affectent le travail des femmes cadres

a) Augmentation des formes de pressions économiques à propos du travail d'encadrement

Plusieurs femmes cadres ont soulevé l'arrivée de nouvelles pressions à l'égard de la gestion financière et la rentabilité au sein de l'organisation où elles travaillent. Différentes formes de contraintes financières sont vécues dans le cadre de leur travail d'encadrement. Dans certains contextes, des compressions budgétaires ou des coupures financières sont effectuées par la haute direction afin de maintenir la rentabilité, réduire le ou les déficits ou augmenter la performance économique de leur organisation. Ces changements peuvent entraîner la révision des programmes, des unités, des services et des activités de travail au sein de l'organisation, ce qui peut conduire à différentes restructurations menées par leurs patrons, la haute direction ou elles-mêmes en fonction de leur rang dans la hiérarchie. Ces restructurations peuvent entraîner la fusion de certains départements ou services, l'abolition ou la création de postes, la révision et la reformulation de la structure hiérarchique, la mise en place de certaines compressions financières au sein des services ou des départements, l'instauration ou le renforcement de nouveaux ratios/objectifs/cibles/indicateurs chiffrés à atteindre, la mise en place de nouvelles règles de fonctionnement de même qu'une place importante accordée aux rapports ou aux statistiques dans la justification de l'utilisation des ressources financières auprès de la haute direction, des actionnaires ou des bailleurs de fonds.

Il y a eu de grosses suppressions de postes avec la réduction de plus du tiers des effectifs avec la charge de travail qui est restée similaire. — Anna

Deux grandes tendances se dégagent des processus de restructuration qui visent à optimiser la rentabilité financière ou réduire les déficits au sein des organisations : 1) effectuer un travail de regroupement des activités afin de les centraliser dans des silos distincts et retrouver un mode de fonctionnement plus en silo avec les bonnes personnes dans les bons silos de manière à éviter les doublons et à gagner en efficience ; 2) abolir des silos pour promouvoir un mode de fonctionnement plus aplati, en réduisant le nombre de cadres et en favorisant le travail en collaboration.

On vient d'avoir une restructuration majeure, donc la dernière année, ça a été beaucoup la restructuration et la transformation au niveau du modèle d'affaires. [...] C'est la première fois dans l'histoire de l'organisation que l'on fait quelque chose d'aussi majeur.— Florence

Ces restructurations ont d'importantes conséquences non seulement sur le travail d'encadrement des femmes cadres, mais également sur les rapports sociaux au travail, notamment avec les employés et les collègues. Dans certains contextes, des tensions et des difficultés à départager les dossiers avec les collègues ou l'arrivée des rapports de compétition entre collègues à la suite de ces changements ont été mentionnés. Dans d'autres contextes, la réduction du temps passé auprès de l'équipe en raison

des nombreux aspects administratifs ou la difficulté à établir des relations entre les employés qui composent l'équipe sont montrées du doigt. Ces restructurations peuvent également entraîner la réduction des ressources matérielles, humaines et financières dont les femmes cadres disposent pour faire leur travail.

Il y a des tensions avec mes collègues, c'est un changement pour tout le monde [...] Par exemple, il y avait deux directions qui faisait X dossiers [nomme le type de dossiers], maintenant c'est rendu une, la rémunération, c'était deux directions qui le faisaient, là, c'était rendu une. Le développement organisationnel, c'était deux directions qui le faisaient, là, c'était rendu une, mais c'est jamais très bien découpé au couteau puis ça prend la collaboration des différents secteurs puis, au début, c'était vraiment difficile parce que chacun avait à dire quels sont ses dossiers, « X dossier, c'est moi », ma collègue « oui, mais quand c'est rendu à propos d'Y, c'est rendu dans mon secteur, c'est moi ». Ça devient difficile de départager tout cela.— Ariane

Parmi les éléments qui ont été nommés, on retrouve l'augmentation des contraintes financières liées à l'accès au financement d'une partie des activités de l'organisation par des financements publics (pour les organisations de ce type). De plus, la difficulté à accéder à certains fonds publics, où plusieurs organisations sont en compétition les unes contre les autres afin d'avoir la plus grande part de financement possible, dans un contexte où les ressources sont plus limitées que dans les années antérieures, a été relevée. Cette nouvelle réalité demande à certaines femmes cadres de mettre davantage d'efforts pour préparer leur demande de financement afin d'augmenter leurs chances d'obtention. D'autres femmes qui sont responsables de tarifier des services payés par la clientèle au sein de leur organisation se sont fait demander de trouver des moyens d'augmenter les revenus et de dégager de plus grandes marges de profits, de manière à combler un manque financier à gagner grandissant, notamment en raison de la réduction de la part de financement public attribué à leur organisation.

Dans certains cas de figure, les femmes cadres ont nommé que les orientations financières prises par la haute direction sont arrimées à la nécessité de répondre aux besoins de la clientèle. La construction d'argumentaires par la haute direction, dans le but de rallier les cadres aux décisions, est vécue. Des argumentaires coexistent à propos de la forte compétition entre les organisations d'un même secteur pour obtenir le plus de clients possible (ou les plus gros clients) ou la recherche de la plus grande satisfaction des clients envers les produits ou les services. Ces arguments sont parfois mobilisés pour renforcer la nécessité de faire des changements « pour le bien de l'organisation » et du rôle crucial que les cadres ont à jouer dans ce processus afin de les amener à adhérer aux changements demandés. Au fil des entrevues, différentes conséquences et contraintes de ces pressions financières sur le travail d'encadrement ont été identifiées et nommées par les femmes cadres. Elles sont présentées dans les sections qui suivent.

b) Augmentation de la charge de travail et l'intensification du travail

Dans plusieurs cas, les femmes cadres ont mentionné avoir vu leur charge de travail augmenter au cours des dernières années jusqu'à se voir complètement surchargées de travail, notamment en raison des formes de pressions économiques sur l'organisation et ses effets sur le travail d'encadrement.

Cette augmentation de leur charge de travail peut concerner une plus grande équipe ou un plus grand territoire à gérer avec moins de ressources pour le faire, l'apparition de nouvelles demandes en transversal liées aux dossiers dont elles sont responsables de même que l'ajout de certains dossiers à leur charge. Elles sont appelées à faire « plus avec moins » ou à faire « autant avec moins » dans le cadre du travail.

Je fais plus avec moins. Normalement, le ratio de gestionnaires est peut-être un pour maximum 30 alors qu'il y a comme une double tâche du fait que j'encadre près de 75 personnes. Et même si j'ai des chefs d'équipe, il y a des tâches qui faut qui soient faites par le gestionnaire et non le chef d'équipe. — Jocelyne

En plus de devoir « faire plus avec moins » ou « faire autant avec moins », les femmes cadres ont expliqué s'être retrouvées contraintes à faire de nouvelles activités de travail qui viennent s'ajouter à leurs fonctions sans que d'autres soient retirées et sans avoir plus de personnel ou de ressources pour effectuer le travail à faire. Par exemple, pour Annabelle, cadre dans un département des ressources humaines, la restructuration au sein de l'organisation a entraîné l'ajout de nouvelles activités, notamment la reformulation des descriptions de poste, le changement dans les horaires de travail du personnel, l'accompagnement du personnel qui doit changer de poste, le recrutement, la nomination et la formation du personnel dans leurs nouvelles fonctions en plus des autres activités de travail régulières opérationnelles. Plus largement, ces changements et transformations pour le personnel et elles-mêmes peuvent leur demander de développer de nouveaux savoir-faire pour répondre aux besoins des employés et, ultimement, des clients. Dans ces contextes, elles ont soulevé leur sentiment de ne plus pouvoir « bien » faire leur travail comme avant, constamment prises à régler les urgences du moment ou encore d'avoir le sentiment d'être dépassées par l'ensemble des demandes et des situations de travail qui font peu de sens avec ce qu'elles vivent et avec leurs perspectives du travail d'encadrement.

Dans l'organisation, on a jamais mis d'argent dans les TI, on est complètement sur la « garnotte » alors que tout le monde veut qu'on roule comme une Ferrari et ce n'est pas gérable. — Rosalie

La charge de travail des femmes cadres peut aussi augmenter à la suite du congédiement de leurs collègues. Elles ont repris les dossiers et les équipes de ces personnes après des changements de structures.

Mon travail a évolué beaucoup depuis quelques années, il a changé énormément. Les changements de structure dans l'organisation, en général ont changé, ce n'est pas seulement typique à ici, mais à la maison mère. Avant, exemple, il y avait trois gestionnaires pour faire mon travail. [...] On a fusionné... j'ai pris le rôle de 2 puis, après, j'ai repris le rôle de mon troisième collègue. — Laurianne

Les femmes cadres ont nommé vivre une accélération/intensification du rythme de travail au courant des dernières années. Notamment, les demandes viennent vite et les délais pour livrer sont plus serrés, on leur demande d'être plus réactives dans leur travail. Certaines lient cette accélération du rythme de

travail à l'augmentation de l'utilisation des TIC au sein de leur organisation. Devant l'impossibilité d'arriver à respecter certains délais serrés et de performer comme elles le visaient, certaines se sont absentes du travail après s'être épuisées au travail. Après avoir vécu ces problématiques de santé au travail, elles ont tenté de mettre en place un mode de fonctionnement différent, axé sur la réflexion avant l'action plutôt que la réaction. Nous reviendrons sur les risques liés à la santé au travail à la section 7.2.4.

c) Changements dans la haute direction de l'organisation

L'arrivée d'une nouvelle direction peut également entraîner certains changements au sein de l'organisation, notamment en ce qui concerne les valeurs, la mission et la vision, ce qui se répercute dans le travail des femmes cadres. Par exemple, un « rebrassage » des services/départements prioritaires les uns par rapport aux autres ou une redéfinition des résultats attendus et de l'importance d'atteindre les objectifs fixés peuvent être effectués. Dans certains contextes, un renforcement des exigences de performance et de la rentabilité financière sont implantés. Le passage d'un département/service prioritaire vers un département/service secondaire, optionnel ou dévalorisé peut aussi mener à d'importantes suppressions de postes, une refonte organisationnelle, le dégraissage des structures hiérarchique et une réduction des services offerts. Le changement de direction peut être accompagné d'une révision des structures organisationnelles en place dans le but de réduire les coûts de fonctionnement au sein de l'organisation et entraîner la coupure de certains postes. À l'inverse, de nouveaux postes d'encadrement peuvent aussi être créés et ajoutés aux structures organisationnelles.

Notre organisation, dans les dernières années, sur près de 10 VP, il y en a eu près de la moitié de nouveaux. Ça a beaucoup changé la dynamique. [...] L'arrivée des nouveaux VP a beaucoup joué sur l'abolition du service en développement organisationnel que je dirigeais. Ces nouveaux VP n'ont pas été là quand le service a été créé... puis, ils venaient d'entreprises où il n'y avait pas de développement organisationnel, je passais mon temps à me faire dire « pourquoi tu es là? J'en avais pas où j'étais avant et c'était correct » [rires]. — Angèle

Quelques-unes ont soulevé le « traumatisme » vécu lors de la vente d'une organisation et du rachat par une autre organisation qui a entraîné des restructurations et l'ajout de certaines activités de travail à leur charge.

Suite à la vente de l'organisation, il y avait en fait plus de pouvoir qui a été donné au niveau du bureau dans X pays [nomme le pays]. Au niveau des communications, ce n'est pas toujours évident les X [nomme la nationalité], ils sont très chauvins, ils vont plus penser à eux avant de penser à nous, ça aussi c'était une gestion qui m'a aussi lassée. Quand je suis entrée dans l'entreprise, c'était super respect de l'individu, « work hard play hard », je trouvais qu'il y avait vraiment un beau respect des gens et je trouve que ça s'est perdu vraiment au niveau de la culture de l'entreprise à travers le temps et je trouve cela dommage. Je pense qu'au départ, quand je suis entrée dans l'entreprise, il y avait un côté très humain que je voyais et, après cela, tu te rends compte que c'est une entreprise, elle a sa vision financière et que les humains sont en fait des chiffres. — Anna

Des femmes cadres ont raconté avoir vécu le changement fréquent de patron au cours des dernières années (par exemple, trois patrons différents en un an), ce qui rendait difficile de pouvoir suivre la direction de leur service ou de leur département. L'absence ou le roulement de PDG en poste pendant quelques années au sein de l'organisation peut aussi avoir eu pour conséquence de compliquer le travail d'encadrement. Des femmes cadres ont eu le sentiment d'avoir tenu le « fort » pendant la période de ces changements et que leurs efforts pour poursuivre les opérations pendant l'absence de patron demeurent peu reconnus. D'autres ont évoqué que ces changements fréquents de patron demandent une grande capacité d'adaptation, car chaque fois, le nouveau patron change la culture organisationnelle pour la mettre davantage à son image. Il peut aussi mettre en place de nouvelles attentes de performance ou congédier du personnel pour cause de non-performance. Par ailleurs, quelques femmes cadres ont soulevé des processus de transitions difficiles entre un ancien/ancienne et un nouveau patron au sein de leur organisation, où certaines incohérences à l'égard des orientations et des manières de faire le travail sont vécues. Certaines qui ont plus d'un patron dans le cadre de leur travail ont expliqué devoir répondre aux attentes et aux exigences de deux patrons aux pratiques de gestion différenciées ou opposées.

En ce qui concerne le contexte d'arrivée d'une nouvelle direction et ses effets sur le travail d'encadrement, cette dernière peut poser différentes demandes de documentation de même qu'émettre des questionnements à propos des manières de faire. Dans ces contextes, les femmes cadres peuvent avoir à mettre du temps supplémentaire sur la construction et la rédaction de documents afin de répondre aux demandes de cette nouvelle direction. Le changement dans les politiques ou les règles internes de la part de la haute direction peut aussi avoir des conséquences importantes sur le travail des femmes cadres, entraînant l'inscription de nouvelles activités au sein de leur horaire de travail, horaire qui est déjà très chargé étant donné la nature de leurs responsabilités au sein des organisations.

Enfin, quelques-unes ont soulevé le climat de peur qui règne au sein de leur organisation à la suite de changements effectués au sein de la haute direction et qui se répercute sur les dynamiques relationnelles au travail. Les cadres sont sur leurs gardes, tentent de contrôler le plus possible ce qu'ils peuvent contrôler dans le cadre du travail de peur de se faire taper sur les doigts. La crainte de perdre leur place dans l'organisation, leur statut, leurs équipes, leurs budgets rend plus difficile qu'auparavant le travail d'équipe, et ce, depuis l'arrivée de la nouvelle direction. Par exemple, Mia remarque, depuis le changement de la haute-direction, une augmentation des rapports de compétition et de lutte entre collègues de même qu'un climat de peur qui règne dans l'organisation.

Ça a été une époque au sein de l'organisation où la haute direction souhaitait décloisonner les services, souhaitait mettre l'accent sur la collaboration entre les dirigeants, entre les services, donc prônait beaucoup beaucoup le travail de collaboration, prônait beaucoup le travail qui permettait de lier, de tisser les ponts entre les services, donc j'y trouvais mon compte malgré tout, sachant que ces valeurs étaient beaucoup valorisées. [...] Avant le changement de la haute direction, il y avait une grande confiance de la part de la direction, de la haute direction. Cette confiance permettait d'essayer sans avoir peur de se faire taper sur les doigts, elle permettait de prendre des décisions sans avoir besoin toujours d'aller chercher l'approbation du supérieur immédiat.

Cette confiance permettait de créer des liens avec d'autres services, d'autres départements, sans avoir besoin de demander la bénédiction d'en haut. Cette confiance permettait à ton tour de faire confiance aux gens de ton équipe, sachant qu'on était soutenu. Cette confiance permettait de prendre des risques, des risques calculés, mais permettait de prendre des risques. Cette confiance permettait de gérer en mode collaboratif parce que ça permettait de déléguer le pouvoir, de le partager, sans crainte de se faire... c'est une confiance que l'on pouvait répandre ensuite autour de soi sans avoir peur de se faire taper sur les doigts. Aujourd'hui, c'est une peur collective qui est présente dans l'organisation, ce qui fait en sorte que mon supérieur a peur, le supérieur de mon supérieur a peur, ça contamine comme cela. Tout le monde a peur de se faire taper sur les doigts, a peur pour leur poste. — Mia

Par ailleurs, un petit nombre de femmes cadres a mentionné que le changement de direction était pour le mieux. Les stratégies organisationnelles semblent davantage réfléchies qu'auparavant, plus cohérentes au niveau de l'engagement un peu plus social, des aspects qui étaient très peu présents au sein de l'équipe de direction antérieure.

d) Précarisation des fonctions d'encadrement

Des femmes cadres ont soulevé la précarité de leur poste au sein de leur contexte organisationnel, où elles ne bénéficient pas d'une sécurité d'emploi. Elles sont plusieurs à être assises sur ce qu'elles nomment « un siège éjectable », où elles peuvent être expulsées à tout moment de leur poste. En effet, les changements et les transformations sont une période stressante et incertaine pour ces femmes cadres qui risquent de se faire congédier en raison des nouvelles orientations de leur organisation, et ce, sans nécessairement qu'il y ait de préavis à cet égard.

Contrairement à plusieurs directeurs qui sont permanents ici, mon poste est éjectable. — Paule

Des femmes cadres ont raconté avoir vu leur poste se faire abolir du jour au lendemain. Elles se sont retrouvées sans emploi. Elles ont dû se retrouver un poste avant une certaine date, au risque de perdre leur lien d'emploi, et ce, dans un contexte où le nombre de postes d'encadrement est réduit. Quelques femmes cadres ont dû maintenir leurs fonctions de cadre pendant cette période en plus de devoir effectuer un processus de recherche d'emploi. Devant ces situations, certaines ont tenté de s'entraider entre collègues cadres, de manière à se dire entre eux sur quels postes ils postulaient afin de réduire le stress ou de ne pas postuler sur les mêmes postes que leurs anciens collègues. Certaines ont travaillé très fort à refaire les CV, les lettres de présentation et la préparation aux entrevues des employés de leurs équipes afin de maximiser les chances que chacun se replace dans un nouveau poste au sein de la nouvelle structure.

Un petit nombre de femmes cadres vivent moins ce sentiment, ayant l'impression d'avoir une certaine « sécurité » d'emploi.

Je n'ai pas l'impression d'être sur un siège éjectable, la nature de mon poste... c'est sûr que la nature de mon département, chaque année, j'ai dû justifier budgétairement pourquoi que c'est important que l'on existe. — Victoria

En ce qui concerne les conditions matérielles de travail, dont la question de la rémunération, certaines ont nommé passer plus d'heures hebdomadaires au travail ces dernières années tout en demeurant au même salaire. Elles ont dit qu'elles gagnent une rémunération à la semaine et qu'elles ne perçoivent pas de rémunération pour toutes les heures supplémentaires de travail qu'elles effectuent depuis que leur charge de travail s'est vue augmentée. Elles tentent de mettre des heures en banque qu'elles espèrent pouvoir reprendre en temps de congé dans les prochaines années. Dans quelques cas, des femmes cadres ont aussi mentionné avoir accepté une rétrogradation de leurs conditions de travail, par exemple, accepter un poste cadre supérieur avec des conditions matérielles de travail de cadre intermédiaire. Par ailleurs, cette précarisation au niveau des conditions de travail est aussi observée chez certains groupes de travailleurs qu'elles encadrent qui se retrouvent plus souvent qu'auparavant avec des contrats temporaires, des appels pour des remplacements, des listes de rappels ou avec un horaire de travail irrégulier.

e) Processus d'individualisation au sein de l'organisation et effritement des rapports sociaux au travail

Plusieurs femmes cadres ont exprimé avoir remarqué une augmentation des processus d'individualisation au sein de leur organisation au cours des années, notamment à travers le passage d'un « nous » collectif vers un « je » individuel. Ce changement a entraîné, selon elles, une augmentation des rapports compétitifs entre les employés de l'organisation. Chacun tente de lutter contre les autres pour préserver sa place, craint d'être écarté et remplacé par un collègue.

Dans le discours, il y a un passage du « nous » au « je ». Plus de « notre équipe, notre budget », à « mon équipe, mon budget, moi ». Quand je suis entrée dans l'organisation, la première année, on a pris une photo pour le rapport annuel, c'était toute l'équipe en bas de l'escalier, la deuxième année, c'était l'équipe de direction du service, la troisième année, c'était mon patron. Puis, ça a été mon patron pour le reste du temps après. — Rose

À la suite de ces bouleversements et changements organisationnels, certaines estiment que les dynamiques relationnelles sont à reconstruire puisque, peu ou pas de liens existent entre les personnes nouvellement nommées dans les postes, et d'importants rapports de compétitions entre collègues sont présents pour avoir accès aux ressources, préserver son statut et sa place dans l'organisation. Ces refontes organisationnelles ont aussi entraîné une perte des espaces de discussions entre collègues cadres. Quelques femmes cadres ont aussi nommé la difficulté à communiquer et à se faire des suivis entre cadres ou entre cadres et patrons. Certaines femmes cadres sont confrontées à l'impact des transformations des formes d'organisation du travail au sein de leurs équipes, où les employés ont exprimé leurs désaccords avec les visions/manières de faire de la haute direction puis leur sentiment de ne pas se sentir entendus par cette dernière. Quelques-unes ont soulevé que les employés souffrent d'un manque de reconnaissance au travail, sentent qu'on utilise moins leur potentiel et leur capacité puis qu'on leur fait moins confiance.

Enfin, quelques-unes ont souligné l'effritement des espaces informels d'échanges avec leurs employés et leurs collègues, notamment en raison de nouvelles restrictions budgétaires qui rendent difficile l'organisation de certaines activités au sein de leur organisation.

Entre collègues, est-ce que l'on fête ? Pas tant. Party de Noël qui disparaît tranquillement. Au début, on a déjà été près de 200, là, on ne va pas atteindre le cent. On est un peu plus de 50. Il y a comme un esprit qui s'est un peu perdu, la restructuration a fait des dégâts. Puis, les gens sont pas complètement remis de cela. Il y a encore de vieilles blessures qui vont partir quand les gens vont partir, je pense.— Monia

f) Impacts des TIC sur le travail d'encadrement

D'un point de vue organisationnel, des femmes cadres ont expliqué que des changements organisationnels et des restructurations à l'interne ont entraîné des transformations majeures dans les outils informatiques utilisés au sein de leur milieu de travail. Elles arrivent à mieux arrimer les besoins des différents services/départements autour de l'utilisation de différentes TIC dans l'organisation. D'autres ont mentionné que les TIC sont venues modifier leur travail au courant des dernières années, où elles ont dû gérer différentes situations en lien avec ces technologies dans le cadre de leur travail d'encadrement. Notamment, elles ont évoqué le travail qu'elles ont dû faire avec l'équipe informatique afin de mettre en place des technologies efficaces pour effectuer des rencontres ou des réunions à distance ou encore répondre aux besoins des clientèles et de faciliter l'utilisation des plateformes informatiques par les clientèles. Elles ont dû gérer et régler plusieurs problèmes en lien avec des pannes majeures au sein de leur organisation, qui venaient compliquer leur travail d'encadrement. Certaines ont mentionné avoir dû apprendre à utiliser de nouveaux systèmes informatiques dans le cadre de leur travail d'encadrement, notamment à l'égard du fonctionnement des systèmes informatiques à l'interne ou de la mise en place de technologies qui permettent des communications à distance. Enfin, quelques-unes ont soulevé que l'avènement des TIC est venu modifier et complexifier leur travail. C'est le cas de Mireille qui a expliqué comment les TIC sont venues modifier ses stratégies d'affichage de poste dans son travail de recrutement de personnel. Avant l'avènement des TIC, elle publiait une annonce dans les journaux locaux et arrivait à recruter du personnel alors qu'aujourd'hui, la tendance est davantage liée à l'affichage de postes sur différentes plateformes sur le web. L'affichage sur le web permet d'augmenter la visibilité des offres d'emploi. Même s'il est possible d'être davantage vu à plusieurs endroits, elle explique devoir faire un travail d'analyse des plateformes avant d'afficher pour un poste. De plus, elles sélectionnent celles qui sont les plus consultées par les personnes de leur secteur d'activité spécifique. En ce sens, l'augmentation des plateformes informatiques et leur grande diversité complexifient les décisions prises à l'égard des stratégies d'affichage de poste.

Un petit nombre de femmes cadres ont mentionné que les TIC viennent remettre en question l'offre de service à la clientèle où certains clients font connaître leurs désirs d'avoir des services à distance. Dans leur travail, elles sont appelées à se questionner à savoir comment elles pourraient s'organiser à l'interne pour répondre à ces demandes de la part de la clientèle.

La clientèle à distance demande des services à distance. [...] Et j'ai mes professionnels ici qui disent « ce n'est pas vrai que je vais faire de la consultation au téléphone ou par vidéoconférence », ils sont encore « la pratique de ma profession, c'est en présentiel » oui, d'accord, on est en 2018, la pression de répondre à la demande. S'il y a un stress que j'ai, c'est celui-là. — Diane

En lien avec les formes de pressions financières, quelques femmes cadres ont nommé la nécessité de parvenir à rentabiliser rapidement les investissements effectués dans les TIC en raison des technologies qui sont de plus en plus jetables.

Aujourd'hui, il faut que tu aies un retour plus rapide parce que tes business case... à l'époque, on les regardait sur une période plus longue, aujourd'hui, sur quelques années et des fois moins. Il faut être capable de rentabiliser ton investissement rapidement alors qu'avant, tu pouvais installer des technologies en laissant cela plus de 10 ans... mais ce n'est plus le cas à cause des TIC et tout ce qui est la virtualisation, ça amène une culture « software » et ça évolue constamment. — Simone

Pour plusieurs femmes cadres, l'avènement des TIC entraîne une augmentation du flux d'informations à traiter et un éclatement des formes et des moments pour communiquer et pour travailler. L'évolution fulgurante des TIC n'est pas sans effets sur le travail d'encadrement.

Moi, j'ai commencé dans le milieu et je n'avais pas d'ordi. On marchait par fax et ma secrétaire, elle tapait à la machine. On avait un padget. S'il avait une urgence, j'avais le padget, il fallait que je me trouve un téléphone. Puis, je n'avais pas d'ordinateur, il n'y avait pas de courriel. — Emmanuelle

Plusieurs femmes cadres ont évoqué les différents outils technologiques qu'elles utilisent aujourd'hui dans leur travail : le cellulaire, la tablette de même que l'ordinateur portable. Elles s'entendent pour dire que l'avènement des TIC est venu transformer les possibilités de communication dans le travail d'encadrement, notamment avec l'accroissement des modes de communications numériques (courriel et textos). Les TIC sont fréquemment mobilisées pour communiquer avec les équipes, les patrons, les collègues, les clients, que ce soit pendant leur journée de travail ou encore en dehors des heures de bureau. La possibilité de communiquer à plusieurs personnes dans un même temps plutôt que de téléphoner ou de rencontrer les employés un à un apparaît aussi comme un avantage. Enfin, les TIC permettent de communiquer à distance avec les autres, alors qu'auparavant, certaines contraintes de déplacement au bureau étaient présentes. En ce sens, les TIC permettent que le travail d'encadrement soit effectué pendant comme à l'extérieur du bureau ou même pendant les temps de déplacement, ce qui était peu possible auparavant.

Entre les deux établissements, je fais des téléphones professionnels dans l'auto, sur Bluetooth, des fois des retours d'appels, je me garde cela entre mes deux établissements parce qu'aller-retour, c'est 50km. — Marguerite

Certains outils technologiques implantés pour faire leur travail d'encadrement offrent la possibilité de regrouper différentes informations à un seul endroit, à l'aide d'un logiciel qui facilite le traitement et l'analyse des informations. Ces outils permettent également à plusieurs employés de travailler au sein de la même plateforme et de suivre l'évolution des dossiers dans un même espace informatique :

C'est vraiment le logiciel X [nomme le logiciel] qui est notre outil. Il y a tout un système de traitement et il gère autant la demande d'aide financière d'un partenaire qu'une lettre que quelqu'un m'écrit. Justine [nom fictif], mon adjointe, va le prendre et le rentrer dans le système pour traitement. Fait que là, analyse, avis de pertinence, ça remonte pour recommandation et toute notre gestion documentaire, gestion du courrier, la gestion des demandes d'aide financière passe par notre système. Ça, c'est assez rare dans notre milieu. — Adrienne

Parmi les inconvénients des TIC dans le travail d'encadrement, des femmes cadres ont soulevé l'important flux d'informations qu'elles reçoivent par le biais de ces technologies, notamment par courriel. Elles ont exprimé la « gestion folle » de leur courriel, se sentir « noyées » devant l'ensemble des courriels reçus chaque jour qui sont souvent lus à moitié faute de pouvoir les lire en entier et les traiter en raison du manque de temps.

J'aimerais ça trouver des stratégies pour... ma boîte de courriel me menace toujours. Je reçois 3 courriels par jour qui me disent que ma boîte est pleine. Je ne sais pas comment je peux faire pour me sortir de cela. On reçoit plein de messages des choses que l'on peut régler, d'autres que l'on peut pas régler tout de suite. — Monia

Elles ont également soulevé qu'il était parfois plus difficile, dans certaines situations de travail, de communiquer et de se faire comprendre par les personnes avec qui elles interagissent via les TIC que lorsqu'ils se parlent en personne. En ce sens, de nouveaux défis de communications apparaissent concernant la capacité à communiquer les bonnes informations et à éviter de submerger les personnes d'informations dans le but qu'ils puissent faire efficacement leur travail. En plus de l'accroissement de la complexité des communications via les TIC, certaines ont mentionné que l'utilisation des TIC entraîne une certaine pression à devoir faire vite parce que tout le monde est connecté et a accès à ses appareils technologiques. La pression à répondre rapidement est forte et les gens s'attendent à une réponse rapide. Certaines ont évoqué que, depuis l'arrivée des TIC, elles ressentent une certaine pression à devoir tout faire vite, ce qui a pour conséquence qu'elles ne travaillent pas mieux dans ce contexte sous pression parce qu'elles n'ont plus le temps et l'espace pour réfléchir avant d'agir.

Maintenant, faut aller vite. Tu reçois un courriel et tu es offensée parce que tu l'interprètes d'une façon, mais celui qui l'a envoyé, ce n'était pas cela qu'il voulait dire. Tu parles, des copies conformes, puis répondre à tous et ça ne finit plus. Puis, tous les dossiers s'emboîtent. — Emmanuelle

Un autre aspect soulevé concerne les demandes à traiter qui entrent par courriel. Elles doivent tôt ou tard être prises en charge par les femmes cadres. Elles demeurent en attente lorsqu'elles ne répondent pas rapidement. Dans plusieurs cas, il s'agit de problèmes ou de difficultés qui nécessitent leur

intervention ou des explications afin de solutionner les situations rencontrées dans le travail. Certaines se disent conscientes de contribuer à soutenir ce système de pression à la rapidité ou à la performance. Elles estiment l'entretenir en répondant rapidement, dans l'instantanéité, mais voient peu ou pas d'autres alternatives à cet égard. Elles ont exprimé se sentir asservies ou « tenues en laisse » par leur cellulaire, ont dit que le cellulaire était « un cauchemar » ou encore que le cellulaire n'aurait jamais dû exister. Enfin, des femmes cadres ont mentionné avoir l'impression de ne plus faire un travail autant de qualité qu'auparavant.

Là, présentement, on fonctionne beaucoup beaucoup par courriel, mais quelques textos, oui, ça arrive. Je dirais que l'on pourrait s'asseoir à 8h le matin dans notre bureau et sortir à 18h le soir et que gérer des courriels tellement c'est immense. Même que, maintenant, on a tellement de courriels, que des courriels que l'on est habitué de ne pas les lire et de les mettre dans la corbeille. On fait juste lire les courriels que l'on considère importants parce que c'est fou, c'est trop fou, il y en a trop [rires]. — Marguerite

Plusieurs ont développé des stratégies pour trier les courriels pertinents des non pertinents et éviter de lire les non pertinents. Quelques-unes essaient de se réserver des plages spécifiques dans leur journée de travail pour gérer leur messagerie. D'autres ont l'aide de leur secrétaire ou de leur adjointe pour gérer leur boîte courriel et répondent aux courriels non répondus le soir, à la maison, quand elles se sentent plus reposées. Celles qui bénéficient de cette forme d'aide doivent toutefois convenir des manières de faire avec leur adjointe ou leur secrétaire, faire le suivi avec elles afin de se retrouver dans leur environnement virtuel.

Mes courriels, je les vois tous, même si Justine [nom fictif], mon adjointe, m'aide. Quand il y a une petite flèche, je sais que Justine l'a traité. [rires] Comme là, je viens d'en avoir 15h17, 15h17, 15h15, 15h07, 14h55, 14h50, 14h40 [rires]. Ça entre comme cela en continu tout au long de la journée. Des fois, il y a un délai de réponse parce que je suis en rencontre et j'essaie de ne pas les regarder. — Adrienne

Un autre aspect à propos de l'utilisation des TIC concerne les frontières plus floues entre le travail d'encadrement et la vie personnelle. Les TIC permettent aussi de travailler à l'extérieur du bureau, que ce soit à partir de la maison ou pendant les temps de transport, notamment en auto, où certains appels peuvent être passés. L'avènement des TIC entraîne la possibilité de travailler partout et en tout temps, ce qui était impossible ou moins probable avant l'arrivée de ces technologies. D'un autre côté, elles ont soulevé la possibilité d'intégrer, dans un même temps et dans un même espace, leurs sphères de vie, que ce soit lorsqu'elles sont à leur bureau ou à la maison. Certaines ont aussi mentionné pouvoir travailler à partir de la maison, le soir et les fins de semaine, tout en passant du temps avec leurs enfants et leur conjoint alors qu'auparavant, elles devaient rentrer au bureau pour travailler, ce qui constitue pour elles, une forme de réconciliation entre leurs sphères de vie.

J'ai un cellulaire de fourni. Ça a été très très facilitant, ça a eu un impact positif, ça a permis de réconcilier travail-famille, de faire en sorte que plutôt que de devoir rester travailler au bureau le soir, la fin de semaine, ça me permet de travailler à distance. Donc,

la plupart du temps, en dehors des heures de bureau, je peux le faire de la maison. Ça a eu un gros avantage au niveau de la conciliation travail-famille. — Mia

Certaines ont exprimé avoir mis des limites à l'utilisation des TIC, alors qu'auparavant, elles pouvaient passer leurs soirées et leur fin de semaine à répondre à des courriels. Quelques-unes ont mentionné tenter de garder une frontière plus claire entre vie professionnelle et vie privée tout au long de leur parcours, tentant de « mettre le piton à off » quand elles rentrent à leur domicile. Alors que certaines n'avaient pas de cellulaire au début de leur parcours et refusaient de prendre leurs courriels une fois rentrées à la maison afin de préserver un espace pour soi et de se vider la tête du travail, elles considèrent que c'est de plus en plus difficile aujourd'hui avec l'avènement des TIC. Quelques-unes vont répondre aux appels une fois arrivées à la maison, mais attendre au lendemain pour répondre aux courriels.