

L'ASCENSION PROFESSIONNELLE
DES **femmes cadres**
À LA VILLE DE MONTRÉAL



Conseil des
Montréalaises

Montréal 



L'ASCENSION PROFESSIONNELLE
DES **femmes cadres**
À LA VILLE DE MONTRÉAL

RECHERCHE ET RÉDACTION :

ISABELLE MARCHAND

Agente de recherche

Université du Québec à Montréal (UQAM)

AVEC LA COLLABORATION DE :

JOHANNE SAINT-CHARLES

Professeure, Département de communication sociale et publique

Directrice, Centre de recherche interdisciplinaire sur la biologie,

la santé, la société et l'environnement (CINBIOSE), UQAM

PIERRE MONGEAU

Professeur

Directeur, Département de communication sociale et publique, UQAM

AGNÈS BILLA

Adjointe de recherche, UQAM

Mai 2008



*Conseil des
Montréalaises*

Montréal 

RECHERCHE ET RÉDACTION

Isabelle Marchand

COORDINATION

Guylaine Poirier

COMITÉ CONSULTATIF

Nicole Boily

Claire Brassard

Véronique De Sève

Olga Eizner-Favreau

Myrlande Pierre

Mair Verthuy

RÉVISION LINGUISTIQUE

Louise-Andrée Lauzière

SECRÉTARIAT

Carole Deschênes

CONCEPTION GRAPHIQUE

Rouleau•Paquin design communication

© Conseil des Montréalaises, mai 2008

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-7647-0742-5

CONSEIL DES MONTRÉALAISES

1550, rue Metcalfe, 14^e étage, bureau 1424

Montréal (Québec) H3A 1X6

Téléphone : 514 872-9074

Télécopieur : 514 868-5810

conseildesmontrealaises@ville.montreal.qc.ca

www.ville.montreal.qc.ca/conseildesmontrealaises



Remerciements

Une étude de cette envergure ne serait possible sans l'implication soutenue de plusieurs personnes. Le Conseil des Montréalaises tient à remercier tout particulièrement madame Isabelle Marchand, qui a réalisé cette étude. Son professionnalisme, son engagement et sa passion pour la problématique traitée ont permis à ce projet d'atteindre pleinement les objectifs poursuivis.

La collaboration de madame Johanne Saint-Charles et de monsieur Pierre Mongeau, tous deux professeurs au Département de communication sociale et publique de l'UQAM ainsi que le soutien de madame Agnès Billa, adjointe de recherche, ont été très appréciés.

Soulignons également la participation du Service du capital humain par l'entremise de madame Françoise Labarre et de monsieur Réal Billette, qui ont généreusement offert leur appui pour rejoindre les cadres visés par la recherche. Leur collaboration fut fort précieuse.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence l'impressionnante participation des femmes et des hommes cadres de la Ville de Montréal à la recherche, soit en ayant complété le questionnaire, en ayant participé aux groupes de discussion ou en ayant accordé une entrevue à la chercheuse. Elles et ils ont permis, par leur contribution, d'étayer les hypothèses de la recherche et d'obtenir un portrait reflétant la réalité spécifique de la situation à la Ville de Montréal.

Préambule

« Principe fondateur des systèmes politiques universalistes, l'égalité est cependant une des promesses les plus inachevées de la modernité. »

(Eleni Varikas, 2004 : 54)

Tiré du texte « Égalité », *Dictionnaire critique du féminisme*, 2^e édition augmentée, Paris, Presses Universitaires de France, p. 54-60.

Le mandat premier du Conseil des Montréalaises est de fournir des avis au conseil municipal concernant toutes questions de condition féminine et d'égalité entre les femmes et les hommes. Le Conseil espère ainsi par ses travaux contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail des Montréalaises. Afin de préciser son champ d'action, il a adopté des axes d'intervention qui le guident dans ses réalisations depuis sa création en 2004. Mentionnons la place des femmes en politique municipale, comme élues et comme citoyennes, la lutte à la pauvreté des femmes, en abordant la question du logement et du transport, et finalement la problématique de la Ville comme employeur.

Les membres du Conseil assurent une veille concernant différents dossiers qui touchent de près les conditions de travail des femmes : équité salariale, programme d'accès à l'égalité en emploi, accès aux métiers traditionnellement masculins, accès aux postes de direction, etc. Une réalité qui a attiré leur attention lors du colloque *Une ville à la mesure des femmes*, tenu en septembre 2005, est le fait que les femmes sont moins présentes dans les postes cadres et sont encore loin de la parité à la direction de la Ville de Montréal. Or, nous sommes absolument convaincues que les femmes, à compétence égale, ont toutes les qualifications et les capacités de remplir ces fonctions de direction.

Un comité de travail a donc choisi d'entreprendre une recherche pour documenter la situation des femmes cadres à la Ville de Montréal afin de bien identifier les obstacles qu'elles rencontrent et, surtout, des pistes d'action à mettre de l'avant pour leur permettre de cheminer au sein de l'Administration, à l'instar des hommes, et d'avoir accès aux mêmes postes.

Afin de rencontrer les exigences méthodologiques d'une étude de cette ampleur, nous nous sommes associées avec une chercheuse de l'UQAM, madame Isabelle Marchand, qui a su remplir son mandat avec brio. Cette dernière avait déjà une grande connaissance de la problématique de l'ascension professionnelle des femmes cadres dans le secteur privé et pouvait nous faire bénéficier de toute son expertise.

Nous sommes donc très fières de vous présenter les résultats de cette recherche. Elle met en lumière le fait que Montréal, si elle souhaite vraiment être une ville-phare sur la scène internationale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, a tout avantage à être proactive pour favoriser l'ascension professionnelle des femmes cadres à son emploi. Dans la foulée de l'adoption de la politique *Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal*, l'Administration doit saisir l'occasion de passer concrètement à l'action. Nous avons pris bonne note des progrès réalisés en ce sens au cours de la dernière année lors de l'annonce de nominations de femmes à des postes stratégiques. Nous sommes confiantes que la Ville de Montréal donnera des orientations claires aux différents paliers de l'Administration pour qu'ils posent des gestes significatifs qui feront une réelle différence sur le chemin de l'égalité.



TABLE DES matières

RÉSUMÉ	10
1 CONTEXTE	12
1.1 <u>Portrait des femmes cadres à la Ville de Montréal</u>	12
1.2 <u>Les mesures promouvant l'égalité à la Ville de Montréal</u>	13
2 SEXE, POUVOIR ET ORGANISATIONS : LES FEMMES DANS LES POSTES DE DIRECTION	14
2.1 <u>Le phénomène du plafond de verre : une explication en soi?</u>	14
2.2 <u>Démythifier l'édification du « plafond de verre » : les facteurs discriminants dans les organisations</u>	15
2.2.1 <u>La reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines</u>	16
2.2.2 <u>Les représentations sociales et les stéréotypes sexuels</u>	18
2.2.3 <u>Les réseaux sociaux dans les organisations</u>	19
2.2.4 <u>La disponibilité et l'articulation famille et travail</u>	20
3 LES EXPLICATIONS THÉORIQUES	22
3.1 <u>Les rapports sociaux de sexe et les concepts sous-jacents</u>	22
3.2 <u>La division et la hiérarchisation comme supports à l'écartement des femmes des postes de direction</u>	22
3.3 <u>La culture organisationnelle comme lieu de « sexuation » du social</u>	23
3.4 <u>La part du symbolisme : stéréotypes et représentations sociales</u>	24
3.5 <u>Les questions et les objectifs de recherche</u>	25
4 LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE	26
4.1 <u>Les méthodes de cueillette des données</u>	26
4.2 <u>La population cadre ciblée par l'étude</u>	27
4.3 <u>Le traitement des données</u>	28
4.4 <u>Le taux de réponse et la représentativité de l'échantillon</u>	28

5	LES RÉSULTATS QUANTITATIFS DE L'ÉTUDE ET LEUR ANALYSE	30
5.1	La consistance interne des échelles	30
5.2	Résultats pour l'échelle WAMS (<i>Women as Managers Scale</i>)	30
5.3	Résultats pour l'échelle SBWMS (<i>Stereotyped Beliefs about Women Managers Scale</i>)	31
5.4	Les résultats relatifs aux réseaux socioprofessionnels des cadres	34
5.5	L'analyse des résultats quantitatifs	36
5.5.1	Différences et similitudes dans les opinions des cadres	36
6	LES RÉSULTATS QUALITATIFS : QUE PENSENT LES CADRES DE L'ASCENSION PROFESSIONNELLE DES FEMMES?	40
6.1	La Ville de Montréal : une structure organisationnelle en changement	40
6.1.1	Les processus de dotation à la Ville	42
6.1.2	Les programmes d'accès à l'égalité	43
6.2	Regards et perceptions des cadres : des difficultés particulières pour les femmes?	45
6.2.1	Articuler famille-travail : un défi dans le parcours ascendant	45
6.2.2	Une culture masculine empreinte de stéréotypes et de préjugés envers les femmes	47
6.2.3	Les réseaux sociaux dominants et le « réseautage »	48
6.2.4	Les valeurs et les caractéristiques individuelles des femmes	50
6.3	« Avoir à cœur la cause des femmes » : la nécessité d'une volonté politique	50
6.4	D'autres pistes d'action pour favoriser l'ascension professionnelle des femmes	52
6.4.1	La mise en place d'un programme de mentorat et de <i>coaching</i>	52
6.4.2	Les programmes de gestion de la relève et de la main-d'œuvre	53
6.4.3	La transparence et l'équité dans les processus de dotation	55
6.4.4	La valorisation du travail de cadre et la visibilité des femmes	56
6.4.5	Le changement des mentalités : développer « des réflexes d'égalité »	58

TABLE DES matières (suite)

7 L'ANALYSE DES RÉSULTATS QUALITATIFS	60
7.1 Les processus de dotation et les réseaux sociaux	60
7.2 Regard sur la rémanence du paradigme dominant de la gestion	62
7.2.1 La division sexuelle du travail ou comment se cristallise le modèle « masculin » de la carrière et de la gestion	62
7.2.2 Le maintien du phénomène de la stéréotypie : symptôme du paradigme dominant de la gestion	64
8 DISCUSSION : LA DÉCONSTRUCTION DU PARADIGME DOMINANT DE LA GESTION OU LES CONDITIONS FAVORABLES À L'ASCENSION PROFESSIONNELLE DES FEMMES CADRES	66
8.1 Réitérer la volonté politique et administrative : la mise en œuvre d'actions tangibles	66
8.2 Promouvoir la diversité sociale	68
8.3 La part des femmes : transcender la socialisation traditionnellement féminine	68
CONCLUSION : LIMITES ET ENJEUX	70
Que souhaiter pour l'avenir?	73
ANNEXE A : QUESTIONNAIRE POUR LE PERSONNEL CADRE À LA VILLE DE MONTRÉAL	74
ANNEXE B : GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE AVEC LES CADRES	80
BIBLIOGRAPHIE	82
FIGURE 5.2.1 ÉCHELLE WAMS : comparaison des scores selon le sexe des répondants	30
FIGURE 5.3.1 ÉCHELLE SBWMS : scores aux questions 1 à 6 selon le sexe des répondants	31
FIGURE 5.3.2 ÉCHELLE SBWMS et questions inédites : scores totaux selon le sexe des cadres répondants	32

LISTE DES tableaux

TABLEAU 1.1 Les cadres de direction et les cadres supérieurs (30 janvier 2006)	12
TABLEAU 1.2 Les cadres administratifs (30 janvier 2006)	13
TABLEAU 4.1 Données sur la population cadre de la Ville de Montréal (janvier 2008)	28
TABLEAU 4.2 Données tirées de l'échantillon (mai 2007)	29
TABLEAU 4.3 Représentativité de l'échantillon selon les principales catégories de postes cadres	29
TABLEAU 5.2.1 Résultats selon les sections de l'échelle WAMS	31
TABLEAU 5.3.1 Résultats selon les sections de l'échelle SBWMS	32
TABLEAU 5.3.2 Comparaison des réponses aux échelles WAMS et SBWMS selon le sexe des répondants et pour l'ensemble des répondants	33
TABLEAU 5.4.1 Question 30 : nombre (en moyenne) de collègues avec qui les cadres répondants échangent selon leur sexe et le poste du ou de la collègue	34
TABLEAU 5.4.2 Répartition des réponses à la question 30 selon les catégories de réponses, le sexe des répondants et le poste des collègues avec qui les répondants échangent (pourcentages)	35

Depuis une quarantaine d'années, d'immenses progrès ont été réalisés en matière d'égalité entre les sexes. Toutefois, le bât blesse particulièrement lorsqu'on se penche sur la présence des femmes dans les lieux de pouvoir, que ce soit dans les instances politiques et juridiques ou dans les organisations publiques et privées. *Effet frontière, plafond de verre* (Morrison et al., 1987) ou *ciel de plomb* (Marry et Jonas, 2004), les femmes semblent toujours se buter à des obstacles qui freinent leur trajectoire vers le sommet de la hiérarchie organisationnelle. Or, dans un Québec contemporain, les valeurs d'égalité sociale s'imposent dorénavant comme un leitmotiv dans l'ensemble des discours sociopolitiques, incluant par le fait même les structures organisationnelles et leur sommet hiérarchique.

La présente recherche traite de l'ascension professionnelle des femmes cadres et des difficultés qui freinent leur mobilité verticale vers les directions supérieures de la Ville de Montréal. Notre étude, appréhendée à partir d'une théorisation des rapports sociaux de sexe dans les organisations, vise, d'une part, à vérifier et à mesurer la présence de difficultés diverses dans l'avancement hiérarchique des femmes cadres et, d'autre part, à investiguer, selon la perception des gestionnaires en poste, les conditions et les mesures qui permettraient d'atteindre l'égalité professionnelle dans les postes de direction et les fonctions supérieures. Sur le plan méthodologique, deux approches ont été privilégiées. La première, de nature quantitative, a été réalisée par l'entremise d'un questionnaire soumis à l'ensemble du personnel cadre¹ au printemps 2007. La deuxième méthode a pour sa part constitué en la réalisation d'entrevues semi-dirigées, de groupe et individuelles, auprès de 19 cadres, pour la plupart des cadres supérieurs et de direction.

Si les résultats quantitatifs montrent que les participantes et participants apparaissent très favorables à l'acceptation des femmes dans le domaine de la gestion en général, ils mettent par ailleurs en lumière deux dynamiques dominantes à la Ville de Montréal qui entravent leur parcours ascendant, soit, premièrement, l'articulation famille-travail et son corollaire, la disponibilité – un signe indéfectible du dévouement à l'organisation – que requiert la fonction de cadre supérieur. En effet, dans une proportion de 69 % pour la conciliation famille-travail et de 57 % pour la disponibilité, les participantes ont identifié ce phénomène comme un obstacle dans leur carrière ascendante. Deuxièmement,

selon la perception des participantes, 64 % d'entre elles estiment que les croyances stéréotypées à l'égard des femmes cadres, notamment celles ayant trait à leurs moindres compétences de gestionnaire, affectent leur mobilité verticale. Ce phénomène engendre divers effets, comme l'impression de devoir travailler davantage pour obtenir la même crédibilité et reconnaissance des pairs que les cadres masculins. En revanche, un nombre moindre de répondants remarquent la présence de préjugés ayant trait à la compétence et crédibilité des femmes; en effet, 38 % d'entre eux jugent que ce phénomène est présent, comparativement à 64 % de répondantes. Toutefois, ceux-ci conviennent en majorité, à 57 %, que l'articulation famille-travail représente une difficulté supplémentaire pour les femmes cadres lorsqu'il est question d'avancement hiérarchique.

La divergence d'opinions entre les femmes et les hommes teinte aussi le matériau qualitatif : en effet, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à remettre en question ou, dans certains cas, à vivement critiquer l'équité et la transparence du processus de dotation, l'influence des réseaux socioprofessionnels, ou l'incursion « du politique » dans ces mêmes procédés, et la réelle volonté politique de réduire les écarts en vue d'atteindre l'égalité professionnelle. Elles restent de plus davantage enclines à reconnaître les difficultés liées à l'articulation famille-travail, au phénomène de la stéréotypie sexuelle et au cantonnement des femmes dans les secteurs traditionnellement féminins (loisirs, culture, ressources humaines, etc.), symptômes d'une culture qu'elles jugent *a priori* masculine.

1 Excluant les états majors des services de pompiers et policiers de la Ville et les contremaîtres.

Pour leur part, les cadres masculins estiment majoritairement qu'à la lumière des changements structuraux qu'a connus la Ville de Montréal, les unités d'affaires ont dû s'adapter à un mode de gouvernance nouveau; il ne s'agirait ainsi que d'une question de temps et d'arrimage pour mettre en place « les meilleures pratiques » en matière de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, nombre d'entre eux considèrent que la décentralisation des pouvoirs apparaît comme une approche novatrice, plus démocratique et « près du citoyen », comparativement à l'ancien modèle organisationnel plus centralisé. En cela, le discours dominant pour contrer les inégalités entre les divers groupes cadres et assurer le respect des normes enchâssées dans la Charte de Montréal mise principalement sur la responsabilisation des unités d'affaires et l'imputabilité des cadres supérieurs, lesquels sont soumis à la reddition de comptes, notamment dans le cadre du Programme d'accès à l'égalité en emploi. Du même souffle, on réitère que la volonté politique demeure inébranlable puisque, somme toute, l'égalité sociale, c'est un « train en marche », un « processus irréversible ».

En termes de stratégies, une majorité de participantes et participants rejettent les mesures jugées « trop coercitives », telles que la mise en place de quotas, qui ne suscite guère d'intérêt. Dans un climat d'ores et déjà perçu sous tension par plusieurs cadres répondants en ce qui concerne toute action de « discrimination positive », les stratégies privilégiées pour favoriser l'insertion des femmes dans les postes de pouvoir mettent l'accent sur l'identification et la formation d'un bassin de femmes à « potentiel élevé », recrutées dans les niveaux inférieurs, en vue d'accéder aux hautes sphères à court et à moyen termes. Ces mesures tendraient à être déployées dans le cadre d'un futur programme de gestion de la main-d'œuvre et de la relève, qui serait actuellement sur la table à dessin. Finalement, en filigrane, il faudrait s'ingénier à favoriser la visibilité des femmes afin de mettre en relief leurs compétences de gestionnaire, ce qui contribuerait « au changement des mentalités ». En somme, il importe d'oblitérer les pratiques gestionnaires

qui, trop souvent, vont de soi afin d'inculquer des « réflexes d'égalité », lesquels s'actualiseraient dans la succession des gestes quotidiens.

Sur le plan conceptuel, corollairement à nos postulats théoriques où nous montrions que le modèle dominant de la gestion et de la carrière n'apparaît pas neutre, mais étroitement associé aux caractéristiques assignées au sexe/genre masculin, notre analyse s'inscrit dans le même sillage. Plus précisément, nos résultats nous permettent de croire que le paradigme dominant de la gestion et de la carrière – bâti sur des valeurs et des normes dites masculines – façonne encore profondément la culture managériale de la Ville et continue d'informer les pratiques gestionnaires. En ce sens, sur le plan structurel, la division sexuelle du travail reste peu questionnée et concourt fortement à cette cristallisation du paradigme dominant de la gestion. Également, la différence qu'introduisent d'entrée de jeu les femmes en raison de leur appartenance sexuelle met en forme le phénomène de la stéréotypie sexuelle. Ainsi, minoritaires dans « une mer d'hommes », les processus cognitifs de différenciation/hiérarchisation des sexes deviennent opérants, ce qui concourt à l'émergence de stéréotypes sexuels. Toutefois, puisque les rapports de sexe à la Ville sont, à l'instar des femmes et des hommes, en mouvance, de nouvelles réalités et dynamiques s'enchevêtrent au modèle traditionnel. En d'autres mots, à l'aune des discours promouvant le changement de certaines pratiques organisationnelles, le paradigme dominant de la gestion ne peut rester statique; il devient davantage perméable à la résonance des impératifs d'égalité sociale véhiculés dans les organisations. En outre, sans pour autant disparaître, l'ancrage du modèle « masculin » de la gestion et de la carrière s'amenuise doucement, mais reste prégnant et en perpétuelle tension. Il vacille, d'une part, entre ses valeurs traditionnelles fondatrices et, d'autre part, entre l'émergence, encore timide mais imminente, d'un paradigme organisationnel plus ouvert sur la diversité des profils et des compétences promouvant, en toile de fond, une rhétorique d'égalité professionnelle et des chances pour tous les groupes sociaux.

1 Contexte

Dans le cadre de son plan d'action pour l'année 2006-2007, le Conseil des Montréalaises (CM) souhaitait étudier la situation des femmes cadres au sein de la Ville de Montréal et, plus particulièrement, celles œuvrant dans les postes supérieurs, et ce, en raison de leur faible représentation à ce niveau hiérarchique. À cet égard, nous avons été mandatées par le CM pour mener une étude sur l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal afin d'étayer, d'une part, les difficultés qu'elles rencontrent dans leur parcours ascendant et, d'autre part, de proposer des pistes de solution afin de favoriser leur mobilité verticale. Afin de dresser les pourtours de l'étude, nous présenterons d'abord un portrait de la situation en ce qui a trait aux postes cadres à la Ville de Montréal ainsi qu'un résumé des différentes mesures mises sur pied au sein de la municipalité afin de promouvoir l'égalité sociale. Par la suite, nous ferons rapidement état d'une revue de la documentation sur les femmes dans les hautes sphères organisationnelles. Nous poursuivrons en exposant le cadre théorique ainsi que les objectifs et les questions de recherche qui ont guidé la présente étude. Ensuite, après avoir expliqué la méthodologie utilisée, nous nous attarderons à la présentation des résultats. Finalement, nous révélerons les points saillants de l'analyse des données et, en conclusion, proposerons une discussion générale sur les conditions nécessaires à la promotion des femmes dans les postes supérieurs ou, en d'autres mots, à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

1.1 Portrait des femmes cadres à la Ville de Montréal

Selon les données fournies par le Service du capital humain, en janvier 2006, la Ville de Montréal comptait 25 541 employées et employés. De ce nombre, 35 %² sont des femmes (soit 8 118).

En ce qui concerne les postes de cadre à la Ville, la municipalité employait, en janvier 2006, 1 746 cadres. Plus spécifiquement, les postes cadres se divisent en deux rubriques distinctes, à savoir les cadres de direction³ – catégorie qui comprend également les directions supérieures⁴ – et les cadres administratifs⁵.

Tableau 1.1 LES CADRES DE DIRECTION ET LES CADRES SUPÉRIEURS (30 janvier 2006)⁶

CADRES	HOMMES		FEMMES		TOTAL
	Nombre	%	Nombre	%	
Permanents	137	74	49	26	186
Temporaires	37	86	6	14	43
TOTAL	174	76	55	24	229

2 Les pourcentages ont été arrondis afin de simplifier la lecture.

3 Selon le Service du capital humain, les cadres de direction relèvent directement du directeur général, d'un directeur général adjoint, d'un directeur principal ou d'un directeur d'arrondissement. Les emplois qu'on y retrouve principalement sont : directeur, directeur adjoint.

4 Selon le Service du capital humain, les cadres supérieurs regroupent le directeur général, les directeurs d'arrondissement, les directeurs principaux et les directeurs généraux adjoints des services corporatifs.

5 Selon le Service du capital humain, les cadres administratifs relèvent directement d'un cadre de direction ou d'un cadre administratif. Les emplois qu'on y retrouve principalement sont : chef de division, chef de section, contremaître.

6 Portrait des effectifs et de la sous-représentation des membres des groupes visés INFORH_5_63200, 30 décembre 2006.

Tableau 1.2 LES CADRES ADMINISTRATIFS (30 janvier 2006)

CADRES	HOMMES		FEMMES		TOTAL
	Nombre	%	Nombre	%	
Permanents	695	59	483	41	1 178
Temporaires	187	55	152	45	339
TOTAL	882	58	635	42	1 517

En ce qui concerne spécifiquement les postes de cadre supérieur, en janvier 2007, une seule femme occupait le poste de directrice générale adjointe dans le groupe des huit directeurs généraux adjoints et directeurs principaux des services centraux de la Ville. Dans les arrondissements, à la même date, deux femmes siégeaient à titre de directrice d'arrondissement, parmi 16 directeurs. Toutefois, en 2008, cette proportion de femmes directrices d'arrondissement s'élevait à trois, soit une représentation qui s'établit à 16 % de femmes dans les postes supérieurs dans les 19 arrondissements.

En ce qui a trait aux cadres de direction, selon les données du Service du capital humain, en janvier 2007 les femmes qui portent le titre de directrice sont au nombre de 54 sur un total de 138 titulaires, soit 39 %.

1.2

Les mesures promouvant l'égalité à la Ville de Montréal

En vertu de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*⁷, tout organisme public de plus de 100 employés et employées doit se doter d'un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE). Soucieuse de respecter la Loi, la Ville s'est munie d'un plan d'action (2004-2009) en vue de l'application du PAÉE. L'équipe de coordination du PAÉE du Service du capital humain définit deux objectifs afin de favoriser une plus grande diversité et égalité au sein du personnel de la Ville. Ces objectifs sont les suivants : 1) « Assurer une représentation plus équitable des groupes qui sont victimes de discrimination en emploi [...] ; 2) Revoir et adapter le système d'emploi de la Ville de Montréal, soit la dotation, l'embauche, la formation, la promotion, etc., afin de réduire les risques de discrimination systémique⁸ » (Service du capital humain, 2006 : 2). Pour l'année 2007, selon l'échéancier du plan d'action 2004-2009, c'est l'entièreté du système d'emploi dans la Ville qui a été minutieusement étudié.

Par ailleurs, lors du Sommet de Montréal tenu en 2002, la Ville s'est engagée à « soutenir l'égalité entre les femmes et les hommes »⁹. Dans cette perspective, la métropole s'est dotée de diverses instances et mesures afin de concrétiser cet engagement. Parmi celles-ci, figure la création du Conseil des Montréalaises, une instance consultative qui a vu le jour en 2004, l'intégration de l'approche différenciée selon le sexe (ADS) ainsi que l'élaboration d'une politique d'égalité entre les femmes et les hommes. En 2005, le colloque *Montréal, une ville à la mesure des femmes* a servi de plateforme afin de réfléchir au projet de politique d'égalité, intitulé *Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal : politique et mesures de mise en œuvre*. Adoptée par le conseil municipal en 2008, la politique d'égalité entre les femmes et les hommes prévoit cinq axes d'intervention : 1) la gouvernance; 2) la Ville comme employeur; 3) les services aux citoyennes et citoyens; 4) le développement économique; 5) le développement international.

La présente étude s'inscrit dans le sillage des axes d'intervention de la politique d'égalité développée par la Ville. Dès lors, cette recherche apparaît d'autant plus pertinente puisqu'elle vise non seulement une meilleure identification des difficultés qui jalonnent la carrière ascendante des femmes cadres à la Ville de Montréal, mais elle offrira aussi des propositions d'actions tangibles en regard du contexte organisationnel de la Ville, et ce, afin d'atteindre une mixité¹⁰ plus représentative de la réalité sociale dans les postes de cadre supérieur et de direction au sein des différentes unités d'affaires.

7 Actualisée en 2001, c'est la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) qui chapeaute l'application de la Loi, qui concerne à la fois les groupes des femmes, des minorités visibles et ethniques, des Autochtones et des personnes handicapées.

8 La discrimination systémique se définit comme étant « une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction de pratiques, de décisions ou de comportements individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés par l'article 10 de la Charte » des droits et liberté de la personne (Chicha-Pontbriand, 1986, cité dans Cloutier, 1996 : 7).

9 Charte montréalaise des droits et responsabilités (2002 : 9)
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=1637,1987074&_dad=portal&_schema=PORTAL.

10 Dans la présente étude, et dans les sciences sociales en général, le concept de mixité est défini, au sens large, comme étant la « coexistence des deux sexes dans un même espace social » (Baudoux et Zaidman, 1992, cité dans Fortino, 2004 : 129).

Sexe, pouvoir et organisations : les femmes dans les postes de direction

Depuis les années 1980, les recherches ayant traité de la faible représentation des femmes dans les lieux de pouvoir et des barrières qu'elles rencontrent sont légion. Afin d'écartier la documentation qui aurait pu s'avérer désuète en regard de l'évolution sociétale en matière d'égalité des sexes, nous avons répertorié des écrits allant de 1990 à 2006 en privilégiant, à l'intérieur de ce corpus, les textes les plus pertinents et récents, soit ceux de 1995 et plus. Néanmoins, devant le foisonnement des travaux qui ont cours, notamment dans la documentation anglaise¹¹, l'objectif ici n'est pas d'en présenter une revue exhaustive, mais plutôt d'exposer les principaux aspects, pertinents et appuyés par un bon nombre d'études, qui permettent d'éclairer notre objet de recherche.

Globalement, au terme de notre revue de la documentation, les résultats s'avèrent unanimes : les hautes hiérarchies organisationnelles demeurent la prérogative du groupe des hommes puisqu'ils occupent, dans une forte proportion, les postes stratégiques et les plus influents (Commission des Communautés européennes, 2005; Dreher, 2003; Fortino, 2002; Goodman, Fields et Blum, 2003; International Labour Office, 2004; Large et Saunders, 1995; Lips, 2002; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; States Services Commission, 2000; *The Economist*, 2005). Réalité d'autant plus étonnante si l'on met en perspective les progrès réalisés par les femmes sur le plan de la diversification professionnelle. Pensons entre autres aux professions libérales, autrefois réservées aux hommes, qu'elles ont conquises de manière significative (Coderre, Denis et Andrew, 1999; Conseil du statut de la femme, 2004; Wajcman, 2003) et à leur présence en gestion des

affaires et en finance, où elles constituent maintenant 51 % de la main-d'œuvre (Comité aviseur Femmes en développement de la main-d'œuvre, 2005 : 22). De plus, les femmes composent 40 % de l'ensemble des cadres canadiens, tous échelons et secteurs confondus¹² (Lortie-Lussier, 1999 : 3). De surcroît, si l'on examine le nombre de femmes universitaires qui terminent leurs études dans les filières menant à des postes influents telles que la gestion, les finances ou l'administration, nous devrions les retrouver en plus grande proportion au sein des instances décisionnelles. Or, ce n'est pas le cas puisqu'elles restent sous-représentées dans les directions supérieures malgré leur présence croissante dans des domaines universitaires conduisant à la haute gestion (Koch, Luft et Kruse, 2005; Heilman, 2001; Rideway, 2001; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; Marchand, 2008)¹³.

2.1

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

Par-delà les statistiques, plusieurs études expliquent ce confinement des femmes aux postes inférieurs en évoquant le phénomène du « *glass ceiling* », traduit par l'expression « plafond de verre », un concept mis au monde par Morrison, White et Van Velsor (1987) dans le cadre d'une étude menée auprès de 77 femmes occupant des postes de direction, ainsi qu'auprès de leurs associés masculins. Manifestation toujours opérante selon les

chercheurs et chercheuses, le « plafond de verre » désigne ces barrières ou difficultés, parfois à peine perceptibles, qui freinent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles (Crampton et Mishra, 1999; Dreher, 2003; Ernst, 2003; Fortier, 2002; Gouvernement du Canada, 1995; Heilman, 2001; International Labour Office, 2004; Large et Saunders, 1995; Le Pors et Milewski, 2002; Maume, 2004;

11 En comparaison avec l'impressionnant corpus anglais, très peu d'études en français, particulièrement québécoises, existent sur les thématiques du « plafond de verre », de l'ascension professionnelle des femmes, sur les femmes et le pouvoir, les femmes cadres ou dirigeantes, etc.

12 Toutes les statistiques le démontrent : un pourcentage plus élevé de femmes cadres se trouvent dans les échelons inférieurs des organisations, tant publiques que privées.

13 À titre d'exemple, en 2003, l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) dénombrait, tous programmes confondus, 878 femmes inscrites par rapport à 804 hommes. Voir : www.enap.ca/enap/docs/notre_ecole/Publications/autres/rapport_annuel_04_web.pdf.

Sanchez-Mazas et Casini, 2005; States Services Commission, 2000; *The Economist*, 2005). Plus précisément, « ‘ce plafonnement’ des profils professionnels des femmes serait dû à un ensemble de facteurs ‘invisibles’, comme l’indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement » (Sanchez-Mazas et Casini, 2005 : 142). En ce sens, le plafond de verre exprime, d’une part, les pratiques de discrimination dites imperceptibles qui affectent l’avancement professionnel des femmes et des groupes minoritaires¹⁴ et, d’autre part, sous-tend que les inégalités se décuplent de façon plus manifeste lors de l’ascension vers les niveaux supérieurs (Maume, 2004). En écho à Sanchez-Mazas et Casini (2005), soulignons également que ce phénomène

s’inscrit sur un continuum d’inégalités entre les femmes et les hommes et non comme un obstacle isolé qui surgit à un moment donné au cours d’une carrière, ce qui laisserait croire à tort que les parcours professionnels des deux sexes sont symétriques. Dans le cadre de cette étude, ce qui nous intéresse particulièrement et que dissimule *a priori* l’allégorie de verre en raison de son caractère conceptuel, c’est « l’inégalité des conditions qu’alimente toute une série de pratiques informelles reconduisant la discrimination envers les femmes à un niveau indirect et organisant leur mise en retrait » (Sanchez-Mazas et Casini, 2005 : 147). C’est à cet exercice de mise en relief des facteurs discriminants que nous nous emploierons dans la partie suivante.

2.2

Démystifier l’édification du « plafond de verre » : les facteurs discriminants dans les organisations

Plusieurs auteurs affirment que les femmes rencontrent davantage de contraintes dans les milieux considérés comme traditionnellement masculins (Eliev et Bernier, 2003; Ely, 1995; Gouvernement du Canada, 1995; International Labour Office, 2004; Legault, 1999; Lips, 2002) et, en l’occurrence, dans les filières de direction et de gestion (Gouvernement du Canada, 1995; International Labour Office, 2004; Landry, 1990). Les résultats d’Eliev et Bernier (2003) sur la perception des femmes cadres dans l’industrie minière au Québec montrent que l’environnement de travail présente des difficultés parce qu’il est dominé par des hommes; par ricochet, les cadres féminins doivent quotidiennement confronter des obstacles liés au sexisme, tels que les préjugés et la résistance au changement. Dans le même registre, Sherman (2000 : 135, traduction libre), qui a interrogé des administratrices oeuvrant dans une université en Nouvelle-Écosse, a constaté que plusieurs d’entre elles affirmaient qu’en dépit du discours formel tenu sur l’égalité entre les sexes, la culture ambiante « commande qu’un homme demeure un meilleur choix pour un poste administratif »; l’indicible serait d’invoquer que cette fonction « n’est pas un emploi pour une femme ». En effet, les postes de direction et de haute gestion seraient encore perçus comme une « profession d’homme » (International Labour Office, 2004; Large et Saunders, 1995 : 22; Sherman, 2000; States Services Commission, 2000).

Plus récemment, au terme d’une étude menée dans le milieu universitaire, Baudoux (2005) indique que le domaine de l’administration, où règne un fonctionnement bureaucratique basé sur la spécialisation des tâches, apparaît plus préjudiciable à la mobilité ascendante des femmes. D’autres études mettent l’accent sur le fait que plusieurs femmes qui se hissent dans les échelons supérieurs des organisations sont dirigées vers la périphérie des fonctions stratégiques, c’est-à-dire vers des postes de relations humaines, de communications, de conseil, etc. (Daune-Richard, 1998; Fortier, 2002; States Services Commission, 2000).

Afin de cerner de manière plus précise les facteurs qui introduisent des biais discriminatoires au sein des milieux organisationnels, nous avons répertorié différents éléments qui concourent au maintien des femmes dans les échelons inférieurs des organisations. Nous les avons regroupés sous les quatre rubriques suivantes : 1) La reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines; 2) Les représentations sociales et les stéréotypes entretenus à propos des femmes et des hommes; 3) La moindre inclusion des femmes au sein des réseaux sociaux dominants (*les boys’ clubs*); 4) Le rapport à la maternité et le défi de l’articulation famille et travail.

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

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

Les résultats d'une étude de Son Hing (2002 : 1) sur les préjugés explicites et implicites dans les milieux de travail au Canada dévoilent que plus de 90 % des participants de « race » blanche sont « davantage enclins à associer des concepts négatifs – plutôt que positifs – aux minorités visibles et que plus de 75 % des hommes tendent à associer l'incompétence – plutôt que la compétence – aux femmes ». Au surplus, ces préjugés sont fréquemment observés chez des individus affirmant en être exempts et qui se jugent équitables (*ibid.*). Par conséquent, les femmes doivent souvent fournir des efforts supplémentaires par rapport à ceux fournis par leurs pairs afin de démontrer leur compétence ainsi que leur capacité à assumer des fonctions de dirigeantes (Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Canada, 1995; Heilman, 2001; International Labour Office, 2004; Landry, 1990; Lips, 2002). En outre, comme les participantes dans l'étude de Marchand (2008 : 65), réalisée auprès de femmes cadres dans les entreprises privées au Québec, et en écho à Landry (1990), les femmes doivent fréquemment « asseoir leurs compétences », c'est-à-dire démontrer, presque systématiquement, qu'elles détiennent les aptitudes et le savoir-faire liés au poste de gestionnaire.

Il importe ici de rappeler qu'à l'intérieur du groupe des femmes, les femmes *racisées*¹⁵, et notamment les femmes noires (Pontel, 2004), sont davantage sujettes à être victimes de déqualification à l'embauche en raison de leur origine ethnique (Pierre, 2005). Qui plus est, une vaste étude réalisée par l'Université Ryerson et la firme Catalyst (2007), qui a sondé plus de 17 000 cadres, gestionnaires et professionnelles, professionnels d'origine caucasienne et issus des minorités visibles dans le milieu canadien des affaires, constate que les individus issus de

minorités visibles entretiennent un degré moindre de satisfaction au travail que les personnes de couleur blanche. Par exemple, la moitié des personnes participantes jugent que leur employeur n'accorde pas la même valeur à leurs diplômes, parfois acquis à l'étranger, qu'aux diplômes canadiens. Également, les individus issus des minorités visibles perçoivent davantage de difficultés dans leur milieu de travail que leurs homologues d'origine caucasienne ou blancs. « Ces obstacles concernent notamment l'injustice perçue dans l'avancement professionnel, une absence de modèles, une inégalité dans les standards de performance, et un nombre moins élevé de mandats comportant un haut niveau de visibilité » (The Diversity Institute in Management & Technology et Catalyst, 2007 : 4). En dépit du fait que très peu de recherches empiriques ont tenté de mesurer les effets tangibles de l'intrication des variables de sexe et de l'origine ethnique dans le monde des affaires, en l'occurrence être une femme racisée dans une culture dominante masculine et blanche, un nombre croissant d'études théoriques mettent de l'avant la notion d'*intersectionnalité*¹⁶ qui permet de considérer l'enchevêtrement de divers facteurs à caractère discriminant, tels que le sexe, l'origine ethnique, l'âge, l'orientation sexuelle, les handicaps, etc.

Plus largement, en ce qui a trait aux processus de sélection et de promotion dans les directions, diverses recherches mentionnent le caractère confus et non objectif des critères de sélection, ce qui entrave l'accès des femmes aux hautes sphères décisionnelles (Heilman, 2001; Large et Saunders, 1995; Laufer, 2004). À ce titre, beaucoup d'organisations utiliseraient des procédés de recrutement et de sélection informels, tels que les réseaux sociaux et les références, plutôt que le critère du mérite

15 Précisons que l'expression *femmes racisées ou ethnicisées* est utilisée dans la perspective où seules les « femmes de couleur » sont renvoyées à « leur race », construction éminemment sociale (Juteau, 2003). Or, les femmes blanches sont perçues – et ont été étudiées – comme étant la norme universelle féminine, donc dépourvue d'ethnicité.

16 Selon la Commission ontarienne des droits de la personne (2001 : 3), « l'approche intersectionnelle de la discrimination [est utilisée] pour traiter les plaintes relatives aux droits de la personne fondées sur des motifs multiples. [Elle] tient compte du contexte historique, social et politique, et reconnaît le caractère unique de l'expérience vécue en conséquence de l'intersection de tous les caractères pertinents. Elle permet de reconnaître l'expérience particulière de discrimination due à la confluence des motifs en cause et d'y remédier. »

(States Services Commission, 2000). En ce sens, plusieurs décrivent les biais issus des procédés de recrutement et de promotion qui déforment l'information reçue; ces écueils peuvent être présents tant dans les instruments de mesure utilisés que dans l'attitude des personnes qui effectuent les tests ou les entrevues (Baudoux, 2005; Fortino, 2002; Heilman, 2001; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; States Services Commission, 2000). Entre autres, dans un milieu masculin relativement homogène, le fait d'être une femme, donc d'être différente, influence le choix des dirigeants; par conséquent, les candidats masculins sont davantage promus et connaissent plus de succès en entrevue que les femmes possédant le même profil (Lips, 2002; Heilman, 2001; States Services Commission, 2000). Mais encore, de façon générale, les hommes, en raison de leur statut supérieur¹⁷, sont d'entrée de jeu pressentis comme étant des experts (Hadler, 1995, cité dans Ernst, 2003 : 281; Karakowski *et al.*, 2004; Landry, 1990b; Lips, 2002). En d'autres mots, la crédibilité et la compétence leur sont d'emblée reconnues – comparativement aux femmes –, et ce, avant même que ne commence toute interaction groupale ou interpersonnelle (Marchand, 2008).

Dans le même sillage, Fortino (2002, citée dans Sanchez-Mazas et Casini, 2005 : 146), à l'issue d'une enquête dans deux organisations publiques françaises, allègue qu'en matière de recrutement et de promotion, les modalités varient selon le sexe : les femmes seraient embauchées

« sur la base d'une qualification précise et spécialisée qui les enferme dans le premier emploi occupé » alors que leurs pairs sont recrutés en vertu de leur potentiel et de leurs capacités d'adaptation, et ce, dans « la perspective d'une évolution de carrière ». Une étude de Lyness et Thompson (1997, citée dans Lips, 2002 : 474), examinant la satisfaction des femmes quant à leurs chances de promotion dans une multinationale américaine, signale aussi cette différence de la perspective du long terme qui joue en faveur des hommes dans le processus d'évaluation et de promotion. Pratique qui pourrait expliquer pourquoi le manque d'expérience ne semble pas affecter l'accès aux promotions pour ces derniers alors qu'il affecte les femmes (Brown et Jones, 2004).

En matière d'avancement de carrière, les hommes recevront plus d'occasions de progresser dans l'échelle hiérarchique et, par conséquent, plus de promotions que les femmes (Maume, 2004). Aussi, au cours de leur trajectoire professionnelle, ils bénéficieront d'une évaluation plus favorable de la part de leurs supérieurs (*ibid.*). Pour contrer ces difficultés « invisibles », les cadres supérieures féminines accumulent plus d'études universitaires que les hommes détenant les mêmes fonctions (Baudoux, 2005; Fortino, 2002; Haicault, 2000; Larivière, 2004). En somme, les hommes, principalement ceux de « race » blanche, sont privilégiés sur les plans salarial, de l'embauche et de l'avancement professionnel (Andres, 2002 : 58; Fortino, 2002; Lips, 2002).

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

2.2.2 Les représentations sociales et les stéréotypes sexuels

Plusieurs recherches réalisées sur le « plafond de verre » dénoncent l'attribution, consciente ou non, de stéréotypes sexuels¹⁸ et l'existence d'attitudes défavorables à l'endroit des femmes au sein des hautes sphères décisionnelles, ce qui contrecarre indubitablement leur mobilité ascendante (Camussi et Leccardi, 2005; Crampton et Mishra, 1999; Eliev et Bernier, 2003; Heilman, 2001; International Labour Office, 2004; Le Pors et Milewski, 2002; Lips, 2002; Sheridan, 2004; States Services Commission, 2000). Récemment, différentes études ont cherché à évaluer si le phénomène social des stéréotypes sexuels se manifestait toujours dans les divers milieux organisationnels. Au Québec, Héon et Mayrand (2003) ont conduit une étude au sein de deux commissions scolaires montréalaises afin de cerner les perceptions des directrices, des directrices adjointes et des adjointes administratives dans les écoles primaires et secondaires en regard des stéréotypes sexistes et des jugements de valeur discriminants. Selon les 28 répondantes, ces barrières sociales s'érodent dans leur milieu de travail. Soulignons aussi que les répondantes âgées de 40 ans et moins n'estiment pas du tout que leur entourage de travail croit que les hommes sont de meilleurs gestionnaires, alors que 20 % des plus âgées entretiennent cette perception. Néanmoins, en dépit du fait que le processus de sélection semble s'être amélioré, 85 % des répondantes affirment que leur réseau social professionnel faisait toujours mention de la présence de remarques sexistes et 70 %, en évoquant toujours les perceptions de leur entourage de travail, croient qu'une femme ne possède pas les mêmes chances d'être engagée pour un poste de direction qu'un homme.

Dans la même logique, Ely (1995), au terme d'une étude empirique au sein de 30 cabinets d'avocats américains, soutient que dans les milieux où il y a une faible proportion de femmes, le phénomène de la stéréotypie sexuelle à leur égard se trouve accru comparativement aux firmes où ces dernières sont mieux intégrées. En continuité, Marchand (2008) montre qu'en dépit des prérogatives

d'égalité sociale qui imprègnent le Québec, les préjugés à caractère discriminant apparaissent certes évanescents, mais néanmoins encore présents; leur existence reposerait davantage sur une socialisation aux rôles sexuels traditionnels que sur un changement générationnel exclusivement. Soulignons également que les femmes racisées apparaissent non seulement être l'objet de stéréotypes à caractère sexiste, mais aussi raciste (Pierre, 2005; Pontel, 2004). En effet, pour paraphraser le Conseil des relations interculturelles (Pierre, 2005 : 87), les catégories minoritaires sont perçues comme différentes du groupe majoritaire en raison des valeurs sociales dominantes qui ont cours et qui sont encore empreintes de préjugés. Nous traiterons dans le chapitre suivant des effets induits par la différence, qu'elle soit sexuelle ou basée sur l'origine ethnique.

D'autres chercheuses, Koch, Luft et Kruse (2005) ont analysé les connotations sémantiques des termes suivants : femme, homme, leadership, *manager* et *businesswoman* par l'entremise d'un échantillon de 54 femmes et de 47 hommes, pour la majorité étudiants à l'University of Heidelberg. En utilisant les mêmes thèmes et paramètres de recherche qu'une étude réalisée vingt ans plus tôt¹⁹, les auteures ont constaté une certaine évolution dans la conception du leadership : il y a vingt ans, les étudiants et étudiantes associaient uniquement le leadership aux mots « homme et manager », alors qu'aujourd'hui, celui-ci l'est aussi à la catégorie « *businesswoman* et manager », signifiant ainsi que le leadership n'apparaît plus comme étant essentiellement masculin, mais aussi féminin. Cependant, les termes « femme et homme » demeurent encore définis de manière traditionnelle, c'est-à-dire selon les stéréotypes de sexe. Soulignons enfin que les répondants masculins estiment que la signification d'une « *businesswoman* » se distingue clairement de la conception qu'ils ont d'une « femme »; celle-ci serait, entre autres, pourvue d'aptitudes plus relationnelles et empathiques que la « *businesswoman* ».

18 S'appuyant, d'une part, sur la « nature » de chacun des sexes, et, d'autre part, du processus de catégorisation sexuelle, les stéréotypes sont des images figées, grossières et préconçues que l'individu intègre au cours de son évolution et qui définissent, avec plus ou moins d'intensité, sa façon de penser et de se comporter (Amossy, 1991 : 26). Les stéréotypes sexuels apparaissent plutôt négatifs et abstraits; ils assignent un ensemble de caractéristiques aux femmes et aux hommes qui font socialement consensus et demeurent largement partagés par les deux sexes (Camussi et Leccardi, 2005; Koch *et al.*, 2005; Le Pors et Milewski, 2002).

19 À savoir celle de Kruse and Wintermantel réalisée en 1986 (cité dans Koch, Luft and Kruse, 2005).

2.2.3 Les réseaux sociaux dans les organisations

Plusieurs recherches mettent de l'avant l'exclusion des femmes des réseaux sociaux, ce qui constitue également une barrière substantielle qui demeure dommageable à leur avancement de carrière (Crampton et Mishra, 1999; Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Canada, 1995; Ibarra, 1992; *The Economist*, 2005). Dans un contexte organisationnel, le réseau social se définit comme étant un ensemble de personnes-ressources reliées au milieu de travail qui permet d'avoir accès à des opportunités de carrière ainsi qu'à du soutien personnel (Ibarra, 1995 : 764, traduction libre). Communément désignés sous le vocable anglophone de *boys' clubs*²⁰, ou de *old boy's networks* dans le jargon organisationnel, ces cercles d'initiés relativement homogènes exercent une influence considérable sur les modalités officieuses de promotion vers des postes stratégiques et de prestige et apparaissent résistants au changement (Gouvernement du Canada, 1995). En d'autres mots, l'appartenance à des réseaux instrumentaux²¹ offre aux hommes une meilleure visibilité sur les plans de la concurrence et de la compétitivité,

ils reçoivent plus de récompenses et ont accès à davantage d'opportunités en matière d'ascension hiérarchique (Crampton et Mishra, 1999; Ibarra, 1992; Maume, 2004; Metz et Tharenou, 2001).

D'ailleurs, même si une minorité de femmes qui gravitent dans les hautes sphères décisionnelles se sont progressivement constitué un réseau social propre, les coalitions dominantes demeurent celles regroupant majoritairement des hommes alors que les réseaux féminins auraient tendance à privilégier le soutien et les relations, ce qui les positionne en périphérie des réseaux influents (Ibarra, 1992; *The Economist*, 2005). Dans le même sillage, diverses études sur l'ascension professionnelle des femmes cadres montrent que le fait de bénéficier de l'appui de mentors permet d'accéder à des postes supérieurs plus facilement (Catalyst, 2005; Cantin, 2000 : 24-25; Guillaume et Pochic, 2007; States Services Commission, 2000).



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

21 Relatifs à la tâche et à l'orientation de l'action (*boys' clubs*).

2.2.4 La disponibilité et l'articulation famille et travail

Plusieurs études consultées établissent un dénominateur commun qui freine la progression des femmes dans les hautes hiérarchies organisationnelles : le rapport inégalitaire aux responsabilités familiales et domestiques (Baudoux, 2005; Crampton et Mishra, 1999; Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Québec, 1995; International Labour Office, 2004; Le Pors et Milewski, 2002; States Services Commission, 2000; Tremblay, 2004). Ainsi, les femmes coordonnent l'organisation logistique de la cellule familiale, effectuent la plupart des tâches domestiques et la préparation des repas, demeurent plus nombreuses à s'absenter de leur emploi en raison des rendez-vous chez les spécialistes et prodiguent davantage de soins à une personne âgée ou en perte d'autonomie²² (Descarries et Corbeil, 1995; Le Pors et Milewski, 2002; Tremblay, 2004).

Pour celles qui ambitionnent d'atteindre le sommet hiérarchique, cette asymétrie constitue un facteur de stress supplémentaire, crée de l'isolement social et maintient la discrimination et les stéréotypes à l'endroit du rôle de femme, de mère et d'épouse (Tremblay, 2004). Plus largement, les Canadiennes occupant des fonctions de gestionnaires et des professions libérales montrent moins de satisfaction dans leur équilibre vie privée et professionnelle que les travailleuses non qualifiées et déplorent le fait qu'elles manquent de temps dans une portion significativement plus élevée (Frederick et Fast, 1995, cités dans Tremblay, 2004). Par voie de conséquence, certaines refuseront des postes de direction pour ne pas nuire à leur famille (International Labour Office, 2004; Eliev et Bernier, 2003). Mentionnons aussi que l'avancement de carrière risque souvent d'être affecté par l'interruption de travail dû à la maternité (Coderre *et al.*, 1999; Descarries et Corbeil, 1995; Eliev et Bernier, 2003; International Labour Office, 2004).

Dans un milieu où la reconnaissance du travail des femmes est tributaire d'un haut niveau de performance afin de faire oublier leur statut de « femme », il semble toujours que l'institution du mariage desserve les femmes et avantage les hommes en matière de mobilité ascendante (Baudoux, 2005; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; States Services Commission, 2000). En ce sens, les postes de haut niveau exigent une disponibilité à toute épreuve de sorte que les heures de travail s'additionnent mais ne se calculent jamais, signe indéfectible de l'engagement envers l'organisation (Baudoux, 2005; Large et Saunders, 1995; States Services Commission, 2000). En réalité, c'est « la disponibilité présente », soit celle d'être physiquement sur les lieux du travail, qui témoigne de l'investissement professionnel des gestionnaires et demeure « fortement encouragé[e] par l'entreprise » (Guillaume et Pochic, 2007 : 85). Les résultats de Marchand (2008) vont aussi en ce sens : l'accès à l'avancement hiérarchique apparaît ainsi indissociable du dévouement professionnel et, en cela, aucune responsabilité familiale ne doit venir contrecarrer l'engagement professionnel. C'est également dans cette perspective que les dirigeants d'entreprise développeraient « une phobie managériale des grossesses » (Guillaume et Pochic, 2007 : 85). En outre, comme en témoignent les résultats de Marchand (2008), la maternité vient questionner la fiabilité et le dévouement des femmes envers l'organisation, alors que ce phénomène ne semble pas se manifester pour les hommes lorsqu'ils deviennent pères²³.

22 Elles assument en fait 70 à 80 % du soutien à ces personnes dépendantes (Conseil du statut de la femme, 2004 : 18).

23 Bien que les résultats de Marchand (2008) ne montrent pas spécifiquement la situation pour les pères cadres, il est intéressant de rappeler les propos de Guillaume et Pochic (2007 : 85) à ce sujet : la paternité ne signifie nullement qu'un cadre sera moins investi professionnellement, au contraire, le statut de père lui confère une « image d'homme stable et responsable, en accord avec les normes de la virilité », ce qui rassure d'emblée les hauts dirigeants qui recherchent des personnes fiables.

Finalement, une étude effectuée en 2002 par *Women's Executive Network*²⁴ met en exergue les sentiments vécus par les femmes évoluant dans les milieux de la gestion : 69 % mentionnent que les hommes sont mal à l'aise de négocier avec elles sur le plan professionnel et 66 % affirment que leur exclusion des réseaux sociaux et l'insuffisance de mentors (63 %) demeurent nuisibles à leur avancement de carrière. De plus, 62 % déplorent la prégnance des stéréotypes sexuels et 65 % l'intransigeance des valeurs véhiculées dans la culture organisationnelle. Par voie de conséquence, la majorité des cadres canadiennes ne se sentent pas entièrement acceptées dans cet univers à prédominance masculine. Enfin, la plupart mentionnent le défi que représente l'articulation d'une carrière exigeante avec les aléas de la vie familiale (68 %).

Si l'incidence de chacun de ces facteurs pris isolément apparaît difficile à mesurer, une fois intriqués et cumulés au gré du parcours ascendant, ils détiennent certes un poids considérable (Julien et Morin, 2006; Marry et Jonas, 2004 : 74). En somme, ces facteurs, qui apparaissent parfois intangibles, mais sont pourtant bien réels et largement documentés, s'avèrent source de discrimination envers les femmes et, en cela, ils contribuent inévitablement à freiner leur ascension verticale vers les échelons supérieurs des organisations.



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

3 Les explications théoriques

Diverses approches conceptuelles ont été avancées pour comprendre les difficultés qui édifient le plafond de verre²⁵. Pour notre part, nous estimons qu'une théorisation en termes de rapports sociaux de sexe est mieux à même de cerner la complexité du réel qui caractérise nos sociétés contemporaines ainsi que le caractère mouvant et non figé de ces rapports au sein des milieux organisationnels. Cette approche théorique s'impose dorénavant en tant que nouveau paradigme (Haicault, 2000). En l'occurrence, il s'agit de chercher à appréhender les facteurs discriminants qui nuisent à l'ascension professionnelle des femmes à partir d'un cadre théorique traitant des rapports sociaux de sexe (Baudoux, 2005; Descarries et Corbeil, 1995; Rosende, 2002, etc.). Dans l'espace qui suit, nous proposerons en rafale de courtes définitions afin d'explicitier les principaux concepts qui seront utilisés dans le cadre de l'étude.

3.1 Les rapports sociaux de sexe et les concepts sous-jacents

Le concept du rapport social s'actualise dans l'interaction des catégories de sexe, catégories socialement construites sur la base des pratiques et des représentations entretenues à propos des femmes et des hommes (Haicault, 2000). Selon Lahire (2001), les catégories de sexe et celles liées à l'âge restent généralement les plus « naturalisées », car « les différences de sexe, socialement prescrites, modèlent notre rapport au réel par les systèmes symboliques et les catégories de langage qu'elles induisent » (Perrot, 1995, citée dans Durand-Lavigne, 1997 : 31). Les catégories sociales (de sexe, de « race », etc.) ne sont ni des variables ni des éléments isolés et

autonomes, elles puisent tout leur sens et leur portée à travers le rapport à l'autre. En effet, comment définir les « femmes » sans les « hommes », les « Noirs » sans les « Blancs », etc. (Poiret, 2005 : 207). Les rapports de sexe sont donc omniprésents : ils structurent la dynamique et le tissu social des sphères privée et publique, des institutions, des groupes ainsi que des organisations. De fait, ils sont transversaux à tous les espaces du social; polysémiques, ils distribuent, transforment et reproduisent les positions sociales occupées par les hommes et les femmes dans la société (Daune-Richard et Devreux, 1992; Haicault, 2000).

3.2 La division et la hiérarchisation comme supports à l'écartement des femmes des postes de direction

Produit des rapports sociaux de sexe, la division sexuelle du travail désigne cette assignation prioritaire des femmes à la sphère de la reproduction (le privé) et des hommes à la sphère de la production (le public) (Haicault, 2000; Kergoat, 2004, 1998). Par conséquent, la division du travail selon les sexes est liée à la relation dialectique féminin/masculin et son corollaire : les tâches dites féminines et masculines. Plus précisément, deux principes se conjuguent : celui de la séparation, selon lequel il existe un travail d'hommes et un travail de femmes, et le principe de la hiérarchisation, qui sous-tend qu'un « travail d'hommes vaut plus qu'un travail de femmes » (Kergoat, 2004 : 36)²⁶. Ainsi, dans les organisations, « séparation

et hiérarchisation se combinent pour avantager les professions [dites] masculines [et], sur une échelle de prestige, réserver aux hommes les positions de pouvoir [...] » (Sanchez-Mazas et Casini, 2005 : 148).

Aujourd'hui, en dépit de leurs activités salariales et de la multiplicité des statuts auxquels elles ont accès, les femmes restent fréquemment rappelées à la sphère privée. La mère travailleuse doit « concilier » son temps familial et son temps rémunéré, et ce, sans que la division sexuelle du travail ne soit sérieusement questionnée; de surcroît, le phénomène apparaît fréquemment appréhendé comme une problématique relevant exclusivement du domaine féminin.

25 Il serait ici trop long d'en faire la genèse; pour un résumé des différents cadres théoriques utilisés pour appréhender le plafond de verre, voir Marchand (2008).

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

La culture organisationnelle comme lieu de « sexuation » du social

Si la sphère publique porte en elle l'idéologie de la modernité²⁷, où les valeurs relatives au travail qualifié et au pouvoir demeurent étroitement associées aux caractéristiques masculines, les cultures organisationnelles sont aussi empreintes de ce schème dominant (Daune-Richard, 2003; Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Canada, 1995; Laufer, 2004). Notamment parce que les grandes structures bureaucratiques²⁸ ont contribué à l'application de ces valeurs, vues aussi comme des « finalités universelles » de l'époque moderne : « faire circuler l'argent, appliquer le progrès technique et faire progresser la science » (Laufer, 2004 : 121). Ce faisant, la culture organisationnelle des entreprises n'a pas été érigée de façon à intégrer les valeurs socialement attribuées aux femmes ainsi qu'à leurs expériences (States Services Commission, 2000 : 18). En cela, puisque « traditionnellement cette culture n'a guère apprécié la contribution des femmes » (Gouvernement du Canada, 1995 : 9), elle n'est pas encline à leur accorder l'égalité en matière d'ascension professionnelle. D'ailleurs, Sherman (2000 : 135 : traduction libre) notait que les femmes qui évoluent dans les hautes sphères décisionnelles au sein des institutions traditionnelles, telles que les universités, sont aux prises avec une culture organisationnelle androcentrique puisque « des siècles de domination masculine ont solidifié les croyances envers l'incapacité des femmes en matière de pouvoir et de leadership ». Cette domination du caractère masculin dans les sphères organisationnelles a engendré non seulement l'érection d'un modèle dominant dit masculin, mais a aussi conduit à la mise en place d'une trajectoire de carrière « établie selon une norme masculine, considérée universelle » (Fortier et Harel Giasson, 2007 : 5). Laufer (2004 : 120) explicite le phénomène en ces termes :

Dévoiler la neutralité des organisations, c'est aussi mettre en évidence comment de nombreuses normes et règles organisationnelles qui se donnent comme « neutres » sont en fait des normes et règles qui historiquement se sont calquées sur des « modèles masculins » : modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations.

Ainsi, si le paradigme²⁹ dominant de la gestion n'est ni neutre ni universel, les hommes, en tant que groupe majoritaire, sont perçus comme représentant la norme (Juteau, 2003), notamment en ce qui a trait au succès professionnel et à l'avancement hiérarchique. Du coup, « les femmes, que l'on définit comme Autres par rapport aux groupes dominants », incarnent la différence (*ibid.* : 24). Dès lors, dans les lieux de pouvoir où les femmes demeurent très minoritaires, leur différence en termes d'appartenance sexuelle est rapidement remarquée et elles peuvent difficilement passer inaperçues (Landry, 1990b). Or, en termes de catégorisation sociale, entre différencier et hiérarchiser, la marge de manœuvre apparaît mince (Daune-Richard, 1998 : 53). Car, comme l'évoque Préjean (1994 : 51) :

Le fait même de créer des frontières à l'intérieur d'un ensemble crée de l'opposition. Les catégories sont liées et séparées; femmes et hommes sont liés par leur appartenance à [...] l'espèce humaine, et ils sont en même temps classés, séparés, en « nature » ou en « essence », « différents », donc opposés selon un ordre, une hiérarchie.

Et de fait, « les deux catégories de sexe n'ont ni le même poids ni la même fonction dans le système cognitif [...] la masculinité et la féminité indiquent conjointement leur place dans un arrangement social donné » (Durand-Lavigne, 1997 : 34). Au sein des organisations, ce rapport de pouvoir asymétrique, induit par les processus de différenciation sociale, désavantage d'emblée les femmes en matière d'ascension professionnelle. En définitive, s'il est vrai que

27 Selon plusieurs auteures, dont le Collectif Clio (1992) et Daigle (2000), la période moderne commence avec l'ère industrielle, autour de 1850-1860 au Québec, dans la foulée des changements occasionnés par l'industrialisation, l'urbanisation, le travail ouvrier, la spécialisation des tâches, etc. Toutefois, les valeurs sous-jacentes à la modernité telles que la rationalité, l'universalisme, etc., émergent avec les penseurs et les philosophes des Lumières, au XVIII^e siècle.

28 Le fonctionnement bureaucratique se démarque par « le strict partage des responsabilités selon les niveaux hiérarchiques et selon les fonctions. Le pouvoir décisionnel est d'abord centralisé dans les mains des cadres qui assurent la direction de l'organisation. Ensuite, par effet de cascade, les ordres sont retransmis par la ligne hiérarchique jusqu'aux personnes qui les exécutent, le tout selon une division entre la conception et l'exécution du travail. À chaque niveau hiérarchique correspond un niveau de responsabilités. [...] » (Chassierio, 2007 : 65). La structure organisationnelle de la Ville correspond à cette nomenclature.

29 Le paradigme « représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné » (Kuhn, 1983).

« le pouvoir n'est pas un concept mâle »³⁰ (Landry 1990a : 43), au sein des hautes directions, il n'en demeure pas moins entaché des propriétés et des normes assignées au masculin, celles-ci conditionnant à leur tour le modèle dominant de la gestion et de la carrière. Or, puisque « le sexe demeure l'un des principes d'organisation les plus importants de la différence » (Juteau, 2003 : 18), les processus cognitifs complexes, dont ceux ayant trait à la médiation de la sexualité, créent *de facto* une « sexualisation » des espaces organisationnels (Daune-Richard, 2003). Au surplus, la mixité croissante des milieux traditionnellement masculins occasionne non seulement la « sexualisation » des espaces de travail mais, pour paraphraser Eliev et Bernier (2003 : 109-110), des interactions entre les sexes d'ores et déjà sexualisées. Par conséquent, c'est toute « l'évaluation du travail et sa traduction en qualification et en prix [qui] est donc profondément marquée par les représentations sociales de l'ordre des sexes. Elles font jouer cette évaluation dans des sens différents pour les hommes et pour les femmes » (Daune-Richard, 2003 : 146).

3.4 La part du symbolisme : stéréotypes et représentations sociales

Dans les instances à forte concentration masculine comme les hautes directions, plusieurs recherches scientifiques montrent que les stéréotypes défavorables attribués aux femmes entravent leur avancement hiérarchique vers les postes de pouvoir (Camussi et Leccardi, 2005; Heilman, 2001; International Labour Office, 2004; Landry 1990; Lips, 2002; States Services Commission, 2000; *The Economist*, 2005, etc.). Forcément tributaires de nos schèmes culturels, les stéréotypes « n'influence[nt] pas seulement la pensée et le jugement : il[s] affecte[nt] jusqu'à nos propres perceptions, qu'il[s] déforme[nt] » (Amossy, 1991 : 37). Qui plus est, les stéréotypes consolident les représentations sociales de la féminité et de la masculinité³¹. Et parce qu'ils ont notamment servi les intérêts politiques et les mécanismes de domination (de sexe, de classe, d'ethnicité) (Amossy, 1991), les stéréotypes apparaissent alors « naturels » : « il y a, par exemple, une étroite et étrange correspondance entre les caractéristiques, compétences relatives aux professions dites féminines ou masculines » par rapport aux stéréotypes attribués à chacun des sexes (Le Pors et Milewski, 2002 : 14).

Plus globalement, les stéréotypes et les préjugés permettent non seulement de simplifier et de généraliser les attributs « des femmes », mais ils servent aussi à discréditer leurs capacités professionnelles (Camussi et Leccardi, 2005; Lips, 2002;)³². Par exemple, les femmes cadres sont fréquemment perçues comme étant trop émotives – donc trop subjectives en comparaison des hommes, jugés objectifs – pour occuper des fonctions stratégiques ou encore pas suffisamment ambitieuses par rapport à leurs collègues masculins (Baudoux, 2005; Crampton et Mishra, 1999). Dès lors, « être féminine, c'est essentiellement éviter toutes les propriétés et les pratiques qui peuvent fonctionner comme des signes de virilité » (Bourdieu, 1998 : 106). Or, les postes supérieurs et d'autorité dans les structures organisationnelles requièrent un assortiment de qualités instrumentales qui, tel qu'évoqué précédemment, demeurent traditionnellement associées à la masculinité. Les caractéristiques ainsi recherchées demeurent d'entrée de jeu sexuellement connotées en faveur des hommes (Belghiti-Mahut, 2004; Bourdieu, 1998; Heilman, 2001; Lips, 2002). Pour les femmes, il leur faut non seulement détenir les exigences nécessaires reliées au poste convoité, mais elles doivent aussi démontrer qu'elles possèdent les caractéristiques qui siéent d'emblée aux candidats masculins, telles que le sens du leadership, de la compétitivité, de l'autorité, et ce, parce qu'elles apparaissent souvent comme « naturelles » chez ceux-ci (Baudoux, 2005 : 234). Cependant, elles doivent rencontrer les normes dominantes (dites masculines), mais en étant vigilantes de façon à ne pas violer les prescriptions associées à la féminité afin de ne pas susciter la désapprobation de leurs collègues (Camussi et Leccardi, 2005; Ernst, 2003; Fortier, 2002; Heilman, 2001; Lips, 2002; Marchand, 2008). En outre, « l'injonction fondamentale est de marquer [la] différence sexuelle : ne pas oublier qu'[elles] reste[nt] [des] femme[s] dans un collectif d'hommes » (Cromer et Lemaire, 2007 : 73).

30 Notons à cet effet que plusieurs écrits posent le pouvoir comme étant un concept ou un attribut masculin. Pour notre part, nous optons plutôt pour une conception foucauldienne du pouvoir, c'est-à-dire que celui-ci ne se possède pas en tant que tel, il s'exerce au quotidien dans les rapports sociaux.

31 Les représentations sociales sont une notion plus englobante ainsi que moins caricaturale et grossière que la stéréotypie. Définies comme des « univers d'opinions » et des « connaissances de sens commun », au sens où elles détiennent « une portée accrue tant au niveau cognitif que pragmatique » (Maisonneuve, 1973 : 213), elles servent en quelque sorte de régulateur des lieux communs (*ibid.* : 212). Dans cette logique, les hommes se voient attribuer des capacités « innées » sur le plan instrumental (leadership, compétitivité, rationalité). Les femmes, elles, seraient dotées de qualités communicationnelles et relationnelles (empathiques, démocratiques, attentionnées et sensibles).

32 En tant que groupe socialement dominant, il est intéressant de souligner que les hommes bénéficient d'une perception plus individualisée alors que les femmes seraient davantage perçues comme un groupe homogène (Baudoux, 2005; Camussi et Leccardi, 2005; Sanchez-Mazas et Casini, 2005; Young *et al.*, 1999).

Au chapitre de la problématique, nous avons montré la pérennité des facteurs et des pratiques discriminants à l'égard des femmes dans les hautes sphères organisationnelles et, à l'aide de notre cadre théorique, nous avons cherché à les expliquer. Nous dégagons ainsi deux constats théoriques à partir desquels sont élaborés les objectifs de la recherche ainsi que les questions spécifiques. Ainsi, la documentation dont nous avons fait état nous indique que :

- Sur les plans relationnel et social (niveau macro), les hommes et femmes sont continuellement engagés au sein de rapports de sexe; la configuration particulière de ces rapports induit toujours deux phénomènes contemporains : 1) la division sexuelle du travail et sa hiérarchisation; 2) la production d'un champ symbolique du féminin et du masculin, autrement dit, de stéréotypes et de représentations sociales sexuées qui reconduisent les différences dites naturelles entre les femmes et les hommes.
- Sur le plan organisationnel (niveau méso), dans la culture organisationnelle des domaines de la gestion en général et des hautes directions en particulier, les notions de compétitivité, de rationalité, d'autorité, de pouvoir et de leadership apparaissent étroitement associées aux caractéristiques dites masculines. En cela, le profil de gestionnaire (cadre) et, plus spécifiquement, de dirigeant (cadre supérieur), demeure étroitement associé au groupe des hommes par le biais des représentations sociales attribuées au sexe/genre masculin. En outre, le paradigme dominant de la gestion et de la carrière n'apparaît pas neutre, mais historiquement construit sur des normes considérées masculines.

Plus concrètement, et tel qu'exposé dans la revue de littérature, dans les organisations ces phénomènes se matérialisent à travers diverses pratiques. À l'instar d'autres réalités organisationnelles, nous estimons que ces facteurs ont aussi des impacts sur l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal. Rappelons-les avant d'énoncer les objectifs de l'étude :

- 1) La difficile reconnaissance de la compétence et de la crédibilité des femmes;
- 2) Les stéréotypes, les préjugés et les représentations sociales entretenus sur les femmes gestionnaires qui légitiment leur mise à l'écart des postes de direction;
- 3) Les réseaux sociaux instrumentaux (les *boys' clubs*) et la partialité dans les processus des ressources humaines³³;
- 4) L'articulation famille-travail et la disponibilité des femmes.

À la lumière des résultats de Marchand (2008) et à la suite des commentaires du comité de travail du CM, un cinquième élément sera étudié en tant que facteur qui pourrait concourir à cet effet de plafonnement au cours de la trajectoire ascendante :

- 5) L'insécurité que peuvent ressentir des femmes cadres par rapport à leurs propres compétences et capacités. Autrement dit, la confiance en soi.

Ainsi, doit-on comprendre que c'est l'interaction de l'ensemble de ces facteurs qui freine la mobilité verticale des femmes cadres à la Ville de Montréal? Certains d'entre eux apparaissent-ils prédominants? D'autres éléments à caractère discriminant nous auraient-ils échappé? À l'inverse, quels sont les facteurs ou les pratiques qui permettent de contrecarrer les difficultés que rencontrent les femmes cadres à la Ville?

En regard des précédents énoncés, **les objectifs principaux** de la recherche se formulent comme suit :

- 1) Vérifier la présence et mesurer le poids relatif de chacun de ces facteurs à la Ville de Montréal ainsi que, le cas échéant, leurs configurations particulières, qui entravent l'ascension professionnelle des femmes vers les postes de cadre supérieur;
- 2) Cerner les facteurs qui favorisent la mobilité verticale des femmes cadres, autrement dit, quels sont les éléments ou les pratiques qui permettent de percer le plafond de verre?

33 En ce qui concerne les processus des ressources humaines, notons que la Ville de Montréal, dans le cadre de son plan d'action 2004-2009 issu du Programme d'accès à l'égalité en emploi, entame l'analyse de l'entière de son système en emploi. Par voie de conséquence, nous n'investiguerons pas ce facteur.

4 Le cadre méthodologique

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour une démarche à la fois quantitative et qualitative. L'analyse quantitative nous apparaissait pertinente en regard de notre premier objectif : vérifier la présence des facteurs qui forgent les pratiques sociales à la Ville de Montréal, contribuant ainsi à la prégnance du plafond de verre. En l'occurrence, cette analyse quantitative permettra non seulement de colliger des informations précises auprès d'un grand nombre de personnes, mais aussi leur généralisation (Mongeau, 2005).

Par la suite, en se basant sur la notion de la triangulation³⁴, nous approfondirons nos données initiales et chercherons à produire de nouvelles connaissances par l'entremise d'une méthode de type qualitatif. De fait, « la recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur » (Deslauriers, 1991 : 6). Nous souhaitons ainsi obtenir une description détaillée de la réalité étudiée (Angers, 1992), c'est-à-dire les facteurs qui favorisent la mobilité ascendante des femmes cadres dans les hautes directions à la Ville de Montréal.

4.1 Les méthodes de cueillette des données

Dans un premier temps, afin de rejoindre les femmes et les hommes cadres, nous avons utilisé un questionnaire qui a permis la systématisation, la généralisation et la standardisation des observations (Mayer *et al.*, 2000). En ce qui a trait à l'élaboration du questionnaire, nous avons privilégié l'utilisation d'instruments déjà validés afin, d'une part, d'assurer la rigueur scientifique et, d'autre part, d'économiser temps et ressources qu'exige l'étape de validation d'un nouveau questionnaire.

Dans la recherche en milieu anglo-saxon, divers instruments ont été développés pour mesurer les attitudes et les perceptions à l'égard des femmes cadres. Parmi les plus connus et de validité supérieure, le *Women as Managers Scale* (WAMS) (Peter *et al.*, 1974; cité dans Rinfret *et al.*, 2000), « est sans contredit le plus utilisé » (Rinfret *et al.*, 2000 : 188). Le questionnaire propose 21 énoncés qui portent sur l'acceptation des femmes en gestion et sur les stéréotypes qu'elles rencontrent dans leur milieu de travail. Notre intérêt envers le WAMS se légitime d'autant plus qu'il existe une version française³⁵ et que les qualités psycho-métriques de l'instrument traduit ont été vérifiées par Rinfret, Lévesque et Lortie-Lussier (2000)³⁶.

En continuité, nous nous intéressons aux perceptions stéréotypées quant à la prétendue moindre compétence des femmes gestionnaires par rapport aux hommes et au manque de confiance en soi des premières. À cet égard, l'outil de cueillette de données intitulé *Stereotyped Beliefs about Women Managers Scale* (SBWMS), récemment élaboré et validé par Moore, Grunberg et Greenburg (2004)³⁷, a été appliqué à la population cadre de la Ville. En ce qui a trait à la version française, à l'instar de la méthode employée par Rinfret *et al.* (2000), nous avons fait appel à deux juges indépendants afin d'évaluer la traduction française du SBWMS. Cette étude a permis du coup de valider les qualités psychométriques de la version française.

Pour compléter notre questionnaire, nous avons ajouté deux questions portant sur l'articulation famille-travail, tirées de l'instrument utilisé et validé par Baudoux (2005) auprès d'une population de 1 445 cadres (323 femmes et 1 122 hommes) dans le milieu universitaire au Québec. Afin de rencontrer un dernier facteur identifié, une question sur les réseaux sociaux a été ajoutée, celle-ci étant inspirée des travaux de Saint-Charles et Mongeau

34 Selon Mayer, Ouellet, Saint-Jacques et Turcotte (2000), la notion de triangulation combine deux ou plusieurs stratégies ou méthodes de collecte de données dans le cadre de la même étude.

35 Notons que très peu d'instruments en français permettent de mesurer les stéréotypes et les attitudes à l'égard des femmes cadres. De plus, leur validité scientifique diffère d'un instrument à l'autre (Rinfret, Lévesque et Lortie-Lussier, 2000).

36 Au cours d'une étude portant sur un échantillon de 647 cadres (francophones et anglophones) de la fonction publique fédérale et québécoise (Rinfret *et al.*, 2000).

37 Plus spécifiquement, par l'entremise d'une étude longitudinale, conduite entre 1997 et 2003, et en trois temps, réalisée auprès de 1 337 femmes et hommes cadres et non cadres oeuvrant dans une grande manufacture aux États-Unis.

(2006, 2005) sur la communication, les groupes restreints et le leadership. Finalement, quatre questions ouvertes terminent le questionnaire; trois concernent intimement l'objet d'étude, à savoir les différences perçues entre les femmes et les hommes cadres, les principales difficultés qu'elles et ils observent en matière de mobilité verticale des cadres féminines et, finalement, les pratiques qui permettraient de favoriser leur ascension professionnelle. Enfin, la dernière question, plus générale, vise à sonder ce que pense la population cadre de la présente étude.

Dans un deuxième temps, par la voie qualitative, il s'agissait de répondre au deuxième objectif de la recherche : explorer, à partir de la perception des femmes et des hommes cadres, les facteurs qui favorisent la mobilité ascendante vers les postes de haute direction à la Ville. Pour ce faire, nous avons eu recours à la méthode de l'entrevue individuelle ou de groupe, et de type semi-structurée. Dans cette optique, la grille d'entrevue a été élaborée à partir de thèmes préalablement définis (Savoie-Zajc, 2003)³⁸. Précisons finalement que le canevas d'entrevue et le questionnaire sont présentés en annexe.

4.2 La population cadre ciblée par l'étude

Pour la cueillette des données quantitatives, le questionnaire a été envoyé à l'ensemble de la population cadre à la Ville, excluant les états-majors des services policiers et pompiers et les contremaîtres, soit un total de 1 480 cadres. Quant aux entrevues de groupe, elles ont été réalisées auprès de douze femmes cadres de direction, par l'entremise de quatre groupes de discussion. Voyons de plus près leur profil :

- > Dix d'entre elles occupent des postes de cadre de direction et les deux autres, des postes de cadre supérieur.
- > Trois participantes ont une ancienneté à la Ville de Montréal qui varie de 1 an à 5 ans; quatre, de 14 à 18 ans d'ancienneté et, finalement, cinq répondantes y travaillent depuis 20 ans et plus.
- > Quatre d'entre elles occupent leur fonction de cadre de direction depuis moins de 2 ans; six participantes, de 3 à 6 ans, et les deux autres répondantes n'ont pas répondu à cette question.
- > En ce qui concerne leur statut civil, quatre cadres sont célibataires, trois d'entre elles sont divorcées et les cinq autres sont mariées.
- > Deux répondantes n'ont pas d'enfants, huit en ont un ou deux et trois participantes ont trois enfants.
- > En termes de scolarité, neuf répondantes possèdent un baccalauréat et trois autres détiennent une maîtrise.
- > Finalement, elles se distribuent en trois catégories d'âge : trois répondantes ont de 36 à 45 ans, sept autres de 46 à 55 ans et, enfin, deux répondantes se retrouvent dans les 56 à 66 ans.

Par ailleurs, sept cadres de direction nous ont accordé une entrevue individuelle; leur profil se dessine comme suit :

- > Six hommes, dont cinq cadres supérieurs et un cadre administratif, et une femme cadre supérieure.
- > Un cadre travaille à la Ville depuis moins de deux ans, quatre participants ont une ancienneté à la Ville qui varie de 14 à 19 ans et deux y travaillent depuis 27 ans et plus.
- > Quatre répondants occupent ce poste depuis deux ans et moins, un autre depuis trois ans et deux participants depuis 6 à 8 ans.
- > En ce qui a trait à leur statut civil, tous les hommes cadres sont soit mariés ou conjoints de fait, la femme cadre est divorcée.
- > Sur les sept cadres répondants, six ont deux enfants et plus et l'un n'a pas répondu à cette question.
- > En termes de scolarité, tous les cadres possèdent une maîtrise.
- > Finalement, les cadres se répartissent dans trois catégories d'âge, soit un cadre qui a de 36 à 45 ans, cinq qui ont de 46 à 55 ans et, enfin, un dernier qui a de 56 à 65 ans.

Précisons finalement que le principe de saturation³⁹ a été observé vers la fin du processus d'entrevues.

38 Ces notions ou thèmes ont été définis à partir des résultats obtenus par l'entremise du questionnaire.

39 Selon Mayer *et al.* (2000), le principe de saturation est atteint lorsque rien de nouveau n'émerge en termes de contenu ou de thématiques.

4.3 Le traitement des données

Les données recueillies par le questionnaire ont été traitées avec le logiciel SPSS, ce qui a permis d'effectuer, entre autres, des analyses de cohérence et des tests relatifs à la signification statistique des résultats observés dans l'étude.

Pour leur part, les questions ouvertes du questionnaire⁴⁰, les entrevues de groupe et individuelles ont fait l'objet d'une analyse de contenu, nommée aussi analyse qualitative de théorisation (Mucchielli, 1996). Les premières étapes de l'analyse de contenu, nommées la codification, la catégorisation et l'opérationnalisation des concepts ou dimensions d'analyse, consistent à « faire ressortir les caractéristiques spécifiques [du] matériel » (Mayer *et al.* 2000 : 161). Plus précisément, nous avons d'abord identifié les thèmes émergents en lisant les transcriptions et, progressivement, d'autres thèmes ont émergé au cours des relectures. Par la suite, nous avons comme objectif de classer l'ensemble des thèmes (processus de catégorisation) en visant l'exclusivité mutuelle, la représentativité, l'homogénéité, la pertinence et l'univocité de chacune des catégories (Mayer *et al.*, 2000 : 67-168). Divers indicateurs ont ainsi été révélés pour chacune des catégories et sous-catégories. Au cours de cet exercice, ont aussi été extraites les cooccurrences, soit « les présences simultanées de deux ou plusieurs éléments (relation d'association) dans une même unité de texte » (Bardin, 1998 : 269). Également, nous avons repéré les éléments contradictoires puisque ces derniers peuvent supposer l'existence de mécanismes sociaux et structurels intéressants (Kaufmann, 2004 : 99-101). Enfin, nous avons procédé à l'intégration et à la théorisation des données (Mucchielli, 1996), dernière étape qui permet de focaliser l'analyse théorique en regard des questions de recherche et ainsi d'éviter l'éparpillement à travers l'entièreté du champ de recherche choisi.

4.4 Le taux de réponse et la représentativité de l'échantillon

Des 1 480 questionnaires distribués, 718 ont été remplis et 703 ont été déclarés valides. Les données tirées du questionnaire s'appuient donc sur un taux de réponse élevé de 48 %, soit 703 répondants parmi les 1 480 cadres de la Ville de Montréal visés par l'étude.

Données sociodémographiques

L'échantillon, constitué des 703 répondants, comprend 352 hommes et 351 femmes, soit 50 % d'hommes cadres et 50 % de femmes cadres. Pour sa part, la population cadre à la Ville de Montréal, en janvier 2008, se chiffre à 1 480 personnes, dont 799 hommes (soit 54 % de la population) et 681 femmes (46 % de cette même population). Les données fournies par le Service du capital humain de la Ville permettent de dégager les caractéristiques suivantes à propos de la population cadre de la Ville.

Tableau 4.1 DONNÉES SUR LA POPULATION CADRE DE LA VILLE DE MONTRÉAL (janvier 2008)⁴¹

	NOMBRE DE FEMMES	NOMBRE D'HOMMES	ÂGE MOYEN	ANCIENNETÉ MOYENNE
Cadres de direction	29 %	71 %	52 ans	19 ans
Cadres administratifs	51 %	49 %	47 ans	16 ans

⁴⁰ Soulignons que la question ayant trait aux obstacles rencontrés par les femmes au cours de l'ascension professionnelle a fait l'objet d'une codification numérique afin de quantifier le nombre de personnes ayant identifié les mêmes difficultés.

⁴¹ Données issues du Rapport 5_61710_2 : *Nombre d'employés et prévision de retraite sur 10 ans, par groupes d'accréditation* (Service du capital humain).

En examinant ces mêmes caractéristiques sociodémographiques pour notre échantillon, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 4.2 DONNÉES TIRÉES DE L'ÉCHANTILLON (mai 2007)				
	NOMBRE DE FEMMES	NOMBRE D'HOMMES	ÂGE MOYEN	ANCIENNETÉ MOYENNE
Cadres de direction	31 %	69 %	51 ans	19 ans
Cadres administratifs	53 %	47 %	47 ans	16 ans

La comparaison de ces données avec celles tirées de l'échantillon indique la représentativité de l'échantillon pour ce qui est de la proportion hommes–femmes dans les catégories de postes « cadres de direction » et « cadres administratifs ». Également, la représentativité de l'échantillon pour l'âge moyen des cadres et leur ancienneté moyenne (sans distinction entre les hommes et les femmes) a été établie. Il faut par ailleurs signaler dans l'échantillon une sous-représentation des hommes de 4 %, et une surreprésentation équivalente des femmes de 4 %.

Également, à la lumière des données de la Ville de Montréal sur les principales catégories de postes cadres, il apparaît que les cadres de direction sont surreprésentés dans l'échantillon (par 10 %) alors que les cadres administratifs sont sous-représentés (par 18 %) parmi les cadres répondants au questionnaire.

Tableau 4.3 REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON SELON LES PRINCIPALES CATÉGORIES DE POSTES CADRES		
	VILLE DE MONTRÉAL	ÉCHANTILLON ⁴²
Cadres de direction (incluant les cadres supérieurs)	192 13 %	160 23 %
Cadres administratifs	1 288 87 %	482 69 %
Total	1 480 100 %	702* 100 %

* N = 702 (1 donnée manquante)

Le questionnaire distribué dans le cadre de cette étude a permis de recueillir des données sur plusieurs autres caractéristiques sociodémographiques des 703 cadres qui constituent notre échantillon à la Ville de Montréal. Les données fournies par les cadres répondants portent entre autres sur l'état civil, le nombre d'enfants, l'occupation du conjoint ou de la conjointe, la scolarité, le nombre d'années d'expérience en tant que cadre (à la Ville de Montréal et ailleurs). Étant donné que le Service du capital humain à la Ville ne pouvait pas nous transmettre ce type d'informations pour l'ensemble de sa population cadre, il s'avère impossible de présenter ces données en termes de représentativité de l'échantillon.

42 Parmi les 702 répondants ayant indiqué la catégorie du poste qu'ils ou elles occupent, on compte des cadres conseil, une catégorie de poste qui ne figure pas dans ce tableau et qui représente 8 % des 702 répondants.

5.1 La consistance interne des échelles

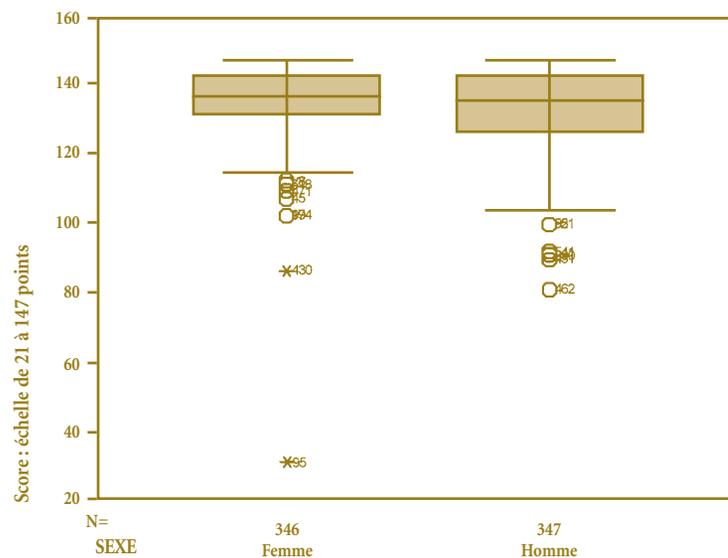
En ce qui concerne les parties 2 (l'échelle WAMS) et 3 (l'échelle SBWMS) du questionnaire, soit deux instruments de mesure déjà validés, des tests sur la consistance des échelles (*Reliability Analysis*) ont été effectués. En d'autres mots, à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, l'homogénéité des échelles, à savoir la cohérence entre les divers énoncés, a été vérifiée. Les résultats indiquent une cohérence interne élevée, supérieure au seuil minimal (0,70), entre les variables qui composent ces deux échelles. Plus précisément, le WAMS atteint un niveau de cohérence de 84 %; pour le SBWMS, le niveau de cohérence de l'échelle est de 90 % si l'on considère les six questions initiales et de 87 % si l'on ajoute à ces questions les deux questions inédites sur la disponibilité des cadres en dehors des heures de travail et l'articulation travail-famille. Dans les trois cas, il s'agit là de niveaux élevés de consistance interne.

5.2 Résultats pour l'échelle WAMS (*Women as Managers Scale*)

Pour l'ensemble des 21 énoncés qui constituent cet instrument, le WAMS a suscité chez les répondants (N = 693) des deux sexes un pourcentage de réponse très favorable (92 %) à l'acceptation des femmes en gestion ainsi qu'au rejet des stéréotypes. Également, les répondants conviennent, dans la même proportion pour les deux sexes, que les femmes cadres possèdent les attributs requis pour être gestionnaire. Ce pourcentage (92 %) équivaut à un score moyen de 135 points par rapport à un score potentiel maximum de 147⁴³.

En ne considérant que les femmes parmi les répondants, nous obtenons le même résultat, soit 92 %. Le score moyen des hommes pour le WAMS est de 134 points sur 147, soit 91 %. Il n'existe pas de différence significative, en termes de scores moyens, entre les réponses des hommes et celles des femmes à cette partie du questionnaire. La figure suivante (5.2.1) illustre ce résultat.

Figure 5.2.1 Échelle WAMS : comparaison des scores selon le sexe des répondants



En analysant les résultats en fonction des trois séries qui se dégagent des 21 énoncés de l'échelle WAMS⁴⁴, nous constatons les mêmes tendances : des réponses très favorables aux femmes gestionnaires et aucune différence significative entre l'opinion des cadres répondants de sexe féminin ou masculin.

43 Soit 21 énoncés X 7 points pour la catégorie de réponse la plus élevée « Tout à fait d'accord ».

44 Soit 10 énoncés sur l'acceptation des femmes en gestion, six sur les stéréotypes et cinq sur les attributs types des gestionnaires.

Tableau 5.2.1 RÉSULTATS SELON LES SECTIONS DE L'ÉCHELLE WAMS

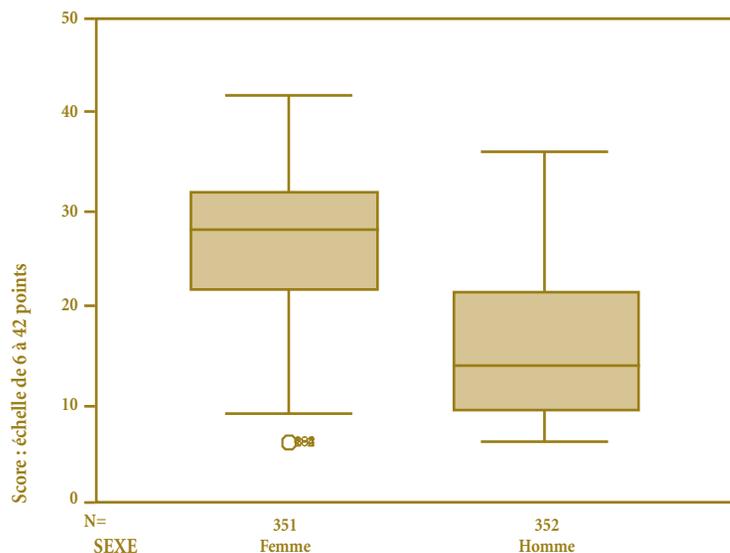
	FEMMES	HOMMES	TOUS
Acceptation des femmes en gestion (10 questions)	96 % (score moyen de 67 sur 70)	94 % (score moyen de 66 sur 70)	94 % (score moyen de 66 sur un score max. de 70)
Rejet des stéréotypes (6 questions)	91 % (score moyen de 38 sur 42)	88 % (score moyen de 37 sur 42)	88 % (score moyen de 37 sur un score max. de 42)
Attributs propres aux gestionnaires (5 questions)	89 % (score moyen de 31 sur 35)	91 % (score moyen de 32 sur 35)	89 % (score moyen de 31 sur un score max. de 35)

5.3

Résultats pour l'échelle SBWMS (*Stereotyped Beliefs about Women Managers Scale*)

Contrairement aux résultats obtenus avec l'échelle WAMS, l'échelle SBWMS (*Stereotyped Beliefs about Women Managers Scale*), suscite, pour l'ensemble des cadres répondants (N = 703), des opinions moins favorables aux femmes gestionnaires à la Ville de Montréal. Pour le bloc initial de l'échelle (les questions 1 à 6), le score moyen pour tous les répondants est de 21 points sur un score potentiel maximum de 42 points⁴⁵. En considérant le sexe des cadres répondants, nous constatons également que les opinions des hommes et des femmes sont distinctes. Le score moyen des femmes est de 27 sur 42. Le score moyen des hommes est de 16 sur 42. La figure ci-dessous (5.3.1) illustre cet écart de 11 points (statistiquement significatif à $p < 0,000$) entre les opinions des hommes et des femmes.

Figure 5.3.1 Échelle SBWMS : scores aux questions 1 à 6 selon le sexe des répondants



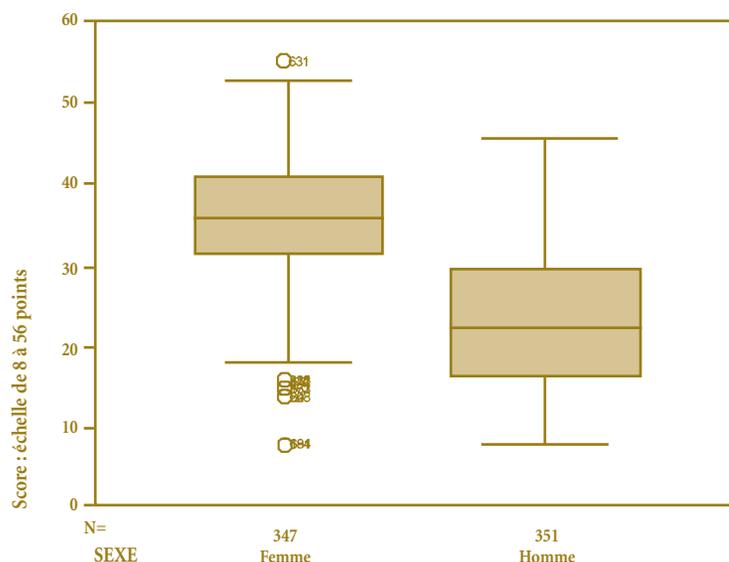
En considérant l'ensemble des huit questions⁴⁶ que comporte cette troisième partie du questionnaire, le score moyen pour tous les cadres répondants est de 29 points sur un score potentiel maximum de 56⁴⁷. En tenant compte du sexe des cadres répondants, le score moyen des femmes atteint 35 points sur 56 alors que le score moyen des hommes se situe à 23 points sur 56. L'écart entre les scores moyens des femmes et des hommes est passé à 12 points. La figure suivante (5.3.2) illustre cette différence statistiquement significative ($p < 0,000$) entre les opinions des répondantes et celles des répondants.

45 Soit 6 énoncés X 7 points pour la catégorie de réponse la plus élevée « Tout à fait d'accord ».

46 Rappelons que deux questions ont été ajoutées aux six énoncés de l'échelle SBWMS : une sur la disponibilité des cadres en dehors des heures de travail rémunéré et une sur l'articulation travail-famille.

47 Soit 8 énoncés X 7 points pour la catégorie de réponse la plus élevée « Tout à fait d'accord ».

Figure 5.3.2 Échelle SBWMS et questions inédites : scores totaux selon le sexe des cadres répondants



Examinons maintenant comment les réponses à la partie 3 du questionnaire (l'échelle SBWMS sur les croyances stéréotypées) se répartissent si nous considérons d'abord les six questions initiales et, ensuite, les questions inédites.

L'écart le plus significatif entre les cadres de sexe masculin et les cadres de sexe féminin concerne les six questions initiales : 64 % des répondantes croient que des stéréotypes persistent alors que seulement 38 % des répondants partagent cette opinion. Quant aux questions inédites ajoutées, les opinions des répondants hommes et femmes sont beaucoup plus proches en ce qui a trait à la reconnaissance des difficultés liées à l'articulation travail-famille, c'est-à-dire que les femmes et les hommes estiment majoritairement que cet aspect représente un obstacle en matière d'ascension professionnelle pour les femmes cadres. Le tableau 5.3.1 présente l'ensemble des scores pour les trois parties de l'échelle SBWMS.

Tableau 5.3.1 RÉSULTATS SELON LES SECTIONS DE L'ÉCHELLE SBWMS

	FEMMES	HOMMES	TOUS
Stéréotypes et croyances entretenus sur les femmes cadres (6 questions)	64 % (score moyen de 27 sur 42)	38 % (score moyen de 16 sur 42)	50 % (score moyen de 21 sur un score max. de 42)
Disponibilité en dehors des heures de travail (1 question)	57 % (score moyen de 4 sur 7)	48 % (score moyen de 3,4 sur 7)	53 % (score moyen de 3,7 sur un score max. de 7)
Difficultés liées à l'articulation travail-famille (1 question)	69 % (score moyen de 4,8 sur 7)	57 % (score moyen de 4 sur 7)	63 % (score moyen de 4,4 sur un score max. de 7)

Ces résultats obtenus avec l'échelle SBWMS signalent des différences de perceptions qui tranchent avec les résultats obtenus avec l'échelle WAMS, laquelle visait à mesurer l'acceptation des femmes dans le domaine de la gestion en général (et non pas uniquement à la Ville de Montréal). Rappelons que les résultats du WAMS ont révélé qu'hommes et femmes cadres apparaissent très favorables à l'insertion des femmes en gestion et, en cela, estiment que ces dernières possèdent les qualités nécessaires pour être gestionnaires. L'analyse ultérieure des résultats quantitatifs cherchera à expliquer ces divergences entre les scores du WAMS et du SBWMS. Le tableau 5.3.2 compare les résultats obtenus avec les deux échelles.

Tableau 5.3.2 COMPARAISON DES RÉPONSES AUX ÉCHELLES WAMS ET SBWMS SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS ET POUR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS

Taux de réponse favorable	WAMS	SBWMS
Femmes	92 % (135 points sur 147)	63 % (35 points sur 56)
Hommes	91 % (134 points sur 147)	41 % (29 points sur 56)
Ensemble des répondants	92 % (135 points sur 147)	52 % (29 points sur 56)

Les écarts significatifs entre les opinions des femmes et des hommes que révèle l'échelle SBWMS ont été vérifiés en faisant intervenir les autres facteurs pris en considération par l'enquête, soit l'âge, l'état civil, le nombre d'enfants, le degré de scolarité, le type de poste cadre occupé, l'ancienneté à la Ville de Montréal, l'expérience en tant que cadre, le cheminement professionnel (promotions, etc.). Ces analyses⁴⁸ n'ont pas permis de conclure qu'un autre facteur, outre le sexe, intervenait dans les écarts constatés entre les cadres masculins et féminins.

Plus précisément, des analyses bivariées avec la variable « Sexe » comme variable indépendante ont fait ressortir, avec le test du chi carré, plusieurs relations statistiquement significatives. C'est le cas entre autres pour les variables nominales « État civil » et « Emploi du conjoint ou de la conjointe » et la variable ordinale « Catégorie de poste occupé par le répondant ». Pour les variables à intervalles « Nombre d'enfants à charge », « Âge », « Ancienneté à la Ville de Montréal » et « Expérience comme cadre », des relations statistiquement significatives ont également été établies par comparaison des moyennes. Une fois établie l'existence d'une relation entre ces variables et la variable « Sexe », l'intensité de la relation a été mesurée avec les méthodes et les instruments appropriés (V de Cramer, E²). Ensuite, avec des tests T, des analyses de variance et des analyses de régression et de corrélation, nous avons cherché à mesurer l'impact potentiel de tous les facteurs sociodémographiques sur les scores obtenus avec l'échelle SBWMS. Ces analyses ont réitéré que seul le sexe, parmi toutes les variables possibles, intervenait de façon significative dans les écarts constatés entre les scores des cadres masculins et féminins.

48 Les analyses incluent des tests du chi carré, des tests T, des analyses de variance ainsi que la lecture du coefficient de corrélation de Pearson.

Les résultats relatifs aux réseaux socioprofessionnels des cadres

Dans la partie 4 du questionnaire, la question 30 portait sur les réseaux socioprofessionnels; elle demandait aux cadres répondants d'indiquer le nombre de collègues avec qui ils échangent et qu'ils consultent sur des questions ayant trait au travail, et ce, en précisant le sexe des collègues avec lesquels se déroulent ces échanges. Pour faire émerger les résultats, nous avons calculé, en termes de moyenne, le nombre de collègues avec qui les cadres répondants échangent. Les résultats, différenciés selon les sexes, sont présentés dans le tableau 5.4.1. En termes de résultats, nous remarquons que, hormis les catégories de postes « Cadres administratifs femmes » et « Cadres conseil femmes », les femmes cadres échangent, en moyenne, avec un moins grand nombre de collègues que les hommes cadres. Toutefois, dans tous les cas, les différences entre les moyennes sont faibles ou modérées (tableau 5.4.1).

Tableau 5.4.1 QUESTION 30 : NOMBRE (EN MOYENNE) DE COLLÈGUES AVEC QUI LES CADRES RÉPONDANTS ÉCHANGENT SELON LEUR SEXE ET LE POSTE DU OU DE LA COLLÈGUE

NOMBRE DE COLLÈGUES AVEC QUI ON ECHANGE			
POSTE ET SEXE DU OU DE LA COLLÈGUE	RÉPONDANTS	RÉPONDANTES (F)	RÉPONDANTS (H)
Cadres supérieurs Hommes	2,2	1,8	2,5
Cadres supérieurs Femmes	0,9	0,8	0,9
Cadres de direction Hommes	3,7	3,4	3,9
Cadres de direction Femmes	1,6	1,4	1,7
Cadres administratifs Hommes	5,2	5,0	5,3
Cadres administratifs Femmes	4,3	4,7	4,0
Cadres conseil Hommes	1,8	1,8	1,9
Cadres conseil Femmes	2,8	3,0	2,6

De plus, l'utilisation du test du chi carré⁴⁹ pour mesurer une éventuelle association entre la variable « Réseaux » et la variable « Sexe du répondant » a fait ressortir un résultat statistiquement significatif entre ces deux variables pour une des huit catégories de la variable « Réseaux » : la catégorie « Cadres administratifs hommes » ($\chi^2 = 31,365$; 14 dl; $p = 0,01$)

Par la suite, les réponses à la question 30 « Réseaux » ont été regroupées en trois catégories de réponses : « Aucun échange », « Échanges avec 1 à 3 collègues » et « Échanges avec plus de 3 collègues ».

⁴⁹ Le chi carré permet d'évaluer la probabilité (p) qu'une association mesurée dans un échantillon donné se retrouve aussi dans la population dont l'échantillon est tiré. En ce sens, une signification statistique et une signification causale ne sont pas équivalentes.

Avec les données regroupées, le test du chi carré indique désormais un résultat statistiquement significatif ($\chi^2 = 7,298$; 2 dl; $p < 0,05$) pour la catégorie « Cadre supérieur homme » et, de nouveau, un résultat statistiquement significatif ($\chi^2 = 7,971$; 2 dl; $p = 0,02$) pour la catégorie « Cadre administratif homme ».

Soulignons aussi que, pour cinq des huit catégories de la variable « Réseaux », les femmes cadres ont choisi, dans une proportion plus grande que les hommes, la catégorie de réponse « Aucun échange ». Dans l'ensemble, les écarts entre les résultats obtenus par les hommes et ceux obtenus par les femmes demeurent pour la plupart faibles ou modérés. Pour permettre la comparaison entre les réseaux des hommes et des femmes, le tableau 5.4.2 présente les données regroupées en pourcentages.

Tableau 5.4.2 RÉPARTITION DES RÉPONSES À LA QUESTION 30 SELON LES CATÉGORIES DE RÉPONSES, LE SEXE DES RÉPONDANTS ET LE POSTE DES COLLÈGUES AVEC QUI LES RÉPONDANTS ÉCHANGENT (POURCENTAGES)

POSTE DU OU DE LA COLLÈGUE	RÉPONDANTES (F)				RÉPONDANTS (H)			
	Aucun échange	1-3 collègues	+ de 3 collègues	Total F	Aucun échange	1-3 collègues	+ de 3 collègues	Total H
Cadre supérieur Homme	14 %	75 %	11 %	100 %	10 %	70 %	20 %	100 %
Cadre supérieur Femme	46 %	50 %	4 %	100 %	36 %	60 %	4 %	100 %
Cadre de direction Homme	3 %	63 %	34 %	100 %	1 %	62 %	37 %	100 %
Cadre de direction Femme	18 %	78 %	4 %	100 %	15 %	78 %	7 %	100 %
Cadre administratif Homme	3 %	50 %	47 %	100 %	3 %	38 %	59 %	100 %
Cadre administratif Femme	4 %	48 %	48 %	100 %	6 %	52 %	42 %	100 %
Cadre conseil Homme	28 %	58 %	14 %	100 %	21 %	63 %	16 %	100 %
Cadre conseil Femme	21 %	52 %	27 %	100 %	21 %	56 %	23 %	100 %

5.5 L'analyse des résultats quantitatifs

Avant d'exposer les résultats qui ont émergé du matériau qualitatif, nous terminons cette section quantitative en portant un regard analytique sur les résultats obtenus. Nous traiterons d'abord des similitudes et des différences d'opinions qu'ont respectivement recueillies les instruments WAMS et SBWMS et, par la suite, seront brièvement commentées les données relatives aux réseaux sociaux des femmes et des hommes cadres. Nous concluons en mettant en relief les principales sécantes qui traversent l'analyse.

5.5.1 Différences et similitudes dans les opinions des cadres

Au vu des résultats concernant les échelles (WAMS et SBWMS), nous notons des résultats variables. En premier lieu, le taux élevé de réponses favorables obtenu avec WAMS (92 % pour les femmes et 91 % pour les hommes) confirme l'acceptation généralisée des femmes dans le milieu de la gestion. En effet, dans une forte majorité, les cadres répondants aux WAMS ont jugé que les femmes détiennent les capacités et les aptitudes nécessaires pour être gestionnaires. Ce taux élevé d'approbation des femmes dans la culture gestionnaire apparaît certes positif et témoigne des changements sociopolitiques et culturels qui ont bouleversé les rapports de sexe au Québec depuis les 40 dernières années. En effet, la plupart des cadres répondants ont grandi dans le sillage des acquis féministes et des changements structuraux à l'issue de la Révolution tranquille; ils ont connu un contexte social très différent de celui de leurs parents et grands-parents (Gauthier, 2003). La génération des baby-boomers et les suivantes ont évolué au sein d'espaces de plus en plus mixtes et, forcément, ont développé de nouvelles représentations et aspirations. Aux jeunes filles, héritières des luttes féministes, on a maintes fois répété qu'elles étaient libres de leurs choix, « qu'elles pouvaient faire ce qu'elles voulaient » (Guindon, 1996 : 33). Devant ces modes de socialisation moins ségrégués, les fillettes et les adolescentes bénéficient aujourd'hui d'une plus grande mobilité sociale (Bouchard *et al.*, 1996). Mais il y a plus car, dans le contexte sociopolitique d'un Québec contemporain, « l'égalité [reste] un idéal puissant » (Dumont, 1994 : 8). Citons à cet égard les récents propos de la ministre Carole Thériault qui rappelait, dans un communiqué de

presse au moment de l'annonce de la politique gouvernementale visant à augmenter la participation des femmes aux conseils d'administration des sociétés d'État d'ici 2010, que « pour atteindre une pleine égalité de fait entre les femmes et les hommes, il est nécessaire que les femmes soient présentes dans les lieux de pouvoir ». Par conséquent, les organisations et, en l'occurrence, la Ville de Montréal apparaissent davantage soucieuses de se pencher sur la représentation des femmes dans les instances décisionnelles afin de rencontrer les valeurs d'égalité professionnelle.

En deuxième lieu, les résultats obtenus par le biais du SBWMS diffèrent considérablement de ceux résultant du WAMS. En effet, dans le SBWMS – lequel visait à mesurer les perceptions stéréotypées à l'endroit des femmes – dans une majorité de 64 %, les répondantes ont indiqué être favorables aux énoncés comparativement à 38 % pour les hommes participants. Cette différence de perceptions entre les sexes en ce qui concerne les stéréotypes et les croyances envers les femmes cadres corrobore les résultats obtenus et anticipés par les chercheuses et chercheurs qui ont créé et validé le SBWMS (Moore *et al.*, 2004) : eux aussi ont observé un écart d'opinions entre les femmes et les hommes. Ainsi, à la Ville de Montréal, dans une proportion de 64 %, les femmes cadres estiment que la culture gestionnaire reste empreinte de croyances stéréotypées à leur égard. À l'instar de Moore *et al.* (2004), nous estimons que cette différence de perception entre les sexes est attribuable au fait que le SBWMS cherche à cerner l'expérience des femmes en matière de stéréotypie

sexuelle dans les organisations et non celle des hommes. En ce sens, il est logique de croire que les femmes cadres restent plus sensibles à ce phénomène et la reconnaissance de ses effets puisqu'elles le vivent fréquemment. Soulignons de plus que dans la question ouverte du questionnaire portant sur les difficultés vécues par les femmes dans leur parcours ascendant (question 32) – dont les résultats seront présentés à la section 5.4.2 –, 40 % des cadres répondants ont aussi réitéré que les préjugés, les stéréotypes et la culture traditionnellement masculine représentaient un obstacle en matière de progression hiérarchique.

En regard des changements sociaux et de la rhétorique d'égalité sociale évoquée plus haut, ces résultats peuvent sembler *a priori* contradictoires : d'un côté, les résultats du WAMS affirment que les femmes sont bien acceptées en gestion et, de l'autre, ceux du SBWMS témoignent, dans une tendance majoritaire chez les répondantes, que celles-ci sont la cible de croyances stéréotypées. Toutefois, *a posteriori*, ces résultats demeurent fort intéressants car ils permettent de constater que si un changement des mentalités s'est certes opéré depuis 30 ans, notamment parce que les femmes ont dûment conquis l'égalité de droits, en revanche, l'égalité de fait reste à être concrétisée puisque les inégalités entre les sexes persistent toujours (Conseil du statut de la femme, 2004). En effet, « les discriminations de sexe persistent dans la plupart des sociétés et continuent à désigner concrètement des différences de fonctions, de statuts, de droits et de devoirs » (Blöss, 2001 : 1). Aujourd'hui, les préjugés à caractère discriminant et le sexisme

apparaissent certes moins flagrants qu'autrefois; insidieux, ils deviennent en revanche de plus en plus subtils, que ce soit dans les secteurs privé ou public (Jacobs, 1992, cité dans Rinfret et Lortie-Lussier, 1996). Des auteures parlent en ce sens de néo-sexisme (Tougas, 1999) ou de sexisme moderne (Lips, 2002), c'est-à-dire d'une forme de discrimination basée notamment sur la « nature » du féminin, mais qui cherche à se camoufler sous des discours et des législations qui se veulent égalitaires. Par exemple, affirmer le manque d'ambition chez les femmes et l'incompatibilité de leurs rôles professionnel et parental ou encore, clamer que les entreprises embauchent des femmes non qualifiées pour satisfaire aux exigences des programmes d'action positive (PAÉE), aux quotas ou encore, au principe de la parité⁵⁰, c'est faire preuve de néo-sexisme ou de sexisme moderne (Lortie-Lussier, 1999 : 3; Tougas, 1999 : 2). En outre, en dépit des discours qui promeuvent l'égalité des pratiques organisationnelles, les stéréotypes sexuels, façonnés par les processus cognitifs de toutes et de tous, s'avèrent beaucoup plus difficiles à éradiquer puisqu'ils se basent sur des conceptions sociohistoriques, politiques et populaires de la « nature » féminine et masculine. Notre analyse conceptuelle ultérieure cherchera d'ailleurs à approfondir cette dialectique entre, d'une part, les opinions favorables aux femmes gestionnaires et les valeurs d'égalité qui sont promues dans le discours sociopolitique et, d'autre part, la perception des participantes quant aux difficultés, tels les stéréotypes sexuels, qui ralentissent leur ascension professionnelle.

50 En sociologie, le principe de parité a pour projet de lutter contre une disparité tant dans le domaine de la représentativité dans les institutions que dans les salaires. Constatant que certaines catégories sociales subissent une forte disparité entre leur nombre de base et leurs représentants élus, et qu'il existe parfois un handicap de rémunération dans les emplois occupés, notamment dans le secteur public, le principe de parité tente par des lois de redresser cette forme d'injustice. (http://fr.wikipedia.org/wiki/Parit%C3%A9_%28sociologie%29)

En troisième lieu, pour les questions ayant trait à la disponibilité et à l'articulation famille-travail, l'écart d'opinion entre les sexes demeure, mais s'amointrit considérablement. Plus précisément, les répondantes estiment à 57 % que les hommes sont plus disponibles en dehors des heures de travail rémunéré alors que 48 % d'entre eux sont d'accord avec cette affirmation. Également, 69 % des participantes et 57 % des participants jugent que l'articulation famille-travail représente un obstacle dans l'avancement professionnel des femmes. À l'inverse des libellés ayant trait à la stéréotypie sexuelle, nous constatons une forte convergence entre les opinions des femmes et des hommes cadres sur cette question. Phénomène certes plus tangible que l'attribution de croyances stéréotypées, notamment parce que l'articulation famille-travail s'actualise au quotidien dans l'accomplissement d'une série de tâches et de devoirs; il nous apparaît donc cohérent qu'hommes et femmes s'entendent davantage sur cette question comparativement à d'autres. Ainsi, nous pouvons affirmer, en compagnie d'autres chercheuses et chercheurs (Baudoux, 2005; Eliev et Bernier, 2003; Gouvernement du Québec, 1995; International Labour Office, 2004; Le Pors et Milewski, 2002; States Services Commission, 2000; etc.), que la moins grande disponibilité des femmes et l'articulation famille-travail – ce dernier influençant forcément le précédent – représentent une difficulté certaine pour les femmes cadres à la Ville de Montréal dans l'accession aux sphères supérieures.

En dernier lieu, les résultats obtenus quant aux réseaux socioprofessionnels des cadres participants permettent d'avancer que, globalement, hommes et femmes cadres échangent avec un nombre relativement similaire de collègues. Cependant, nous remarquons une différence statistiquement significative en ce qui concerne l'échange et la collaboration avec les hommes cadres supérieurs : les répondants ont davantage de contacts

avec ceux-ci que les répondantes, ce qui tendrait à montrer que les cadres femmes ont un réseau socioprofessionnel plus restreint que les cadres hommes. *A priori*, ces résultats ne nous permettent pas d'inférer que cette situation – des réseaux plus réduits pour les femmes que les hommes – nuit à l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville. Retenons par ailleurs que, en regard des études sur l'influence des réseaux sociaux dans les organisations (Crampton et Mishra, 1999; Ibarra, 1992; Maume, 2004; Metz et Tharenou, 2001, *The Economist*, 2005), le fait que les hommes cadres à la Ville soient davantage impliqués au sein des réseaux socioprofessionnels que les femmes pourrait contribuer à favoriser la progression hiérarchique. Cependant, le matériau qualitatif apportera davantage d'informations quant à l'impact des réseaux socioprofessionnels dans l'ascension professionnelle.

En conclusion, lorsqu'il est question de l'acceptation généralisée des femmes dans les postes gestionnaires, il n'est guère surprenant de constater qu'à la lumière des avancées sociétales en matière d'égalité et des gains féministes, il est difficile de s'inscrire en faux contre les valeurs d'égalité sociale, notamment lorsque celles-ci sont de plus en plus portées par l'appareil politique et administratif. Cependant, c'est lorsque nous nous référons à la perception des femmes cadres à la Ville de Montréal en tant que telle que les écarts d'opinion entre les sexes émergent, principalement lorsqu'il est question de stéréotypes à caractère discriminant influant sur la reconnaissance de leur compétence et leur crédibilité en tant que gestionnaires. En effet, en tant que groupe majoritaire, corroborant étroitement les caractéristiques associées au modèle dominant de la gestion, les hommes – blancs plus spécifiquement – ne peuvent pas être soumis aux conséquences du fait minoritaire; ils portent un regard forcément différent sur les perceptions et les comportements organisationnels.

Rappelons en terminant cette première analyse que les résultats des SBWMS restent similaires à ceux de l'étude menée au Canada par le *Women's Executive Network* (2002) dans le domaine de la gestion⁵¹. Enfin, les résultats obtenus dans le SBWMS corroborent également ceux obtenus par Landau (1995) qui, il y a plus de dix ans, constatait que le sexe et l'origine ethnique demeuraient les deux variables qui affectaient de manière significative l'avancement hiérarchique, comparativement à d'autres variables, comme l'âge, l'éducation, etc. Dans la présente étude, en raison du faible nombre de cadres répondants issus des minorités visibles et ethniques, nous n'avons pas été en mesure de vérifier la variable ethnique; seul le sexe des cadres répondants influence, sans équivoque, le parcours ascendant des cadres à la Ville de Montréal.



51 À titre de rappel, l'étude du *Women's Executive Network* (2002) montrait que 62 % des femmes cadres déplorait la présence de stéréotypes sexuels, alors qu'à la Ville de Montréal, 64 % des participantes ressentent les effets de la stéréotypie sexuelle. En ce qui a trait à l'articulation famille-travail, 68 % des femmes interrogées dans l'étude du *Women's Executive Network* (2002) disait que cela représentait une difficulté dans leur avancement professionnel; dans notre recherche, ce taux s'élève à 69 %.



Les résultats qualitatifs : que pensent les cadres de l'ascension professionnelle des femmes?

Dans cette partie, nous exposerons les résultats qualitatifs, soit ceux de l'analyse de contenu réalisée pour les questions ouvertes du questionnaire ainsi que pour les entrevues de groupe et individuelles. Plus spécifiquement, quatre rubriques défilent tour à tour et, dans chacune d'elles, des thèmes précis seront abordés.

En premier lieu, l'accent sera mis sur la structure organisationnelle de la Ville de Montréal et, par la suite, nous aborderons, dans le même contexte, la question des processus de dotation. En deuxième lieu, nous exposerons les difficultés qui ont été identifiées en matière d'ascension professionnelle pour les femmes cadres. En troisième lieu, nous ferons état de la volonté politique en matière d'égalité des sexes et de la représentation des femmes dans les postes supérieurs. En dernier lieu, seront révélées les stratégies et les pistes d'action préconisées par les cadres répondants afin de favoriser la mobilité verticale des femmes cadres à la Ville de Montréal.

La Ville de Montréal : une structure organisationnelle en changement

Au cours des entrevues, les cadres dirigeants ont mis l'accent sur le changement organisationnel dont la Ville de Montréal a fait l'objet depuis janvier 2006. En effet, la Ville a connu un changement structurel important, c'est-à-dire que l'ensemble des structures décisionnelles ont été transformées, réaménagées à l'aune des fusions municipales réalisées en 2002. Ainsi, ce contexte particulier s'inscrit en toile de fond de la problématique qui nous intéresse et ne peut être occulté; c'est pourquoi les cadres participants, dont plusieurs cadres supérieurs, ont jugé important de « mettre la table » en rappelant les normes et les processus décisionnels et organisationnels mis en place depuis 2006. Nous résumerons donc leurs propos sur le sujet.

En termes de portrait organisationnel, Montréal compte actuellement 19 arrondissements, neuf services centraux et la direction générale. Depuis le 1^{er} janvier 2006, la Ville de Montréal et les 15 villes reconstituées sont liées par une nouvelle structure : le conseil d'agglomération. En l'occurrence, la municipalité compte maintenant trois instances politiques : le conseil municipal, les conseils d'arrondissement et le conseil d'agglomération⁵². Ce changement d'ordre structurel a aussi engendré une décentralisation des processus de gestion. Plus précisément, en raison du nouveau contexte juridique, les règles sont enracinées dans la Charte de la Ville de Montréal mais chacune des unités d'affaires (les neuf services centraux et les 19 arrondissements) reste responsable et imputable de la gestion dans son unité. En d'autres mots, les lignes directrices en matière de gestion et les divers mandats sont définis par le comité exécutif de la Ville et par le directeur général (DG), mais ce sont les responsables des unités d'affaires qui définissent leurs pratiques de gestion. Ainsi, chacun des gestionnaires, cadres supérieurs à la tête des unités, est responsable et imputable de sa gestion financière et de celle des ressources humaines de son unité. Comme l'évoquait un cadre de direction, « les cadres supérieurs sont mandatés pour faire atterrir les orientations définies par le DG et l'exécutif ». Un cadre supérieur illustre éloquemment la décentralisation et la démocratisation des structures organisationnelles de la Ville.

52 Pour davantage d'informations sur la restructuration de la Ville de Montréal, voir le site suivant : http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=132,1455449&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Advenant le non-respect des procédures, la Loi ne prévoit pas de mise en tutelle de l'arrondissement [par exemple] par le conseil [exécutif] ou le corporatif, la sanction finale est politique et locale, elle revient aux électeurs. C'est comme ça que ça marche dans un système démocratique, sinon ça devient une dictature de fonctionnaires.

Autrement dit, ce sont les conseils d'arrondissement, donc l'instance politique locale, qui entérinent le choix de la directrice ou du directeur d'arrondissement. Par conséquent, comme l'indiquait un gestionnaire, « l'avantage de la reddition de comptes face au conseil d'arrondissement, c'est que, comme directeur d'arrondissement, tu dois t'assurer de la transparence au niveau du processus [de sélection] ». De plus, comme certains l'ont souligné, le Vérificateur général de la Ville possède un pouvoir de dénonciation envers les gestionnaires qui contreviennent aux normes édictées par la Charte.

En résumé, compte tenu du changement structurel dont la Ville a été l'objet ces dernières années, il semble, pour l'instant, régner une tension entre les partisans et partisanes de la centralisation et les gens qui préfèrent l'approche de la décentralisation des pouvoirs et de la gestion. Cette dialectique entre deux modèles de gestion occasionne aussi des positions mitoyennes, à savoir les personnes qui tantôt vantent les aspects positifs liés à la centralisation, tantôt ceux inhérents à la décentralisation. Cette situation apparaît être à la source de diverses insatisfactions chez le personnel cadre, comme l'exemplifie ce gestionnaire.

C'est particulier, [...] vous allez parler à une personne d'un arrondissement et une semaine, *il* va vanter la décentralisation et, la semaine d'après, *s'il* n'aime pas la décision qui a été prise par son conseil d'arrondissement, *il* va souhaiter la recentralisation. Alors, cette tension entre la centralisation et la décentralisation est omniprésente à la Ville, il y a comme un balancier continu entre les deux approches.

Finalement, un autre élément a aussi été mis en relief concernant le contexte dans lequel évolue l'Administration municipale, c'est-à-dire les coupures et les restrictions financières auxquelles sont soumis les cadres. Dans cette perspective, toutes et tous les gestionnaires sont confrontés au défi suivant : devoir respecter les limites budgétaires imposées, et ce, tout en tenant compte des questions liées à l'égalité sociale, que ce soit par l'entremise de programmes déjà existants (par exemple, le Programme d'accès à l'égalité en emploi) ou encore dans le déploiement et le financement de futurs programmes en vue de réduire les écarts dans la représentation des catégories minoritaires au sein des postes cadres.

6.1.1 Les processus de dotation à la Ville

Dans le contexte actuel de la décentralisation, la question des processus de dotation était à l'ordre du jour. En réponse à cette question, nous constatons que les opinions restent divergentes, voire opposées dans certains cas. D'un côté, une part des cadres participants apparaissent critiques envers les procédés de dotation, que l'on dit souvent « variables d'un arrondissement à l'autre ». Le changement structurel que la Ville a connu serait en partie responsable des écueils constatés selon l'un d'eux, qui observait « le meilleur comme le pire » dans le respect ou non des processus de gestion des ressources humaines. Toutefois, en dépit du fait que les structures organisationnelles « ne seront jamais parfaites, poursuivait-il, il reste du travail à faire pour assurer l'équité dans les processus de dotation ».

D'autres cadres participants se sont montrés davantage critiques en faisant état de la discrimination latente qui teintait les processus de sélection. Plus précisément, certains cadres ont noté que des stéréotypes demeuraient présents dans les critères de promotion, qu'il n'y avait pas d'affichage public pour les postes supérieurs et, en cela, que les processus de sélection n'étaient pas transparents puisqu'ils semblent biaisés par les intérêts politiques de la haute direction. Ainsi, nombre de personnes déplorent le favoritisme des comités de sélection, souvent non mixtes; les décisions seraient prises « d'avance » en regard des enjeux politiques et les candidates ne seraient ainsi pas considérées sérieusement lors des entrevues de sélection. Deux cadres participants offrent d'ailleurs un témoignage en ce sens :

Il n'y a pas un poste [de direction] qui est affiché, sauf ceux des ressources humaines, comme par hasard. Les autres ne sont pas affichés. Il n'y a pas de concours. Quand ils sont affichés, l'entrevue n'est même pas faite avec un spécialiste de l'externe autour de la table pour être capable d'appuyer la recommandation. [...] [Une autre fois], on ne m'a tout simplement pas inscrite au concours, supposément parce que je n'avais pas l'expérience nécessaire. [...] J'avais exactement les mêmes années en termes d'expérience que mes collègues, mais j'étais à la Ville depuis moins longtemps qu'eux.

Suite au processus fait de façon objective, à compétence égale, j'ai nommé une femme. Un cadre est venu me voir en me disant : « C'était rendu à mon tour d'avoir ce poste, celui qui était là avant me l'avait promis. Tu la feras passer après! »

Dans cette perspective, et à la lumière d'une reddition de comptes qui apparaît « inégale » dans la dialectique « services centraux versus arrondissement », quelques cadres répondants privilégient la voie de la recentralisation de la gestion des ressources humaines. En revanche, divers cadres précisent que des efforts notables sont réalisés « pour se donner des balises et standards communs » ainsi que des « outils uniformisés » pour assurer la transparence et l'équité des processus. D'autant plus que les outils en matière d'égalité « sont là », il s'agit donc que les gestionnaires aient la volonté de les appliquer. Dans cette optique, certains cadres supérieurs ont tenu à spécifier que, dans leur unité, « c'est la compétence [des candidates et candidats] qui prédomine » et d'autres indiquent que, de façon générale, les processus de dotation sont respectés. À cet égard, des gestionnaires interrogés ont rappelé le rôle de « chien de garde » de la Commission de la fonction publique qui, annuellement, émet un rapport au comité exécutif, ce qui induit « une pression » sur les dirigeants afin qu'ils se conforment aux normes en matière de dotation.

Enfin, les cadres supérieurs réitèrent l'importance de rendre les dirigeants imputables de leurs gestes et de leurs pratiques gestionnaires. Dans cet esprit, l'un d'eux indiquait qu'il était futile de désirer l'implantation d'une structure de surveillance avec un pouvoir coercitif sur les unités récalcitrantes; l'idée étant d'amener les gestionnaires à devenir « responsables et imputables », comme l'illustre ce dernier :

À la Ville, on souhaiterait qu'il y ait toujours un « big brother » par-dessus l'arrondissement, [...] un « big brother » par-dessus la Ville, et un autre par-dessus... Un jour, il faut que ça arrête à quelque part. [...] Le législateur a décidé que, pour les arrondissements, cela arrêterait au maire d'arrondissement. [...] Il y a [donc] une autonomie et une imputabilité qui ont été données au conseil d'arrondissement.

Qui plus est, cette nouvelle approche de gestion au sein de la Ville présente l'avantage de « rester plus proche du citoyen », puisque, rappelons-le, c'est le conseil d'arrondissement qui confirme la sélection de la directrice ou du directeur d'arrondissement. Ce dernier devient du coup « beaucoup plus redevable [au] citoyen [...] ». Ça, c'est l'avantage du processus », concluait un dirigeant. Finalement, après le changement organisationnel que la Ville a vécu dernièrement, il s'agit, pour une majorité de cadres supérieurs, « d'une question de temps », et non pas de « mauvaise volonté », afin de développer les « meilleures pratiques » en matière de dotation.

6.1.2 Les programmes d'accès à l'égalité

Dans le même ordre d'idées que la gestion des ressources humaines et des normes sous-jacentes, le Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) a fait l'objet de discussions qui reflètent différentes positions. Dans un premier temps, des cadres participants soulignent que les programmes d'action positive, tel le PAÉE au sein de la Ville, sont nécessaires puisqu'il y a « encore trop de déséquilibre » dans la représentation des femmes et des hommes dans les postes de direction. Plus largement, des mesures ou les lois visant « l'égalité en général » (donc visant les femmes et les groupes minoritaires) restent essentiels dans la perspective où le « bon vouloir » n'est pas forcément garant de résultats concluants.

Il faut être coercitif. Je ne crois pas au bon vouloir. [...] [Et] les communautés culturelles, c'est pathétique présentement. Des gens de très haute compétence que nous ne sommes pas capables de faire entrer dans nos organisations. [De plus] être femme d'une communauté culturelle, oublie ça, tu n'es même pas dans le portrait.

À cet égard, diverses questions sont restées sans réponse à propos du PAÉE : les cadres se questionnent notamment sur la reddition de comptes qui est faite par l'Administration, et sur les aspects coercitifs advenant le non-respect des objectifs. Dans le même esprit, on note aussi un manque de reddition de comptes dans les arrondissements par rapport aux services centraux. Un autre cadre participant suggère que le problème majeur du PAÉE se situe dans la façon dont les bassins disponibles, pour chacun des groupes visés par le PAÉE, sont calculés par le Capital humain. Plus largement, des commentaires sont à l'effet que plusieurs gestionnaires apparaissent d'entrée de jeu moins enclins à mettre en œuvre le PAÉE, comme l'explique un cadre répondant :

Beaucoup de gestionnaires ont des réticences à appliquer le programme [PAÉE]. Par exemple, il arrive que sur une liste de neuf noms, le gestionnaire ne veuille rencontrer que les hommes québécois. Certains diront quelque chose comme « je l'ai déjà, mon Mahomet ».

Afin d'amoindrir ces résistances liées au PAÉE, un gestionnaire mentionnait que la Ville devait se doter d'outils d'information afin, d'une part, de rappeler que les candidates et candidats promus dans le cadre des PAÉE sont choisis à compétence égale et, d'autre part, de sensibiliser aux apports attribuables à la diversité dans les équipes de travail. Un autre renchérisait en évoquant que les femmes « sont évaluées selon leurs compétences, elles ne doivent pas avoir de malaise à être priorisées » lors des concours. À ce propos, un cadre de direction estimait que, « généralement, c'est la compétence qui tranche, c'est rare qu'il faille faire de la discrimination positive ». Dans cet esprit, « il faut travailler en sélectionnant les [candidates et] candidats sur la base des compétences et non pas sur une base de discrimination positive ». Ainsi, pour quelques cadres répondants, le PAÉE demeure déjà une mesure très contraignante et ne représente pas la meilleure stratégie pour atteindre l'égalité : « Ce n'est pas en adoptant des normes légales obligatoires qu'on va y arriver, mais en travaillant sur les mentalités ».

Pour d'autres, le fait que le PAÉE soit un programme lié à une législation reste essentiel afin que les gestionnaires « se sentent interpellés » et respectent les processus de dotation. Dans cette perspective, un cadre de direction rappelait qu'un plan d'action triennal sur l'accès à l'égalité en emploi était en élaboration pour le printemps 2008 et que celui-ci déterminera les écarts à combler pour chaque unité administrative. En cela, inscrire concrètement des objectifs tangibles dans un plan d'action, lequel est lié à une loi, oblige à une certaine rigueur dans la gestion de ressources humaines.

Ils vont être obligés [les cadres supérieurs], [de se demander s'ils] ont fait les efforts pour attirer les femmes, si elles ont été évaluées compétentes comme les autres et si elles ont été engagées. [...]. Tant que ça ne nous interpelle pas vraiment, je pense qu'on ne se sent pas autant forcé à infléchir une tendance. Mais quand nous avons une loi et des objectifs quantitatifs, ça nous interpelle, parce que c'est de la reddition de comptes : nous devons rendre compte de la réduction des écarts.

En somme, cette rubrique montre que le nouveau contexte organisationnel de la Ville reste une donnée importante qui ne peut être occultée à la lumière des difficultés qui ont été évoquées sur le plan de la gestion des ressources humaines. De plus, les écueils observés et les critiques émises à propos des processus de dotation et de la gestion du PAÉE s'inscrivent aussi dans la même logique : le succès du PAÉE reste tributaire de procédés transparents et équitables en matière de dotation. Et c'est à cet égard que les opinions diffèrent le plus; tantôt les gestionnaires interrogés se disent confiants que la reddition de comptes et l'imputabilité des dirigeants réussiront à établir « les meilleures pratiques » de gestion des ressources humaines tandis qu'à l'autre bout du spectre, des cadres participants déplorent le laxisme, l'iniquité, le peu de reddition de comptes et de mesures « plus coercitives » qui imprègnent les processus de sélection des cadres de direction et des cadres supérieurs.

Regards et perceptions des cadres : des difficultés particulières pour les femmes?

Dans le cadre de cette section, nous ferons état des difficultés qui ont été identifiées dans les entrevues de groupe et individuelles ainsi que dans le questionnaire (question 32). Divisée en quatre rubriques, la partie suivante abordera en premier lieu la problématique de l'articulation famille-travail ainsi que son corollaire, la disponibilité nécessaire au travail gestionnaire. En deuxième lieu, sera mis en relief le caractère dit masculin de la culture à la Ville de Montréal et, par conséquent, les stéréotypes et les préjugés auxquels se butent les femmes cadres. En troisième lieu, nous nous attarderons sur les opinions des cadres concernant les réseaux sociaux dominants (les *boy's clubs*) et, en dernier lieu, l'attention sera focalisée sur les comportements et aptitudes des femmes en regard de l'avancement hiérarchique.

Articuler famille-travail : un défi dans le parcours ascendant

La problématique de l'articulation famille-travail représente une difficulté qui ressort de manière prédominante dans l'analyse de la question 32. En effet, 25 % des 568 cadres qui ont répondu à cette question jugent que la famille et les responsabilités inhérentes, qui incombent majoritairement aux femmes, se posent en termes de défis et d'obstacles dans la carrière ascendante des femmes. Par voie de conséquence, les cadres répondants estiment fréquemment que les femmes offrent une moins grande disponibilité à l'organisation, comparativement à leurs collègues masculins.

Les entrevues ont permis quant à elles d'étayer davantage les opinions des participantes et participants œuvrant dans les postes de direction. Environ la moitié des cadres répondants remarquent que l'articulation famille-travail « n'est pas un enjeu important » pour les femmes cadres dans les postes supérieurs car, de façon générale, « la famille est déjà faite », et ce, en raison du nombre d'années d'expérience de gestion que requiert ce niveau hiérarchique, soit entre 15 et 20 ans selon un répondant. Dans ce sillage, plusieurs précisent que, comparativement à d'autres organisations, particulièrement les entreprises privées, la Ville offre déjà des conditions de travail plus enviables – sous forme de congés divers – que celles des contribuables. En ce sens, l'articulation famille-travail devient beaucoup plus aisée dans une structure comme celle de la Ville, où l'on note un bassin potentiel de cadres pour remplacer les personnes en congés de parentalité, par rapport à une autre entreprise de moins grande envergure. Toutefois, d'autres répondent à cet argument que, au niveau des postes de direction, vu les petites équipes de travail, il apparaît difficile de combler les absences dues aux congés de parentalité. C'est dans cette optique qu'une participante évoquait la nécessité de « trouver des pratiques avant-gardistes pour gérer l'articulation famille-travail ».

En dépit du fait que cette problématique ne semble pas représenter un enjeu majeur au sein de l'organisation pour les cadres supérieurs interrogés, tous conviennent néanmoins « qu'il est toujours possible de s'améliorer ». Dans cette perspective, nombre de participantes et participants mettent l'accent sur les « jeunes générations » ou la « relève », que l'on juge d'entrée de jeu moins intéressée à une vie professionnelle trop accaparante où la vie personnelle serait reléguée à l'arrière-plan. Ainsi, plusieurs estiment que la Ville devrait être sensible à cette réalité afin de « devenir un employeur de choix pour les jeunes ». Au surplus, certaines et certains cadres remarquent que les jeunes hommes se montrent davantage intéressés que leurs aînés à s'impliquer au sein de la sphère privée et, par ricochet, plus préoccupés par la notion de l'articulation famille-travail et sensibles aux mesures organisationnelles déployées en ce sens.

En contrepartie, d'autres cadres répondantes nuancent ce portrait en mentionnant que les plus jeunes femmes, celles qui ont des enfants à la maison, ou celles qui anticipent en avoir, peinent davantage que les femmes plus âgées, celles dont « la famille est faite ». Elles indiquent qu'il existerait un préjugé selon lequel les femmes sont d'emblée étiquetées comme étant moins disponibles et « fiables » que les hommes en raison des responsabilités familiales qu'elles assument majoritairement. Ce préjugé serait entretenu tant par des femmes que des hommes.

J'ai entendu d'une collègue gestionnaire : « Entre un homme et une femme, je choisis l'homme. Avec les femmes, on risque d'être abandonné à cause des enfants ». C'est pour ça qu'elle embauche des hommes.

D'autres cadres rappellent aussi que les femmes restent fréquemment les premières sollicitées lorsque survient la réalité de devoir prendre soin de parents vieillissants. Ainsi, que ce soit pour les enfants, les responsabilités domestiques ou celles liées aux soins des proches en perte d'autonomie, cela influence souvent la disponibilité qu'elles peuvent offrir à l'organisation. Or, la disponibilité démontrée reste fréquemment signe du dévouement et de la fidélité envers l'organisation, la culture gestionnaire en général, et celle de la Ville en l'occurrence, semble valoriser une « disponibilité à outrance », plusieurs heures supplémentaires, « des 50-60 heures » dans les hautes directions selon l'opinion de plusieurs cadres répondants, et ce, en raison de la prédominance d'une « culture de l'urgence ».

Je crois que nous glorifions les gars qui font 60 heures par semaine. Désolée, je suis aussi de celles qui croient qu'ils ne travaillent pas mieux. S'il y a une crise du verglas, un tsunami ou que la sécurité des gens est en danger, nous allons travailler 24 heures sur 24. Mais il y a rarement un dossier où la vie de quelqu'un est en danger. Nous sommes comme un petit hamster qui fait tourner la roue. S'il ralentit, la roue va ralentir. C'est parce qu'on associe ça à de l'incompétence, à un manque de fidélité à l'entreprise. Non, ce n'est pas vrai. Je suis très fidèle, je vais travailler très fort, [...], je vais faire mon travail, mais à un moment donné, c'est assez.

Même si certains remarquent que « la donne change » et qu'il est fort possible de s'en tenir aux heures rémunérées dans les postes intermédiaires, une majorité de cadres répondants conviennent que dans les postes supérieurs, « il est difficile de s'en tenir à un 40 heures/semaine ». Néanmoins, selon l'avis de divers cadres, il serait important de « déconstruire l'idée de la disponibilité à 100 % en agissant sur les valeurs organisationnelles », notamment la prémisse selon laquelle la compétence et l'efficacité seraient calculables en heures passées dans l'organisation. En outre, une sensibilisation à une nouvelle organisation du travail, basée sur « un principe de vie plus équilibrée » et, en cela, une meilleure promotion de l'articulation famille-travail au sein de la Ville, apparaît comme une action susceptible de rallier tant les femmes que les hommes, particulièrement celles et ceux des « jeunes générations ».

En résumé, en dépit du fait que peu de stratégies concrètes ont été proposées pour répondre au défi de l'articulation famille et travail, la préoccupation pour cette problématique reste palpable. Comme l'évoquait un cadre supérieur en guise de conclusion, un des défis est « d'équilibrer les besoins personnels [des employés] et opérationnels [de la Ville], notamment pour le recrutement de la relève et la rétention du potentiel ».

Une culture masculine empreinte de stéréotypes et de préjugés envers les femmes

La culture organisationnelle qualifiée de masculine, ainsi que les préjugés et les stéréotypes qui la sous-tendent, est la tendance majoritaire qui se dégage du matériau de la question 32 sur les difficultés rencontrées par les femmes dans leur parcours ascendant. En effet, dans une proportion de 40 % (sur 568 personnes qui ont répondu à cette question) les personnes répondantes estiment que la culture organisationnelle, jugée masculine, et les stéréotypes qui perdurent sur les femmes, que ce soit par rapport à leur compétence, leur crédibilité, leur ambition personnelle ou leur émotivité, représentent les obstacles les plus notables en matière d'avancement professionnel.

Plus spécifiquement, à l'intérieur de cet ensemble de caractéristiques stéréotypées, ce qui marque davantage les témoignages des cadres répondants – et qui rejoint les résultats obtenus dans le SBWMS – c'est le nombre de commentaires à l'effet d'une moins grande reconnaissance et considération de leurs compétences ainsi que de leur crédibilité en tant que gestionnaire. Corollaire à la compétence, la crédibilité apparaît en effet cruciale pour réussir à se hisser au sommet de la hiérarchie. Par conséquent, certaines cadres participantes ont réitéré le fait de devoir « travailler plus », « plus fort », « performer davantage » pour réussir et « prouver la qualité de leur travail », comparative-ment aux collègues masculins. Les témoignages d'une participante et d'un participant exemplifient ce phénomène :

L'un des enjeux, c'est de reconnaître la compétence des femmes. Souvent, elles n'ont pas de problème à faire reconnaître leurs compétences professionnelles, mais c'est souvent plus difficile de faire reconnaître leurs compétences de gestionnaire.

J'ai plus de choses à dire sur les stéréotypes qui font que nous [les femmes] avons à travailler plus fort. [...] Et quand nous travaillons plus fort, les gars ont peur de nous.

Ainsi, pour une part des cadres répondantes, il semblerait que le statut de femme les désavantage par rapport à leurs homologues masculins. De plus, la grande rigueur dont font preuve les femmes dans l'accomplissement de leurs tâches est aussi évoquée dans les propos des cadres participants. Par exemple, elles et ils notent qu'elles prêtent davantage attention aux détails, à la « finition », qu'elles sont plus attentives aux étapes méthodologiques et qu'elles étayaient avec soin leurs dossiers.

Plus largement, nombre de cadres répondants ont mis de l'avant le caractère *a priori* masculin de la culture organisationnelle de la Ville, à savoir que les femmes évoluent dans une « culture masculine » ou dans un « monde d'hommes ». De façon plus péjorative, d'autres caractérisent l'organisation comme étant une structure « misogyne », « machiste » ou encore « paternaliste ». En cela, les cadres participants dénotent que de « vieilles mentalités » perdurent dans l'ensemble de la Ville et « qu'il reste encore beaucoup de dinosaures ». Également, les cadres soulignent le confinement des femmes dans les mêmes secteurs (ressources humaines, culture, etc.).

Traditionnellement, la fonction publique municipale était un monde d'hommes; les femmes sont cantonnées aux secteurs « mous ».

Une femme parmi une mer de gars... [...]. Même si nous sommes supposément dans un processus égalitaire, les stéréotypes finissent par prendre le dessus. C'est l'expérience qui est peut-être la plus frustrante [...]. Il reste encore beaucoup de ces barrières qui ne sont pas écrites.

Quelques cadres répondants soutiennent ainsi qu'une minorité de directeurs généraux sont enclins à engager davantage de femmes cadres au sein de leurs unités d'affaires. Toutefois, d'autres discours se veulent plus encourageants; plusieurs participantes et participants remarquent un changement graduel dans les mentalités. Pour certains cadres, formation et sensibilisation seraient nécessaires pour annihiler les préjugés et les stéréotypes, non seulement envers les femmes, mais aussi envers les communautés culturelles, tandis que pour d'autres, la solution la plus efficace passe essentiellement par l'augmentation du nombre de femmes dans les postes de direction. Autrement dit, en accroissant le nombre de femmes dans les fonctions stratégiques, la culture dite masculine et les préjugés sous-jacents disparaîtront parce que les « valeurs et le style de gestion [des femmes] s'enracineront ».

Finale, si plusieurs ont réitéré le maintien de préjugés et de stéréotypes à l'endroit des femmes cadres, particulièrement en ce qui a trait à leurs compétences de gestionnaire, et ont mis en exergue les diverses conséquences qu'une culture considérée masculine engendrait sur leur mobilité verticale, quelques cadres répondants se disent confiants et estiment que l'organisation elle-même a pris un virage notable en matière de promotion des valeurs d'égalité sociale, comme l'évoque ce cadre de direction.

Il va toujours y avoir des gens qui vont être réticents à l'embauche de minorités ethniques ou visibles, des femmes, des handicapés. [...] Ils ne sont plus dans la réalité des années 2000. Il faut être au-dessus de cela. Si quelqu'un a un problème à vivre avec ça, qu'il aille ailleurs. [...] Mais l'organisation, chez nous, nous ne sommes plus là, mais plus du tout.

6.2.3 Les réseaux sociaux dominants et le « réseautage »

Les réseaux sociaux dominants, souvent nommés les *boys' clubs* dans le jargon organisationnel, font aussi l'objet d'une autre tendance, minoritaire comparativement aux deux phénomènes précédents, mais qui émerge néanmoins des données. Plus explicitement, les cercles d'initiés, souvent proches du « monde politique » comme le spécifient certains cadres répondants, restent hermétiques aux femmes. Pour expliquer le caractère « fermé » des réseaux, quelques-uns évoquent la « peur de l'invasion » ou la « menace » que les femmes représenteraient dans un contexte organisationnel très compétitif, où les postes de cadre de direction et supérieur ne sont pas légion. Il est intéressant de noter ici que certaines personnes ont précisé qu'avec les fusions, les femmes cadres ont été systématiquement exclues des postes supérieurs, et ce, en raison du « favoritisme », soit des nominations qui auraient été liées à des intérêts politiques. De plus, plusieurs rappellent le biais homophile de ces réseaux, c'est-à-dire la tendance à s'associer avec des gens qui nous ressemblent. Dans la même optique, d'autres cadres répondants mentionnent que l'absence de mentors constitue une difficulté pour les femmes.

En revanche, d'autres opinions se font mitigées; si le phénomène des *boys' clubs* est encore présent, il s'amenuiserait « avec le temps ». Pour d'autres cadres participants, « réseauter » avec des personnages politiques n'a absolument aucune influence sur les nominations dans les postes de direction et supérieurs. En ce sens, une majorité de cadres supérieurs exprime leur désaccord sur les perceptions à l'effet que les nominations sont liées aux réseaux sociopolitiques à la Ville. Autrement dit, selon eux, les processus de dotation sont respectés et le politique n'interfère pas dans le choix des candidates et candidats.

Par-delà les divergences d'opinions sur l'importance de connaître les « bonnes personnes » afin d'accéder aux sphères de direction, la plupart des cadres répondants s'entendent pour affirmer que les réseaux socioprofessionnels sont importants car « il est nécessaire d'avoir des lieux de rencontre pour échanger et briser l'isolement ». De plus, les réseaux aident à se faire « reconnaître dans un domaine d'expertise », ce qui apporte du coup une plus grande visibilité dans le milieu. Or, selon l'avis de plusieurs, les femmes n'investissent pas suffisamment les réseaux dominants, notamment par manque de temps en raison de l'articulation famille-travail, comme le rappelle une participante :

L'idée d'activités, de rencontres pour les femmes, c'est à développer afin que le réflexe du « réseautage » se développe chez elles. Les femmes sont souvent très prises par le travail et les responsabilités familiales. On ne prend pas le temps. On n'a pas de programme pour luncher avec des collègues. Il faut penser à créer des occasions. Ça pourrait être fait par le Conseil des Montréalaises ».

Sur cette dernière question, à savoir le rôle du Conseil des Montréalaises dans la création de lieux de « réseautage », toutes ne sont pas favorables à cette avenue; pour les autres, la mission du Conseil reste d'abord un rôle de « chien de garde » et d'organisme conseil, et non pas un « club social ». Par ailleurs, une autre possibilité est aussi invoquée pour expliquer la faible présence des femmes dans les réseaux socioprofessionnels, à savoir le peu d'intérêt des femmes pour les « jeux politiques » qui s'y déroulent. Pour certaines, il s'agirait de « quelque chose de moins naturel » pour les femmes; il faut donc qu'elles s'efforcent d'y prendre part. Néanmoins, une majorité de cadres participants précisent clairement que les femmes ne manquent pas d'habiletés politiques, mais bien de temps et parfois d'intérêt. En contrepartie, une minorité affirme que ces aptitudes restent à optimiser afin d'accéder aux postes supérieurs.

Dans ce sillage, l'une des participantes estime qu'il importe de développer des réseaux de femmes, mais pas exclusivement « sinon tu restes limitée » et « risques de porter une étiquette »; il faudrait aussi des réseaux mixtes. Toutefois, l'implication dans les réseaux peut rester modérée : « ce n'est pas nécessaire de devenir la présidente » ironisait-elle. À cet égard, diverses stratégies ont été émises afin de favoriser les activités socioprofessionnelles des femmes ainsi que leur visibilité. Par exemple, les femmes pourraient privilégier les activités socioprofessionnelles qui « restent près des heures de travail », comme les 5 à 7 et les déjeuners-causeries. Dans la même lancée, les cadres croient que les femmes doivent organiser un réseau famille/voisins et privilégier un partage des tâches familiales égalitaire afin d'être en mesure d'être disponibles hors des heures de travail rémunéré. Finalement, une autre répondante donne son exemple personnel en matière de « réseautage » : elle choisit les activités auxquelles elle ira en fonction des personnes qui seront présentes et avec lesquelles il serait bénéfique d'être en contact, principalement dans le but avoué de faire « avancer ses dossiers ».

En somme, si plusieurs estiment que les réseaux sociaux et les relations politiques jouent un rôle considérable dans l'ascension professionnelle et les promotions dans les postes supérieurs, une part des cadres interrogés lors des entrevues s'inscrit en faux contre cette affirmation. Au-delà de ces divergences, la plupart des répondantes et répondants reconnaissent, d'une part, l'importance d'avoir « une bonne réputation » au sein des cercles socioprofessionnels et, d'autre part, la nécessité de développer le « sens du politique ». Finalement, en dépit des contraintes temporelles évoquées par les femmes, le « réseautage » offre une visibilité et des contacts non négligeables en matière de mobilité verticale, ainsi qu'un lieu d'échange et de soutien socioprofessionnels.

6.2.4 Les valeurs et les caractéristiques individuelles des femmes

En ce qui concerne les caractéristiques des femmes en tant que gestionnaires, dans une tendance minoritaire par rapport aux autres aspects énoncés, mais néanmoins présente, une part de cadres participants invoque une série de caractéristiques qui feraient défaut aux femmes, comparativement aux hommes; ces lacunes contribueraient à maintenir leur faible présence dans les hautes sphères organisationnelles. En rafale, les femmes cadres manqueraient « d'agressivité », de leadership et d'expérience en gestion, notamment au sein d'une structure « aussi complexe que la Ville », pour accéder aux postes supérieurs. Qui plus est, elles n'auraient pas suffisamment confiance en elles-mêmes et en leurs capacités et, conséquemment, seraient « insécures » et ne « s'affirmeraient pas assez ». Une participante illustre d'ailleurs ce portrait en mentionnant que plusieurs femmes se sentaient aux prises avec « le syndrome de l'imposteur ». En réalité, toutes et tous les gestionnaires interrogés lors des entrevues reconnaissent que les femmes ont du potentiel, mais plusieurs « hésitent à y aller », c'est-à-dire à manifester leur intérêt, par exemple présenter leur candidature lors d'un concours, pour atteindre les postes supérieurs. En ce sens, certaines et certains gestionnaires ont mentionné les encouragements à l'endroit d'une potentielle candidate afin que celle-ci « se décide » à postuler lors d'un concours pour un poste de niveau plus élevé.

Dans le même registre, les femmes restent fréquemment perçues comme étant trop humbles et modestes de « leurs succès », c'est-à-dire qu'elles ne publicisent pas suffisamment leurs réussites professionnelles. Également, le fait qu'elles soient axées principalement sur la tâche, s'arrêtant sur « les détails » – trop diront certaines personnes – au détriment d'un investissement dans les réseaux de sociabilité, tel qu'évoqué plus haut, nuit à leur visibilité et à leur reconnaissance par les pairs. Par ailleurs, l'ambition professionnelle semble aussi différer, selon une proportion de répondantes et répondants. Les femmes seraient moins enclines à s'investir entièrement dans la vie professionnelle au détriment de la vie familiale et personnelle. Selon quelques participantes, l'importance accordée à la sphère privée-familiale vient influencer davantage les aspirations et la volonté des femmes d'accéder aux postes supérieurs, comparativement à ce que vivent les hommes. C'est dans cette perspective, au dire de celles-ci, que les femmes ne sont pas « prêtes à payer le prix » pour accéder à des postes stratégiques en « faisant don de soi » à l'organisation.

6.3 « Avoir à cœur la cause des femmes » : la nécessité d'une volonté politique

Que pensez-vous de la volonté politique en ce qui a trait à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les postes cadres? À cette question, les réponses demeurent partagées. D'un côté, un certain nombre de cadres répondants déplorent l'absence d'efforts et d'actions concrètes afin de combler les écarts et, en ce sens, un manque de volonté politique affirmée. En effet, plusieurs notent la présence de « beaux discours » ou de « discours creux », mais constatent un « décalage » entre « le langage égalitaire » et les actions tangibles en matière d'égalité sociale. Pour pallier cette lacune, certains cadres affirment que la mise en place de mesures concrètes demeure nécessaire, par exemple de nommer une femme une fois sur deux lorsqu'un poste de direction ou supérieur est à combler. En outre, pour ces personnes interrogées, l'égalité entre les femmes et les hommes exige des mesures qui peuvent apparaître contraignantes, voire coercitives aux yeux d'autres, mais sont essentielles afin d'atteindre les objectifs d'équité et de justice sociale promus par la Ville. Comme l'exprimait un cadre supérieur : « Malheureusement, il faut forcer les choses [en matière d'égalité], parce que ça ne se fait pas tout seul ». Dans le même esprit, une cadre de direction déclarait lors des entrevues :

Suite à cette recherche, les recommandations à l'exécutif devraient être assorties de mandats spécifiques, très concrets, [ils ne doivent] pas seulement prendre acte de l'avis, sinon il risque de rester lettre morte.

D'autres cadres participants ont précisé qu'en dépit des orientations politiques données par les élus et les cadres dirigeants (le directeur général et le comité exécutif), l'appareil administratif doit aussi faire preuve de détermination en matière d'égalité et de réduction des écarts et, ainsi, « suivre les lignes directrices », sinon, au dire d'un cadre de direction, « le politique ne marche pas si l'administratif décide de ne pas en tenir compte ». Finalement, quelques cadres répondants ont rappelé que « le politique » et les « équipes de direction » devraient « donner l'exemple » en matière d'égalité et de parité et, en cela, favoriser eux-mêmes une meilleure représentation des femmes dans les instances décisionnelles.

La nomination à l'exécutif de davantage de femmes élues permettrait de maximiser la présence de femmes en haut de l'échelle, ce qui risquerait de faire bouler de neige pour les échelons en dessous.

D'un autre côté, il y a les cadres participants qui ont tenu à réitérer qu'il existe une réelle volonté politique de la part des dirigeants de la Ville. Pour certains, à l'aune du récent changement au niveau de la direction générale, « le message administratif en matière d'égalité est clair et fort, mais peut-être pas assez connu politiquement », c'est-à-dire que les mesures mises de l'avant par l'Administration ne sont pas forcément relayées par le politique et, notamment, par les médias, à l'instar de la scène politique provinciale. Également, selon les propos d'un cadre supérieur, la volonté de changer l'environnement « monochrome » [blanc, masculin, francophone] de la Ville et de réduire les écarts entre les femmes et les hommes demeure palpable, notamment depuis la dernière année.

À chaque fois que des postes se sont libérés, il y a eu une très grande attention à ce qu'on puisse rééquilibrer les choses. Ce qui fait qu'aujourd'hui, je pense que sur les [19] arrondissements, il y a maintenant trois directrices. Ça veut dire que sur quatre postes qui sont devenus vacants, il y a 50 % de femmes qui ont été nommées. Donc, dans une approche d'une sur deux – chaque fois qu'un homme part, une fois sur deux, c'est une femme – nous allons arriver à une parité assez rapidement.

Plusieurs ont ainsi réaffirmé la volonté politique et administrative de la Ville en matière d'égalité en étayant leurs témoignages d'améliorations et de succès obtenus dernièrement. Dans cette perspective, quelques répondants se disent très confiants des orientations prises : « le dossier des femmes ne m'inquiète pas du tout. Je suis très confiant ». Enfin, d'autres répondants ont évoqué la confiance qu'ils entretenaient envers l'actuelle équipe administrative de la ville-centre, notamment à l'égard du directeur général et de sa volonté en matière d'égalité sociale.

Quant à l'épineuse question des quotas, la majorité des cadres répondants n'approuvent pas cette mesure, et ce, tant les hommes que les femmes. Différentes raisons sont invoquées pour réfuter cette pratique, jugée d'entrée de jeu « trop coercitive ». En rafale, les cadres participants mentionnent que cette tactique ne « créerait que davantage de tensions », que cela « ne fera pas changer les mentalités » et « nuirait à l'intégration des femmes » car, celles-ci doivent « manifester [leur intérêt] aussi ». En contrepartie, une minorité de cadres répondants, des hommes et des femmes, se sentent à l'aise avec la notion des quotas, notamment parce que « le libre choix, ça ne marche pas ». Finalement, un cadre de direction concluait, en faisant référence aux décisions politiques, que « si le maire veut la parité [dans les directions supérieures], la décision viendra du politique; le DG étant le premier fonctionnaire de la Ville. » Ce propos met donc en relief le fait que les décisions ayant trait à la parité ou à toutes mesures législatives se situent en amont des orientations prises par l'appareil municipal qui, lui, est chargé de leur mise en œuvre.

En somme, en dépit des opinions variables sur la volonté politique démontrée par les dirigeants de la Ville en matière d'égalité sociale, le discours des cadres supérieurs reste fréquemment sous le signe du positivisme : « l'évolution des mentalités [en vue de l'égalité], c'est un train en marche qui ne pourra pas reculer »; « la gestion de la diversité, c'est un processus irréversible ». D'autres affirment que les femmes atteindront une représentativité de 50 % dans les postes cadres dans « un an ou deux », alors que pour les postes supérieurs, « au niveau de la direction de la Ville, c'est une question de temps », concluait un autre cadre participant.

D'autres pistes d'action pour favoriser l'ascension professionnelle des femmes

Outre la volonté politique évoquée afin d'arriver à une représentation égalitaire dans les postes de direction et supérieurs et la loi sur l'accès à l'égalité en emploi, diverses mesures, pistes d'action ou programmes ont été suggérés par les cadres répondants afin de favoriser la mobilité verticale des femmes cadres. Dans cette section, nous exposerons les propositions récurrentes qui ont été identifiées par les cadres participants. Ces propositions sont détaillées par l'entremise de différentes rubriques thématiques.

La mise en place d'un programme de mentorat et de *coaching*

La plupart des cadres répondants se disent en faveur de la création d'un programme de mentorat et de *coaching*. En effet, la majorité des hommes et des femmes estiment qu'il s'agirait d'une mesure adéquate pour résoudre les différentes difficultés observées par les répondants. D'une part, plusieurs croient que ce type de solutions serait nécessaire pour développer les habiletés de gestion des femmes, notamment celles de la relève féminine. D'autre part, des femmes cadres ont mentionné que le mentorat serait bénéfique pour que les femmes développent une meilleure acuité de la culture organisationnelle de la Ville et, plus particulièrement, pourrait favoriser l'apprentissage « du politique ».

Le mentorat pourrait aider, notamment, à voir l'ensemble d'une situation, ainsi que sur comment travailler dans un environnement politique. Même si les femmes n'ont pas le goût de jouer une *game*, il faut être prête à jouer stratégique; ça s'apprend, même si nous l'avons peut-être moins « naturellement ».

Si nombre de cadres se disent en faveur d'un tel programme, ses modalités et son contexte d'implantation soulèvent divers enjeux. D'abord, tous et toutes s'entendent pour affirmer qu'un potentiel programme de mentorat/*coaching* devrait être mixte, c'est-à-dire être autant destiné aux femmes qu'aux hommes. Également, dans la même perspective de mixité, les mentors et les personnes « mentorées » pourraient être tantôt des femmes, tantôt des hommes. L'idée de fond qui se dégage de cette modalité est d'éviter la « ghettoïsation » des femmes : des programmes pour des femmes qui s'adressent à des femmes seulement. Cependant, les répondantes précisent qu'il faudrait s'assurer que les cadres féminins connaissent cette initiative.

Par ailleurs, étant donné la décentralisation de la gestion des ressources humaines, plusieurs cadres supérieurs ont précisé que cette responsabilité de mentorat ou de *coaching* incombe *a priori* aux gestionnaires des unités d'affaires, comme l'illustre ce gestionnaire.

Au-delà d'un programme comme tel, nous avons tous une responsabilité, comme gestionnaire, de se demander comment faire pour faire évoluer professionnellement les gens. Il faut prendre des gens qui commencent comme gestionnaires, et les amener à être capables de prendre notre place demain.

Dans cette optique, un directeur rappelle que chaque « arrondissement est responsable de gérer sa réalité », c'est-à-dire que les paramètres et la mise en œuvre d'un programme de mentorat/*coaching* pourraient varier d'une unité administrative à l'autre selon le contexte (financier, humain, etc.) dans lequel celle-ci évolue. Autrement dit, à l'instar des programmes d'accès à l'égalité en emploi, la ville-centre pourrait contribuer à l'élaboration de balises ou d'outils qui encadreraient

le programme en question et serviraient à sa mise en place, mais les directrices et directeurs d'unité resteraient responsables de son implantation et de son financement. Un cadre de direction témoignait d'ailleurs en ce sens :

[Le Capital humain] va mettre en lien les ressources [pour la mise en place d'un programme de mentorat/*coaching*]. Mais budgétairement parlant, ces dépenses sont décentralisées. La Ville-centre pourrait [toutefois] décider d'ajouter un programme corporatif avec un budget spécial. Mais ça n'a pas été la tendance actuelle. Jusqu'à maintenant, nous disons plutôt : « Prenez chacun votre réalité, assumez-la ». Je crois beaucoup en cette orientation. Mais ça ne nous empêche pas de relier les ressources de mentorat.

Au dire d'un cadre supérieur, la Ville-centre travaille d'ores et déjà à l'élaboration d'un programme de mentorat/*coaching*, notamment pour préparer la relève gestionnaire. Finalement, certains ont soulevé l'idée que les cadres de direction et supérieurs qui désiraient entamer une « préretraite », c'est-à-dire diminuer leur nombre d'heures ou de jours/semaine de travail rémunéré, pourraient être sollicités comme mentors et, ainsi, faire graduellement un « transfert d'expertise » auprès des plus jeunes. Cette idée de la relève cadre revient comme un leitmotiv dans les entrevues; c'est ce que nous abordons dans la section qui suit.

6.4.2 Les programmes de gestion de la relève et de la main-d'œuvre

Souvent abordé du même souffle que le programme de mentorat/*coaching*, nombre de cadres participants ont souligné l'importance que la Ville se dote d'un plan de gestion de la relève, de la main-d'œuvre ou encore, pour le dire autrement, de gestion du potentiel. Cette préoccupation provient du fait que tous les gestionnaires participants anticipent les départs de masse à la retraite d'ici les dix prochaines années, notamment auprès de la génération des baby-boomers. En ce sens, plusieurs ont indiqué qu'il importait d'éviter une trop « grande perte d'expertise » et de déterminer « les emplois vulnérables et de direction à combler » pour les prochaines années. Dans un contexte où la raréfaction d'une main-d'œuvre qualifiée soulève d'ores et déjà des inquiétudes, une majorité de répondants ont évoqué que cette situation représentait une opportunité certaine pour les femmes cadres, voire même un enjeu d'affaires, comme le soutient ce cadre supérieur :

Nous ne pouvons vraiment pas se passer des talents féminins pour combler tous ces postes [de cadres à venir], c'est même un impératif.

Cependant, quelques cadres participants se sont montrés très critiques en disant qu'il n'existait aucun plan de carrière ou de relève à la Ville; cela avait été évoqué, mais était, de toute évidence, resté lettre morte. Pour eux, c'est un aspect auquel l'Administration doit porter attention et ne pas s'en remettre exclusivement à la bonne volonté des gestionnaires en place.

Il n'y a pas de plans de carrière. [...]. Si nous ne sommes pas attentifs comme gestionnaires, nous ne dépisterons pas la jeune dame qui veut aller plus loin [...]. C'est laissé au bon vouloir de celui qui est gestionnaire. Là-dessus, nous sommes complètement à l'extérieur des bonnes pratiques.

Parallèlement à ces critiques, deux initiatives seraient en réflexion, voire en élaboration à la Ville : 1) la mise en place « d'un forum, d'un réseau » qui aurait pour mission l'identification des cadres féminines à potentiel, à savoir « les étoiles montantes » comme les nommait un dirigeant et 2) tel que mentionné plus haut, l'élaboration d'un plan de main-d'œuvre, de mentorat et d'accompagnement « afin de préparer la relève ». Ainsi, nous comprendrons que dans le langage des gestionnaires, souvent le mentorat ou le *coaching* s'insère dans un plan, plus global, de gestion de la main-d'œuvre. Finalement, ce plan de gestion de la main-d'œuvre sera aussi soumis aux impératifs d'une Ville décentralisée : des balises et des objectifs communs définis par la Ville-centre, mais des modalités d'application variables selon « la réalité » des unités d'affaires :

C'est un peu le même principe pour le plan de main-d'œuvre, nous devrions avoir certains troncs communs mais chacun [directeur] va les moduler comme tel. Peut-être qu'en termes de *coaching* ou de mentorat, ce sera plus fort dans un arrondissement que dans un autre. Peut-être que dans un autre, ce sera un autre [type] d'outil. Pour moi, ce qui est important comme Ville, c'est de dire que les 19 arrondissements et les services centraux doivent au moins avoir leur plan de main-d'œuvre, leur plan de *match* pour une date X, que ce soit en termes de recrutement, de formation ou de *coaching*.

Par ailleurs, un cadre dirigeant rappelait qu'un programme de gestion de compétences pour les cadres a été élaboré depuis la dernière année afin d'établir les compétences recherchées pour chacun des niveaux hiérarchiques. Certains répondants ont d'emblée fait le lien entre l'existence de ce programme et la nécessité de détecter le potentiel chez les cadres de premier niveau et intermédiaires, en mettant l'accent sur les femmes.

Nous nous sommes donné, depuis la dernière année, un programme de gestion par compétences. [...] Ça va nous permettre d'appuyer des programmes de formation ciblés afin de dire que, pour accéder à tel niveau de gestion, ça prend tels [types] de compétences. En identifiant nos étoiles montantes, nous allons faire un *match* entre ce qu'elles ont, ce qu'elles n'ont pas, et ce qu'il leur faut pour qu'elles soient prêtes [à accéder aux niveaux supérieurs]. Mais c'est un programme en élaboration.

La plupart des cadres participants conviennent ainsi qu'il existe un bassin de femmes cadres à potentiel indéniable au sein de la Ville; l'enjeu étant davantage de « faire un effort d'identification du potentiel » et de préparer la relève gestionnaire, d'une part, en ciblant particulièrement les femmes et, d'autre part, en élaborant un plan de gestion de la main-d'œuvre global afin de faire face aux départs massifs à la retraite. Enfin, en regard de la question de la parité et des quotas discutée précédemment, les cadres répondants privilégient davantage cette avenue – de la formation des femmes en vue d'établir un bassin potentiel prêt à investir les directions supérieures dans les prochaines années – que l'imposition de quotas dans les instances décisionnelles :

Forçons la main à la bonne place : créons des bassins mixtes de premier et deuxième niveaux afin d'avoir un lot de femmes prêtes à investir les postes supérieurs [...], alors que les quotas pourraient faire sauter 15 ans d'expérience pour privilégier une femme.

6.4.3 La transparence et l'équité dans les processus de dotation

La plupart des gestionnaires masculins s'entendent pour affirmer que, de façon générale, les processus de dotation sont respectés. Néanmoins, certains ont réaffirmé l'importance de mettre en place des processus rigoureux et de miser sur la compétence des cadres « afin de choisir les meilleurs candidats ». Pour paraphraser l'un d'eux, l'idéal à atteindre, dans une structure organisationnelle en changement, est de normaliser les pratiques de dotation dans toutes les unités d'embauche. Dans cette perspective, certains cadres participants ont tenu à réitérer un élément crucial – dont la teneur ne fait pas consensus auprès des cadres répondants – c'est-à-dire l'importance de « retirer le politique des processus » de dotation dans les postes supérieurs. Pour éviter cet écueil, deux solutions sont proposées : d'une part, le raffermissement des règles devrait être fait de façon périodique, et ce, dans l'optique de repréciser les pratiques de dotation afin « d'assurer une plus grande vigilance » et le respect des normes en matière de gestion des ressources humaines. D'autre part, quelques cadres répondants suggèrent que l'Administration fasse appel à des organismes ou à des individus neutres dans la sélection des cadres de direction et supérieurs. Finalement, selon l'opinion d'un cadre supérieur, les profils de compétence des cadres, qui sont en voie d'élaboration, permettront d'éviter l'incursion de personnes influentes et « du politique » dans les processus de sélection des cadres.

J'ai eu connaissance de quelques processus absolument bidons – qu'on aille chercher des gens dont la neutralité est reconnue. Que le chasseur de têtes chasse ses têtes et qu'il s'enlève ensuite du processus. Parce qu'ils ont faussé les processus. Il y aurait de quoi faire des pages et des pages de journaux. Il y a des organismes qui ont la crédibilité pour faire ça. J'ai déjà été sur des conseils d'administration où nous avons utilisé ce processus-là, justement, pour retirer le politique et la haute direction de ces processus, pour justement, enlever ces barrières de discrimination.

Dans le même élan, trois autres propositions ont été exprimées par certains participants pour amoindrir, sinon éradiquer les pratiques répréhensibles et le non-respect des processus de dotation. Premièrement, intensifier la formation en matière de développement d'outils « pour faire en sorte que les unités d'embauche rencontrent davantage les règles de l'art » en matière de dotation et, dans le même registre, développer des « outils de 'testing' pour [mettre en œuvre et évaluer] les pratiques plus complexes ». Deuxièmement, quelques cadres participants parlent plutôt de développer un processus de supervision, en matière de dotation, plus sévère afin d'éliminer les choix discrétionnaires des dirigeants dans les postes de direction et supérieurs. Enfin, d'autres suggestions ont été à l'effet de revoir les descriptions et les exigences liées à certains postes cadres afin d'éliminer les éléments discriminants pour les femmes et les autres catégories minoritaires, comme l'expliquait entre autres un cadre de direction.

Il faut aussi revoir les critères dans l'affichage [des postes]. Quand on nous demande d'avoir dix ans d'expérience comme membre d'un conseil d'administration, aucune femme ne pourra remplir cette condition. Il faut revoir cela.

Pour atteindre les objectifs de transparence et d'équité, plusieurs ont rappelé, à lumière de la décentralisation des pouvoirs de la Ville-centre, que l'accent devrait être mis sur l'imputabilité des gestionnaires dans les unités d'affaires. Comme le notait l'un d'eux, « quand les gens sont imputables, il y a une obligation de résultats ». Notion corollaire à l'imputabilité et à la loi sur l'accès à l'égalité en emploi, la reddition de comptes a aussi été identifiée comme mesure pour resserrer le processus de dotation :

Il y a une loi qui nous oblige à être quelque part et à réduire [les écarts entre les femmes et les hommes].
Tout le monde va devoir rendre des comptes.

Dans le même ordre d'idées, l'évaluation au rendement des cadres supérieurs par le directeur général de la Ville a aussi été soulevée par quelques cadres supérieurs comme une pratique qui devrait être systématique. En ce sens, des répondants ont mis de l'avant l'idée que l'obligation de résultats en matière d'égalité et de réduction des écarts dans la représentation des femmes et des hommes dans les postes de direction créait une certaine émulation entre les unités d'affaires. En effet, pour citer l'un d'eux, « comment expliquer qu'un arrondissement a réduit de façon significative ses écarts et qu'un autre, peu ou pas du tout? ». La comparaison des résultats entre les unités d'affaires induirait ainsi une pression non négligeable sur les gestionnaires. Cette saine compétition susciterait la création de « beaux projets » en matière d'égalité sociale, selon un des participants. Dans cette perspective, un autre gestionnaire renchérisait en mettant de l'avant la nécessité de « prêcher par l'exemple », c'est-à-dire qu'un effort devrait être fait sur la mise en valeur et la publicisation des projets promouvant l'égalité sociale, des « bons coups » pour reprendre les propos d'un directeur d'arrondissement, réalisés par les unités d'affaires.

6.4.4 La valorisation du travail de cadre et la visibilité des femmes

Au cours des entrevues, plusieurs cadres répondants ont décrié le fait que les postes cadres étaient très peu valorisés au sein de l'organisation. Certaines participantes ont d'ailleurs indiqué que, dans plusieurs cas, « être cadre ne vaut pas la peine » si l'on compare les conditions de travail liées à cette fonction à celles dont jouissent les postes de professionnel. Ainsi, si la valorisation des cadres « ne passe que par le salaire », comme le constatent nombre de cadres participants, il importe de travailler « à changer le message que la fonction publique est incompétente et sclérosée afin de mettre en valeur nos cadres et les responsabiliser », martelait l'un d'eux. La majorité des cadres supérieurs abondent dans ce sens et souhaitent changer les idées péjoratives véhiculées dans la population sur la fonction publique car, trop souvent, « la qualité [du travail réalisé] reste invisible, mais la mauvaise qualité, elle, est très visible », concluait un cadre de direction. Confronté à cette dévalorisation dans l'opinion publique, d'autres ont, par la même occasion, critiqué qu'il n'existait aucun plan ou programme de valorisation du personnel. Toutefois, il semblerait que le Service du capital humain réfléchisse à l'élaboration et au déploiement de mesures spécifiques, destinées aux cadres, comme en témoigne ce participant :

Nous commençons à introduire des éléments [sur le plan] des conditions de travail propres aux cadres, plus collés à la réalité des cadres. Nous introduisons, par exemple, des bonis au rendement, ce qui n'existe pas pour les syndiqués, un régime d'assurance flexible, adaptable selon le profil, le cheminement du cadre. Nous allons faire la même chose en matière de retraite, en offrant des produits propres aux cadres. Nous commençons, ce sont des pistes.

En revanche, pour certains cadres supérieurs, cet aspect de la valorisation du travail cadre reste davantage d'ordre personnel; le sentiment de valorisation passe par soi-même et dans les succès obtenus dans l'accomplissement de ses tâches, et non pas par un programme quelconque. En ce sens, un cadre dirigeant rappelait que :

La valorisation des cadres est davantage importante pour quelqu'un qui est en progression, [pour] quelqu'un qui est en formation, en mentorat ou en *coaching*, ensuite, il importe de « s'autoreconnaître ».

En aval de cette reconnaissance du travail, tant les femmes que les hommes cadres ont reconnu que les réalisations des femmes cadres restent trop souvent invisibles dans les équipes de travail, et ce, d'une part, en raison de leur moindre implication dans les réseaux sociaux tel qu'évoqué précédemment et, d'autre part, parce que les femmes apparaissent trop « humbles » de leurs succès, restent « plus discrètes » et, en ce sens, n'ont pas tendance à publiciser leurs réussites professionnelles. Ainsi, comme l'exprimait un gestionnaire, un des enjeux dans une grande structure comme celle de la Ville, c'est de trouver de quelle façon on peut mettre en valeur les réalisations des femmes, leurs réussites et leurs compétences pour qu'elles accèdent à des postes supérieurs.

Les femmes sont souvent plus discrètes que les autres, ne cherchent pas à être mises en valeur, [elles] se disent que le travail est bien fait, que ce n'est pas grave que je n'aie pas le mérite... Il faut qu'on puisse identifier, connaître le travail qui est fait par les femmes. L'un des enjeux, c'est de reconnaître la compétence des femmes.

Enfin, dans cette logique de « rendre les femmes plus visibles », une des pistes de solution émises, qui apparaît aussi corollaire aux propositions de mentorat/*coaching*, c'est d'offrir aux femmes cadres des opportunités « de sortir », « d'aller en lieu et place du patron », « de se frotter à plus haut que soi », par exemple, « en allant assister à une rencontre de direction ».

Le changement des mentalités : développer « des réflexes d'égalité »

Différents cadres ont mis en relief des stratégies, plus ou moins informelles, pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes dans les postes cadres de direction et supérieurs. Parmi ces diverses mesures énoncées, en filigrane, se dégage une ligne directrice : favoriser le développement des « réflexes d'égalité » parmi les cadres dirigeants. Ces réflexes peuvent prendre des avenues variées. Une première proposition concerne la mixité dans les équipes de travail, qu'il s'agisse des comités de travail, des comités ad hoc, etc.

Inscrire un nombre suffisant de femmes dans des équipes de travail, sur des grands conseils d'administration, sur des grands comités, [...], c'est une belle occasion de mise en valeur, d'apprentissage, de développement, de rayonnement, qui va t'amener ailleurs. [...] Quand tu crées des comités de réflexion, des comités de travail, des conseils, etc., tu devrais systématiquement penser à ça.

Dans cette optique, divers répondants ont spécifié qu'en dépit des « grands projets, des grandes orientations, ce sont les petits gestes qui font la différence ». Et ces petits gestes ont tous comme point de départ la sensibilisation à l'égalité dans les actions quotidiennes. Certains affirment même que si cela exige de la formation supplémentaire, il ne faut pas hésiter à aller chercher les ressources nécessaires, par exemple dans les autres unités d'affaires. Les propos du directeur d'arrondissement suivant illustrent du même coup qu'il est essentiel que les dirigeants aient eux-mêmes en tête et « à cœur » les valeurs d'égalité afin d'insuffler ce vent de changement dans les pratiques de travail.

Il faut que tu les formes [ton personnel] et que tu leur dises que dans telle situation, je n'ai pas assez de représentation de femmes. J'y vais avec d'autres exemples. En termes d'accessibilité, il faut qu'on se dise, systématiquement, quand je fais une nouvelle bâtisse, il faut qu'elle soit accessible. J'ai beau le dire, [mais il faut que je dise aussi] à la personne responsable du bâtiment : « Tu vas aller te former et tu vas aller dans le bain avec d'autres arrondissements pour voir ce qui se fait ailleurs ». Il faut que les gens aient le réflexe, que ça devienne des automatismes.

Une autre initiative qui pourrait optimiser le développement d'une mixité accrue dans les postes dirigeants concerne l'attention qui devrait être portée à l'augmentation du nombre de femmes dans les concours pour les divers postes affichés. En d'autres mots, la question qui est soulevée est la suivante : s'assure-t-on de présenter un nombre respectable de femmes pour les postes cadres? Quelques cadres répondants affirment d'emblée que les cadres supérieurs devraient présenter autant de candidatures féminines que masculines. D'autres ajoutent que les chasseurs de tête devraient aussi être mandatés pour « chasser » et proposer des candidatures de femmes dans les postes stratégiques. Dans le même esprit, les comités de sélection mixtes devraient aussi faire partie des tactiques qui auraient avantage à être déployées afin d'éviter divers biais, tels que celui lié à l'homophilie. En somme, développer des réflexes d'égalité en privilégiant la mixité, que ce soit dans les comités de travail, de sélection, dans les bassins d'emploi pour les postes de cadre, etc., reste la notion transversale qui se dégage de toutes ces propositions.

Pour conclure cette présentation des résultats, une série de phénomènes, de perceptions et de solutions ont été énoncés par les cadres répondants. À travers les nombreuses réponses et témoignages recueillis, nous observons que les positions diffèrent, que ce soit sur le plan des difficultés rencontrées par les femmes, dans la volonté politique déployée par la Ville en matière d'égalité sociale ou encore dans les pistes de solution suggérées. Au surplus, 11 % des cadres répondants à la question 32 du questionnaire – sur les difficultés rencontrées par les femmes dans leur parcours ascendant – ont indiqué que, selon eux, les femmes ne vivaient aucune difficulté particulière en matière d'avancement hiérarchique. En revanche, les résultats du SBWMS montrent qu'à cet égard, les opinions varient considérablement selon le fait que le cadre répondant soit une femme ou un homme. Nous nous attarderons davantage à l'analyse de ces résultats dans les parties suivantes.



À la lumière des résultats obtenus, ce chapitre vise essentiellement l'élaboration d'une analyse conceptuelle qui offrira un éclairage sur les phénomènes énoncés précédemment ainsi que sur les rapports de sexe à la Ville de Montréal. Avant d'aborder cette analyse théorique qui se subdivise en deux parties, nous ferons un bref aparté concernant les propos ayant trait aux processus de dotation, et ce, en regard des conclusions de la Commission de la fonction publique de Montréal (2005, 2006) en charge, entre autres, d'évaluer ces processus. Nous présentons donc d'abord cette mise en perspective des procédés de gestion des ressources humaines pour ensuite nous attarder plus explicitement sur la théorisation des dynamiques et des opinions, souvent contradictoires, qui ont fait l'objet du chapitre précédent.

Les processus de dotation et les réseaux sociaux

Comme nous l'avons rapporté dans le chapitre des résultats, les critiques ayant trait aux processus de dotation et l'implication au sein de réseaux socioprofessionnels, qui favoriseraient la mobilité verticale, font l'objet d'opinions variées, voire contradictoires. D'un côté, la plupart des cadres supérieurs interrogés affirment que, de façon générale, les règles de dotation sont appliquées; les écueils relevés seraient davantage dus au changement structurel qu'a connu la Ville. Ainsi, avec un peu de temps et d'acculturation à la restructuration municipale, on souhaite développer « les meilleures pratiques » en matière de gestion des ressources humaines. D'un autre côté, ce sont majoritairement les femmes, dans les entrevues, qui déplorent le manque d'équité et de respect du processus de gestion des ressources humaines; ce sont également elles qui demeurent le plus critiques face à l'incursion du politique dans les promotions menant à des postes de direction et supérieurs. Le fait que les situations d'iniquité en matière de dotation soient le lot de ces dernières majoritairement, donc que cela corresponde davantage à leur expérience qu'à celle des hommes, apparaît une hypothèse plausible pour expliquer l'écart d'opinion.

Par ailleurs, ce thème émerge aussi de cette façon minoritaire dans la question 32 – sur les difficultés rencontrées par les femmes. Autrement dit, les cadres répondants, hommes et femmes, ont estimé que les processus de dotation et les réseaux sociaux dominants ne semblent pas représenter un obstacle prégnant pour les femmes en matière d'ascension professionnelle. Dans le même registre, nous constatons un décalage entre, d'un côté, les discours des cadres supérieurs qui défendent généralement l'équité des procédures de dotation et, d'un autre côté, les rapports d'évaluation de la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM, 2007, 2006)⁵³. Globalement, les conclusions de la CFPM rejoignent davantage les critiques émises par les cadres répondants de notre étude. Rappelons quelques principaux éléments contenus dans ces rapports. En 2005, le président de la CFPM signalait son inquiétude à l'effet que « de nombreux postes de cadre de direction ont été comblés sans tenir compte de certaines règles, notamment celles liées à l'affichage » des postes (CFPM, 2006 : 2). Dans la même optique, les valeurs sur lesquelles reposent les règles de dotation ainsi que certains libellés utilisés pour ces mêmes règles

53 La CFPM est un organisme indépendant qui a pour mission de « s'assurer que la dotation des postes pour les quelque 25 000 employés de la nouvelle Ville se réalise dans le contexte d'imputabilité nécessaire au maintien d'une fonction publique compétente et non partisane » (CFPM, 2006 : 2). La CFPM agit ainsi comme « gardien des valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence » (*ibid.* : 2) promues par la Ville de Montréal.

apparaissent confus et subjectifs, ce qui peut « involontairement engendrer de la partialité et de l'iniquité » (*ibid.* : 10), ce qui, selon la Commission, peut avoir pour effet que « les règles de dotation ne peuvent pas pleinement garantir [...] que les décisions prises dans les processus de dotation auront respecté [...] les valeurs d'impartialité, d'équité, de transparence et de compétence » (*ibid.* : 10). Par exemple, en 2005, la Commission indique que les pratiques de dotation des arrondissements apparaissent disparates et, malgré les difficultés administratives invoquées par les arrondissements concernés, le « non-respect des règles [...] soulève non seulement des doutes quant à l'impartialité des processus concernés, mais aussi quant à la compétence réelle des personnes nommées » (*ibid.* : 14). Également, « le comblement systématique de postes réguliers ou permanents par des candidats qui les ont occupés temporairement avant l'ouverture des concours, discrédite parfois les processus d'évaluation des compétences tenus et peut être perçu, à tort ou à raison, comme une pratique de favoritisme dans l'organisation » (*ibid.* : 12). Cette tendance semble s'être poursuivie dans les pratiques en 2006, selon la dernière vérification annuelle (CFPM, 2007). De façon générale, en 2005 et 2006, la CFPM se dit « très préoccupée par le bas niveau de confiance de ces groupes d'employés [les cadres et les professionnels] à l'égard des processus de dotation » (CFPM, 2007 : 3).

Toutefois, la Commission souligne l'amélioration des règles de dotation en 2006 par rapport à 2005. En effet, il apparaît que les sessions de formation dispensées par le Capital humain ainsi que la diffusion d'outils informatiques d'encadrement en dotation ont contribué à l'amélioration des pratiques. De plus, la CFPM, dont un des mandats « est de vérifier et d'approuver des outils d'évaluation » a traité, en 2006, 49 demandes d'approbation, une augmentation de 50 % par rapport à 2005 (2007 : 19). Cependant, dans une large proportion, ces demandes ont été faites pour les postes de professionnel et de col blanc; seuls 8 % des demandes visaient les postes cadres. De plus, celles-ci provenaient à 85 % des services centraux. Ainsi, pour les postes cadres, peu de demandes d'évaluation d'outils de dotation ont été adressées à la CFPM. Et, dans l'optique où divers cadres répondants ont spécifié que les exigences et les critères pour certains niveaux de cadre devraient être réévalués afin d'éliminer les biais à caractère discriminant, il serait intéressant de chercher à savoir pourquoi, d'une part, si peu de gestionnaires font appel aux services de la Commission et, d'autre part, comment expliquer un tel écart, dans les demandes d'évaluation des outils, entre les unités centrales et les arrondissements. En outre, en écho à un répondant, la CFPM conclut en affirmant (2007 : 3), « qu'il est possible de faire beaucoup mieux », malgré les améliorations constatées.

Comment pouvons-nous interpréter le discours qui affirme la volonté politique inébranlable de la Ville d'augmenter la représentation des femmes dans les postes supérieurs et de direction ainsi que les valeurs d'égalité qui semblent animer tous les cadres dirigeants, la différence de perceptions entre les hommes et les femmes à propos des difficultés vécues par ces dernières et les obstacles évoqués par les femmes elles-mêmes qui, souvent, ne trouvent pas écho dans les réponses des cadres masculins? Outre ce que nous avons invoqué en termes de parcours expérientiel différencié selon les sexes dans l'analyse des résultats quantitatifs, nous estimons que cette situation montre que, d'une part, nous observons le maintien de plusieurs dynamiques souvent évoquées dans la littérature concernant l'ascension professionnelle des femmes et le plafond de verre et, d'autre part, que de nouvelles réalités s'annoncent et s'imbriquent au modèle dominant de la gestion et de la carrière. Ces nouvelles réalités concernent principalement les principes d'équité et d'égalité sociale qui balisent aujourd'hui la plupart des discours sociopolitiques et qui imprègnent davantage les consciences et les valeurs individuelles. En l'occurrence, ces idéaux d'égalité, de diversité et de mixité trouvent un écho croissant dans toutes les structures sociales, y compris à la Ville de Montréal.

Toutefois, nonobstant l'innovation sociale que la société québécoise et ses institutions ont réalisée depuis les 40 dernières années, force est de constater que certaines pratiques et comportements sociaux, qu'ils soient conscients ou non, produisent des inégalités sexuelles. Dans cette perspective, nos données montrent sans équivoque que le phénomène de la stéréotypie sexuelle à l'endroit des femmes cadres ainsi que le défi de l'articulation famille-travail engendrent des difficultés spécifiques dans l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal. Ainsi, à la Ville, comme dans les entreprises privées (Marchand, 2008), nous estimons que le maintien de ces difficultés dans l'avancement hiérarchique des femmes témoigne, en toile de fond, de la rémanence du schème organisationnel dominant, considéré masculin. Ce dernier teinte en filigrane et, souvent de manière insidieuse et inconsciente, une myriade de processus, de comportements et de valeurs organisationnelles qui, par leur reconstruction et répétition, réaffirment l'hégémonie de ce modèle masculin de la gestion et de la carrière. Les deux sections qui suivent visent à expliciter, à l'aide d'un regard plus conceptuel, de quelle façon les deux principales difficultés ressorties des résultats, c'est-à-dire l'articulation famille-travail et les stéréotypes sexuels, supportent et reproduisent le paradigme dit masculin de la gestion.

La division sexuelle du travail ou comment se cristallise le modèle « masculin » de la carrière et de la gestion

Si les nouvelles générations de pères apparaissent davantage enclines au partage égalitaire des tâches domestiques et de celles reliées aux enfants, comme en témoignent d'ailleurs certaines cadres répondantes, nous constatons que « le temps maternel, constant et continu, s'interpose encore presque invariablement dans le temps professionnel et la trajectoire de carrière » (Descarries, 2005 : 8). En contrepartie, pour les hommes, « le temps paternel [...] remet rarement en cause le projet professionnel » (*ibid.* : 8).

En effet, au terme de l'étude, l'articulation famille-travail reste appréhendée majoritairement comme une problématique féminine, rappelant ainsi qu'hommes et femmes occupent des rôles sociaux différents, lesquels sont façonnés par la division sexuelle du travail. En d'autres mots, les mères cadres restent encore appréhendées comme appartenant au privé, essentialisant *in fine* le rôle socialement construit de la mère, et exacerbant d'emblée la division sexuée du travail.

Cet antagonisme des univers familial et professionnel crée diverses conséquences pour les femmes cadres et mères qui, elles, peinent à mener une ascension linéaire ou à se mouler dans le « rythme idéal »⁵⁴ des exigences liées à la profession (Guillaume et Pochic, 2007 : 86). Reflet de cette dichotomie privé/public, la fonction maternelle reste perçue, par la culture organisationnelle et ses dirigeants, comme étant incompatible avec les responsabilités, les engagements et la disponibilité que requièrent les postes de cadre de niveau supérieur (Landry, 1990b). Par voie de conséquence, comme le stipulait Landry (1990b) il y a près de vingt ans, les femmes qui décident d'avoir des enfants doivent fréquemment réaffirmer leur fidélité envers l'organisation à la suite d'un congé de maternité; celle-ci se traduisant par une efficacité accrue, des résultats identiques à leur rendement antérieur et une disponibilité similaire. En réalité, c'est « la disponibilité présente », soit la présence physique sur les lieux du travail, qui témoigne de l'investissement professionnel des gestionnaires et demeure « fortement encouragé[e] par l'entreprise » (Guillaume et Pochic, 2007 : 85). Ce concept explique notamment pourquoi « cette disponibilité à outrance », comme le disait une répondante, est valorisée dans la culture managériale.

À cet égard, l'accès à l'avancement hiérarchique apparaît indissociable du dévouement professionnel et, en cela, aucune responsabilité familiale ne doit venir contrecarrer l'engagement professionnel. C'est également dans cette perspective que les dirigeants d'entreprise développeraient « une phobie managériale des grossesses » (*Ibid.* : 85); mentionnons à cet égard que certaines répondantes et répondants ont rappelé le fait que des collègues hésitaient, voire ne voulaient pas

engager des jeunes femmes par peur « d'être abandonnés » en raison d'un potentiel désir de maternité. En réalité, la maternité vient questionner la fiabilité et le dévouement des femmes envers l'organisation; le « don de soi » – souvent nécessaire aux postes supérieurs – sera forcément compromis par les impératifs liés aux responsabilités familiales. Ainsi, dans le sillage de la « disponibilité présente » (*ibid.* : 85), la fiabilité et l'engagement des femmes envers l'entreprise restent fréquemment remis en cause dès que se pointent les premiers signes de la maternité, alors que ce phénomène ne semble pas survenir pour les hommes⁵⁵.

En somme, le concept de « conciliation famille-travail est une notion vertueuse » soutient Francine Descarries (2005 : 15) en citant Annie Junter-Loiseau : « Tout le monde y aspire et est prêt à s'y rallier même si dans les faits, ce sont essentiellement les femmes qui la pratiquent et s'y emploient ». En ce sens, les tâches domestiques et familiales majoritairement imparties aux femmes sont rarement remises en cause; le travail relevant du privé est ainsi posé comme un prolongement inévitable de la maternité et de la féminité, masquant du coup la division sexuelle aléatoire du travail qui s'ensuit. Ainsi, la difficulté particulière que pose l'articulation famille-travail aux femmes cadres à la Ville montre que la division sexuée du travail demeure généralement occultée. En outre, en dépit du fait que plusieurs cadres ont noté un intérêt croissant des jeunes hommes pour la sphère privée, selon les résultats, cette interchangeabilité des rôles parentaux n'est pas encore intégrée dans la culture organisationnelle; la division sexuelle du travail continue de marquer la trajectoire ascendante des femmes cadres.

54 Dans un article intitulé *La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre*, les auteures mentionnent que le « rythme idéal » de la carrière requiert un investissement fort les quinze premières années pour atteindre les premiers échelons de l'encadrement dirigeant avant 40 ans. [...] Ce qui implique que la détection du potentiel [des cadres] doit avoir lieu avant 35 ans » (Guillaume et Pochic, 2007 : 6).

55 Bien que les cadres répondants n'aient pas spécifiquement évoqué la situation pour les pères cadres, il est intéressant de rappeler les propos de Guillaume et Pochic (2007 : 85) à ce sujet : la paternité ne signifie nullement qu'un cadre sera moins investi professionnellement, au contraire, le statut de père lui confère une « image d'homme stable et responsable, en accord avec les normes de la virilité », ce qui rassure d'emblée les hauts dirigeants qui recherchent des personnes fiables.

Le maintien du phénomène de la stéréotypie : symptôme du paradigme dominant de la gestion

Au vu des résultats concernant les stéréotypes, notamment ceux ayant trait à la reconnaissance de la compétence des femmes en tant que gestionnaires, nous constatons que le schème organisationnel traditionnellement masculin continue d'informer les comportements et les pratiques qui posent « en haute position le sexe masculin et ses impératifs de genre qui lui sont consubstantiels » (Durand-Lavigne, 1997 : 32). En d'autres mots, en raison de leur statut social⁵⁶ d'homme et des stéréotypes d'emblée accolés au genre masculin, les hommes sont généralement et d'entrée de jeu perçus comme étant plus compétents et plus influents que les femmes (Carli, 1999; Karakowsky et al., 2004; Landry, 1988). Rappelons à cet effet les propos des répondantes qui, selon elles, devaient « travailler plus fort » et « performer davantage » que leurs collègues masculins. Or, la compétence est considérée, par les membres d'un groupe, comme étant un facteur de légitimation de l'influence et un attribut essentiel pour avoir accès au leadership (Landry, 1989, 1990; Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977). Ainsi, en position très minoritaire, par exemple une candidate devant un comité de sélection uniquement masculin, le statut féminin, et les caractéristiques attribuées, deviennent encore plus saillants et, dans certains cas, transcendent tout autre statut (Saint-Charles, 1992 : 16). De plus, le statut social des hommes blancs – considéré supérieur dans une culture construite sur des normes dites masculines – peut expliquer la moindre reconnaissance de la compétence des femmes par rapport à celle des hommes⁵⁷.

Plus globalement, considérer les hommes et les femmes comme des êtres pourvus d'attributs innés – attributions génériques conditionnant et prescrivant les rôles de sexe et les statuts différenciés – concourt à la mise en forme d'un double standard, phénomène engendrant une « dissymétrie radicale dans l'évaluation des activités masculines et féminines » (Bourdieu, 1998 : 66). Par conséquent, en raison de leur statut de femme, minoritaire dans un groupe majoritaire, c'est toute « l'évaluation du travail et sa traduction en qualification et en prix » (Daune-Richard, 2003 : 146) qui demeurent profondément imprégnées par les processus de catégorisation sexuée – processus à la base de la stéréotypie – qui régissent l'organisation des sexes :

Fixer notre conception de la « nature humaine » sur les concepts de masculinité et de féminité, c'est s'exposer encore et toujours à subir les effets d'une régulation et d'un contrôle de nos pensées, de nos comportements et de l'expression de nos émotions, selon des règles nouvelles et modernes peut-être, mais qui n'en demeurent pas moins des principes actifs de régulation et de contrôle des individus sur la base de leur appartenance sociosexuelle (Préjean, 1994 : 58).

56 Pour Maisonroue (1973 : 79-80), le statut des personnes représente « au sens le plus large toute position ou caractéristique sociale permettant de préciser la condition ou le rang d'un individu parmi d'autres possibles dans une société ou un groupe donné ». Il est omniprésent dans les structures hiérarchiques et dans les relations de pouvoir car, au-delà de sa portée prescriptive, « il possède une tonalité évaluative, correspondant à un rang dans une échelle de prestige ». Également, on distingue le statut externe c'est-à-dire celui qui nous est attribué à la naissance, tel que le sexe et l'origine ethnique, du statut acquis socialement par le type d'emploi, le prestige, la richesse (Saint-Charles, 1992 : 79).

57 Plus largement, le statut supérieur des hommes blancs peut non seulement expliquer la moindre reconnaissance de la compétence des femmes blanches, mais aussi celle des groupes racisés, considérés de statut inférieur au groupe dominant (Ridgeway, 2001).

Finalement, si l'érosion des stéréotypes sexuels se fait graduellement selon les dires des cadres répondants – rappelons à cet effet les témoignages qui affirment que « l'organisation n'est plus là », c'est-à-dire dans le maintien des préjugés envers les femmes et les catégories minoritaires –, selon la perception des femmes interrogées, il reste toujours à se départir de ces schémas de genre trop étroits, qui restreignent leur mobilité verticale. Ainsi, dans la culture gestionnaire dominante, le phénomène de la stéréotypie sexuelle continue d'informer les attitudes, les pratiques et les comportements professionnels qui sont utilisés pour nier ou mettre à l'épreuve les compétences et la crédibilité des femmes en tant que dirigeantes.



Discussion : la déconstruction du paradigme dominant de la gestion ou les conditions favorables à l'ascension professionnelle des femmes cadres

« L'égalité, c'est un processus irréversible », c'est « un train en marche qui ne pourra pas reculer », insistaient certains répondants. De fait, au vu des résultats du WAMS, les femmes recueillent un haut taux d'acceptation dans la culture gestionnaire; « ce ne serait [alors] qu'une question de temps », un « effet de génération » avant que celles-ci accèdent aux postes supérieurs à la Ville. En contrepartie, puisque « le temps » en lui-même n'apparaît pas garant de l'éradication des stéréotypes (Marchand, 2008) – et que ceux-ci se manifestent encore de façon prédominante dans la carrière des femmes gestionnaires, comme le montrent les résultats du SBWMS – il importe d'agir concrètement afin d'atteindre une meilleure représentation des femmes dans les directions supérieures à la Ville. En d'autres mots, nous estimons, en écho à divers témoignages, que l'égalité des femmes et des hommes ne peut reposer uniquement sur des mesures gestionnaires discrétionnaires, sur une « bonne volonté » ou sur l'ambition individuelle. Dans cette perspective, il apparaît nécessaire d'optimiser certaines pratiques et comportements, tant des femmes que des hommes, afin d'oblitérer, sinon déconstruire, le modèle dominant de la gestion et de la carrière. Pour y arriver, nous discuterons de trois critères qui permettront, dans un avenir rapproché, l'égalité des chances en matière d'ascension professionnelle des femmes et des hommes.

Réitérer la volonté politique et administrative : la mise en œuvre d'actions tangibles

La volonté politique, qui doit se refléter concrètement dans l'appareil administratif, comme l'ont évoqué les cadres répondants, est une condition *sine qua non* afin d'arriver à une représentation égalitaire des femmes et des hommes – ainsi que des divers groupes sociaux qui composent le Québec. Sur le plan organisationnel, celle-ci doit se traduire tangiblement par un ensemble de mesures officielles, intégrées dans le système bureaucratique et appliquées de façon rigoureuse, que ce soit le PAÉE, les processus de dotation ou toute autre mesure d'action positive visant à promouvoir l'égalité sociale. À l'instar des conclusions de Marchand (2008), nos résultats montrent que pour arriver à une représentation équitable des femmes dans les postes supérieurs, l'engagement de la direction doit être indéfectible et se répercuter dans la mise en œuvre d'actions concrètes, lesquelles ne peuvent reposer uniquement sur des stratégies individuelles et discrétionnaires des dirigeants en place.

Plus largement, l'engagement envers l'égalité doit toucher toutes les unités d'affaires, du directeur général aux directrices et directeurs d'arrondissement afin que de véritables changements puissent s'opérer. En dépit de la résistance parfois ambiante aux actions positives en matière d'égalité – rappelons à cet effet le rejet quasi unanime sur la question des quotas en raison, entre autres, du « climat actuel » – plusieurs cadres ont affirmé qu'il fallait néanmoins continuer à travailler dans le sillage des orientations prédéfinies par le PAÉE. À cet égard, les cadres supérieurs estiment que la reddition de comptes interpellera toutes et tous les gestionnaires pour mettre en œuvre des mesures concrètes afin d'atteindre les objectifs de réduction des écarts contenus dans le plan d'action, en élaboration, sur l'accès à l'égalité.

Par ailleurs, sur le plan de la gestion des ressources humaines, les cadres dirigeants peuvent contribuer à juguler les effets associés à la charge du privé sur l'avancement hiérarchique des femmes, dans ce cas-ci, en introduisant une révision du processus de promotion des cadres. Comme l'expliquait une répondante, exiger 10 ou 15 ans d'expérience à titre d'administratrice dans des conseils d'administration contrecarre la promotion des femmes pour les postes supérieurs. De plus, dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée, à court ou à long terme, les entreprises n'auront d'autre choix que de s'ajuster à la réalité des femmes, laquelle déroge fréquemment du modèle ascendant linéaire, souvent emprunté par les hommes. En l'occurrence, en améliorant les processus de dotation, la différenciation des trajectoires professionnelles entre les sexes ne conduirait pas nécessairement les femmes à stagner dans les échelons inférieurs des postes cadres ou dans la périphérie des postes de pouvoir, « les secteurs mous » pour reprendre les propos des participantes, qui rappellent que hommes et femmes ont une conception différenciée de la carrière, médiatisée principalement par l'articulation famille-travail, mais que cette différence ne devrait pas justifier que les femmes « paient un prix » pour accéder aux postes influents et stratégiques.

En somme, pour atteindre une représentativité équitable des femmes dans les postes supérieurs, nombre de répondantes ont rappelé qu'un engagement formel de la direction était essentiel. À ce titre, et nonobstant l'instauration des modalités structurelles, l'attitude des supérieurs immédiats envers les cadres intermédiaires apparaît aussi capitale : traitement équitable entre le personnel cadre, reconnaissance de leurs compétences de gestionnaire et, en cela, l'identification de « la dimension sexuée de la gestion des carrières [qui] se niche dans les représentations sociales et culturelles associées à la figure du 'manager', incorporées dans les outils de gestion des cadres à potentiel » (Guillaume et Pochic, 2007 : 80) reste primordiale pour enrayer les stéréotypes qui influencent non seulement la carrière des femmes, mais aussi celle des groupes minoritaires. Rappelons à cet effet que certains cadres répondants ont indiqué que les critères de sélection des cadres devaient être examinés afin d'éliminer tous types de biais à caractère discriminant. En définitive, comme l'ont souligné divers répondants et répondantes, l'évolution sociétale nécessite l'intervention du politique afin de stimuler le changement et l'érosion des modèles traditionnels.

Dans un contexte social où la diversité sociale et culturelle est dorénavant posée comme une balise incontournable du « vivre ensemble », ce concept commence aussi à pénétrer les hautes sphères organisationnelles. Utilisée par les participantes afin de promouvoir la mixité dans les hautes sphères, la notion de diversité, appliquée dans une perspective gestionnaire, vise à promouvoir la diversité des apports comme étant un atout dans un environnement social qui se complexifie au gré de la mondialisation et de la libéralisation des marchés. À cet égard, des études réalisées par *Catalyst*, une firme de recherche canado-américaine, montrent que les entreprises qui détiennent des conseils d'administration mixtes montrent de meilleures performances. C'est en réalité l'argument du *business case* (Landrieux-Kartochian, 2004 : 24), qui se fonde « sur le lien entre diversité et performance des entreprises ». En d'autres mots, la diversité des personnes siégeant dans les hautes directions aurait un impact direct sur la diversité des apports et ainsi, sur la réalisation de projets plus efficaces et rentables. Ainsi, dans une culture où la performance demeure une valeur centrale, « l'argument du *business case* y est donc perçu comme légitime »

(*ibid.* : 24). À plus long terme, cette stratégie du *business case* peut ainsi favoriser une plus grande présence des femmes dans les hautes sphères décisionnelles et amoindrir les résistances masculines, qui se manifestent notamment dans la tendance à l'homophilie, c'est-à-dire le fait de s'associer – de travailler – avec des gens qui nous ressemblent.

En somme, aux prises avec un environnement en mouvance, et un contexte sociopolitique où les valeurs d'égalité et d'équité sont souvent le porte-étendard de nouvelles mesures et législations, le modèle dominant de la gestion doit s'adapter aux changements sociaux et, en cela, autant l'argument de la diversité des savoirs que la réfutation des attributs dits masculins en tant que valeurs maîtresses de la culture managériale et la valorisation des caractéristiques considérées féminines représentent « une condition d'égalité des chances entre hommes et femmes » (Hirata et Kergoat, 1998 : 34). Cette nouvelle conception de la gestion, plus hybride et ouverte aux différences, contraste avec le modèle linéaire et dominant qui, selon Fortier et Harel Giasson (2007 : 6), « dans le contexte actuel, même pour les hommes, [...] fait de plus en plus problème ».

La part des femmes : transcender la socialisation traditionnellement féminine

Déjà, en 1988, Harel Giasson et Marchis-Mouren (cité dans Eliev et Bernier, 2003 : 104) mentionnaient que « ce qui contribue à [l']avancement [des femmes] dans l'entreprise est d'abord et avant tout leur compétence en matière de direction, mais aussi leur conviction en cette compétence ». À la lumière de nos résultats, l'hypothèse selon laquelle les femmes manqueraient de confiance en elles-mêmes et en leurs capacités de gestionnaire ne constitue pas une difficulté prépondérante dans leur ascension professionnelle. Toutefois, cette idée que les femmes seraient aux prises avec le « syndrome de

l'imposteur », tel que souligné par une répondante, émerge néanmoins dans le matériau qualitatif. En cela, si ce facteur ne représente pas un obstacle comme tel dans l'avancement hiérarchique des femmes cadres, il est plausible de croire que la confiance en soi peut en revanche aider à juguler les difficultés se présentant dans le parcours ascendant. À cet égard, comme le souligne Belghiti-Mahut (2004 : 156), l'appréciation et la confiance en soi augmentent les possibilités d'avancement et, ajoute-t-elle, les femmes qui occupent de hautes fonctions dans la hiérarchie semblent posséder une plus grande

confiance en elles-mêmes que les femmes dans la population en général. Similairement, ce manque de confiance apparaît lié à l'humilité qu'affichent les femmes cadres; modestes face à leurs succès, elles auraient ainsi tendance à être « moins visibles ».

Dans cette perspective, il importe de considérer les effets de la socialisation différenciée selon les sexes puisqu'ils informent toujours les trajectoires professionnelles (Pruvost, 2007 : 52). De fait, leur conditionnement au genre féminin – que l'on veut encore discret, réservé, derrière – occasionne son lot d'effets au cours d'une carrière que l'on souhaite ascendante. D'ailleurs, la modestie et l'humilité ne font-elles pas partie des codes liés à la féminité? En matière de mobilité verticale, cette « peur de prendre trop de place [...] semble freiner les femmes dans leur ascension au pouvoir, ce qui les amène à nier leur leadership et parfois même à refuser le rôle » de leader (Juran-Duquette et Saint-Charles, 2007 : 17). Ces sentiments rappellent l'incongruité ou le malaise que peuvent ressentir les femmes au contact de deux rôles construits dans l'antagonisme, à savoir le rôle dévolu aux femmes, les attentes perçues et intériorisées que l'on porte aux autres et sur soi-même, et le rôle de leader (Eagly et Karau, 2002). Toutefois, l'atteinte des postes supérieurs nécessite le dépassement de ces attentes de rôles. Pour y arriver, les femmes devront en prendre conscience et s'efforcer de s'affranchir des dogmes catégoriels et des préceptes de socialisation sous-jacents.

En somme, dans une culture organisationnelle où la visibilité et les retombées liées au succès professionnel sont souvent garantes de l'avancement hiérarchique, il serait dans l'intérêt des femmes cadres de questionner leur « moindre visibilité », leur potentiel manque de confiance en elles-mêmes et l'humilité dont elles semblent faire preuve au sein des groupes de travail.

Au surplus, il apparaît également pertinent de mieux répartir leur temps de travail entre les réseaux sociaux, qui apportent de la visibilité, et les impératifs d'une tâche qui exige certes de la rigueur tout en sachant, d'un autre côté, que « trop de détails », de « peaufinement » ne représente peut-être pas le meilleur investissement en termes d'ascension professionnelle. Cependant, considérant les difficultés rencontrées par plusieurs femmes en ce qui concerne la reconnaissance de leurs compétences, cette rigueur excessive qui les amène à travailler doublement pour une même tâche pourrait aussi être entretenue par l'idée que, pour assurer leur crédibilité, les femmes ne doivent pas être prises en défaut, disposant ainsi de peu de marge de manœuvre. En d'autres termes, en position très minoritaire, les regards se braquent rapidement vers elles à la moindre erreur. Toutefois, même en étant soumises aux mécanismes qu'induit la position minoritaire face au paradigme dominant, les femmes disposent néanmoins d'une grande mobilité à l'intérieur de la catégorie « femme ». Par exemple, l'accroissement du nombre de femmes cadres intermédiaires et la reconnaissance de leurs qualités de gestionnaire évoquées par les cadres répondants permettent d'entamer une déconstruction des stéréotypes de genre. En ce sens, il n'est plus saugrenu d'attribuer du leadership à une femme, ni même de l'autorité et du pouvoir, même si leur exercice reste fréquemment sous le joug du double standard (Marchand, 2008). En somme, les critiques des répondantes en ce qui a trait à l'insécurité et au manque de confiance en soi des femmes, autrement dit à la nécessité de transcender la socialisation typiquement féminine afin de favoriser leur ascension professionnelle, expriment leur volonté de dépasser les catégories de sexe et les stéréotypes sous-jacents qui prescrivent, à soi et aux autres, les comportements et les attitudes à adopter.



Conclusion : limites et enjeux

En infiltrant les bastions traditionnellement masculins, les femmes ont non seulement brisé l'« entresoi masculin » (Cordier, 2007 : 94) mais ont aussi introduit la différence, l'altérité, l'indigène. Et de fait, en transgressant les frontières de la cellule familiale, du privé, de l'intérieur, les femmes bouleversent les rapports sociaux de sexe – sans pour autant en pulvériser les paramètres qui permettent leur redéploiement – elles disposent néanmoins d'une mobilité sans précédent. Toutefois, en dépit des avancées sociétales, des changements organisationnels et, au dire des cadres répondants, d'une plus grande implication des « jeunes pères ou générations » dans la sphère privée, dans la culture organisationnelle dominante, ce vent de changement n'a pas encore, ni fondamentalement, ébranlé ni les structures managériales ni les pratiques gestionnaires; selon leurs perceptions, les femmes cadres restent souvent confrontées à des difficultés supplémentaires par rapport à leurs collègues masculins. Et c'est précisément ce que nous avons cherché à cerner dans le cadre de cette étude. Un des premiers objectifs visait ainsi l'identification des facteurs qui freinent l'avancement professionnel des femmes cadres. Le deuxième objectif a, quant à lui, cherché à mettre en exergue les pratiques qui contribuent à juguler les difficultés préalablement identifiées, et ce, à partir de l'expérience professionnelle des gestionnaires en poste. Pour atteindre ces objectifs, nous avons utilisé, d'une part, une méthodologie quantitative en vue de vérifier la présence de difficultés particulières et spéculer leur généralisation et, d'autre part, avons privilégié une approche qualitative afin d'approfondir les données quantitatives, de recueillir les perceptions et les opinions quant aux mesures et aux stratégies à mettre en œuvre afin d'atteindre l'égalité professionnelle dans les directions supérieures.

En regard des cinq éléments à caractère discriminant – préalablement mis en relief dans la revue de la documentation sur la carrière ascendante des femmes, nous retrouvons : premièrement, la moindre reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines en matière de recrutement et de promotion; deuxièmement, les représentations symboliques et stéréotypées entretenues à leur égard; troisièmement, leur exclusion des réseaux sociaux influents (les *boys' clubs*), quatrièmement, le défi de l'articulation famille-travail et, finalement, le potentiel manque de confiance en soi des femmes. Après le traitement des résultats quantitatifs, deux de ces cinq aspects ressortent de manière probante dans le parcours ascendant des femmes cadres à la Ville, à savoir les difficultés liées à l'articulation famille-travail et à la disponibilité des femmes ainsi que celles ayant trait aux croyances stéréotypées envers les femmes. Rappelons cependant que ce dernier aspect a suscité une différence d'opinions entre les sexes; les femmes étant majoritairement

favorables aux énoncés alors que les hommes se positionnent majoritairement en désaccord. Nonobstant ces différences, ces deux obstacles et, le cas échéant, leur intrication, représentent aussi les tendances majoritaires qui émergent du traitement de la question 32 portant sur les difficultés rencontrées par les femmes dans leur avancement hiérarchique.

Quant aux autres éléments qui affecteraient la progression hiérarchique, à savoir la confiance en soi des femmes, les processus de dotation et les réseaux sociaux, ils font figure de tendance minoritaire selon les réponses obtenues. Ainsi, ils ne semblent pas constituer des obstacles substantiels dans l'avancement professionnel des femmes cadres. Toutefois, en regard du matériau qualitatif, le respect des processus de dotation suscitent des opinions contradictoires; tantôt les cadres répondants estiment que les processus sont respectés et, par conséquent, que l'implication au sein des réseaux sociopolitiques n'aurait aucun impact sur les nominations dans les

postes de direction et les fonctions supérieures, tandis qu'à l'opposé, d'autres ont critiqué le caractère aléatoire, discrétionnaire et inéquitable des procédés de gestion des ressources humaines et, en cela, l'incursion « du politique » dans les processus de sélection des candidates et candidats. Par ailleurs, notons que le phénomène de la stéréotypie sexuelle, relevé comme une difficulté récurrente, peut aussi affecter les processus de gestion des ressources humaines – par exemple les comités de sélection ou les outils utilisés à cette fin – puisque ce sont les individus eux-mêmes qui en sont porteurs. En l'occurrence, les stéréotypes sont insidieux et restent fréquemment dissimulés sous les pratiques et comportements organisationnels. De là l'importance de mettre en place de mesures qui permettraient d'amoindrir leur portée. Différentes propositions ont d'ailleurs été émises en ce sens : révision systématique des critères de sélection des cadres, privilégier la mixité des comités de sélection et la neutralité des individus qui en font partie, sensibiliser aux bénéfices et aux apports de la diversité sociale, etc.

Au-delà des consensus ou des divergences d'opinions sur les difficultés vécues par les femmes en tant que telles, plusieurs stratégies et mesures afin de favoriser l'égalité professionnelle ont été évoquées par les cadres participants. En rafale, les répondantes et répondants ont proposé la mise en œuvre d'un plan de gestion de la main-d'œuvre et de la relève, lequel pourrait englober une série d'interventions, telles que le repérage des cadres à potentiel. Dans cette perspective, plusieurs espoirs sont placés en la formation d'un bassin de femmes « à potentiel », « les étoiles montantes », qui seront identifiées et, le cas échéant, formées et « mentorées » en vue de poser leur candidature pour atteindre les postes supérieurs de la Ville. Par ailleurs, une majorité rappelle l'importance de l'engagement de la direction envers non seulement la promotion des valeurs d'égalité professionnelle au sein de la Ville, mais aussi leur application tangible dans

l'appareil administratif. À cet égard, et en raison de la restructuration de la Ville et de la décentralisation des pouvoirs, les cadres dirigeants préconisent largement une approche misant sur la responsabilisation des unités d'affaires et l'imputabilité des gestionnaires à l'égard des normes enchâssées dans la Charte de Montréal. À cet effet, la reddition de comptes à laquelle sont assujettis les cadres dirigeants apparaît donc comme la mesure privilégiée afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du plan d'action sur l'égalité en emploi et la réduction des écarts entre les femmes et les hommes dans les postes de direction. On souhaite en outre promouvoir des pratiques gestionnaires qui prônent « le gros bon sens » et la transparence, et ainsi éviter de mettre en branle des mesures vues comme trop coercitives en matière d'égalité professionnelle « dans le climat actuel », à savoir, entre autres, les tensions générées notamment par le PAÉE et l'imposition des quotas.

Par ailleurs, même si l'articulation famille-travail émerge en termes de difficulté manifeste dans la carrière ascendante des femmes, dans les entrevues, améliorer cet aspect par des stratégies plus institutionnelles ne semble pas être une priorité à court et à moyen termes. Également, nombre de témoignages mettent l'accent sur la promotion de la visibilité des femmes afin, entre autres, d'optimiser la reconnaissance de leurs compétences de gestionnaire et leur crédibilité auprès des pairs. Cette visibilité pourrait s'actualiser tant par le biais d'une implication plus active au sein des réseaux socio-professionnels que par des tactiques managériales qui resteraient, somme toute, à la discrétion du gestionnaire en poste dans chacune des unités d'affaires. Finalement, en toile de fond, il s'agit de « développer des réflexes d'égalité » dans le travail quotidien, ce qui aurait un impact certain sur le changement des mentalités souhaité, lequel se matérialiserait notamment par l'érosion des préjugés et des stéréotypes à l'endroit des femmes.

En termes d'analyse, pour appréhender les différentes perceptions des hommes et des femmes quant aux difficultés évoquées, nous avons proposé une modélisation dialectique. En d'autres mots, une théorisation qui prend en compte, d'une part, le discours positif quant à l'égalité professionnelle imminente dans les postes de direction, au respect des pratiques de dotation, et ce, dans un contexte où la volonté politique est réitérée et, d'autre part, les critiques à l'effet du non-respect de ces mêmes procédures de dotation, du peu de retombées concrètes du discours politique en matière d'égalité dans l'appareil administratif et, enfin, des difficultés liées à l'articulation famille-travail et à la stéréotypie sexuelle. À l'aune de ces dynamiques qui s'entrecroisent, nous avançons que, malgré les avancées et les progrès accomplis par la Ville en matière d'égalité sociale, les femmes s'achoppent toujours à un plafond de verre lors de l'ascension professionnelle; celui-ci étant principalement dû à la persistance d'une culture ou d'un paradigme dominant, considéré masculin, de la gestion et de la carrière de gestionnaire. Dès lors, les femmes qui, d'entrée de jeu, représentent la différence dans un groupe relativement homogène et majoritaire, restent soumises aux normes, aux valeurs, aux us et coutumes organisationnels qui corroborent étroitement les caractéristiques attribuées, quasi naturellement, au groupe des hommes. Ainsi, en pénétrant la culture managériale historiquement construite sur la non-mixité, les femmes soulèvent l'enjeu suivant : « se faire reconnaître comme membre du groupe professionnel sans pour autant perdre son appartenance à son groupe de sexe » (Cromer et Lemaire, 2007 : 63). Or, puisque cette même culture doit, d'une part, se mettre en résonance avec les valeurs d'égalité et de diversité qui traversent l'ensemble des discours sociopolitiques et que, d'autre part, les individus qui la composent sont aussi porteurs de changements organisationnels, de nouvelles dynamiques et impulsions

s'enchevêtrent au modèle gestionnaire traditionnel, tendent de le subvertir sans pour autant l'anémier, comme nous le constatons par le maintien de la division sexuelle du travail et de la stéréotypie sexuelle.

Par ailleurs, étant donné la teneur et la complexité des phénomènes étudiés, en l'occurrence des rapports sociaux de sexe à la Ville de Montréal, soulignons en paraphrasant Deslauriers (1991 : 73), qu'il a été impossible d'épuiser toute la réalité, toutes les dynamiques sociales ayant trait aux femmes et aux hommes cadres. À cet égard, rappelons d'ailleurs qu'« aucune science ne vise son objet d'étude dans la plénitude concrète. Elle choisit certaines de ses propriétés et s'efforce d'établir des relations entre elles » (Lazarsfeld, 1965 : 27), et ce, en circonscrivant les paramètres théoriques et méthodologiques.

Dans un autre ordre d'idées, notre étude comporte aussi une autre limite du point de vue théorique car elle ne prend pas en compte la réalité plurielle des femmes. Plus précisément, notre propos élude souvent les multiples discriminations auxquelles sont confrontées les femmes racisées ainsi que la différenciation ethnique sous-jacente aux rapports sociaux entre groupes majoritaires et minoritaires. En effet, il est légitime de croire que les femmes appartenant à des groupes minoritaires au sein des structures organisationnelles sont non seulement la cible de pratiques discriminatoires d'ordre sexiste, mais aussi raciste. Dans cette optique, il apparaît important de spécifier que notre analyse en termes de rapports sociaux de sexe à la Ville de Montréal s'applique davantage à la situation des femmes blanches issues des pays occidentaux⁵⁸. Dans cette perspective, pour appréhender la sérialité des rapports de pouvoir, des discriminations et privilèges occasionnés par la « matrice des oppressions »⁵⁹ (Colins, 1990), une analyse intersectionnelle aurait été mieux à même de cerner la situation diversifiée des femmes cadres.

58 Notamment parce que notre analyse ne conceptualise pas les rapports de pouvoir inhérents entre les groupes de femmes eux-mêmes, à savoir le groupe dominant, les blanches, et les « autres », les femmes racisées. Par exemple, sur le plan structurel, les femmes blanches occupent une position supérieure à celle des femmes des groupes minoritaires; sur le plan symbolique, les rapports de domination sont aussi reconduits par l'entremise des stéréotypes racistes, des préjugés issus de l'époque coloniale qui ont conduit à une bicatégorisation (et hiérarchisation) entre les femmes blanches et les femmes racisées. Voir à ce sujet les textes pionniers de bell hooks (1981, 1984), Angela Davis (1981), etc., ainsi que ceux émanant du féminisme postcolonialiste.

59 C'est-à-dire un système d'oppressions entrecroisées qui désigne l'imbrication du racisme, du sexisme et du « classisme », auxquels peuvent se greffer d'autres facteurs de discrimination, tels que l'homosexualité, les handicaps, etc.



Que souhaiter pour l'avenir?

Si les possibilités d'avancement professionnel des femmes apparaissent tributaires de l'évolution de la culture managériale, les tensions entre la sphère privée et la sphère publique continuent de marquer l'identité personnelle, professionnelle et familiale des femmes, et ce, en dépit de l'innovation sociale qui a transformé leur destinée (Camussi et Leccardi, 2005). En cela, nous estimons que la Ville de Montréal, à l'instar d'autres grandes organisations, devra tôt ou tard repenser son schème traditionnel de la gestion – et les processus de gestion des ressources humaines – afin d'attirer et de retenir les jeunes professionnelles qui souhaitent mener à la fois une carrière ascendante tout en fondant une famille, et ce, dans un contexte où la main-d'œuvre expérimentée s'étirole au gré du vieillissement de la population d'une part et, d'autre part, où le taux de scolarisation des filles augmente considérablement. Dans cette perspective, il serait pertinent de se questionner sur les pratiques à développer au sein de la Ville afin d'amoindrir les résistances au changement – ou, comme l'évoquaient certains cadres répondants, favoriser le « changement des mentalités » – et, en ce sens, mettre en œuvre des actions tangibles promouvant des principes d'égalité et de diversité professionnelles.

En l'occurrence, s'il s'avère toujours pertinent de situer le plafond de verre dans le continuum des inégalités de sexe, les femmes se sont néanmoins construit une subjectivité nouvelle, un rapport au monde différent des postures antérieures d'épouse, de fille et de mère. Ainsi, au-delà des contraintes structurelles et organisationnelles qui influencent à divers degrés l'ascension professionnelle des femmes, les femmes agissent sur les rapports de sexe en initiant des pratiques qui témoignent de leur pouvoir d'agir. À cet égard, nombre de dirigeantes ne sont plus des femmes-alibis (Kanter, 1977); leurs compétences, leur confiance en elles-mêmes et leur détermination leur assurent la légitimité de leur position hiérarchique et la reconnaissance des pairs. Dès lors, en pénétrant les enceintes du pouvoir en nombre suffisant⁶⁰, les femmes pourraient certainement influencer la culture gestionnaire dominante. Avec une visibilité que l'on souhaite croissante des femmes dans les directions supérieures, assistera-t-on à un étiolement, voire une transformation du paradigme dominant de la gestion et de la carrière, et ce, au profit d'une approche organisationnelle misant sur l'égalité des chances en promouvant la diversité des compétences, des apports et des individus?

⁶⁰ Il est ici intéressant de noter que, dans le prolongement des travaux de Kanter (1977), qui postulait qu'une masse critique de 35 % de femmes était nécessaire pour enrayer la discrimination envers les femmes, Rinfret et Lortie-Lussier (1996) ont vérifié si l'effet du nombre de femmes cadres de niveaux intermédiaire et supérieur dans la fonction publique fédérale était suffisant pour qu'un changement d'attitude à leur égard se manifeste. Leurs résultats montrent que des différences prévalent entre les sexes : pour les femmes, l'augmentation de leur présence à un niveau d'environ 35 % ne suffit pas pour que s'opère un changement des attitudes auprès de leur propre groupe. Deux variables médiatrices apparaissent alors nécessaires, c'est-à-dire l'évaluation de leur statut et la perception de leur apport à la culture organisationnelle. Pour les hommes, la masse critique de 35 % demeure quant à elle directement reliée à leurs agissements envers les femmes. La théorie de Kanter (1977) se trouve ainsi confirmée auprès du groupe des hommes. Confrontées à des résultats différenciés selon les sexes, Rinfret et Lortie-Lussier (1996 : 366) font l'hypothèse qu'une proportion de 35 % de femmes « représenterait la masse critique pour les membres de la majorité ou les observateurs de l'extérieur, mais qu'elle serait insuffisante pour les femmes, les premières concernées ».





Annexe A

QUESTIONNAIRE POUR LE PERSONNEL CADRE À LA VILLE DE MONTRÉAL

PARTIE 1

Données sociodémographiques

Cochez l'espace qui convient ou complétez l'espace prévu à cette fin.

1. Quel est votre sexe?

Féminin

Masculin

2. Faites-vous partie d'un des groupes suivants?

Minorités visibles

Minorités ethniques

Autochtones

Personnes handicapées

3. Quel est votre âge? _____

4. Quel est votre état civil?

Célibataire

Conjoint-e de fait

Marié-e

Séparé-e/divorcé-e

5. Si vous êtes marié-e ou que vous vivez avec un-e partenaire, veuillez indiquer sa profession.

S'il est ou si elle est retraité-e, décédé-e ou au chômage, quelle était sa dernière activité professionnelle principale?

Si elle ou il s'occupe principalement des responsabilités familiales et domestiques, veuillez l'indiquer.

6. Quel est le nombre d'enfants dont vous avez la responsabilité?

7. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu? _____

8. Depuis combien de temps travaillez-vous à la Ville de Montréal?

9. Quelle est la catégorie de poste que vous occupez?

Cadre supérieur

Cadre de direction

Cadre administratif

Cadre conseil

10. Combien d'années d'expérience avez-vous cumulées comme cadre?

11. Dans votre carrière à la Ville, combien de fois avez-vous refusé l'avancement à un poste cadre qu'on vous offrait?

a) _____ fois

b) jamais

c) on ne m'a jamais offert un poste plus élevé

d) le cas échéant, pour quelle raison avez-vous refusé l'avancement à un poste cadre?

12. Dans votre carrière à la Ville, combien de fois avez-vous soumis votre candidature pour l'avancement à un poste cadre?

a) _____ fois

b) jamais

c) ma candidature n'a pas été retenue

d) le cas échéant, pour quelle raison pensez-vous que votre candidature n'a pas été retenue?

13. Travaillez-vous au sein d'un arrondissement ou au sein des services centraux de la Ville?

Arrondissement

Services centraux

14. Si vous travaillez dans un arrondissement, était-ce une ville qui a été fusionnée en 2002?

Oui

Non

INSTRUCTIONS :

Les énoncés suivants visent à évaluer les attitudes des gens à l'égard des femmes en gestion. La meilleure réponse pour chacun des énoncés correspond à votre *opinion personnelle*. Les énoncés font appel à plusieurs points de vue différents et opposés; indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord, en désaccord ou incertain-e face à chacun des énoncés. Si vous êtes en accord ou en désaccord avec certains, vous pouvez être convaincu-e que d'autres personnes partagent votre opinion.

ÉCHELLE :

- 1 = Tout à fait en désaccord**
- 2 = En désaccord**
- 3 = Plutôt en désaccord**
- 4 = Ni en désaccord ni en accord**
- 5 = Plutôt en accord**
- 6 = En accord**
- 7 = Tout à fait d'accord**

Vous devez choisir parmi les chiffres allant de 1 à 7 sur l'échelle ci-dessus et inscrire votre opinion personnelle sur chacun des énoncés dans l'espace qui précède les énoncés.

- _____ 1. Il est moins souhaitable pour une femme que pour un homme d'avoir un emploi qui exige des responsabilités.
- _____ 2. Les femmes ont l'objectivité nécessaire pour évaluer adéquatement des situations de travail.
- _____ 3. Avoir un travail qui comporte des défis est plus important pour les hommes que pour les femmes.
- _____ 4. Hommes et femmes doivent avoir des chances égales de participer à des programmes de formation en gestion.
- _____ 5. Les femmes sont capables d'acquérir la compétence nécessaire pour être de bonnes gestionnaires.
- _____ 6. En général, les femmes gestionnaires ont moins d'aptitudes que les hommes pour contribuer aux objectifs globaux des organisations.
- _____ 7. Il est inacceptable que les femmes jouent le rôle de leader au même titre que les hommes.
- _____ 8. Le monde des affaires devra, un jour, accepter les femmes dans les postes clefs de gestion.
- _____ 9. La société devrait considérer le travail des femmes gestionnaires aussi valable que celui des hommes gestionnaires.
- _____ 10. Il est acceptable que les femmes fassent concurrence aux hommes pour les postes les plus élevés de la gestion.
- _____ 11. L'éventualité d'une grossesse n'est pas une raison de considérer que les femmes sont de moins bonnes employées que les hommes.
- _____ 12. Les émotions des femmes n'influenceront pas plus leurs comportements en gestion que celles des hommes.
- _____ 13. Les problèmes menstruels ne sont pas une raison de considérer que les femmes sont de moins bonnes employées que les hommes.
- _____ 14. Les femmes n'ont pas à sacrifier une partie de leur féminité pour réussir comme gestionnaire.
- _____ 15. En général, les femmes qui demeurent à la maison pour élever leurs enfants sont de meilleures mères que celles qui travaillent à l'extérieur.
- _____ 16. Les femmes ont moins d'aptitudes en mathématiques et en mécanique que les hommes.
- _____ 17. Les femmes ne sont pas assez ambitieuses pour réussir dans le monde des affaires.
- _____ 18. Les femmes ne peuvent pas s'affirmer en affaires quand la situation l'exige.
- _____ 19. Les femmes ont la confiance en soi requise pour devenir de bons leaders.
- _____ 20. Les femmes ne sont pas assez compétitives pour réussir dans le monde des affaires.
- _____ 21. Les femmes ne peuvent pas être agressives en affaires quand la situation le demande.

INSTRUCTIONS :

Réfléchissez à vos croyances et à vos perceptions envers les femmes cadres à la Ville de Montréal. Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants à propos des femmes cadres.

MÊME ÉCHELLE :

- 1 = Tout à fait en désaccord**
- 2 = En désaccord**
- 3 = Plutôt en désaccord**
- 4 = Ni en désaccord ni en accord**
- 5 = Plutôt en accord**
- 6 = En accord**
- 7 = Tout à fait d'accord**

Vous devez choisir parmi les chiffres allant de 1 à 7 sur l'échelle ci-dessus et inscrire votre opinion personnelle sur chacun des énoncés dans l'espace qui précède les énoncés.

- _____ 22. Les femmes cadres voient leurs idées remises en question plus souvent que les hommes cadres.
- _____ 23. Pour réussir, les femmes cadres doivent performer davantage que les cadres masculins.
- _____ 24. Les femmes cadres doivent agir d'une manière typiquement « masculine » afin d'être prises au sérieux.
- _____ 25. Comparativement aux hommes gestionnaires, les femmes cadres doivent continuellement prouver leur compétence.
- _____ 26. Le travail des femmes cadres est jugé plus sévèrement que celui des hommes cadres.
- _____ 27. Comparativement aux hommes cadres, les femmes cadres sont souvent mal à l'aise d'accepter la reconnaissance à la suite de leurs succès.
- _____ 28. La disponibilité des hommes en dehors des heures de travail est plus grande que celle des femmes.
- _____ 29. La difficulté de concilier la carrière et les responsabilités familiales est un obstacle pour la progression des femmes dans leur carrière.

Pour cette dernière partie, répondez à la question dans l'espace prévu à cette fin.

30. Parmi les collègues avec qui vous échangez et que vous consultez sur des questions liées au travail, combien occupent un poste de :

TYPE DE POSTE	NOMBRE D'HOMMES	NOMBRE DE FEMMES
Cadre supérieur		
Cadre de direction		
Cadre administratif		
Cadre conseil		

31. Quelles sont, d'après vous, les différences entre les femmes cadres et les hommes cadres?

32. Quels sont, d'après vous, les principaux obstacles que rencontrent les femmes cadres désireuses d'atteindre les postes de cadre supérieur à la Ville de Montréal?

33. Quels sont, d'après vous, les facteurs ou les pratiques qui favorisent l'atteinte des postes supérieurs?

34. Pour conclure, que pensez-vous de cette démarche auprès du personnel cadre?

Merci de votre précieuse collaboration!

Adresse de retour du questionnaire

Isabelle Marchand

Professionnelle de recherche

Université du Québec à Montréal

Institut de recherches et d'études féministes

C. P. 8888, succursale Centre-ville

Montréal (Québec) H3C 3P8





Annexe B

GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE AVEC LES CADRES

Objectif de la rencontre :

- 1) Recevoir brièvement du feed-back sur les difficultés évoquées par les cadres répondants au questionnaire⁶¹.
- 2) Recueillir les commentaires sur les pistes d'action énoncées dans le questionnaire, notamment leur faisabilité et pertinence, et en proposer d'autres, le cas échéant.

Objectif 1 : Retour sur les difficultés ressorties dans le questionnaire

- > Articulation famille-travail/disponibilité
- > Préjugés et stéréotypes dont la moindre reconnaissance de la compétence des femmes (crédibilité)
- > Processus biaisés de gestion des RH
(peu d'affichage – variable selon les arrondissements – favoritisme lié au politique)
- > Réseaux sociaux dominants (*boys'clubs*) qui influencent l'ascension professionnelle

Objectif 2 : Que pensez-vous des propositions suivantes?

1) Processus de gestion des promotions :

Critique sur l'absence de concours dans les postes de direction et haute direction

- a) Développer un processus de supervision pour enrayer les nominations discrétionnaires
- b) Mandater un organisme indépendant pour nommer les cadres supérieurs

2) Les programmes d'action positive (notamment les PAÉE)

- a) Nécessité des programmes d'action positive « *même si les hommes ne sont plus capables d'en entendre parler* », car trop grand déséquilibre
- b) Réticences à appliquer les PAÉE – Comment amoindrir les tensions et les perceptions négatives de ces programmes?
- c) Manque de ressources et de reddition de comptes

3) La nécessité de la volonté politique et l'imposition de quotas

- a) Opinions partagées sur la volonté politique, mais plusieurs cadres répondants estiment qu'il y a peu d'actions tangibles
- b) Imposition de quotas dans les sphères de direction

⁶¹ Notons que cet objectif était fixé uniquement pour les entrevues de groupe puisque le temps imparti pour les entrevues individuelles, soit une demi-heure, ne permettait pas ce retour sur le questionnaire.

4) Le mentorat ou *coaching*

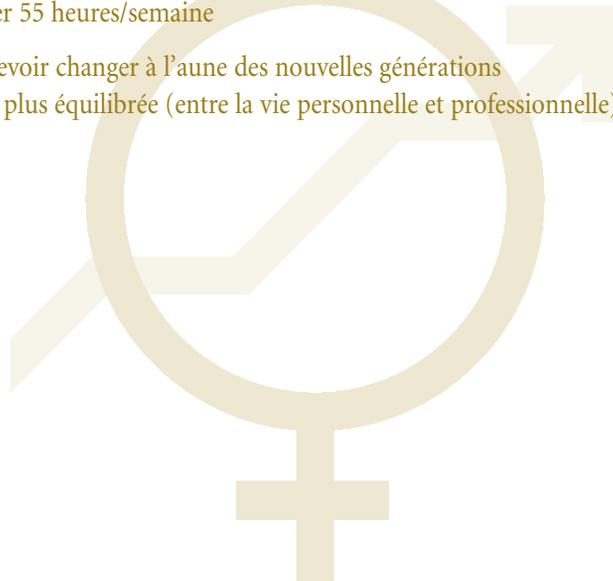
- a) Pour « coacher » les personnes qui débutent comme cadre ou qui aimeraient le devenir
- b) Pour pallier le congé de maternité, particulièrement par les cadres près de leur retraite (surtout des femmes cadres), qui seraient, par exemple, intéressés à continuer à travailler 2-3 jours par semaine.

5) Mettre en place des programmes de gestion de la relève, de la main-d'œuvre

- a) Dans l'optique de gestion des compétences et détection du potentiel dans le bassin d'employés à la Ville.
- b) Plus largement, existe-t-il un manque de valorisation ou reconnaissance de la fonction de cadre?

6) Les propositions concernant l'articulation FT

- > Programme sur le plan de l'articulation FT
- > Disponibilité valorisée à outrance – fausse prémisse car pas nécessairement efficient de travailler 55 heures/semaine
- > L'organisation va devoir changer à l'aune des nouvelles générations qui veulent une vie plus équilibrée (entre la vie personnelle et professionnelle)





Bibliographie

- AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2005). *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale*, Rapport annuel au Parlement 2003-2004, réf. du 5 août 2005, www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/dwnld/EE03-04_f.pdf.
- AMOSSY, Ruth (1991). « La notion de stéréotype dans la réflexion contemporaine », *Les idées reçues : sémiologie du stéréotype*, Paris, Nathan, 21-48.
- ANDRES, Lesley (2002). *Recherches stratégiques au sujet des jeunes Canadiens : Transitions chez les jeunes femmes*, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Hull, Développement des ressources humaines du Canada.
- ANGERS, Maurice (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc.
- ASSOCIATION DES CADRES MUNICIPAUX DE MONTREAL (2004). *Étude sur les perceptions et opinions des membres de l'ACMM*, réalisée par la firme Léger Marketing, Ville de Montréal.
- BARDIN, Laurence (1998). *L'analyse de contenu*, « Le psychologue », Paris, PUF.
- BAUDOUX, Claudine (2005). *La passion de l'université. Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*, Cap-Rouge, Les Presses Inter Universitaires.
- BÉLANGER, Francine (1998). « L'égalité en emploi dans les commissions scolaires : le portrait d'un secteur traditionnellement féminin », *Recherches féministes*, vol. 11, N° 1, 243-251.
- BELGHITI-MAHUT, Sophia (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, N° 151, 145-160.
- BLÖSS, Thierry (2001). « Introduction. Une égalité entre les sexes toujours incertaine », *La Dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, Presses Universitaires de France, 1-6.
- BOUCHARD, Pierrette, ST-AMAND Jean-Claude, TONDREAU, Jacques (1996). « Socialisation sexuée, soumission et résistance chez les garçons et les filles de troisième secondaire au Québec », *Recherches féministes*, vol. 9, N° 1, 105-132.
- BOURDIEU, Pierre (1998). *La domination masculine*, Paris, Éditions du Seuil.
- BROWN, Claire, JONES, Liz (2004). « The Gender Structure of the Nursing Hierarchy : The Role of Human Capital », *Gender, Group and Organization*, Vol. 11, No. 1, 1-25.
- CAMUSSI, Elisabetta, LECCARDI, Carmen (2005). « Stereotypes of Working Women : the Power of Expectations », *Social Science Information*, Vol. 44, No. 1, 113-140.
- CANTIN, Lyne (2000). *Les stratégies de femmes face aux enjeux et contraintes du développement des ressources humaines au Québec : cinq témoignages*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal.
- CARLI, Linda L. (1999). « Gender, Interpersonal Power, and Social Influence », *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No. 1, 81-99.
- CATALYST (2005). *Expanding Opportunities for Women and Business*, réf. du 22 juillet 2005, www.catalystwomen.org/press_releases/4-27-05%202004%20COTE%20News.pdf.

- CHASSERIO, Stéphanie (2007). « Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises, *Recherches féministes*, vol. 20, N° 1, 55-82.
- CENTRE DE RECHERCHE FEMMES ET POLITIQUE, *Proportion de femmes à l'Assemblée nationale du Québec*, réf. du 11 août 2005, Université d'Ottawa, www.socialsciences.uottawa.ca/crfp-rcwp/fra/stats-QC.asp.
- CLOUTIER, Julie (1996). *L'intégration des femmes dans un milieu de travail traditionnellement masculin : le cas d'une organisation publique québécoise*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal
- CODERRE, Cécile, DENIS, Ann, ANDREW, Caroline (1999). *Femmes de carrière, carrières de femmes. Études des trajectoires familiales, scolaires et professionnelles des gestionnaires québécoises et ontariennes*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- COLLECTIF CLIO (1992). *L'histoire des femmes au Québec depuis quatre siècles*, Montréal, Éditions le Jour.
- COLLINS-H., Patricia (1990). *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*, New York, Routledge.
- COMITÉ AVISEUR FEMMES EN DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (2005). *Les femmes et le marché de l'emploi. La situation économique et professionnelle des Québécoises*, Montréal.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (2007). *Rapport annuel 2006. De l'équité à la compétence*, Ville de Montréal.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (2006). *Rapport annuel 2005. De l'équité à la compétence*, Ville de Montréal.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2005). *Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions sur l'égalité entre les femmes et les hommes*, Bruxelles.
- COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Approche intersectionnelle de la discrimination*, rapport annuel 2001-2002, réf. du 31 janvier 2008, <http://www.ohrc.on.ca/fr/resources/annualreports/AnnualRep20012002FREN?page=AnnualRep20012002FREN-Directio.html#Heading153>.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2004). *De l'égalité de droits à l'égalité de fait : repenser les stratégies et élargir la perspective*, Québec, Gouvernement du Québec.
- CORDIER, Marine (2007). « Corps en suspens : les genres à l'épreuve dans le cirque contemporain », *Cahiers du Genre*, N° 42, 79-100.
- CRAMPTON, Suzanne M., MISHRA, Jitendra M. (1999), « Women in Management », *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 1, 87-106.
- CROMER, Sylvie, LEMAIRE, Dominique (2007). « L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre », *Cahiers du Genre*, N° 42, 61-78.
- DAIGLE, Johanne (2000). « Le siècle dans la tourmente du féminisme », *GLOBE. Revue internationale d'études québécoises*, vol. 3, N° 2, 65-86.



Bibliographie (suite)

- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie (2003). « La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes », *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, Éditions La Découverte/Mage, 138-150.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie (1998). « Qualifications et représentations sociales », *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 47-58.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie, DEVREUX, Anne-Marie (1992). « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique », *Recherches féministes*, vol. 5, N° 2, 7-30.
- DESCARRIES, Francine (2005). « Plus qu'un problème de conciliation », présentation tenue dans le cadre du colloque *Une ville à la mesure des femmes*, Ville de Montréal, réf. du 13 juillet 2007, http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/femmes_ville_fr/media/documents/A_Main_oeuvre_famille-travail.pdf.
- DESCARRIES, Francine, CORBEIL, Christine (1995). *Famille et travail : double statut... double enjeu pour les mères en emploi*, Montréal, Institut de recherches et d'études féministes, Université du Québec à Montréal.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative*, Montréal, McGraw-Hill.
- DREHER, George F. (2003). « Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top », *Human Relations*, Vol. 56, No. 5, 541-562.
- DUCHAMP, Michel, BOUQUET, Brigitte, DROUARD, Hervé (1989). *La recherche en travail social*, Paris, Éditions du Centurion.
- DUMONT, Fernand (1994). « Approche des problèmes sociaux », *Fondements théoriques de l'intervention sociale 1*, Automne 2004, Montréal, Recueil de textes, École de travail social, Université du Québec à Montréal.
- DURAND-LAVIGNE, Alice (1997). « Positions hiérarchiques, contextes professionnels et expressions du genre », *Revue internationale de psychologie sociale - International Review of Psychology, Sexe et pouvoir/Sexe, Gender and Power*, France, Presses Universitaires de Grenoble, vol. 10, N° 2, 31-47.
- EAGLY, Alice H., KARAU, S.J. (2002). « Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders », *Psychological Review*, Vol. 109, No. 3, 573-598.
- ELIEV Sika, BERNIER, Christiane (2003). « Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine », *Reflets*, vol. 9, N° 2, 87-113.
- ELY, Robin J. (1995). « The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 589-634.
- ERNST, Stefanie (2003). « From Blame Gossip to Praise Gossip? Gender, Leadership and Organizational Change », *The European Journal of Women's Studies*, Vol. 10, No. 3, 277-299.
- FORTIER, Isabelle, HAREL GIASSON, Francine (2007). « Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion », *Recherches féministes*, vol. 20, N° 1, 1-26.
- FORTIER, Isabelle (2002). « Pouvoir, compétence et féminité : expérience d'ingénieures en gestion », *Recherches féministes*, vol. 15, N° 1, 65-91.

- FORTINO, Sabine (2004). « Mixité », *Dictionnaire critique du féminisme*, 2^e édition augmentée, Paris, Presses Universitaires de France, 129-133.
- FORTINO, Sabine (2002). *La mixité au travail*, Paris, La Dispute.
- GAUTHIER, M. (2003). *Regard sur... la Jeunesse au Québec*, Québec, Éditions de l'IQRC, Presses de l'Université Laval.
- GOODMAN, Jodi S., FIELDS, Dail L., BLUM, Terry C. (2003). « Cracks in the Glass Ceiling. In What Kinds of Organizations do Women Make it to the Top? », *Group and Organization Management*, Vol. 28, N° 4, 475-501.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (1995). *Regard sur l'avenir. Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitude rencontrés par les femmes dans la fonction publique*, Groupe consultatif sur l'équité en emploi des femmes, Ottawa.
- GUINDON, Geneviève (1996). *Les opinions et perceptions de jeunes femmes à l'égard du féminisme*, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences en sociologie, Montréal.
- GUILLAUME, Cécile, POCHIC, Sophie (2007). « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et société*, N° 17, 79-105.
- HAICAULT, Monique (2000). *L'expérience sociale du quotidien. Corps, espace, temps*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- HEILMAN, Madeline E. (2001). « Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder », *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 657-674.
- HÉON, Lucie, MAYRAND, Nancy (2003). « L'accès des femmes à un poste de direction dans des écoles secondaires de Montréal », *Recherches féministes*, vol. 16, N° 1, 159-185.
- HIRATA, Helena, KERGOAT, Danièle (1998). « La division sexuelle du travail revisitée », *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 93-104.
- IBARRA, Herminia (1995). « Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 673-703.
- IBARRA, Herminia (1992). « Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3, 422-447.
- INMAN, Patricia L. (1998). « Women's Career Development at the Glass Ceiling », *New Directions For Adult and Continuing Education*, No. 80, 35-42.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2004). *Breaking Through the Glass Ceiling. Women in Management*, Genève.
- JARAN-DUQUETTE, Justine et SAINT-CHARLES, Johanne (2007). *Les dynamiques de pouvoir dans les groupes composés majoritairement de femmes*. Montréal, réf. du 15 janvier 2007, www.er.uqam.ca/nobel/k14461].



Bibliographie (suite)

- JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin (2006). « La montée des femmes aux postes de commande dans les entreprises manufacturières québécoises de 1999-2000 », *Management International*, vol. 11, N° 1, 15-30.
- JUTEAU, Danielle (2003). « Introduction à la différenciation sociale », *La différenciation sociale : modèles et processus*, Les Presses de l'Université de Montréal, 9-30.
- KANTER, Rosabeth M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- KARAKOWSKY, Leonard, McBEY, Kenneth, MILLER, Diane L. (2004). « Gender, Perceived Competence, And Power Displays, Examining Verbal Interruptions in Group Context », *Small Group Research*, Vol. 35, No. 4, 407-439.
- KAUFMANN, Jean-Claude (2004). *L'entretien compréhensif*, 2^e édition, Paris, Armand Colin.
- KERGOAT, Danièle (2004). « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », *Le dictionnaire critique du féminisme*, 2^e édition augmentée (2000), Paris, Presses Universitaires de France, 35-44.
- KERGOAT, Danièle (1998). « La division du travail entre les sexes », *Le monde du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 319-327.
- KIRCHLER, E. (1997). « The Unequal Equality: Social Stereotypes about Female and Male Entrepreneurs », *Revue internationale de psychologie sociale, International Review of Social Psychology, Sexe et pouvoir/Sexe, Gender and Power*, Numéro spécial, Vol. 10, No. 2, 63-77.
- KOCH, Sabine C., LUFT, Rebecca, KRUSE, Lenelis (2005). « Women and Leadership-20 years later: a Semantic Connotation Study », *Social science Information*, Vol. 44, No. 1, 9-39.
- KUHN, Thomas S. (1983). « Postface-1969 », *La structure des révolutions scientifiques*, France, Flammarion, 237-284.
- LAHIRE, Bernard (2001). « Héritages sexués : incorporation des habitudes et des croyances », *La Dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, Presses Universitaires de France, 9-25.
- LANDAU, Jacqueline (1995). « The Relationship of Race and Gender to Managers' Ratings of Promotion Potential », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 4, 391-400.
- LANDRIEU-KARTOCHIAN, Sophie (2004). « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 33, N° 173, 15-30.
- LANDRY, Simone (1990a). « Légitimité ou imposture : l'épineuse question du pouvoir des femmes », *Questionnements et pratiques de recherches féministes*, Montréal, Centre de recherche féministe de l'Université du Québec à Montréal, 29-46.
- LANDRY, Simone (1990b). « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », *Changement planifié et développement des organisations : Priorités actuelles et futures*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, (2^e éd.), vol. 2, 121-156.
- LARAMÉE, Alain, VALLÉE, Bernard (1991). *La recherche en communication*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LARGE, Martin, SAUNDERS, Mark N.K. (1995). « A Decision-Making Model for Analysing how the Glass Ceiling is Maintained : Unblocking Equal Promotion Opportunities », *The International Journal of Career Management*, Vol. 7, No. 2, 21-28.

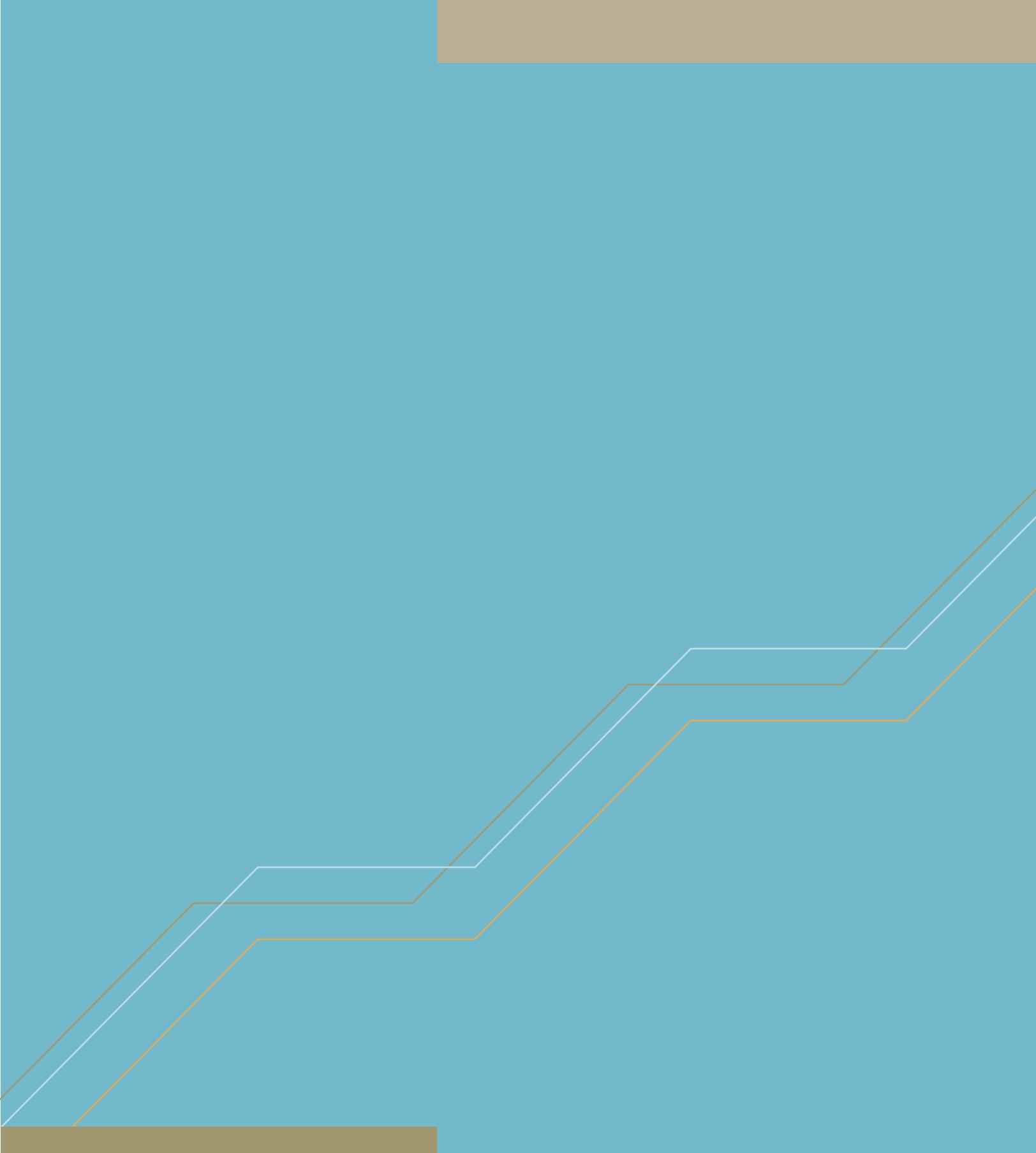
- LARIVIÈRE, Claude (2004). « Le défi de la relève en administration publique », *Les politiques sociales*, N^{os} 1-2, 63-75.
- L'avancement professionnel dans le monde des affaires : un regard sur les minorités visibles (2007).*
The Diversity Institute in Management & Technology, Ryerson University et Catalyst, réf. du 31 janvier 2008,
www.ryerson.ca/tedrogersschool/diversityinstitute/french.pdf.
- LAUFER, Jacqueline (2004). « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, N^o 151, 117-127.
- LAZARSFELD, Paul Félix (1965). « Des concepts aux indices empiriques », *Vocabulaire des sciences sociales : concepts et indices*, Paris/La Haye, Mouton, 27-36.
- LEGAULT, Marie-Josée (1999). « Des programmes volontaires d'accès à l'égalité, dix ans après », *Recherches féministes*, vol. 12, N^o 2, 109-135.
- LEMAY, Gaëtane (2001). *Le rapport au pouvoir des femmes et des hommes et la représentation des femmes au Bureau de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec*, Les Cahiers de l'IREF, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- LE PORS, Anicet, MILEWSKI, Françoise (2002). *Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs*, Premier rapport au Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, Rapport au ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, Paris.
- LE QUENTREC, Yannick, RIEU, Annie (2002). « Femmes élues et syndicalistes : une participation sous contraintes », *Lien social et Politiques-RIAC*, vol. 47, 109-125.
- LIPS, Hilary (2002). *A New Psychology of Women. Gender, Culture, and Ethnicity*, New York, McGraw-Hill Companies.
- LORTIE-LUSSIER, Monique (1999). *Les femmes dans les organisations : Bilan et perspectives d'avenir*, Ottawa, Chaire conjointe en études des femmes, Université d'Ottawa et Carleton University, 1-5.
- MAISONNEUVE, Jean (1973), *Introduction à la psychosociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MARCHAND, Isabelle (2008). « Comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec », Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.
- MARRY, Catherine, JONAS, Irène (2004). « Chercheuses entre deux passions, l'exemple des biologistes », *Travail, genre et sociétés*, N^o 14, 69-88.
- MARZOLINI, Angela (2002). « Moving Forward 2002: Barriers & Opportunities for Executive Women in Canada », Prepared for Women's Executive Network, Toronto, Pollara, réf. du 20 juillet 2005, www.network.com.
- MAUME, David J. Jr. (2004). « Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? », *Work and Occupations*, Vol. 31, No. 2, 250-274.
- MAYER, Robert, OUELLET, Francine, SAINT-JACQUES, Marie-Christine, TURCOTTE, Daniel et collaborateurs (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- MEEKER, B.F., WEITZEL-O'NEILL, P.A. (1977). « Sex Roles and Interpersonal Behavior in Task-oriented Groups », *American Sociological Review*, Vol. 42, No.1, 91-105.
- METZ, Isabel, THARENOU, Phyllis (2001). « Women's Career Advancement. The Relative Contribution of Human Capital and Social Capital », *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 3, 312-342.



Bibliographie (suite)

- MILKMAN, Ruth (1994). « Union Responses to Workforce Feminization in the United States », Division du travail, rapports sociaux : séminaires, 1994-1995, *Les cahiers du GEDISST*, vol. 9-10, 31-55.
- MONGEAU, Pierre, SAINT-CHARLES, Johanne (2005). « Communication et émergence du leadership dans les groupes », *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 109-130.
- MONGEAU, Pierre, SAINT-CHARLES, Johanne, TREMBLAY, J. (2006). « Communication et visions du groupe ». *Communication : horizons de pratiques et de recherches - Tome 2*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 148-190.
- MOORE, Sarah, GRUNBERG, Leon, GREENBERG, Edward (2004). *Development and Validation of the Stereotype Belief about Women Managers Scale*, Institute of Behavioral Science, Research Program on Political and Economic Change, University of Colorado at Boulder.
- MORRISON, Ann M., WHITE, Randall P., VAN VELSOR, Ellen (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*, Center for Creative Leadership, Reading, Addison-Wesley Publishing Compagny.
- MUCCHIELLI, Alex (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PIERRE, Myrlande (2005). « Les facteurs de l'exclusion faisant obstacle à l'intégration socioéconomique de certains groupes de femmes immigrées au Québec », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, N° 2, 75-94.
- POIRET, Christian (2005). « Articuler les rapports de sexe, de classe et interethniques : quelques enseignements du débat nord-américain », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 21, 195-226.
- PONTEL, Maud (2004). *Femmes noires et alors? Des Québécoises d'origine haïtienne disent la violence*, Montréal, Bureau de la communauté haïtienne de Montréal et le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.
- PRÉJEAN, Marc (1994). « Le code des rapports de sexe », *Sexe et pouvoir. La construction sociale des corps et des émotions*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 43-59.
- PRUVOST, Geneviève (2007). « Anatomie politique, professionnelle et médiatique des femmes dans la police », *Cahiers du Genre*, vol. 42, 43-60.
- RIDGEWAY, Cecilia.L (2001). « Gender, Status, and Leadership », *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 637-655.
- RINFRET, Nathalie, LÉVESQUE, Marie-France, LORTIE-LUSSIER, Monique (2000). « Validation trans-culturelle de l'échelle Women as Managers Scale (WAMS) », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 50, N° 1, 187-193.
- RINFRET, Nathalie, LORTIE-LUSSIER, Monique (1996). « Le changement des attitudes à l'endroit des femmes cadres : modèles différentiels en fonction du sexe », *Psychologie appliquée : Revue internationale*, vol. 45, N° 4, 353-370.
- ROSENDE, Magdalena (2002). « La division sexuelle du travail chez les médecins : une étude de cas », *Cahiers du Genre*, N° 32, 25-41.
- SAINTE-CHARLES, Johanne, BÉLANGER, Danielle (2006). Avec la collaboration de M. Baril, J. Jaran-Duquette, I. Lechasseur et I. Marchand. *La sous-représentation politique des femmes militantes au sein de l'organisation syndicale à la CSQ*, Rapport de recherche, Université du Québec à Montréal.

- SAINT-CHARLES, Johanne, MONGEAU, Pierre (2005). « Les réseaux d'amitié et de conseil : une question d'incertitude et d'ambiguïté », *Management international* (MI), vol. 9, N° 2, 51-60.
- SAINT-CHARLES, Johanne, MONGEAU, Pierre (2005). « L'étude des réseaux humains de communication », *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 73-99.
- SAINT-CHARLES, Johanne, MONGEAU, Pierre (2006). « Fondements d'un modèle communicationnel du groupe : structures et fonctions », *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, Tome 2, Québec, Presses de l'Université du Québec, 191-208.
- SANCHEZ-MAZAS, Margarita, CASINI, Annalisa (2005). « Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet "plafond de verre" », *Social Science Information*, vol. 44, N° 1, 144-173.
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2003). « L'entrevue semi-dirigée », *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 4^e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2006). *Bilan 2005 et plan d'action 2006. Programme d'accès à l'égalité en emploi 2004-2009*, Direction du développement du capital humain, Équipe de coordination du PAÉE, Ville de Montréal.
- SHERIDAN, Alison (2004). « Chronic Presenteeism : The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work », *Gender, Work and Organization*, Vol. 11, No. 2, 207-225.
- SHERMAN, Ann (2000). « Women Managing/Managing Women. The Marginalization of Female Leadership in Rural School Setting », *Educational Management & Administration*, Vol. 28, No. 2, 133-143.
- SON HING, Leanne (2002). *L'égalité en milieu de travail*, Université of Guelph, réf. du 8 janvier 2007, http://www.crsh.ca/web/winning/story_f.asp?story_id=62&subject_id=0&researcher=&university_id=0&province_id=9_Ontario&keywords.
- STATES SERVICES COMMISSION (2000). *Barriers to Women's Career Progression : A Review of the Literature*, Working Paper No. 6, www.ssc.govt.nz.
- The Conundrum of the Glass Ceiling* (2005). Special Report Women in Business, *The Economist*, July 23rd–29th, 63-65.
- TREMBLAY, Diane Gabrielle (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Télé-Université.
- TOUGAS, Francine (1999). « La discrimination subtile », *Les femmes dans les organisations : bilan et perspectives d'avenir*, Ottawa, Chaire conjointe en Études des femmes, Université d'Ottawa et Carleton University, 1-9.
- VILLE DE MONTREAL (2002). *Charte montréalaise des droits et responsabilités*, réf. du 21 janvier 2007, http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=1637,1987074&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- WAJCMAN, Judy (2003). « Le genre du travail », *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, Éditions La Découverte/Mage, 151-161.
- WOTTON, Barbara H. (1997). « Gender Differences in Occupational Employment », *Occupational Employment*, Monthly Labor Review, 15-24.
- YOUNG, Heather, KNIPPENBERG, Ad van, ELLEMERS, Naomi, DE VRIES, Nanne (1999). « The Asymmetrical Perception of Men and Women », *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 2, No. 3, 259-278.



*Conseil des
Montréalaises*

ville.montreal.qc.ca