

Université de Montréal

**Le vécu des femmes cherchant à évoluer à titre de gestionnaire en organisation :
Exploration des barrières et des facilitateurs à leur avancement**

Par
Inès Fizazi

Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

Essai présenté en vue de l'obtention du grade de doctorat (D.Psy.) en psychologie, option
psychologie du travail et des organisations

Août 2020

© Inès Fizazi, 2020

Université de Montréal

Cet essai intitulé

**Le vécu des femmes cherchant à évoluer à titre de gestionnaire en organisation :
Exploration des barrières et des facilitateurs à leur avancement**

Présenté par
Inès Fizazi

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Maxime Paquet
Président-rapporteur

Simon Grenier
Directeur de recherche

Caroline Aubé
Membre du jury

Résumé

Au Québec, les femmes représentent 47,6 % des travailleurs, mais seulement 35,3 % des gestionnaires de tous les niveaux (Statistiques Canada, 2020). Ainsi, plusieurs études, principalement quantitatives, ont été réalisées pour déterminer quels sont les barrières et les facilitateurs à l'avancement des femmes en gestion dans les organisations. Cette étude s'inscrit donc dans ce courant de recherche en s'intéressant, grâce à une approche qualitative, à comprendre en profondeur le vécu des femmes par rapport aux barrières et aux facilitateurs interpersonnels et organisationnels qu'elles rencontrent lorsqu'elles cherchent à évoluer vers des postes de gestion (objectif 1). Un second objectif de recherche est de vérifier la répliquabilité et de valider les résultats des recherches portant sur le sujet auprès de femmes gestionnaires de premier niveau au Québec. Pour ce faire, 14 entrevues semi-structurées ont été menées, puis analysées selon la méthode d'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2012). Les résultats indiquent que les participantes font face à 10 barrières et 14 facilitateurs interpersonnels ainsi que 10 barrières et 8 facilitateurs organisationnels. La majorité des éléments recensés dans la documentation sont corroborés par cette étude (10/15). De plus, plusieurs barrières et facilitateurs n'ayant pas été réellement documentés par les chercheurs se dégagent des propos des participantes (20/35). L'étude met ainsi en lumière de nouveaux éléments à creuser davantage dans de futures études et souligne certains aspects propres au contexte économique québécois (p. ex., éléments particuliers aux petites moyennes entreprises). L'importance de la culture organisationnelle, du climat de travail et du développement des compétences pour l'avancement des femmes constitue une retombée pratique importante à considérer dans les organisations selon les résultats.

Mots clés : Femmes, gestionnaire, barrières et facilitateurs, méthode qualitative, psychologie du travail et des organisations, psychologie clinique.

Abstract

In Quebec, women represent 47.6 % of workers, but only 35.3 % of managers at all levels (Statistics Canada, 2020). Therefore, several studies, mainly quantitative, have been conducted to determine the barriers and facilitators to the advancement of women in management in organizations. This study is part of this line of research by seeking, through a qualitative approach, to gain an in-depth understanding of women's experiences with the interpersonal and organizational barriers and facilitators they encounter when they seek to advance to management positions (objective 1). A second research objective is to verify the replicability and validate the results of research on the subject with women first-level managers in Quebec. To this end, 14 semi-structured interviews were conducted and then analyzed using Paillé and Mucchielli's (2012) thematic analysis method. The results indicate that the participants faced 10 interpersonal barriers and 14 interpersonal facilitators as well as 10 organizational barriers and 8 organizational facilitators. Thus, the majority of the elements identified in the literature are corroborated by this study (10/15). In addition, several barriers and facilitators that were not documented by the researchers emerge from the interviews (20/35). The study thus highlights new elements to be explored in future studies and underscores certain aspects specific to the Quebec economic context (e.g., elements specific to SMEs). The importance of organizational culture, work climate and skills development for the advancement of women is an important practical outcome to consider in organizations according to the results.

Key words: Women, manager, barriers and facilitators, qualitative method, industrial and organizational psychology, clinical psychology.

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Table des matières</i>	<i>v</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>viii</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>ix</i>
<i>Remerciements</i>	<i>xi</i>
1. Problématique	1
2. Cadre théorique	2
2. 1. Barrières interpersonnelles	4
2. 2. Facilitateurs interpersonnels	6
2. 3. Barrières organisationnelles	8
2. 4. Facilitateurs organisationnels	9
2. 5. Objectifs de recherche	12
3. Méthodologie	15
3. 1. Participants	15
3. 2. Collecte de données	16
3. 3. Grille d’entrevue	16
3. 4. Analyse des données	17
4. Résultats	19
4. 1. Barrières interpersonnelles	20
4. 2. Facilitateurs interpersonnels	22
4. 3. Barrières organisationnelles	26
4. 4. Facilitateurs organisationnels	30

5. Discussion.....	34
5. 1. Comparaison de la documentation scientifique avec les données d’entrevues	35
5. 2. Éléments émergents dans les résultats	37
5. 3. Implications théoriques	40
5. 4. Implications pratiques	41
5. 5. Limites.....	42
5. 6. Pistes de recherches futures	44
6. Conclusion.....	45
Références	46
Annexes	59
Annexe A.....	60
Informations supplémentaires sur l’article de Lyness et Grotto (2018)	60
Annexe B.....	61
Résumé des barrières et facilitateurs présentés dans le cadre théorique.....	61
Annexe C.....	62
Définition des critères de scientificité et moyens d’y répondre dans la présente étude	62
Annexe D.....	63
Répartition des participantes selon une méthode d’échantillonnage stratifié.....	63
Annexe E	64
Données sociodémographiques des participantes	64
Données sociodémographiques des participantes en lien avec leur emploi	65
Annexe F	66
Protocole d’entrevue	66
Annexe G.....	72

Arbre thématique des barrières interpersonnelles mentionnées par plus de deux participantes....	72
Arbre thématique des facilitateurs interpersonnels mentionnés par plus de deux participantes....	73
Arbre thématique des barrières organisationnelles mentionnées par plus de deux participantes..	75
Arbre thématique des facilitateurs organisationnels mentionnés par plus de deux participantes..	77
Annexe H.....	79
Arbre thématique de toutes les barrières interpersonnelles	79
Arbre thématique de tous les facilitateurs interpersonnels	81
Arbre thématique de toutes les barrières organisationnelles.....	83
Arbre thématique de tous les facilitateurs organisationnels	85
Annexe I.....	87
Barrières et facilitateurs identifiés dans les entrevues qui sont corroborés, partiellement ou non, par la recension de la documentation scientifique.	87
Annexe J.....	88
Note sur la chercheuse	88

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition des critères de scientificité et moyens d’y répondre dans la présente étude	62
Tableau 2 : Répartition des participantes selon une méthode d’échantillonnage stratifié	63
Tableau 3 : Données sociodémographiques des participantes	64
Tableau 4 : Données sociodémographiques des participantes en lien avec leur emploi	65
Tableau 5 : Arbre thématique des barrières interpersonnelles mentionnées par plus de deux participantes	72
Tableau 6 : Arbre thématique des facilitateurs interpersonnels mentionnés par plus de deux participantes	73
Tableau 7 : Arbre thématique des barrières organisationnelles mentionnées par plus de deux participantes	75
Tableau 8 : Arbre thématique des facilitateurs organisationnels mentionnés par plus de deux participantes	77
Tableau 9 : Arbre thématique de toutes les barrières interpersonnelles	79
Tableau 10 : Arbre thématique de tous les facilitateurs interpersonnels	81
Tableau 11 : Arbre thématique de toutes les barrières organisationnelles.....	83
Tableau 12 : Arbre thématique de tous les facilitateurs organisationnels	85

Liste des figures

<i>Figure 1.</i> Barrières et facilitateurs recensés dans la documentation scientifique qui sont corroborés, partiellement corroborés ou non, par cette étude.....	35
<i>Figure 2.</i> Résumé des barrières et facilitateurs présentés dans le cadre théorique.....	61
<i>Figure 3.</i> Barrières et facilitateurs identifiés dans les entrevues qui sont corroborés, partiellement ou non, par la recension de la documentation scientifique.	87

À toutes les femmes de ma vie,

Et les autres aussi.

Remerciements

Cet essai n'aurait pas vu le jour sans l'aide de plusieurs personnes qui ont su me guider tout au long de ce parcours. J'aimerais donc dire merci...

À Simon, mon directeur de recherche,
Pour la confiance qu'il m'a démontrée dès le premier jour.

À Maxime et Caroline, membres de mon jury,
Pour leurs commentaires rigoureux et bienveillants qui ont fait de mon projet ce qu'il est.

À Charlotte, Sabrina et Marie-Andrée, mon équipe de recherche,
Pour leur travail méticuleux qui a permis à cet essai d'être réalisé dans les temps.

À ma cohorte,
Pour les oreilles attentives, les conseils pertinents et tous les moments de complicité.

À mes collègues de doctorat,
Pour l'esprit d'ouverture et de partage et l'impression d'avoir trouvé une famille.

À Charles-Éric, mon conjoint,
Pour toutes les larmes essuyées, les joies partagées et les années d'amour.

À Manon, Ismael et Yasmine, ma famille,
Pour la fierté et l'amour inconditionnel qu'ils m'ont toujours témoigné.

À mes ami(e)s,
Pour la vie en dehors du doctorat, douce et belle.

Aux Fonds de recherche du Québec – Société et Culture,
Pour la liberté d'esprit que le financement a pu me procurer tout au long de mes études.

À mes participantes,
Pour leur temps, leur honnêteté et leur confiance.

1. Problématique

Au cours des derniers mois, plusieurs femmes ont été nommées à la tête de grandes organisations québécoises. À titre d'exemple, en avril 2020, Sophie Brochu a été choisie pour diriger Hydro-Québec. Ainsi, cette organisation est maintenant gouvernée par des femmes, puisque depuis 2018, Jacynthe Côté y préside le conseil d'administration (Vailles, 2020). À la Caisse de dépôt et de placement du Québec, un portrait similaire se dresse. En effet, avec la récente promotion de deux femmes dans le comité de direction, Kim Thomassin et Helen Beck, l'équipe de dirigeants de cette institution est désormais paritaire (Vailles, 2020). Ces nominations sont des exemples très médiatisés de femmes réussissant à atteindre les hautes sphères de la gouvernance d'entreprises majeures au Québec. Bien que ce portrait laisse présager un meilleur avenir en ce qui concerne l'accès aux postes de direction pour les femmes en entreprise, les chiffres semblent dépeindre une situation moins encourageante. Effectivement, en 2020 au Canada, seulement 7,99 % des postes de gestionnaires exécutifs des compagnies faisant partie du top 100 des entreprises cotées en bourse sont occupés par des femmes. Ce chiffre est d'ailleurs en recul par rapport à l'année précédente où le pourcentage était de 9,96 % (Rosenzweig, 2020). Bien qu'il soit question de postes de haute direction dans ces statistiques, la tendance paraît être similaire à d'autres niveaux de gestion. En effet, en 2019, les femmes occupaient seulement 35,3 % de l'ensemble des postes de gestion (Statistique Canada, 2020). Il existe donc encore un écart significatif à combler quand on sait que les femmes constituent 47,6 % des travailleurs actifs au pays (Statistique Canada, 2020). Ainsi, bien qu'il y ait une augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail en général et dans les postes de gestion, les chiffres restent tout de même bas en comparaison avec leurs collègues masculins (Coleman, 2020). Pourtant, la recherche indique qu'il serait profitable non seulement pour les femmes, mais aussi pour les organisations d'augmenter leur représentation en gestion. Par exemple, au point de vue interpersonnel, l'apport des gestionnaires femmes semble

faire ses preuves, puisqu'une méta-analyse souligne qu'elles inspirent plus d'efforts et de satisfaction de la part de leurs subordonnés (Eagly et al., 2003). Au point de vue financier, une étude se concentrant sur des petites entreprises souligne une meilleure performance par celles dirigées par des femmes (David et al., 2010). Par ailleurs, la formule gagnante pour les entreprises ne réside pas dans le fait d'avoir une représentation exclusive de femmes au sein de leur gouvernance, mais plutôt de privilégier une représentation équivalente d'hommes et de femmes. En effet, la parité en gouvernance est un pas en avant vers une plus grande responsabilité sociale d'entreprise (Aguinis, 2011; Rao et Tilt, 2016) et peut entraîner une meilleure performance dans les prises de décision en équipe (Apesteguia et al., 2012; Dezso et Gadis Ross, 2012). Considérant ces retombées positives des femmes gestionnaires au sein des organisations, il est pertinent de mieux comprendre les éléments facilitant leur progression. Ainsi, cette étude vise à apporter un nouvel éclairage et une compréhension profonde des barrières et facilitateurs à l'avancement des femmes en gestion.

2. Cadre théorique

Avant toute chose, il convient de s'interroger sur ce que sont précisément des barrières et des facilitateurs à l'avancement des femmes. Les études sur le sujet définissent rarement ces termes qui semblent intuitifs. La définition utilisée dans cette étude a été élaborée pour celle-ci et est soutenue par la définition utilisée dans un article récent de Lanka et al. (2020). Ainsi, les barrières représentent tous les facteurs qui nuisent, freinent, découragent, rendent plus difficile ou ont un impact négatif sur l'avancement de la participante, tandis que les facilitateurs représentent tous les facteurs qui aident, contribuent à ou accélèrent son avancement, et ce, tout au long de sa carrière.

De récents travaux indiquent que les femmes qui souhaitent évoluer en gestion rencontrent quatre catégories de barrières et facilitateurs de nature intrapersonnelles, interpersonnelles, organisationnelles ainsi que sociétales (Lyness et Grotto, 2018). Dans le cadre de la présente étude,

seules ont été retenues les catégories interpersonnelles (c'est-à-dire les relations à la fois avec les employés, les collègues [même niveau hiérarchique] et les supérieurs [immédiats et direction]) et organisationnelles (c'est-à-dire le milieu de travail présent ou passé, incluant entre autres la culture organisationnelle, le climat, les politiques, etc.) Ces deux niveaux ont davantage de potentiel de constituer des leviers d'action concrets pour les organisations. En effet, le niveau intrapersonnel repose généralement davantage du ressort individuel en ce qui a trait aux actions à entreprendre pour faciliter l'avancement des femmes. Par ailleurs, le niveau sociétal demande considérablement de temps à modifier et requiert un type d'action global qui n'est pas facilement à la portée d'une entreprise ou d'un service de ressources humaines. En revanche, bien que cette recherche ne se concentre pas sur l'aspect culturel sociétal, force est de constater que l'influence de ce niveau est toujours présente; toutes les organisations se situent inévitablement dans une société, ce qui teinte les barrières et les facilitateurs qui s'y retrouvent. À titre d'exemple, dans une culture sociétale plus égalitaire, les femmes ayant une relation au pouvoir moins élevée (c'est-à-dire moins hiérarchique) tirent davantage de bénéfices d'une relation mentorale que dans une culture moins égalitaire (Ramaswami et al., 2013). Ceci illustre l'impact potentiel de la culture sociétale sur les données à l'étude. Dans le même ordre d'idée, les biais inconscients découlant de cette culture ne peuvent être passés sous silence. De ces biais découlent des stéréotypes de genre, qui sont « des croyances culturelles partagées qui dictent des attentes sur comment les femmes et les hommes sont et comment ils devraient agir » [traduction libre] (Gipson et al., 2017, p.35). Par exemple, plusieurs études relatent que le leadership est encore aujourd'hui considéré comme une tâche qui convient mieux aux hommes (Koenig et al., 2011). Ainsi, ces éléments ont sans conteste une influence sur les barrières et facilitateurs rencontrés par les femmes. Toutefois, ils ne seront pas considérés davantage étant donné l'angle de recherche adopté dans cette étude et le fait qu'ils sont déjà

abondamment abordés dans la documentation (culture, voir Carrasco et al., 2015; biais, voir Koch et al. 2014).

Afin d'obtenir un portrait des barrières et facilitateurs interpersonnels et organisationnels déjà identifiés par la recherche, la revue de la documentation de Lyness et Grotto (2018) a été utilisée pour guider la recension du présent projet (voir Annexe A pour des détails sur cette étude). Les paragraphes suivants présentent l'état des connaissances acquises jusqu'à présent concernant les barrières et facilitateurs à l'avancement des femmes (Annexe B).

2. 1. Barrières interpersonnelles.

Rétroaction contradictoire. Les femmes ont tendance à recevoir de la rétroaction de moindre qualité de la part de leurs supérieurs. En effet, des études soutiennent que les femmes semblent recevoir de la rétroaction contradictoire où il leur est demandé d'être à la fois dures, mais aussi plus collaboratives (Ely et al., 2011). Cette rétroaction difficile à interpréter rend ambiguës les pistes possibles d'amélioration pour les femmes voulant évoluer dans un rôle de gestion. Cela peut avoir des conséquences importantes puisque la rétroaction permet à la fois d'établir une identité de leader (Ely et al., 2011; DeRue et al., 2009), de comprendre son impact sur les autres (Day, 2001) et d'identifier ses aires de développement. Par ailleurs, une rétroaction de moindre qualité pourrait faire en sorte que les femmes gestionnaires ont une perception de leurs compétences qui n'est pas en concordance avec la perception de leurs supérieurs immédiats ou employés (Sturm et al., 2014). Or, cette mauvaise concordance peut avoir des conséquences néfastes, telles que prendre de moins bonnes décisions face aux choix de carrière (Atwater et Yammarino, 1997) et demander moins de promotions ou d'augmentations de salaire (Ostroff et Atwater, 2003).

Réseau de contacts inefficace. Une importante barrière à laquelle les femmes font face est la difficulté d'établir un réseau professionnel soutenant au sein des organisations. Selon certains auteurs (Avin et al., 2015; Eagly et Karau, 2002; McPherson et al., 2001), les femmes pourraient

notamment être désavantagées par le phénomène de l'homophilie, soit la tendance des individus à s'entourer de gens qui leur ressemblent. Ainsi, comme il existe encore une représentation majoritaire des hommes au sein des sphères du pouvoir, il se peut que les femmes aient de la difficulté à les intégrer; les hommes au pouvoir auraient tendance à appuyer d'autres hommes dans leur démarche d'avancement (Sagebiel, 2018). D'ailleurs, de nombreuses études mentionnent l'exclusion des femmes de groupes informels d'hommes (Cross et Armstrong, 2008; Cross et Linehan, 2006; Gamba et Kleiner, 2001), qui est souvent liée à la culture organisationnelle non égalitaire (barrière organisationnelle; Coleman, 2020). Ainsi, être exclues de ces réseaux de pouvoir ou ne pas les utiliser de manière optimale peut avoir des conséquences sur la carrière des femmes.

Promotion de soi mal perçue. Une des barrières souvent citées comme nuisibles à l'avancement de carrière des femmes est la réaction négative des autres lorsqu'elles font de l'autopromotion. Il est pourtant reconnu que la promotion de soi est un aspect important pour l'évolution d'une carrière, particulièrement pour obtenir des promotions (Fitzsimmons et al., 2014; Gipson et al., 2017). Des études montrent qu'il serait plus difficile pour les femmes de parler de leurs réalisations et de souligner leurs forces (Fitzsimmons et al., 2014; Rudman, 1998). Ceci serait dû non pas au manque de capacités des femmes à se mettre de l'avant, mais plutôt au fait qu'elles tiennent compte des différents coûts et bénéfices que cela pourrait avoir et qu'elles concluent généralement que l'exercice peut s'avérer délétère pour elles (Rudman, 1998). En effet, les femmes procédant ainsi sont perçues comme étant moins agréables par leurs collègues ce qui peut expliquer leur retenue (Fitzsimmons et al., 2014).

Styles de leadership moins acceptés. Certains styles de leadership, lorsqu'adoptés par les femmes, peuvent avoir des impacts négatifs sur la perception que leurs collègues ont d'elles. Par exemple, Becker et al. (2002) ont étudié les styles de leadership d'initiation de structure (orienté vers la tâche) et de considération (orienté vers les individus). L'initiation de structure est associée à

des traits typiquement masculins, alors que la considération est associée à des traits féminins (Korabik, 1990). Le leadership de structure concordant avec la définition traditionnelle du leadership dans nos sociétés, les hommes sont ainsi perçus comme plus adéquats pour les postes de gestion. Ainsi, lorsqu'elles démontrent des styles de leadership typiquement masculins, les femmes s'exposent à moins de coopération et plus de désapprobation de la part de leurs subordonnés et collègues (Eagly et Karau, 2002). Toutefois, lorsqu'elles adoptent un style de leadership typiquement féminin en étant chaleureuses et démocratiques, les gestionnaires femmes peuvent être désavantagées également (Coleman, 2020; Still, 2006) en étant perçues comme moins efficaces (Ayman et al., 2009), confiantes et compétentes pour les rôles de leadership (Coleman, 2020; Eagly et Karau, 2002). Ce phénomène est surnommé le dilemme de double contrainte (*double-bind dilemma*) et est documenté comme étant une barrière fréquente à laquelle les femmes font face en milieu de travail (Catalyst, 2007).

2. 2. Facilitateurs interpersonnels

Pratiques de mentorat et de sponsorship. L'un des facilitateurs sur lequel la plupart des chercheurs s'entendent est le mentorat (Broadbridge, 2008; Coleman, 2020; Metz, 2009; Valerio et Sawyer, 2016; Zhong et Couch, 2007). Ce dernier se définit comme une relation « dans laquelle une personne sénior qui travaille dans l'organisation du protégé aide celui-ci avec son développement personnel et professionnel » [traduction libre] (Higgins et Kram, 2001, p.265). Le mentorat contribuerait à encourager les femmes à postuler à des rôles de direction et à valoriser leur style de gestion (Mallon et Cassell, 1999). De plus, il s'agit d'une mesure que les femmes considèrent comme importante à leur avancement et qui est parfois négligée par les dirigeants (Cuellar et al., 2017). Toutefois, bien que ce facilitateur soit important pour favoriser l'avancement des femmes, il n'est pas suffisant et semble, encore de nos jours, avoir plus de retombées positives pour les hommes que les femmes (Catalyst, 2015). Ainsi, plusieurs auteurs proposent que le

parrainage (*sponsorship*) serait potentiellement plus efficace (Cuellar et al., 2017; Broadbridge, 2008; Carter et Silva, 2010; Coleman, 2020). Il s'agit d'une forme de mentorat où le mentor vend activement les mérites de sa mentorée dans son réseau et la recommande pour des promotions, entre autres, plutôt que de simplement lui prodiguer des conseils (Carter et Silva, 2010).

Mise en place de réseaux. Un second facilitateur interpersonnel qui fait consensus dans les écrits est le réseautage (Cuellar et al., 2017; Lyness et Thompson, 2010; Lyness et Grotto, 2018). L'accès à des réseaux informels au sein des organisations et la richesse de ceux-ci sont des éléments essentiels à l'avancement de carrière (Cross et Armstrong, 2008; Ely et al., 2011; O'Neil et al., 2011; Lyness et Grotto, 2018). En effet, ce type de réseaux augmente la crédibilité et la visibilité de la personne et facilite son accessibilité à un poste de gestion (Broadbridge, 2008; Fitzsimmons et al., 2014). À titre d'illustration, les conseils d'administration utilisent souvent les réseaux de leurs membres comme véhicule afin d'identifier et de sélectionner les futurs dirigeants. Ainsi, la mise en place d'opportunités de réseautage interne à l'organisation ou par des réseaux réservés aux femmes, par exemple, serait bénéfique. Par ailleurs, les réseaux professionnels internes et externes sont susceptibles de fournir du soutien aux femmes dans leur avancement (Coleman, 2020). Ainsi, il est important qu'elles aient à la fois un soutien formel, à travers les *sponsors* ou les mentors (Yewchuk et al., 2001), mais aussi informel, à travers leurs collègues (Moritz et Karve, 2018).

Prévention des stéréotypes de genre. Finalement, il semble que la prévention des stéréotypes de genre dans l'organisation soit un facilitateur de l'avancement des femmes (Kottke et Agars, 2005). Celle-ci se traduirait en une attention particulière aux enjeux de discrimination et l'impact qu'ils peuvent avoir sur les pratiques des gestionnaires et pour l'organisation. Par exemple, Mallon et Cassell (1999) identifient la formation des dirigeants aux pratiques non discriminatoires comme étant un facilitateur, puisqu'ils seraient conscients de l'impact de leurs décisions.

2. 3. Barrières organisationnelles

Standards de performance élevés. Tout d'abord, il semble que les femmes doivent souvent faire face à des critères d'évaluation de performance plus sévères que ceux imposés aux hommes. À titre d'illustration, une étude de Foschi et al., (2001) indique que des participants qui évaluent la performance de gestionnaires ont besoin de plus d'indices de contreperformance pour conclure à la faible compétence d'un gestionnaire masculin en comparaison à une gestionnaire féminine. À l'inverse, ils ont besoin d'observer davantage d'indices de performance pour conclure qu'une gestionnaire féminine est plus compétente qu'un collègue masculin. Dans le même ordre d'idée, il apparaît que les femmes gestionnaires doivent avoir d'excellentes évaluations de performance pour obtenir des promotions, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les hommes cherchant à obtenir les mêmes postes (Lyness et Heilman, 2006). Ces études semblent indiquer que les standards d'évaluation permettant aux femmes d'accéder à des rôles de gestion peuvent les désavantager vis-à-vis de leurs collègues masculins (Eagly et al., 2003). Par ailleurs, ces standards différents envers les femmes sont encore plus élevés lorsqu'il s'agit de tâches considérées typiquement masculines (Thomas-Hunt et Philipps, 2004), telles que la négociation. Étant donné que la fonction de gestionnaire est encore considérée traditionnellement comme un rôle masculin, ces standards risquent d'être préjudiciables pour l'avancement des femmes.

Manque d'opportunités clés d'apprentissage du leadership. Une autre barrière rencontrée consiste à être moins exposées à des opportunités de développement du leadership. En effet, des études soutiennent que les postes clés permettant d'apprendre à se développer comme gestionnaire sont moins souvent attribués aux femmes qu'aux hommes (Lyness et Schrader, 2006; King et al. 2012). De plus, les femmes promues ont moins d'occasions d'étendre leur champ d'expertise, les promotions obtenues les positionnant souvent dans des rôles de support (*line*; Lyness et Scharder, 2006). Pourtant, il est reconnu que l'expérience dans la ligne d'affaires (*staff*)

est identifiée comme étant importante pour l'avancement de carrière des femmes (Wellington et al., 2003). Cette barrière peut s'avérer nuisible à leur progression, puisqu'elles sont souvent moins bien préparées que les hommes lorsqu'elles parviennent à des postes de gestion (Ibarra et al., 2010).

Culture organisationnelle non égalitaire. Une plus grande présence des hommes à la tête des organisations peut affecter la culture organisationnelle de manière défavorable aux femmes (Sagebiel, 2018). En effet, dans une organisation où la haute direction est majoritairement composée d'hommes, les femmes pourraient sentir un manque d'adéquation avec la culture organisationnelle (Ely et al., 2011). L'organisation pourrait adopter des pratiques qui, sans le vouloir, favoriseraient les gestionnaires ou les styles de leadership considérés plus masculins. Par exemple, il est possible que les attentes envers la disponibilité et les horaires de travail des gestionnaires de l'organisation ne concordent pas avec la réalité de certaines femmes qui, encore aujourd'hui, ont des obligations familiales plus grandes que les hommes (Coleman, 2020; Pryce et Sealy, 2013). Cette barrière peut avoir un impact considérable puisque les organisations recherchent souvent des candidats qui partagent et démontrent les valeurs de l'organisation, et ce, principalement dans des postes de haute direction (Giberson et al., 2005). De plus, dans une organisation menée majoritairement par des hommes, une plus grande attention est portée aux actions des rares femmes dirigeantes et elles sont donc susceptibles d'être plus critiquées (Eagly et Karau, 2002). Plusieurs études montrent un lien entre la faible proportion de femmes au sein de comités de direction et la plus grande pression de performance ressentie par celles qui y siègent (Ely, 1995; Fitzsimmons et al., 2014). Ainsi, une culture d'iniquité perçue entre les sexes quant aux possibilités d'avancement pourrait faire en sorte que les femmes postuleraient moins pour des promotions ou se sentiraient résignées face aux inégalités (Stamarski et Son Hing, 2015).

2. 4. Facilitateurs organisationnels

Pratiques de ressources humaines inclusives. Des pratiques de ressources humaines inclusives semblent permettre l'avancement des femmes en milieu de travail (Lyness et Grotto, 2018). Ces pratiques peuvent prendre plusieurs formes, telles que la rédaction de descriptions de poste en utilisant des termes qui n'impliquent pas le meilleur appariement d'un genre plutôt que l'autre (Catalyst, 2015). La mise en place de telles pratiques dans le recrutement faciliterait l'accès à l'organisation et attirerait un plus grand nombre de femmes à postuler, ce qui permettrait de créer un plus grand bassin de femmes qualifiées pour sélectionner de futures gestionnaires (Catalyst, 2015; Lyness et Grotto, 2018). Des pratiques inclusives dans les évaluations de performance semblent aussi jouer un rôle, selon une étude du Boston Consulting Group qui a interrogé environ 3 900 employés (Cuellar et al., 2017). Ces pratiques dans les évaluations de performance font partie de ce que les auteurs identifient comme des « joyaux cachés », soit des mesures que les femmes considèrent comme étant particulièrement importantes pour leur avancement, mais qui sont sous-estimées par leurs gestionnaires. Finalement, plusieurs auteurs mentionnent l'importance des pratiques flexibles concernant les horaires de travail, telles que le télétravail ou les congés payés et non payés (Cuellar et al., 2017; Mallon et Cassell, 1999; Moritz et Karve, 2018).

Opportunités de développement et formation. Le développement et la formation seraient primordiaux pour l'avancement des femmes (Goodman et al., 2003; Mallon et Cassell, 1999; Metz et Tharenou, 2001) et comme il a été mentionné, le fait de ne pas y avoir accès représente une barrière. Par exemple, il existe un lien positif entre l'accent que les organisations mettent sur le développement de leurs employés et le nombre élevé de femmes dans les comités de direction (Goodman et al., 2003). Par contre, il est impératif que ces formations prennent en compte la diversité des styles de leadership des individus pour que cela soit bénéfique aux femmes (Mallon et Cassell, 1999). Par ailleurs, les formations pour l'acquisition de compétences de gestion plus spécifiquement représentent un facilitateur identifié par les femmes comme étant important à leur

avancement qui est sous-estimé par certains gestionnaires (Cuellar et al., 2017). De plus, les femmes identifient également la réalisation de projets qui comportent des défis comme étant bénéfique à leur avancement (Hamel, 2009). Dans le même ordre d'idée, le fait de gagner de l'expérience dans des fonctions stratégiques, plutôt que de support, serait aussi bénéfique (Broadbridge, 2008).

Promotion des impacts positifs des femmes en gestion. Plusieurs chercheurs ont effectué des recherches sur l'impact positif des femmes pour en faire la promotion et encourager les organisations à augmenter la représentation féminine à leur tête. Ces études établissent par exemple que la présence de femmes dans les comités de direction est bien vue à la fois par les consommateurs et par les investisseurs, qui peuvent percevoir ces organisations comme innovatrices et avant-gardistes (Kulik et Metz, 2017). Concrètement, une organisation pourrait alors diffuser les résultats de ces recherches afin de promouvoir l'impact positif des femmes. De plus, elle pourrait instaurer des mesures qui démontrent l'impact financier positif des femmes en son sein, soit un autre facilitateur reconnu (Cuellar et al., 2017; Kottke et Agars, 2005). Une seconde manière de promouvoir les femmes dans l'organisation est de les mettre en lumière en tant que modèles. Le fait que l'organisation souligne l'importance des femmes dirigeantes et qu'elle les désigne comme des exemples à suivre serait une mesure prouvée qui facilite l'avancement des femmes. Ceci est vrai à la fois pour des modèles féminins, mais aussi pour des modèles masculins qui soutiennent l'égalité et l'avancement des femmes à titre de gestionnaires. Un tel soutien de gestionnaires masculins amènerait d'ailleurs les autres leaders à endosser ce mode de pensée (Cuellar et al., 2017).

Représentation des femmes à tous les niveaux de gestion. Une augmentation du nombre de femmes dans tous les niveaux de l'organisation semble bénéfique également (Catalyst, 2015). En effet, une représentation élevée de femme à un certain niveau hiérarchique semble procurer des

bénéfices aux femmes des autres niveaux. Par exemple, un nombre de femmes élevé dans des postes de premier niveau de gestion est lié à une proportion plus élevée de femmes au sein des comités de direction (Goodman et al., 2003). À l'inverse, le nombre élevé de femmes dans les comités de direction est lié à un plus grand nombre de promotions données à des femmes dans cette organisation (Cook et Glass, 2014). D'ailleurs, cette représentation dans les postes de direction peut aussi avoir un impact sur la perception qu'ont les femmes de leur potentiel d'avancement. En effet, lorsque plusieurs femmes occupent des postes de direction, cela offre des modèles aux femmes qui aspirent à ces postes (Coleman, 2020) en plus de leur donner la perception qu'occuper un poste de gestion est un but atteignable dans cette organisation (Ely et al., 2011; Karelaia et Guillén, 2014).

Climat de transparence. Finalement, un dernier facilitateur organisationnel est un climat de transparence dans les organisations. Ceci se traduirait par la présence de conversations ouvertes avec les employés sur leur positionnement actuel, les attentes envers eux et ce qu'il leur faut développer pour progresser (Moritz et Karve, 2018). Ainsi, l'instauration de rétroaction régulière et ouverte bénéficierait à l'avancement des femmes (Catalyst, 2015), le manque de rétroaction étant d'ailleurs une barrière documentée. De plus, un tel climat maximiserait l'impact des mesures mises en place pour accroître la diversité dans les organisations. En effet, ces politiques seraient expliquées et appliquées de manière transparente et donc comprises et acceptées (Kottke et Agars, 2005). À titre d'illustration, l'instauration de quotas d'embauche peut être mal perçue dans une organisation. Par contre, lorsqu'un climat transparent est en place et que l'organisation explique les valeurs et le bien-fondé derrière une telle mesure, celle-ci risque d'être mieux acceptée par l'ensemble des membres de l'organisation et ainsi, d'avoir l'impact favorable escompté.

2. 5. Objectifs de recherche

Malgré le nombre d'études plutôt abondant sur le sujet de l'avancement des femmes, peu d'études de nature qualitative ont été menées. Pourtant, ce type de devis aurait plusieurs bénéfices

pour ce champ de recherche. Tout d'abord, il permet d'étudier en profondeur les dynamiques relationnelles et organisationnelles complexes (Bluhm et al., 2011), ce qui est aligné avec l'intention de l'étude de s'attarder aux barrières et facilitateurs interpersonnels et organisationnels particulièrement. De plus, un tel devis pourrait apporter une nouvelle perspective par rapport aux études quantitatives (Ospina, 2004). Il serait donc judicieux, suivant les recommandations de certains auteurs, de rencontrer les femmes qui vivent ces défis afin de comprendre leur expérience (Diehl et Dzubinski, 2016; Hoobler et al., 2016; Yewchuk et al., 2001). D'ailleurs, dans une étude qualitative sur le capital social des femmes, cette méthodologie a permis de faire émerger des barrières n'ayant pas encore été identifiées par la recherche (Metz et Tharenou, 2001). De plus, puisqu'améliorer l'égalité de genre ne se résume pas à augmenter le nombre de femmes dans les postes de gestion, mais aussi à améliorer les conditions d'exercices du rôle de gestionnaire (Bruckmüller et al., 2014), mieux comprendre ce phénomène permettrait potentiellement d'atteindre une meilleure égalité. Dans un autre ordre d'idée, cette étude permettrait de pallier le fait que peu d'attention a été portée aux manières de surmonter les barrières à l'avancement (Burgess et Tharenou, 2000; Hamel, 2009; Lyness et Grotto, 2018) alors même que certains auteurs encouragent à explorer davantage ces moyens (Lyness et Thompson, 2000). D'ailleurs, Lyness et Grotto (2018) soulignent l'importance d'étudier les barrières et les facilitateurs ensemble, ce qui a rarement été fait de façon concomitante dans la même étude jusqu'à présent. Ainsi, un premier objectif de cette étude consiste à **comprendre en profondeur, grâce à une approche qualitative, le vécu des femmes par rapport aux barrières et aux facilitateurs interpersonnels et organisationnels qu'elles rencontrent lorsqu'elles cherchent à évoluer vers des postes de gestion.**

Par ailleurs, les rares études qualitatives au sujet de l'avancement de carrière des femmes se concentrent sur celles ayant déjà accès à des postes de direction (Fitzsimmons et al., 2014; Klenke,

1996). Or, explorer le vécu de femmes évoluant à d'autres niveaux permettrait une meilleure compréhension de la situation de la majorité des femmes gestionnaires (Mallon et Cassell, 1999). Ainsi, interroger des gestionnaires de premier niveau permet d'avoir accès non seulement aux femmes qui accéderont à la direction éventuellement, mais aussi à celles qui ne parviendront pas à atteindre ces postes malgré leur volonté d'y arriver. De plus, ces femmes faisant actuellement face à ces défis, leurs récits risquent d'être plus fidèles et représentatifs qu'une analyse a posteriori réalisée par des femmes dirigeantes qui évoquent leur histoire. Dans un autre ordre d'idée, une grande partie des études sur le sujet ont été menées aux États-Unis (Lyness et Grotto, 2018). Toutefois, l'importance de vérifier si de telles barrières et facilitateurs s'appliquent au Canada et au Québec devient évidente lorsqu'on considère la différence du paysage économique entre les États-Unis et le Canada. Tandis que les États-Unis comportent de nombreuses entreprises multinationales, les grandes entreprises ne représentent que 0,2 % des entreprises au Canada et au Québec, en comparaison avec 99,8 % de petites et moyennes entreprises (PME; Gouvernement du Canada, 2019). Or, dans une PME, il peut être plus ardu de mettre en place des mesures, faute de moyens, ce qui pourrait avoir une influence sur les différentes barrières et facilitateurs rencontrés par les femmes et renforce l'idée de devoir conduire une étude dans une économie où ce type d'entreprises est majoritairement représenté. Finalement, il serait pertinent de valider la classification des barrières et facilitateurs recensés par Lyness et Grotto (2018) auprès de femmes qui vivent cette réalité. Ceci vérifierait si le portrait retrouvé dans la documentation scientifique est ressenti dans la perception et le vécu des femmes qui œuvrent réellement à titre de gestionnaires, au Québec. C'est donc dans l'optique de rapprocher les résultats observés par la science des constats qui peuvent émerger du terrain que la présente étude est proposée (O'Neil et al., 2015). Ainsi, le second objectif de l'étude est de **vérifier la répliquabilité et de valider les résultats des recherches portant sur le sujet auprès de femmes gestionnaires de premier niveau au Québec.**

3. Méthodologie

Pour répondre aux objectifs de recherche, un devis qualitatif a été privilégié. Ainsi, la présente étude se situe à l'intersection de deux paradigmes de recherche qualitatifs : le post-positivisme et le constructivisme. En effet, un certain degré de quantification (Miles et al., 2014) a été employé dans l'analyse et a orienté la rédaction de l'étude (post-positivisme), mais l'analyse du discours des participantes a été conduite de manière inductive et le but est de comprendre leur vécu et leur vision (constructivisme; Creswell, 2012; Ponterotto, 2005). L'étude emploie une approche descriptive (Sandelowski, 2000, 2010) dans laquelle les chercheurs restent près des propos des participantes avec une interprétation minimale de ceux-ci. En se basant sur les recommandations de Creswell (2012), d'Elliot et al. (1999) et de Lincoln et Guba (1985), des mesures ont été appliquées afin d'assurer la qualité des résultats obtenus selon les critères de scientificité (Annexe C).

3. 1. Participants

L'échantillon de participantes en est un de convenance et a été composé dans le but d'être le plus représentatif possible de la proportion de femmes employées dans les grands secteurs de l'industrie au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2014, 2019; Gouvernement du Québec, 2020). Celui-ci a été formé en utilisant la méthode d'échantillonnage par quota (non probabiliste; Statistiques Canada, 2017). Ainsi, l'échantillon se distribue de manière variée à travers diverses industries (Annexe D). Les participantes sont 14 femmes, âgées en moyenne de 32,36 ans, qui occupent un poste de gestion de premier niveau et poursuivent l'objectif d'évoluer dans leur rôle de gestionnaire. La moitié de l'échantillon a un conjoint et la majorité des participantes (10) n'a pas d'enfant. Les participantes supervisent entre 2 et 70 employés et travaillent dans des organisations allant de 15 à environ 52 000 employés dans le secteur privé (7), semi-privé (1), public (3) ou dans des organismes à but non lucratif (3). Elles sont employées dans leur organisation depuis une période variant de 2 mois à 13 ans. Elles occupent toutes un poste de gestion depuis au moins trois

mois et au plus 3,5 ans. Ce délai minimum de trois mois, qui correspond à un des critères d'inclusion de l'étude, représente une période d'essai standard dans une organisation (Coiquaud, 2010) et permet que la participante se soit adaptée à son nouveau poste. Les participantes travaillent en moyenne 46,75 heures par semaine. Finalement, elles travaillent en général dans des équipes composées majoritairement de femmes (8) et dans des organisations composées de proportions égales de femmes et d'hommes (7) ou majoritairement de femmes (5; Annexe E). Suivant les critères d'inclusion, les participantes ont toutes le projet d'évoluer à titre de gestionnaire, supervisent des employés, ont un supérieur immédiat et parlent français.

3. 2. Collecte de données

La collecte de données a été effectuée sur une durée de 6 mois, en recourant à des entrevues individuelles semi-structurées. L'utilisation de la méthode par entrevues permet de respecter le caractère intime et confidentiel des données qui ont été récoltées (Creswell, 2012) et représente une méthode privilégiée en recherche qualitative (Kvale et Brinkmann, 2009). Afin de réaliser le recrutement, une affiche présentant l'étude a été diffusée sur les réseaux sociaux, soit Facebook et LinkedIn. Une entrevue téléphonique préliminaire a été réalisée avec toutes les participantes afin de valider leur admissibilité à la recherche. Un formulaire de consentement a été envoyé directement après l'appel et un courriel de rappel a été envoyé une semaine avant la rencontre. Les entrevues ont eu lieu dans des endroits calmes, choisis par les participantes, où elles se sentaient à l'aise de discuter (p.ex., café, domicile, lieu de travail ou à l'université). Les entrevues, qui ont duré entre 60 et 90 minutes, ont été enregistrées. Au total, 14 entrevues ont eu lieu, ce qui correspond à ce qui est recommandé pour ce type de devis (Hill et al., 2005).

3. 3. Grille d'entrevue

À partir de la recension de la documentation scientifique, une grille d'entrevue semi-structurée a été développée, puis révisée par deux experts en psychologie du travail (Annexe F).

Elle comporte une introduction, qui explique l'objectif et le déroulement de la rencontre ainsi que les aspects propres au consentement à la recherche. Elle contient aussi un questionnaire sociodémographique, dont les questions sont posées oralement. Afin de comprendre le contexte de la participante et pour évaluer son niveau d'ambition, des questions générales sont posées sur l'emploi actuellement occupé et les projets de carrière anticipés. Le cœur de l'entrevue comprend deux sections générales (barrières et facilitateurs), aussi divisées en deux, afin d'explorer le niveau interpersonnel et organisationnel. Ainsi, quatre grandes questions ouvertes sont posées en lien avec les niveaux identifiés par Lyness et Grotto (2018) pour déterminer les barrières et facilitateurs auxquels ces femmes font face. Puisque les questions se concentrent sur leur vécu, elles ne permettent pas de distinguer les barrières vécues par ces femmes de celles vécues par leurs homologues masculins, qui ne sont pas interrogés. Des questions de relance étaient prévues pour chaque question ouverte. Finalement, l'entrevue comprend une fermeture et des remerciements. Afin de tester la grille et de permettre à la chercheuse d'acquérir de l'expérience dans la conduite d'entrevue (Hill et al., 2005), une entrevue pilote a été effectuée (Creswell, 2012). Ceci a mené à l'ajout d'une question supplémentaire qui vise à faire ressortir les éléments particulièrement liés au genre dans l'ensemble du récit de la participante (Annexe F, question 7). Étant donné le peu de modifications apportées à la grille, l'entrevue pilote a été conservée dans le corpus de données.

3. 4. Analyse des données

Chaque entrevue a été transcrite en verbatim, dont la moitié par la chercheuse et l'autre moitié par des assistants de recherche à qui des directives claires ont été fournies (p. ex., ponctuation à utiliser, code de temps à inscrire, corrections du langage à apporter; Wellard et McKenna, 2001). À cette étape, tous les verbatims ont été anonymisés en éliminant tout élément pouvant permettre d'identifier la participante ou son organisation (p.ex., noms propres, références géographiques précises) afin de respecter la confidentialité. L'analyse des données a été effectuée

selon la méthode de l'analyse thématique (Braun et Clark, 2006), plus précisément, l'analyse séquenciée de Paillé et Mucchielli (2012) qui consiste à regrouper des données en thèmes pour créer un arbre thématique, soit une représentation schématique des propos des participantes. La première étape est l'appropriation progressive des verbatims, qui a été effectuée par la réécoute de chaque entrevue et la vérification de chaque verbatim par la chercheuse, incluant les entrevues transcrites par les assistants de recherche (Braun et Clarke, 2006). Cela a permis une immersion approfondie dans les données afin de se familiariser avec l'ensemble du corpus (Creswell, 2012; Lincoln et Guba, 1985). La seconde étape est le repérage des thèmes. La recension de la documentation a permis de définir certains thèmes de départ, selon une méthode mixte (inductive et déductive; L'Écuyer, 1990; Miles et al., 2014). Ainsi, les six premières entrevues ont été codifiées dans le logiciel de traitement de données NVivo pour identifier des thèmes récurrents. Les thèmes ont été nommés afin d'être précis, concis, d'informer sur la teneur (positive ou négative) des propos et de correspondre au point de vue des participantes (Paillé et Mucchielli, 2012). Des exemples de thèmes sont : « Espaces d'échanges permettent de se développer » ou « Engagements d'avancement non tenus ». Un accord interjuge a été effectué avec une chercheuse dans le domaine de la psychologie du travail. Cet accord, qui est obtenu en calculant le nombre d'extraits pour lesquels il y a un accord divisé par le nombre d'extraits au total (Creswell, 2012), était de 56 % à la fin des six premières entrevues, soit un accord plutôt faible, comme discuté dans les limites de l'étude. Toutefois, afin d'assurer la validité des données, une discussion menant à un consensus a eu lieu entre les chercheurs sur chaque thème qui n'était pas au préalable consensuel (Hill et al., 2005), puis les thèmes ont été révisés selon ces discussions. Après les six premières entrevues, une révision de l'ensemble des thèmes a été effectuée, afin de créer un relevé de thème servant à analyser les entrevues suivantes, selon la méthode de la thématization séquenciée (Miles et al., 2014; Paillé et Mucchielli, 2012). La codification des huit dernières entrevues a ensuite été

effectuée, suivie d'une revérification des thèmes. Ainsi, les thèmes ont été adaptés au fur et à mesure de la codification afin de s'ajuster aux données. Tout au long de la codification et des vérifications, un journal de bord a été tenu afin de noter les réflexions et faire un suivi des changements apportés (Paillé et Mucchielli, 2012). En parallèle à la codification et en lien avec la troisième étape de la thématisation, des définitions ont été élaborées pour les thèmes dont le nom n'était pas assez explicite pour guider le codage (p. ex., le thème « Culture machiste » est moins clair que « Patron offre une promotion »). La quatrième et la cinquième étape consistent en la mise en lien des thèmes et la création de l'arbre thématique. Pour ce faire, une analyse des thèmes a été réalisée afin de repérer les récurrences, oppositions et complémentarité entre les thèmes, entre autres (Paillé et Mucchielli, 2012). Une première ébauche de l'arbre thématique a alors été travaillée par l'équipe de recherche lors de deux rencontres afin d'obtenir une seconde version de l'arbre faisant consensus, tel que suggéré par Hill et al. (2005). Pour faciliter la rédaction des résultats et raffiner l'arbre, une analyse quantitative des tableaux de fréquence (nombre de fois qu'un thème est mentionné et nombre de personnes qui l'ont mentionné) a été effectuée (Annexe G). Bien que cette étape ne fasse pas partie de l'analyse thématique séquentielle, elle est particulièrement utilisée dans l'analyse de contenu et s'est avérée pertinente dans le présent projet étant donné la grande quantité d'information recueillie (Miles et al., 2014). Un arbre thématique final a été construit et est décrit dans les résultats. Finalement, une comparaison entre les résultats de la recension de documentation scientifique et des entrevues a été effectuée afin d'en faire émerger des constats décrits dans la discussion.

4. Résultats

L'analyse des entrevues a permis d'obtenir un arbre thématique comprenant des rubriques (regroupements de thèmes; sous-titre en gras dans cette section), des thèmes (en italique dans le texte qui suit) et des sous-thèmes, classés en ordre d'importance. L'importance d'un thème est

déterminée selon la fréquence d'apparition de celui-ci à travers les participantes. Lorsque deux thèmes sont aussi fréquents, celui qui semble le plus porteur de sens pour la chercheuse ayant mené les entrevues selon sa compréhension des propos des participantes a été priorisé dans la hiérarchisation de l'arbre (Saldaña, 2013; Braun et Clarke, 2006; Miles et al., 2014). Ainsi, les résultats suggèrent qu'il existe 10 barrières et 14 facilitateurs interpersonnels ainsi que 10 barrières et 8 facilitateurs organisationnels (en gras dans le texte; Annexe G). Dans un souci de parcimonie pour la rédaction, il a été choisi de ne rapporter que les thèmes et sous-thèmes mentionnés par plus d'une participante et de prioriser les extraits de verbatim pour les thèmes les plus importants, bien que tous les thèmes aient été pris en compte dans la construction de l'arbre thématique (voir l'annexe H pour l'arbre thématique complet). En effet, les thèmes mentionnés par une seule participante faisant moins consensus ou étant parfois de nature plus anecdotique, les écarter de la description des résultats ne semble pas nuire à celle-ci et à son interprétation. Ainsi, dans cette section de l'étude, chaque barrière et facilitateur est défini, puis le nombre de participantes l'ayant mentionné est indiqué (entre parenthèses) et un aperçu des impacts est documenté lorsqu'ils ont été abordés par les participantes. Les propos sont illustrés par des extraits de verbatim dénaturés, c'est-à-dire où les pauses, hésitations, fautes, etc. ont été éliminées afin d'en faciliter la lecture (Azevedo et al., 2017), ce qui permet au lecteur de valider l'interprétation faite (Elliott et al., 1999).

4. 1. Barrières interpersonnelles

Biais et préjugés. Une première barrière interpersonnelle identifiée par 50 % des participantes est que *leur jeune âge nuit à leur crédibilité (7)*. Une participante partage son vécu : « Moi je suis jeune, puis j'ai l'air jeune. Fait que c'est sûr que j'ai souvent de la difficulté à faire accepter ma crédibilité. » Pour ces participantes le fait d'accéder à un premier poste de gestion aussi jeune crée des défis par rapport à la perception que les autres ont d'elles et elles doivent alors travailler davantage pour être perçues comme des gestionnaires crédibles et sérieuses. Par ailleurs,

les biais et préjugés peuvent provenir des collègues qui ont des *préjugés envers celles-ci en tant que femmes* (2). Une participante illustre le type de commentaire qu'elle a reçu : « Ah, tu [ne] peux pas devenir, exemple, chargée de projet ou partenaire d'affaires parce que t'es une femme puis que tu vas avoir des enfants puis tu vas rester à la maison. » Ces préjugés rendent le travail de ces femmes avec leurs collègues plus difficile puisqu'ils peuvent se montrer moins collaboratifs.

Résistance au changement. La *résistance au changement de la part des employés* (4) représente une barrière. Celle-ci peut être causée par des idées ou façons de faire novatrices proposées par les participantes ou par des décisions de la direction que les participantes communiquent aux employés. Certaines rapportent que cette résistance peut aussi être en lien avec leur âge ou leur arrivée récente dans le poste. Par exemple, une participante s'est déjà fait dire par un employé : « Ah, c'est parce que t'es nouvelle. Tu [ne] comprends pas comment ça marche. »

Milieu de femmes. Pour certaines, la *jalousie entre femmes* (4) dans un milieu de travail majoritairement féminin est une barrière. À titre d'illustration, une participante explique sa situation : « Mais c'est une femme qui va mettre des bâtons dans les roues à une autre femme, c'est terrible là. » Cette jalousie se manifeste par des commentaires hostiles, des ragots et parfois un manque de reconnaissance des réussites. Pour certaines, cela cause un stress, tandis que d'autres sont désagréablement surprises.

Impact des employés. Le fait d'avoir des *employés qui ne sont pas motivés* (3) par leur emploi représente un défi pour les participantes, et ce particulièrement lorsqu'elles occupent un premier poste de gestion. Une participante explique : « Il faut aller trouver la motivation, le moyen de les motiver vraiment d'une autre manière. Puis c'est ça qui a été un défi pour moi, parce que moi, ce qui me motive dans la vie, c'est les défis puis les résultats. » Pour certaines, cela les mène à se questionner sur leur compatibilité avec le poste et même l'envie d'occuper un poste de gestion.

Pour d'autres, cela « gruge du jus », c'est-à-dire que cela leur demande de l'énergie alors même qu'elles sont déjà en adaptation.

Modes de communication. Lorsque certaines participantes utilisent des *styles de communication très directs* (3), cela fait en sorte qu'elles sont moins appréciées par leurs collègues ou supérieurs ou sont exposées à des propos sexistes basés sur les stéréotypes de genre. Une participante illustre les conséquences de son style de communication plus ferme : « Tu sais, le manque de respect des fois qu'on peut ressentir envers une femme parce qu'elle est un peu plus rude ou parce qu'elle met ses limites, bon ben, c'est parce qu'elle a ses règles [...] ».

Réputation. Lorsque la réputation de la participante est mise en jeu, cela représente une barrière, notamment lorsque le *supérieur immédiat nuit à sa réputation* (3). Cela peut être soit en propageant des rumeurs sur elle ou en partageant une opinion négative aux autres cadres. Une participante relate par exemple ce que sa gestionnaire a dit à son propre patron pour empêcher la participante d'avoir une promotion : « Mais tu sais, elle a deux jeunes enfants... Fait que [ce n']est pas le temps là pour elle, [ne] vient pas me la chercher tout de suite, tu sais, laisse-la vivre son temps avec ses enfants. » La participante s'inquiète alors de l'impact du commentaire sur sa réputation : « [...] j'espère pas que ce commentaire-là va se rendre plus haut pis laisser une fausse impression que je [ne] suis pas capable de gérer mon travail dans ce contexte-là ».

Rétroaction. Les participantes reçoivent de la *rétroaction contradictoire* (2), par exemple, leur gestionnaire leur demande d'impliquer davantage les employés dans la prise de décision, mais elles se font reprocher par la suite de ne pas prendre les décisions elle-même. À titre d'illustration, cette participante s'étant fait reprocher d'être trop directive dit : « [...] je vais beaucoup plus travailler avec la collaboration des gens [...] Par contre, je me le fais reprocher aussi des fois. » Ainsi, même en adoptant le comportement demandé, le reproche inverse lui est fait.

4. 2. Facilitateurs interpersonnels

Opportunités d'avancement. Le fait que son *patron offre une promotion* (7) est un facilitateur identifié par la moitié des participantes. Que ce soit en offrant proactivement un nouveau poste ou en allant chercher la participante dans un autre emploi, il s'agit d'une promotion *directe* qui lui est donnée. Une participante illustre ce facilitateur en racontant comment elle a été promue : « Dans le fond, il [n']avait même pas affiché le poste avant de m'en parler pour pas que ça [ne] crée de conflits parce que ça [ne] faisait pas longtemps que j'étais là. » Pour certaines, le patron va même jusqu'à donner *l'opportunité de faire ses preuves* (3), par exemple en offrant la chance d'occuper un poste pour lequel la participante n'a pas les formations requises. Par ailleurs, *le réseau peut aussi offrir des opportunités de promotion* (5) selon les participantes. Ce réseau peut être représenté par des groupes (collègues et employés), des acteurs diffus (les gens) ou précis (directrice des ressources humaines). Pour certaines, ces opportunités se sont effectivement soldées en *promotions grâce à ces réseaux* (3).

Encouragement dans l'avancement. Lorsque le *réseau encourage l'avancement* (6) de la participante en la poussant à accepter des promotions ou à continuer d'évoluer, c'est facilitant. *L'encouragement du patron* (5) est aussi un élément facilitant qui permet aux participantes d'avoir plus confiance en elles. Cette participante rapporte les encouragements de son patron : « [...] il m'a parlé du fait qu'il me voyait dans un poste de direction et que j'étais prête et que j'étais 100 % compétente. Mais... Puis il m'a même suggéré d'aller appliquer sur certaines ouvertures. » Finalement, les employés peuvent aussi être source d'encouragement, lorsqu'ils *sont contents de l'avancement* (3). Les encouragements, plutôt passifs, se distinguent donc des opportunités discutées précédemment qui représentent des gestes plus concrets tels qu'offrir une promotion.

Rétroaction. Un autre facilitateur plutôt important est le fait d'obtenir de la *rétroaction renforçante* (6), que ce soit de la part de ses employés, collègues ou patrons. Cette rétroaction est donnée sous plusieurs formes (p.ex., plateforme électronique, rencontre officielle ou

informellement) et mène à plusieurs conséquences positives. Elle permet entre autres aux participantes de cerner leurs lacunes, mais aussi de trouver de la motivation. Tel qu'une participante le dit : « [...] ça donne des ailes d'avoir du *feedback* positif comme ça des employés. » Une autre sorte de rétroaction que les participantes reçoivent est la *reconnaissance que le patron donne* (4) en contrepartie d'un travail bien accompli. Cette reconnaissance offre une rétroaction positive à la participante, la motive à se donner encore plus au travail et à trouver celui-ci agréable.

Impact des supérieurs. Le fait que son *patron soit un mentor* (6) est bénéfique à l'avancement de plusieurs participantes. Selon celles-ci, un patron qui est un mentor encourage la participante à avancer dans sa carrière, il croit et démontre de la confiance en elle. Il entretient aussi avec elle une relation amicale au-delà du cadre professionnel et est disponible pour l'aider dans ses réflexions professionnelles et la coacher. Ainsi, il représente un modèle pour la participante, la pousse à se dépasser et lui offre de la visibilité en lui permettant d'être exposée à plusieurs projets et en l'impliquant dans ses mandats. Cette participante résume le thème :

Je vois dans ma tête là, vraiment les *boss* que j'ai eu, pis c'est tous des gens qui m'ont donné ma chance, qui m'ont fait confiance, qui m'ont donné des projets, qui m'ont laissé me planter, mais en étant là en même temps, qui m'ont trainé partout avec eux autres dans les *meetings* de direction pour me montrer comment c'était.

Par ailleurs, pour certaines, un *patron qui prend soin de ses employés* (3) est aussi un facilitateur.

Impact des employés. Le fait d'avoir des *employés qui sont motivés* (5) par leur emploi est un facilitateur puisqu'il allège le travail des participantes en plus d'ajouter un aspect agréable à leur emploi. Une participante illustre l'idée de travailler avec de tels employés en expliquant : « Comme *boss*, c'est nourrissant d'avoir des employés comme ça. »

Modes de communication. Pour certaines, le fait d'avoir des *conversations franches avec les employés* (4) est favorable à l'avancement, contrairement à celles pour qui la *communication*

directe représentait une barrière. Cette communication franche fait en sorte que les décisions prises par la participante sont mieux comprises par les employés et « qu'ils se sentent à l'aise de [lui] dire les vraies choses. » D'ailleurs, une *façon de communiquer qui est franche* (2) se révèle être un facilitateur en général, tel qu'illustré ici : « [...] c'est quelque chose qu'on apprécie parce que les gens ils savent que, quand ils vont venir me voir, ils vont avoir accès à la vérité. » Ainsi, ce style de communication est apprécié par les collègues et permet de développer des relations de confiance.

Réputation. Les *employés (2) et les patrons (3) qui font la promotion de la participante* lui permettent d'améliorer sa réputation, ce qui aide son avancement. Cela se manifeste chez les employés par la promotion des compétences de la participante à des collègues et la démonstration d'une volonté de travailler pour elle. Pour les patrons, il s'agit plutôt de faire circuler le nom de la participante, la proposer pour certains postes et faire officiellement de celle-ci sa relève, ce qui fait écho au principe du *sponsorship*. Cette participante illustre bien cette dynamique : « Fait que si mon nom circule puis tout ça, ben je risque d'avoir plus de chances, d'opportunités que [je n']aurais pas eu si mon nom [ne] circulait pas. » Par ailleurs, les *réseaux permettent aussi aux participantes de se faire un nom* (2) ce qui a également des effets bénéfiques sur l'avancement.

Impact des collègues. Les collègues représentent des facilitateurs lorsqu'ils *reconnaissent l'expertise de la participante* (3). Cela passe entre autres, par le fait qu'ils *estiment l'opinion de celle-ci* (2) et lui demandent de participer à des réunions pour avoir son avis, par exemple. De plus, les collègues représentent aussi des facilitateurs lorsqu'ils *prennent les participantes sous leur aile* (2). Cela se manifeste lorsque les collègues gestionnaires partagent de l'information ou lorsqu'ils rassurent la participante lors de moments stressants.

Transition du rôle d'employé à gestionnaire. Certaines participantes obtiennent des promotions dans leur propre organisation et passent donc d'un rôle d'employé à gestionnaire. Le fait de *connaître les membres de l'organisation lorsqu'elles ont une promotion à l'interne* (2)

permet aux participantes de « [dire] oui plus facilement au changement » et de « savoir [qu'elles] ont des personnes à qui poser [leurs] questions ».

Soutien dans les tâches. Pour quelques participantes, le *réseau de manière plus large joue un rôle de soutien dans les tâches* (2), ce qui représente un facilitateur. Ce soutien permet aux participantes de savoir à qui adresser leurs questions et de trouver des astuces et nouvelles manières de faire dans leur emploi ou, selon une participante, d'« avoir plein de trucs ».

Confiance. La confiance en général dans le milieu de travail est un élément facilitateur. Plus spécifiquement, avoir *une confiance partagée entre collègues* (2) facilite le fait d'assumer ses responsabilités. La *confiance du patron* (2), quant à elle, est gratifiante et fait en sorte que « c'est plus facile justement de cheminer », selon une participante.

Biais et préjugés. Il semble que le fait *d'être une jeune femme peut aussi favoriser les relations avec certains hommes* (2). Bien que ce résultat puisse sembler contre-intuitif, il s'explique selon les participantes, par le fait que ces hommes ne veulent possiblement pas les attrister ou qu'il s'agit d'une certaine forme de sexisme à l'inverse. Bien qu'il soit à leur avantage, ce facilitateur découle d'un biais puisque les collègues masculins de ces participantes ne semblent pas recevoir les mêmes réactions favorables, selon elles.

4. 3. Barrières organisationnelles

Culture organisationnelle. Plusieurs types de culture sont des barrières à l'avancement des participantes. Un premier type est une *culture machiste* (5), qui se caractérise, selon les participantes, par un comité de direction composé majoritairement d'hommes qui promeuvent des hommes et forment un *boys club*. Le *manque de femmes dans les postes de gestion* (5) est une barrière souvent mentionnée en lien avec cette culture. De plus, dans ce type de culture, les femmes ont des tâches moins importantes, sont moins prises au sérieux ou sont paternalisées et sont parfois l'objet de blagues sexistes. Une culture machiste comprend aussi des *standards de performance*

plus élevés (2) pour les femmes que pour les hommes, tels que des attentes irréalistes par rapport à certains projets. Une participante décrit particulièrement bien cette culture et son impact :

[...] puis y avait vraiment... une atmosphère vraiment machiste dans les rencontres, qui était vraiment désagréable. Où est-ce que les femmes sont tout le temps celles qui font les tâches comme la secrétaire durant la rencontre. [...] Pis un humour souvent un peu... pas déplacé, mais sur la limite, qui fait en sorte que ça mine la culture pis ça [ne] te donne pas hum... Ça bloque carrément la volonté même de faire preuve d'initiative, c'est comme [si] ton leadership est éteint par cette structure-là.

Dans une telle culture, perçue comme intimidante et décourageante, les participantes ne voient pas la possibilité d'évoluer. Un second type de culture freinant l'avancement est le *manque de transparence* (4), c'est-à-dire une culture où il n'y a pas d'espace pour s'exprimer librement, notamment auprès de son patron. Celui-ci ne communique pas ouvertement ce qu'il pense et certains sujets ne peuvent pas être abordés dans l'organisation. Cela a pour conséquence que la participante remet en question ce qui est « vrai » ou non dans ce qui lui est dit. Une troisième culture néfaste à l'avancement est une *culture hiérarchique autoritaire* (3). Celle-ci se décrit comme un environnement où il y a une vision très hiérarchique de l'avancement, où l'ancienneté est le principal critère de promotion, et ce, sans que cela s'inscrive nécessairement dans une entreprise avec une culture syndicale forte ou même la présence d'un syndicat. Dans ces entreprises les dirigeants ont un statut particulier et beaucoup de pouvoir, ce qui peut freiner les participantes de chercher à interagir avec eux. À titre d'illustration, ceci représente une barrière pour une participante qui est perçue dans son organisation comme manquant trop d'expérience pour obtenir un certain poste, puisque plusieurs employés plus anciens sont sur « la liste » avant elle. Dans une culture hiérarchique autoritaire, on peut aussi retrouver un certain *manque d'autonomie* (3) qui réfère à l'impression d'être impuissante, de ne pas avoir de pouvoir, d'être obligée de consulter

plusieurs personnes et d'avoir besoin d'obtenir des autorisations pour prendre des décisions.

Finalement, un dernier type de culture identifié comme étant une barrière est un *milieu conservateur* (2). Il s'agit d'organisations où, selon une participante : « C'était plus facile de dire : " Statu quo " que " On change les choses vers des nouvelles méthodes ". » Cela pose problème pour les participantes jeunes qui veulent apporter de nouvelles façons de fonctionner, par exemple.

Développement des compétences. Une première barrière par rapport au développement des compétences est un *manque de projets présentant des défis* (5). Cela a pour conséquence d'amener les participantes à sentir qu'elles n'ont pas l'impression d'apprendre et trouvent que les choses n'avancent pas assez vite, tel qu'illustré par cette participante : « Ça j'ai senti que j'étais occupée, mais je stagnais, [je n'] apprenais rien, [je n'] étais pas challengée, je pfff... » Les participantes mentionnent aussi qu'un *manque de formation en gestion* (2) représente un frein puisqu'elles perçoivent alors que leurs pratiques sont soit mal alignées avec les attentes de l'organisation ou peu efficaces puisque jamais validées. Finalement, une dernière barrière face au développement est le *manque de soutien dans celui-ci* (2), que ce soit en matière de temps accordé à des formations ou de création de plans de développement de carrière.

Climat. Il semble qu'un *climat de compétition* (5) soit également délétère à l'avancement des femmes. Celui-ci est ressenti lorsque les collègues se mettent en compétition avec la participante, particulièrement lorsqu'il y a de nombreuses personnes au même échelon hiérarchique. Cette compétition peut se traduire par de la jalousie, de la rétention d'information ou de la mise à l'écart et amène une difficulté chez elles à établir des relations de qualité. Une seconde barrière délétère est un *climat tendu avec le syndicat* (4) où il existe des tensions avec le syndicat et où la gestion des employés syndiqués peut être ardue. Pour certaines, ce type de climat peut même remettre en question leur volonté à progresser comme gestionnaire. Par exemple, cette participante, parlant de l'idée d'avoir à gérer des employés syndiqués dit : « [...] c[e n']est pas une équipe de

travail qui aurait été facile à gérer. Je pense, ça, c'est un autre des facteurs qui a fait que ça ne me tentait pas vraiment non plus de prendre le poste de directeur général. »

Poste de gestion chronophage. Une barrière en lien avec la demande en temps d'un poste de gestion est *la surcharge de travail* (5). Selon les participantes, cette surcharge affecte à quel point elles aiment leur emploi, ne leur permet pas d'accomplir celui-ci à leur satisfaction et a même un impact sur leur développement en les empêchant d'assister à des formations. De plus, les exigeantes demandes de temps d'un poste de gestion mènent à une *difficulté de conciliation vie personnelle-travail* (4). Cette participante explique : « [...] très honnêtement, moi ça a été une réflexion aussi, à savoir, il y a une partie de ma vie que je mets de côté, là, actuellement, puis je le sais, j'ai fait le choix conscient. » Cette conciliation difficile dissuade presque certaines d'accepter ou de postuler pour un rôle de gestion lorsque cela implique moins de temps avec leurs proches.

Structure organisationnelle. La structure des organisations où évoluent certaines participantes peut aussi représenter des freins. Par exemple, dans les PME, il semble y avoir un *manque de postes de gestion accessibles* (6). En effet, le nombre d'employés et de paliers hiérarchiques étant réduit, le prochain poste est soit un poste déjà occupé par une personne qui risque de le conserver pour plusieurs années, soit un poste représentant un tout autre défi (p. ex., direction générale). Ainsi, plusieurs doivent changer régulièrement d'emploi pour progresser tel que l'illustre bien le passage suivant : « En PME souvent, dans le département, on est deux-trois aux ressources humaines. Fait que si ta *boss* ça fait un an qu'elle est là pis elle a 30 ans, les chances que... C'est pour ça que j'ai bougé beaucoup [...] » Pour d'autres, c'est *l'organigramme de l'organisation qui n'est pas adapté* (3). À titre d'illustration, le département d'une participante est, selon elle, dans la mauvaise division de son organisation. Par conséquent, les autres départements avec lesquels elle doit collaborer ne comprennent pas sa réalité, ce qui lui nuit dans

l'accomplissement de ses tâches. D'ailleurs, certains organigrammes favorisent le *travail en silo* (2), ce qui est un frein pour les participantes qui préfèrent avoir une vue d'ensemble de leur emploi.

Actions de la direction. *L'inaction de la direction face à des demandes* (4) lui étant adressées est un frein qui a comme conséquence de faire perdurer les problématiques. Une participante dit qu'il « faut vraiment qu'il se passe quelque chose de dramatique pour qu'il y ait des fois des interventions [...] » Ces demandes peuvent être, par exemple, de régler un conflit en cours ou de renvoyer un employé problématique.

Pratiques de ressources humaines. Certains aspects des politiques d'avancement se révèlent être des barrières et amènent parfois les participantes à quitter leur emploi. Plus précisément, pour certaines, les *engagements d'avancement non tenus* (2) par leur organisation sont une barrière. Par exemple, une participante censée prendre part à un programme de formation n'y a jamais été invitée, sans explication. Un second élément en lien avec les politiques d'avancement est la *rigidité au niveau de la reconnaissance des diplômes* (2). Ainsi, certaines participantes n'obtiennent pas de promotion puisqu'elles ne possèdent pas le diplôme requis pour le poste convoité, et ce même lorsqu'elles possèdent un diplôme équivalent.

4. 4. Facilitateurs organisationnels

Culture organisationnelle. Un premier type de culture favorable à l'avancement des femmes est une *culture égalitaire* (8), dans laquelle l'avancement des femmes est encouragé sans que ce soit fait au détriment des hommes. Ainsi, aucune différence n'est ressentie par rapport au fait d'être une femme ou un homme, puisque c'est la compétence qui compte, tel qu'illustré par cette participante : « Tu sais, où je suis actuellement, j'ai l'impression que peu importe que tu sois un homme ou une femme, t'as vraiment les mêmes opportunités. » Ceci fait en sorte que la participante ne se sent pas jugée, sent qu'elle peut être elle-même, et surtout ne sent pas de frein pour postuler à des rôles de gestion. Un second type de culture favorable est une *culture*

d'ouverture (5). Dans ce type de culture, les portes des dirigeants sont toujours ouvertes et ceux-ci sont disponibles. Il y a aussi place à l'écoute et à la communication ce qui fait en sorte que les participantes sentent qu'elles peuvent grandir dans l'organisation. Une culture favorable similaire est la *culture familiale* (4), où les employés ont envie de grandir ensemble, se respectent et prennent soin les uns des autres. Dans cette culture, les employés sont tissés serrés et cela fait en sorte que la participante veut travailler pour l'organisation puisqu'elle sent que c'est gratifiant. Finalement, une *culture qui valorise la conciliation du travail et de la vie personnelle* (2) est aussi un facilitateur. Il s'agit d'un milieu où il y a une perception partagée qu'il est acceptable d'avoir des obligations personnelles, que celles-ci soient liées aux études ou à la famille.

Développement des compétences. Premièrement, concernant les *opportunités de formation et de développement* (9), celles-ci peuvent se présenter sous plusieurs formes : communauté d'apprentissage, coaching individuel et de gestion, programmes de développement divers, *shadowing*, etc. Ces opportunités permettent d'étendre ses connaissances en gestion, mais aussi d'augmenter sa visibilité auprès des dirigeants, tel qu'illustré par cette participante : « Puis souvent nos patrons sont aussi là dans ces endroits-là. [...] Donc encore là, on se développe ensemble pis on se fait connaître aussi. » Inclus dans ce facilitateur se trouvent les *espaces d'échange* (3; p. ex., comités de gestion, tables de travail, unités de programmes, retraites d'équipe). Ces espaces sont particulièrement utiles dans un nouveau rôle de gestion, puisqu'ils permettent d'avoir accès aux manières de faire des autres, de s'inspirer d'eux et de trouver son propre style de gestion. De plus, ils permettent aux femmes interrogées de développer leur confiance et leur motivation à progresser comme gestionnaire. Un deuxième type de facilitateur en lien avec le développement concerne l'encadrement dans le rôle de gestionnaire. Cet encadrement peut être procuré par *l'accès à des centres d'expertise* (4; p. ex., département de ressources humaines ou de relations de travail) qui aident les participantes à faire moins d'erreurs dans leur emploi, à gérer des situations

problématiques et à avoir accès à de l'information. Il peut aussi être procuré par *l'encadrement du patron* (3), ce qui permet aux participantes d'aligner leur travail avec leurs objectifs, de guider leurs décisions et d'être plus confiantes dans leur rôle. Un troisième type de facilitateur en lien avec le développement est ce qui a trait aux projets formateurs. Dans ceux-ci, on compte *l'opportunité de travailler sur des projets d'envergure* (3) qui permettent de maîtriser son poste plus rapidement et d'enrichir son curriculum vitae pour de futures promotions. De plus, le fait de *travailler sur des projets très divers* (2) permet de se former plus rapidement et de développer sa visibilité. Avoir accès à des projets divers se produit plus souvent dans des PME, où tous sont impliqués dans les projets de chacun. Un quatrième et dernier facilitateur est la disponibilité de *postes intermédiaires* (3), entre employé et gestionnaire, qui comporte des responsabilités, permet d'apprendre les rudiments de la gestion et ainsi d'avoir plus confiance à postuler sur un rôle de gestionnaire.

Climat. Dans un *climat agréable* (6), qui est un facilitateur, les collègues sont gentils, ouverts, se respectent et les employés ont du plaisir au travail. Pour plusieurs participantes, cela fait qu'elles apprécient davantage leur emploi et qu'elles ont envie de progresser dans cette entreprise. Ce type de climat les aide aussi occasionnellement à supporter la charge de travail importante du rôle. Une participante s'exprime ainsi en parlant de son emploi : « [...] c'est un gros, gros, gros point qui fait pourquoi j'adore ma *job* puis que, tu sais l'équipe... Tu sais, c'est facile d'avancer dans une place où que tu es bien pis que t'adores l'équipe [...]. » Par ailleurs, un *climat de transparence* (2) où l'on ne fait pas de fausses promesses, où les informations ne sont pas cachées aux employés et où les conversations franches sont encouragées est aussi un facilitateur. D'ailleurs, un autre facilitateur inclus dans ce type de climat, les *conversations franches sur le plan de carrière* (5), consiste à discuter du positionnement actuel et futur de la participante.

Pratiques de ressources humaines. Certaines conditions de travail, telle que *l'autonomie dans l'emploi* (3) sont facilitatrices. À titre d'illustration, une participante a eu l'opportunité de créer

elle-même sa description de poste, ce qui lui a permis d'avoir un emploi à son image, tandis qu'une autre a pu décider de son horaire de travail. Par ailleurs, un autre facilitateur est l'utilisation de *pratiques de recrutement inclusives* (4; p.ex., tests psychométriques, quotas). Par exemple, une participante décrit une mesure appliquée dans son organisation : « Donc ils ont mis en place des comités de dotation où il y avait des femmes pour encourager l'emploi des femmes [...]. » De telles pratiques, selon les participantes, augmentent le nombre de femmes embauchées et rendent légitime leur statut puisqu'on sait qu'elles sont embauchées pour les bonnes raisons.

Visibilité. Pour augmenter la visibilité de la participante dans l'organisation, les *opportunités de réseautage* (4) sont particulièrement favorables. Ce réseautage peut prendre plusieurs formes : fêtes, 5 à 7, colloques, etc. Ainsi, ces événements permettent de converser avec des personnes clés que les femmes interrogées ne côtoient pas autrement et font en sorte que leur nom « commence à circuler » et que des liens sont créés. La réalisation de *projets d'envergure participe également à la visibilité* (2). Ces derniers peuvent être autant des projets réalisés que des crises bien gérées, mais permettent dans tous les cas de se bâtir rapidement une réputation.

Compagnie en croissance. Pour certaines, le fait d'évoluer dans une *compagnie en croissance offre des opportunités de promotion* (2). Par exemple, une participante a eu une promotion puisque son département a doublé de taille et que son patron avait alors besoin d'aide. Ces opportunités de promotions sont souvent facilitées par la *réorganisation de l'organisation* (4). La *croissance permet aussi des opportunités d'apprentissage* (2), puisqu'il s'agit de milieux dynamiques qui offrent des défis de taille, ce qui motive les participantes à y travailler.

Particularités des PME. Certaines particularités propres aux PME représentent des facilitateurs pour les participantes qui travaillent ou ont travaillé dans ce type d'entreprise. Par exemple, il semble être plus *facile de se démarquer dans une PME* (2). En effet, la réputation est plus facile à bâtir dans les PME où le patron a une plus grande proximité avec les employés.

Modèles en gestion. Le fait que le *patron soit un modèle* (2) permet aux participantes d'observer leur style de gestion et d'aspirer à être comme eux. La *présence de modèles féminins en gestion* (2) est aussi un facilitateur qui est, selon les femmes rencontrées, inspirant.

5. Discussion

Dans les prochains paragraphes, la recension de la documentation est comparée aux résultats d'entrevue afin de déterminer les éléments qui ont été corroborés ou non. De plus, les éléments émergents ainsi que des pistes d'interprétation sont présentés. L'atteinte des objectifs de recherche, les retombées théoriques et pratiques ainsi que les limites sont aussi discutées.

Avant tout, il convient de clarifier certains aspects relatifs à la méthode de comparaison entre les données issues des entrevues et celles issues de la documentation scientifique. Tout d'abord, tout au long de la discussion, il est parfois question de couverture complète ou partielle d'un facilitateur ou d'une barrière. Une couverture complète a lieu lorsque l'ensemble des thèmes et sous thèmes issus de la recension coïncident avec les résultats d'entrevues. Il arrive toutefois qu'un facilitateur ou une barrière soit couvert partiellement, c'est-à-dire que seulement une partie de ses sous-thèmes est représentée dans les résultats d'entrevues. Illustrons ceci à l'aide d'un exemple concret : la *rétroaction contradictoire*. Ce thème est considéré comme étant couvert partiellement puisque bien que les participantes mentionnent recevoir de la rétroaction contradictoire, elles n'en mentionnent pas les impacts, ce qui ne permet pas de corroborer les conséquences communément documentées. Un second élément à clarifier par rapport à la comparaison des données concerne l'antinomie des barrières et facilitateurs. En effet, certains éléments sont considérés comme non couverts puisqu'il n'y a pas de correspondance directe entre une barrière de la documentation et une barrière relevée dans les données. Toutefois, il arrive que certaines barrières présentées dans les écrits scientifiques soient en réalité en correspondance avec un facilitateur relevé dans les entrevues. Par exemple, bien que les participantes n'aient pas

mentionné un manque d'opportunité clé d'apprentissage comme étant une barrière, elles ont abondamment mentionné les opportunités d'apprentissage comme étant un facilitateur. Il convient alors de se demander si l'on peut considérer cet élément comme couvert par les données. Étant donné que les impacts de l'absence d'une barrière ou d'un facilitateur ne sont probablement pas les mêmes que les impacts de la présence de celui-ci, la comparaison entre documentation et données se fait toujours avec les barrières entre elles et les facilitateurs entre eux.

5. 1. Comparaison de la documentation scientifique avec les données d'entrevues

Le second objectif de recherche de cette étude est de répliquer et valider les résultats des recherches portant sur le sujet de l'avancement des femmes auprès de femmes gestionnaires de premier niveau au Québec. Concernant cet objectif, la majorité des éléments recensés dans la documentation sont confirmés complètement (2/15) ou en partie (8/15) par les propos des participantes. La figure suivante présente cette comparaison en fonction des niveaux d'analyse.

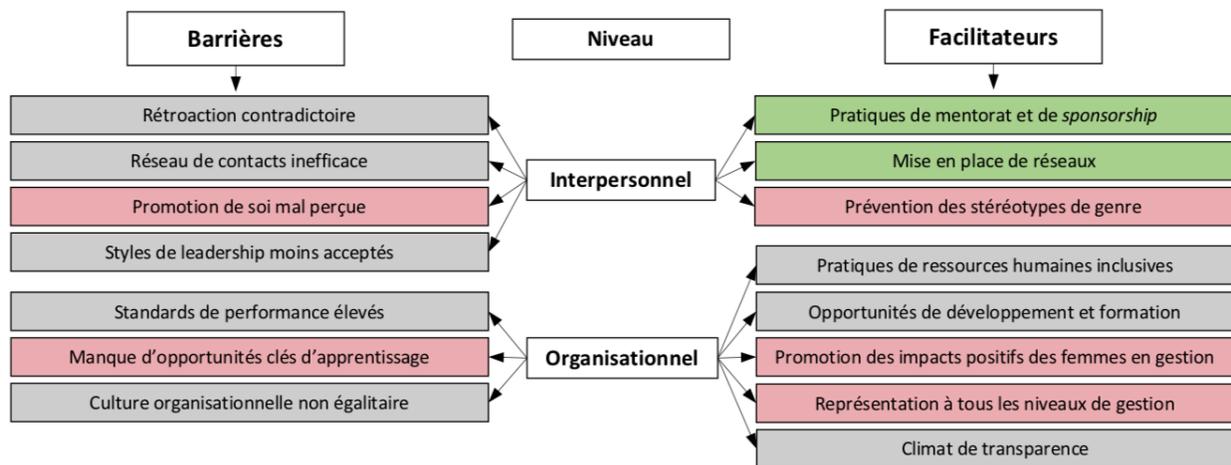


Figure 1. Barrières et facilitateurs recensés dans la documentation scientifique qui sont corroborés (en vert), partiellement corroborés (en gris) ou non corroborés (en rouge) par cette étude.

Cette étude apporte donc un soutien empirique supplémentaire à certaines données issues de la documentation scientifique sur les barrières et les facilitateurs à l'avancement des femmes.

Malgré tout, force est de constater que certains facilitateurs et certaines barrières issus de la

documentation ne sont tout de même pas corroborés par les propos des participantes (7/15).

Plusieurs raisons peuvent expliquer ceci. Premièrement, les questions d'entrevues invitent les participantes à décrire les différents facilitateurs et barrières qu'elles ont *réellement* rencontrés jusqu'à présent et non des éléments hypothétiques. Ainsi, si le facilitateur ou la barrière en question ne se retrouve tout simplement pas dans le milieu de travail des participantes, celles-ci ne peuvent alors pas les nommer. À titre d'exemple, si l'organisation de la participante ne fait pas de *prévention des stéréotypes de genre* ou une *promotion active de l'impact des femmes*, il est normal que ces deux éléments ne soient pas couverts, comme c'est le cas dans cette étude. Deuxièmement, il est possible de penser que la barrière ou le facilitateur se retrouve potentiellement dans le milieu de travail des participantes, mais que celles-ci *ne les perçoivent pas* comme tels. Par exemple, il est possible qu'une participante travaille dans une organisation où il y a effectivement une *représentation des femmes à tous les niveaux de gestion*, mais que celle-ci ne nomme pas ce facilitateur dans son entrevue. Ceci peut être dû au fait qu'elle ne voit pas comment il peut s'agir d'un facilitateur à son avancement ou qu'elle n'est pas suffisamment témoin de cette représentativité de femmes entre les paliers de gestion. Il est aussi possible que l'impact de ce facilitateur soit subtil et distal et qu'il ait, même si la participante ne le perçoit pas, un impact favorable. La même logique s'applique aux barrières. Troisièmement, il est probable qu'un facilitateur ne soit pas détecté par les participantes étant donné qu'elles occupent un premier niveau de gestion. En effet, certains facilitateurs repérés dans la recension proviennent de recherches réalisées auprès de participantes évoluant dans des postes de cadre exécutif (voir Fitzsimmons et al., 2014). Il est donc possible que des facilitateurs ou des barrières différents soient présents selon le niveau de gestion occupé. Ainsi, il est probable que les participantes de l'étude n'aient pas ressenti le fait que les femmes en position de pouvoir sont plus critiquées puisque ceci pourrait être moins vrai pour un premier niveau de gestion. Quatrièmement, la nature autorapportée de l'étude

peut faire en sorte que certains éléments sont plus ardues à observer pour les participantes de leur perspective propre. À titre d'exemple, l'idée que les femmes d'une organisation doivent obtenir des évaluations de performance significativement meilleures que les hommes pour avoir des promotions est difficile à observer si l'on n'est pas membre du département de ressources humaines et que l'on n'a pas accès aux raisons qui justifient les promotions.

5. 2. Éléments émergents dans les résultats

Dans cette section sont relevés les éléments qui sont nouveaux ou peu couverts par la documentation scientifique. Ces aspects contribuent à élargir la discussion sur ce qui permet de faciliter ou de nuire à l'avancement des femmes qui veulent occuper un poste de gestion et continuer à évoluer à titre de gestionnaire. Il est possible de constater, dans les paragraphes suivants, que la majorité (20/35) des barrières et facilitateurs mentionnés par les participantes sont des éléments émergents par rapport à la documentation scientifique (Annexe I). Ceci est en lien avec le premier objectif de recherche, qui consiste à comprendre en profondeur le vécu des femmes par rapport aux barrières et aux facilitateurs interpersonnels et organisationnels grâce à une méthode qualitative, puisque l'émergence de ces nouveaux éléments permet effectivement une meilleure compréhension du phénomène de l'avancement des femmes en milieu de travail.

Barrières interpersonnelles. Les barrières interpersonnelles nommées par les femmes interrogées recèlent de nombreux éléments nouveaux, telles que l'idée *du jeune âge qui nuit à la crédibilité*. Le lien entre le jeune âge et l'avancement semble être un lien nouveau établi ici, puisque d'autres études établissent le lien inverse, les femmes plus âgées vivant une forme d'âgisme (Coleman, 2020). Ceci souligne donc l'importance des formations aux biais, que ce soit aux stéréotypes de genre (Kottke et Agars, 2005) mais aussi aux autres formes de discrimination, telles que celle basée sur l'âge. D'autres barrières nouvelles interpersonnelles soulevées sont *la résistance au changement, le milieu de femmes, l'impact des employés ainsi que la réputation*.

Facilitateurs interpersonnels. Les participantes de cette étude ont permis de faire émerger plusieurs facilitateurs interpersonnels, soit les facilitateurs qui concernent *la rétroaction, l'impact des employés, les modes de communication, la transition de rôle et les biais et préjugés*. Une illustration d'un élément émergent dans cette catégorie concerne la *transition dans le rôle de gestionnaire*, ce qui suggère que de simplifier celle-ci est en soi un facilitateur à la progression des femmes. Il est possible d'imaginer qu'effectivement, même lorsqu'une promotion est obtenue, une transition ardue pourrait décourager la gestionnaire à souhaiter progresser davantage ou même à rester en poste. D'ailleurs, une transition réussie d'un rôle à l'autre peut contribuer à bâtir le sentiment d'efficacité personnel des femmes en tant que gestionnaire (Bandura, 1997). Il s'agit donc d'un élément sur lequel les organisations peuvent agir afin d'améliorer la qualité de l'expérience des femmes gestionnaires. Par ailleurs, il semblerait que des propos des participantes viennent préciser certains éléments de la documentation scientifique, par exemple en matière de comment le soutien informel des collègues ou du superviseur peut aider l'avancement.

Barrières organisationnelles. La quasi-totalité (7/8) des barrières organisationnelles rapportées par les participantes constitue des éléments nouveaux par rapport à la documentation scientifique. Par exemple, certaines barrières qui semblent concerner le fonctionnement des organisations ont été soulevées, telles que celles propres à la *structure organisationnelle* ainsi qu'aux *pratiques de ressources humaines*. Ceci porte à croire que les participantes ont abordé un spectre d'aspects organisationnels plus grand que ce que les études ont fait jusqu'à présent. Ainsi, il semble que les actions qui doivent être prises pour favoriser l'avancement des femmes en organisation doivent toucher à l'ensemble des systèmes de l'organisation et non simplement aux éléments plus évidents tels que les opportunités de développement.

Facilitateurs organisationnels. Dans les facilitateurs organisationnels qui se distinguent par leur nouveauté, on retrouve les éléments relatifs aux *PME, aux compagnies en croissance et à*

la visibilité. Les deux premiers rappellent l'hypothèse selon laquelle les données récoltées au Québec pourraient différer de la documentation scientifique de par la nature de son paysage économique. Les propos des participantes permettent aussi de bonifier l'information existante concernant la *culture organisationnelle, le développement des compétences, le climat, les pratiques de ressources humaines et les modèles*. À titre d'illustration, concernant les *opportunités de développement*, des éléments en lien avec *l'encadrement dans le rôle de gestion* se sont ajoutés.

L'émergence d'autant de nouveaux éléments peut être expliquée par plusieurs facteurs. Pour commencer, l'utilisation d'un devis qualitatif pourrait être une raison majeure expliquant cette émergence. Un tel devis a permis aux participantes de s'exprimer librement et ainsi de mettre en lumière de nouveaux éléments, ce qui fut le cas aussi pour d'autres auteurs utilisant cette méthodologie (Diehl et Dzubinski, 2016). Ensuite, la recension de la documentation effectuée est orientée vers des barrières et facilitateurs ayant une influence sur la carrière des femmes uniquement, excluant ceux ayant une influence sur la carrière des hommes. Ainsi, les éléments émergents pourraient être des barrières ou des facilitateurs qui ont un impact sur l'avancement en général, que ce soit chez les hommes et les femmes, ce qui expliquerait qu'ils n'aient pas été abordés dans la documentation sur l'avancement des femmes. Finalement, il semble que certains éléments émergents ont un impact plus distal et moins direct sur l'avancement des participantes. Par exemple, les barrières et facilitateurs par rapport aux employés ne sont pas abondants dans la documentation, possiblement dû au fait que les employés n'ont pas toujours un impact direct sur l'avancement de la participante, contrairement au patron. Toutefois, ils ont tout de même une influence sur la volonté d'évoluer ou d'accepter un poste de gestionnaire ce qui explique que les participantes les aient tout de même notés. Il est donc possible que la documentation se soit concentrée sur des éléments ayant un impact direct plutôt qu'indirect.

Le fait que de nombreux éléments nouveaux émergent des données implique aussi qu'il existe un certain manque de recoupement entre les résultats de l'étude et ceux issus de la documentation. En effet, au total seulement 15 des 35 catégories de barrières et de facilitateurs relevés des données sont entièrement (5) ou partiellement (10) couvertes dans les résultats de la recension de la documentation. Une piste d'explication est que la ligne entre le niveau interpersonnel et intrapersonnel peut parfois être difficile à tracer, que ce soit pour les chercheurs ou pour les participantes. Par exemple, le thème *jeune âge nuit à la crédibilité* doit-il être considéré comme une barrière interpersonnelle ou intrapersonnelle? Bien que l'âge soit une caractéristique intrapersonnelle, les participantes relatent que c'est la réaction des autres face à leur âge (c'est-à-dire qu'ils leur attribuent un manque de crédibilité à cause de cela) qui est délétère à leur avancement, ce qui en fait donc une barrière interpersonnelle. Bien que les questions d'entrevue comprennent une définition de chacun des niveaux (Annexe F), ce que certains considèrent comme étant du niveau interpersonnel, d'autres peuvent le considérer comme étant intrapersonnel dans leur expérience et leur vision personnelle des choses. Ainsi, une explication plausible du manque de correspondance entre la documentation et les données est que les participantes considèrent certains éléments comme étant intrapersonnels et n'en ont pas parlé tout simplement.

5. 3. Implications théoriques

Cette étude met en lumière l'existence de nombreux facilitateurs à l'avancement des femmes. En effet, au total une vingtaine de catégories de facilitateurs ont été identifiées alors qu'une quinzaine de barrières seulement sont ressorties. Cette différence est apparente aussi dans le nombre de thèmes (52 versus 29) et dans la proportion de texte codée dans les facilitateurs (58,64 %) ou les barrières (41,36 %). Or, les études sur les facilitateurs sont plus récentes et moins nombreuses que celles sur les barrières. Cela renforce donc l'importance d'étudier les facilitateurs davantage, tel que soulevé par Lyness et Grotto (2018). Les facilitateurs identifiés dans cette étude

constituent donc un premier point d’ancrage sur lequel les chercheurs au Québec peuvent se baser pour étudier la question. Un second constat concerne la situation particulière du Québec. En effet, comme attendu, les résultats suggèrent que certaines barrières ou facilitateurs qui émergent sont en lien avec le contexte économique de la province (p. ex., les thèmes en lien avec les PME).

Finalement, il est aussi possible de noter que la présente étude permet de répliquer des constats déjà documentés par les scientifiques qui s’intéressent à ce domaine d’étude. Cet appui empirique est d’autant plus important considérant la crise de répliquabilité dans laquelle la science se trouve (França et Monserrat, 2018). La réplification des résultats est pourtant essentielle pour renforcer la robustesse des connaissances scientifiques, entre autres en psychologie organisationnelle (Grand et al., 2018). Plus important encore, la présente recherche amène un regard nouveau et contribue à enrichir la documentation en proposant de nouvelles barrières et de nouveaux facilitateurs à prendre en considération lors de futures études.

5. 4. Implications pratiques

Les résultats de cette étude permettent d’orienter les interventions organisationnelles pour l’avancement des femmes de plusieurs manières. Pour commencer, les données indiquent que la culture organisationnelle, le développement des compétences et le climat de travail forment un trio gagnant lorsqu’ils présentent des caractéristiques qui agissent à titre de facilitateurs et ne se rapprochent pas trop des éléments identifiés comme des barrières à l’évolution de carrière. Il semble qu’en agissant sur ces trois facteurs, les organisations peuvent créer un impact favorable sur l’avancement des femmes qui souhaitent évoluer à titre de gestionnaire en leur sein. En effet, ces facteurs se révèlent être les éléments organisationnels les plus abordés non seulement dans les facilitateurs, mais aussi les barrières. Parmi ces éléments, la culture organisationnelle en tant que barrière ainsi que le développement et le climat en tant que facilitateurs sont déjà abordés dans les écrits scientifiques, mais pas l’inverse (culture en tant que facilitateur et développement et climat en

tant que barrière). Il s'agit donc d'éléments nouveaux apportés par cette étude qui confirment et accentuent l'importance d'agir à ces trois niveaux. Un second élément qui ressort des analyses est l'importance du supérieur immédiat en tant que facilitateur pour l'avancement des participantes. Ceci est reflété par le fait qu'un grand nombre de thèmes dans la catégorie des facilitateurs interpersonnels font référence au supérieur immédiat et qu'en plus, ces thèmes sont mentionnés par plusieurs participantes. Cela met en exergue l'importance pour les organisations de miser sur le développement de leurs leaders en tant que moyen d'accélérer l'avancement des femmes en leur sein. Une avenue possible pour permettre une meilleure imputabilité des gestionnaires des organisations serait d'intégrer des objectifs spécifiques à l'amélioration de la diversité dans leurs équipes dans leurs évaluations de la performance. Une autre pourrait être d'instaurer des incitatifs pour leur participation à des programmes de mentorat formels dans l'organisation. Une dernière implication pratique des résultats de cette étude est l'occasion d'amorcer la création d'un outil diagnostique spécifique au Québec qui pourrait être utilisé pour détecter les barrières et facilitateurs à l'avancement présents dans une organisation.

5. 5. Limites

Premièrement, l'une des principales limites de cette étude est la portée de la généralisation des résultats. En effet, l'échantillon comporte seulement 14 femmes et il n'est donc pas possible de dire que leur réalité peut se généraliser à l'ensemble des travailleuses au Québec. D'ailleurs, l'ensemble de l'échantillon travaille à Montréal, ou en partie à Montréal. Or il est probable que les défis pour une femme qui travaille en région soient différents. Par contre, les objectifs de cette étude sont plutôt de nature exploratoire, ce qui justifie l'utilisation d'un devis qualitatif et diminue l'importance d'une généralisation à tout prix (Ospina, 2004). Les résultats permettent donc de consolider ou de nuancer certaines informations ayant déjà été testées avec de plus grands échantillons et de mettre en relief des pistes sur d'autres éléments qui doivent être creusées.

Deuxièmement, comme mentionné dans la méthodologie, l'accord interjuge obtenu est de 56 %. Un tel accord est considéré comme étant plutôt faible, les auteurs rapportant des seuils d'accord souhaitables entre 70 % (Boyatzis, 1998) et 90 % (Creswell, 2012). Une explication plausible de ce faible taux est qu'il a été effectué en même temps que le premier codage. Il aurait été préférable de procéder à l'exercice d'accord interjuge une fois que des définitions primaires pour les codes aient été élaborées. Cette première stratégie a été privilégiée étant donné les contingences temporelles pour réaliser l'étude. Il est toutefois à noter que lorsqu'il n'y avait pas d'accord, un consensus était tout de même atteint après discussion. D'ailleurs, selon Saldaña (2013), bien que rechercher un accord interjuge dans une étude qualitative est une plus-value, atteindre un consensus peut être suffisant étant donné la subjectivité inhérente à l'analyse.

Troisièmement, les résultats de cette étude mettent en évidence des barrières et des facilitateurs auxquels les participantes, toutes des femmes, ont fait face. Le devis utilisé ne permet toutefois pas d'affirmer que des hommes occupant des positions similaires et évoluant dans les mêmes organisations ne vivent pas les mêmes enjeux qu'elles. En effet, le vécu des femmes étant le centre d'intérêt du questionnement motivant l'étude, aucune comparaison n'est faite avec des hommes occupant les mêmes types de postes. En revanche, peu importe qu'une barrière soit néfaste pour les femmes seulement ou pour les deux sexes, celles-ci se doivent d'être écartées pour permettre l'avancement. Quatrièmement, il a été choisi dans cette étude de ne rapporter que les éléments mentionnés par au moins deux participantes. Ce choix a été motivé par plusieurs raisons, que ce soit de diminuer la quantité d'information à rapporter ou éliminer des éléments de nature plutôt anecdotique. Toutefois, il peut être argumenté que ce choix diminue la richesse de l'information véhiculée par l'étude. De plus, un devis qualitatif davantage constructiviste (versus post-positiviste) ne justifie pas ce choix. En effet, dans les méthodes qualitatives en général, il est admis que le point de vue des participants est hautement subjectif et que le processus de recherche

en tant que telle l'est aussi, puisque hautement influencé par les biais du chercheur. Ainsi, le fait d'écarter les données mentionnées par une seule personne selon l'idée qu'il ne s'agit pas d'information généralisable ne concorde pas avec les principes d'un tel paradigme. C'est pourquoi cette étude s'inspire d'un paradigme post-positiviste et que les choix effectués sont rapportés clairement afin que le lecteur puisse utiliser son sens critique dans l'interprétation des résultats.

5. 6. Pistes de recherches futures

Il serait intéressant de mener une seconde étude sœur à celle-ci qui serait conduite auprès d'hommes cette fois-ci. Ceci permettrait de vérifier quels barrières et facilitateurs parmi ceux identifiés s'appliquent aux femmes seulement et lesquels s'appliquent peu importe le genre. Par ailleurs, certaines participantes de l'étude qui ont travaillé autant dans de grosses entreprises que dans les PME relèvent des différences importantes dans les barrières et facilitateurs rencontrés dans les deux types de milieux. Il serait donc intéressant de mener une étude exclusivement avec des participantes ayant pu expérimenter les deux milieux et les interroger sur les différences perçues. Finalement, la relecture des notes de terrain prises après chaque entrevue amène à se questionner sur certains aspects propres aux participantes qu'il serait intéressant de prendre en compte si cette étude était répliquée. Par exemple, les participantes semblent différer sur la vision de leur genre. Une illustration de ceci est que certaines pensent qu'il est normal que les femmes aient moins confiance en elles alors que d'autres non. De plus, plusieurs semblent déjà au courant de certaines difficultés auxquelles les femmes peuvent être confrontées en milieu de travail. Par exemple, deux participantes m'ont nommé tel que le terme « *boys club* » par elles-mêmes. La vision de leur genre ou même des stéréotypes de genre serait donc intéressante à évaluer chez les participantes, suivant la suggestion de Stewart (1994, cité dans Creswell, 2012). Une autre variable contrôle qui pourrait être incluse est l'ambition. Dans cette étude, un des critères de sélection pour les participantes était la volonté d'avancer à titre de gestionnaire et les questions posées à cet effet ont révélé des

différences entre elles à cet égard. Par exemple, certaines sont prêtes à davantage de sacrifices que d'autres pour progresser. Aussi, quelques femmes veulent évoluer très rapidement alors que d'autres préfèrent se familiariser avec leur poste avant de poursuivre leur ascension. L'évaluation de l'ambition de manière plus précise serait donc intéressante afin de vérifier si cela a un lien ou non avec les barrières et facilitateurs identifiés par les femmes interrogées.

6. Conclusion

Cette recherche s'intéressait aux barrières et aux facilitateurs interpersonnels et organisationnels que les femmes poursuivant l'objectif d'évoluer à titre de gestionnaire peuvent rencontrer sur le marché du travail québécois. Plus précisément, les objectifs de l'étude étaient d'apporter un éclairage nouveau sur le phénomène de l'avancement des femmes grâce à un devis de recherche qualitatif ainsi que d'évaluer ce phénomène au Québec chez des gestionnaires de premier niveau en comparaison avec la documentation. Ainsi, suite à une recension de la documentation scientifique et à une série d'entrevues avec des travailleuses québécoises, plusieurs constats ont pu être établis. Entre autres, cette étude permet de corroborer de nombreux éléments déjà documentés par les chercheurs dans le domaine. Elle a aussi permis de dégager de nouvelles pistes qui peuvent être utiles autant aux chercheurs qu'aux organisations. Parmi celles-ci, l'importance de la culture organisationnelle, du développement des compétences et du climat de travail se distingue, ainsi que celle de l'encadrement du supérieur immédiat. Par ailleurs, la pertinence d'étudier davantage les facilitateurs est aussi mise en lumière par les résultats de l'étude. Bien que cette étude soit exploratoire, elle permet de dresser un premier portrait des barrières et des facilitateurs rencontrés par les femmes québécoises cherchant à évoluer à titre de gestionnaire et pave ainsi le chemin pour de futures études sur le sujet. Afin que la nomination de femmes à la tête de grandes entreprises québécoises n'ait plus à faire les manchettes, continuer à éliminer les barrières et mettre en place des facilitateurs devrait représenter un objectif stratégique prioritaire dans nos organisations.

Références

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. Dans S. Zedeck (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3, p.855-879). American Psychological Association.
- Apestequia, J., Azmat, G. et Iriberry, N. (2012). The impact of gender composition on team performance and decision making: Evidence from the field. *Management Science*, 58(1). <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1348>
- Atwater, L et Yammarino, F. (1997) Self-other rating agreement. Dans G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management* (p.121-174). Emerald Group Publishing Limited.
- Avin, C., Keller, B., Lotker, Z., Mathieu, C., Peleg, D. et Pignolet, Y.-A. (2015). Homophily and the glass ceiling effect in social networks. *Proceedings of the 2015 Conference on Innovations in Theoretical Computer Science*, 41-50. <https://doi.org/10.1145/2688073.2688097>
- Ayman, R., Korabik, K. et Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 852-879. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x>
- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F et Maia, Â. (2017). Interview transcription: conceptual issues, practical guidelines, and challenges. *Revista de Enfermagem Referência*, 14, 159-168. <https://doi.org/10.12707/RIV17018>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

- Becker, J., Ayman, R. et Korabik, K. (2002). Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behaviors: Leader's gender, organizational context and leader's self-monitoring. *Group & Organizational Management*, 27(2), 226-244.
<https://doi.org/10.1177/10501102027002004>
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>
- Boyatzis, R.E. (1998). *Thematic analysis*. Sage Publications.
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Broadbridge, A. (2008). Senior careers in retailing: An exploration of male and female executives' career facilitators and barriers. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1), 11-35. <https://doi.org/10.1108/17542410810849105>.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. et Haslam, A. S. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Buchanan, D. A. et Bryman, A. (2007). Contextualizing methods choice in organizational research. *Organizational Research Methods*, 10(3), 483-501.
<https://doi.org/10.1177/1094428106295046>
- Burgess, Z. M. et Tharenou, P. (2000). What distinguishes women non-executive directors from executive directors. Dans R. J., Burke et M. C., Mattis (dir.), *Women of Corporate Boards of Directors* (vol. 14, p.111-127). Springer.

Carrasco A, Francoeur C, Labelle R, Laffarga J. et Ruiz-Barbadillo E. (2015). Appointing women to boards: Is there a cultural bias? *Journal of Business and Ethics*, 129, 429-444.

<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2166-z>

Carter, N. M. et Silva, C. (2010). *Mentoring: Necessary but insufficient for advancement*. Catalyst.

https://www.catalyst.org/system/files/Mentoring_Necessary_But_Insufficient_for_Advancement_Final_120610.pdf

Catalyst (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't*. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Double_Bind_Dilemma_for_Women_in_Leadership_Damned_if_You_Do_Doomed_if_You_Dont.pdf

Catalyst (2015). *Advancing women in tech-intensive industries: Transforming organizational culture*. <https://www.catalyst.org/research/advancing-women-in-tech-intensive-industries-transforming-organizational-cultures/>

Coiquaud, U. (2010). L'employé en période d'essai : Quel encadrement juridique? *Gestion*, 35(2), 81-86.

Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: Perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233-253.

<https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>

Cook, A. et Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91-103.

<https://doi.org/10.1111/gwao.12018>

Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3^e éd.). SAGE Publications, Inc.

- Cross, C. et Armstrong, C. (2008). Understanding the role of networks in collective learning processes: The experience of women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 600-613. <https://doi.org/10.1177/1523422308320495>
- Cross, C. et Linehan, M. (2006). Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: Empirical evidence from Ireland. *Women in Management Review*, 21(1), 28-39. <https://doi.org/10.1108/09649420610643394>
- Cuellar, M., Ostby, A., Protector, K., Abouzahg, K. et Bennett, N. (2017). *Proven measures and hidden gems for improving gender diversity*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/fr-ca/publications/2017/people-organization-behavior-culture-proven-measures-hidden-gems-improving-gender-diversity.aspx>
- Davis, P. S., Babakus, E., Englis, P. D. et Pett, T. (2010). The influence of CEO gender on market orientation and performance in service small and medium-sized service businesses. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 475-496. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00305.x>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- DeRue, D. S., Ashford, S. J. et Cotton, N. C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. Dans L. M. Roberts et J. E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*. Taylor and Francis Group.
- Dezso, C. L. et Gadis Ross, D. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>

- Diehl, A. B. et Dzubinsky, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 180-206. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Eagly, H. A., Johannesen-Schmidt, C. M. et Van Engen, L. M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Elliot, R. Fischer, C. T. et Rennie, D. L. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related disciplines. *British Journal of Clinical Psychology*, 38, 215-229. <https://doi.org/10.1348/014466599162782>
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social construction of gender identity at work. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 589-634. <https://doi.org/10.5465/256740>
- Ely, R. J., Ibarra, H. et Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.2307/256740>
- Fitzsimmons, T. W., Callan, J. V. et Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reach the top? *The Leadership Quarterly*, 25, 245-266. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.005>

- Foschi, M., Enns, S. et Lapointe, V. (2001). Processing performance evaluations in homogeneous task groups: Feedback and gender effects. *Advances in Group Processes*, 18, 185-216.
[https://doi.org/10.1016/S0882-6145\(01\)18008-2](https://doi.org/10.1016/S0882-6145(01)18008-2)
- França, T. et Monserrat, J. (2018). Reproducibility crisis in science or unrealistic expectations? *EMBO Reports*, 19. <https://doi.org/10.15252/embr.201846008>
- Gamba, L. et Kleiner, B. H. (2001). The old boys' network today. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(8-9-10), 101-107.
<https://doi.org/10.1108/01443330110789853>
- Giberson, T. R., Resick, C. J. et Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002-1020. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1002>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T. et Burke, W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Goodman, J. S., Field, D. L. et Blum, T. C. (2003). Crack in the Glass Ceiling: In what kind of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501. <https://doi.org/10.1177/1059601103251232>
- Gouvernement du Canada (2017). *Women on boards: Good for business*. <https://www.swc-cfc.gc.ca/initiatives/wldp/wb-ca/index-en.html>
- Gouvernement du Canada (2019, 6 décembre). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03090.html#point1-1
- Gouvernement du Québec (2020). *Secteurs d'activité : description des secteurs d'activité*. <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/popupgrand?lang=fr&x=aideSecteursActivites>

- Grand, J. A., Rogelberg, S. G., Allen, T. D., Landis, R. S., Reynolds, D. H., Scott, J. C., Tonidandel, S. et Truxillo, D. M. (2018). A system-based approach to fostering robust science in industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(1), 4-42. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.55>
- Hamel, S. A. (2009). Exit, voice and sensemaking following psychological contract violations: Women's responses to career advancement barriers. *Journal of Business Communication*, 46(2), 234-261. <https://doi.org/10.1177/0021943608328079>
- Higgins, M. et Kram, K. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *The Academy of Management Review*, 26(2), 264-288. <https://doi.org/10.2307/259122>
- Hill, C. E., Knox, S., Thompson, B. J., Williams, E. N., Hess, S. A. et Ladany, N. (2005). Consensual qualitative research: An update. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 196-205. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.196>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. et Michel E. J. (2016). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Ibarra, H, Carter, N. M. et Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women: Your high potential females need more than just well-meaning mentors. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- Institut de la statistique du Québec (2014). *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014*. https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/financement-pme-2014.pdf

- Institut de la statistique du Québec (2019). *Résultats de l'enquête sur la population active pour le Québec*. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/resultats-epa-201908.pdf>
- Karellaia, N. et Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125, 204-219. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.08.002>
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F. et Perkins, A. (2012). Benevolent sexism at work: Gender differences in the distribution of challenging developmental experiences. *Journal of Management*, 38(6), 1835-1866. <https://doi.org/10.1177/0149206310365902>
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. Springer Publishing Company, Inc.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D. et Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied psychology*, 100(1), 128-161. <https://doi.org/10.1037/a0036734>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. et Ristikari, T. (2011) Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 283-292. <https://doi.org/10.1007/BF00380328>
- Kottke, J. L. et Agars, M. D. (2005). Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations. *Career Development International*, 10(3), 190-202. <https://doi.org/10.1108/13620430510598319>

- Kulik, C. T. et Metz, I. (2017). Women at the top: Will more women in senior roles impact organizational outcomes? Dans M. A. Hitt, S. E. Jackson, S. Carmona, L. Bierman, C. E. Shalley et M. Wright (dir.), *The oxford handbook of strategy implementation* (p.239-275). Oxford University Press.
- Kvale, S. et Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2^e éd.). SAGE Publications, Inc.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : Méthode GPS et concept de soi*. Presses de l'Université de Québec.
- Lanka, E., Topakas, A. et Patterson, M. (2020). Becoming a leader: Catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 377-390. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications, Inc.
- Lyness, K. S. et Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227-265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- Lyness, K. S. et Heilman, M. E. (2006). When fit if fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777>
- Lyness, K.S. et Schrader, C. A. (2006). Moving ahead or just moving? An examination of gender differences in senior corporate management appointments. *Group & Organization Management*, 31(6), 651-676. <https://doi.org/10.1177/1059601106286890>
- Lyness, K. S. et Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359-375. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.359>

- Lyness, K. S. et Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.86>
- Mallon, M. et Cassell, C. (1999). What do women want? The perceived development needs of women managers. *Journal of Management Development*, 18(2), 137-154.
<https://doi.org/10.1108/02621719910257729>
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. et Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc27.1.415>
- Metz, I. (2009). Organizational factors, social factors, and women's advancement. *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 193-213. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00376.x>
- Metz, I. et Tharenou, P. (2001). Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 26(3), 312-342.
<https://doi.org/10.1177/1059601101263005>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3^e éd.). SAGE Publications, Inc.
- Moritz, B. et Karve, S. (2018). *3 things women need to succeed in their career – according to women*. <https://www.weforum.org/agenda/2018/03/women-work-pwc-survey-2018/>
- O'Neil, D., Hopkins, M. M. et Bilimoria, D. (2015). A framework for developing women leaders: Applications to executive coaching. *The Journal of Applied and Behavioral Science*, 51(2), 253-276. <https://doi.org/10.1177/0021886315575550>

- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. et Sullivan, S. E. (2011). Do women's network help advance women's careers? Differences of perception in female workers and top leadership. *Career Development Journal*, 16(7), 733-754. <https://doi.org/10.1108/13620431111187317>
- Ospina, S. (2004). Qualitative research. Dans G. Goethals, G, Sorenson et J. MacGregor (dir.), *Encyclopedia of Leadership*. SAGE Publications, Inc.
- Ostroff, C. et Atwater, L. E. (2003) Does whom you work with matter? Effects of referent group gender and age composition on managers' compensation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 725-740. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.725>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Armand Colin.
- Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 126-136. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.126>
- Pryce, P. et Sealy, R. (2013). Promoting women to MD in investment banking: Multi-level influences. *Gender in Management: An International Journal*, 28(8), 448-467. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2012-0095>
- Ramaswami, A., Huang, J.-C. et Dreher, G. (2013). Interaction of gender, mentoring and power distance on career attainment: A cross-cultural comparison. *Human Relations*, 0(0), 1-21. <https://doi.org/10.1177/0018726713490000>
- Rao, K et Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138, 327-347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>

Rosenzweig & Company (2020). *The 15th annual Rosenzweig report*.

<https://www.rosenzweigco.com/media-1/the-15th-annual-rosenzweig-report-on-women-at-the-top-levels-of-corporate-canada>

Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counter stereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629-645. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>

Sagebiel, F. (2018). Gender and network awareness in/for successful leadership in academic science and engineering. *International Journal of Gender, Science and Technology*, 10(1), 25-51.

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2^e éd.). SAGE Publications, Inc.

Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23, 334-340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)

Sandelowski, M. (2010). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 33, 77-84. <https://doi.org/10.1002/nur.20362>

Stamarski, C. S. et Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effect of organizational structures, processes, practices and decision makers sexism. *Frontiers in Psychology*, 6(1400), 1-20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>

Statistiques Canada (2017, 23 octobre). *Échantillonnage non probabiliste*.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>

Statistiques Canada (2020, 12 août). Proportions de femmes et d'hommes travaillant dans des postes de gestion, données annuelles (publication n°14-10-0335-03).

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033503>

- Still, L. V. (2006). Gender, leadership and communication. Dans M. Barrett et M. J. Davidson (dir.), *Gender and communication at work* (p.183-192). Ashgate Publishing Limited.
- Thomas-Hunt, M. C. et Philipps, K. W. (2004). When what you know is not enough: Expertise and gender dynamics in task groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1585-1598. <https://doi.org/10.1177/0146167204271186>
- Vailles, F. (2020). L'éclatement du plafond de verre de la génération X. <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-04-21/l-eclatement-du-plafond-de-verre-de-la-generation-x>
- Valerio, A. M. et Sawyer, K. (2016). The men who mentor women. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/12/the-men-who-mentor-women>
- Wellard, S. et McKenna, L. (2001). Turning tapes into text: Issues surrounding the transcription of interviews. *Contemporary Nurse*, 11, p.180-186. <https://doi.org/10.5172/conu.11.2-3.180>
- Wellington, S., Kropf, M. B. et Gerkovich, P. R. (2003). What's holding women back? *Harvard Business Review*, 81(6), 18-19. <https://hbr.org/2003/06/whats-holding-women-back>
- Yewchuk, C., Äystö, S. et Schlosser, G. (2001). Attribution of career facilitators by eminent women from Canada and Finland. *High Ability Studies*, 12(1), 89-112. <https://doi.org/10.1080/13598130124367>
- Zhong, Y. G et Couch, S. (2007). Hospitality students' perceptions of facilitators and constraints affecting women's career advancement in the hospitality industry. *Family and Consumer Science Research Journal*, 35(4), 357-373. <https://doi.org/10.1177/1077727X07299993>

Annexes

Annexe A

Informations supplémentaires sur l'article de Lyness et Grotto (2018)

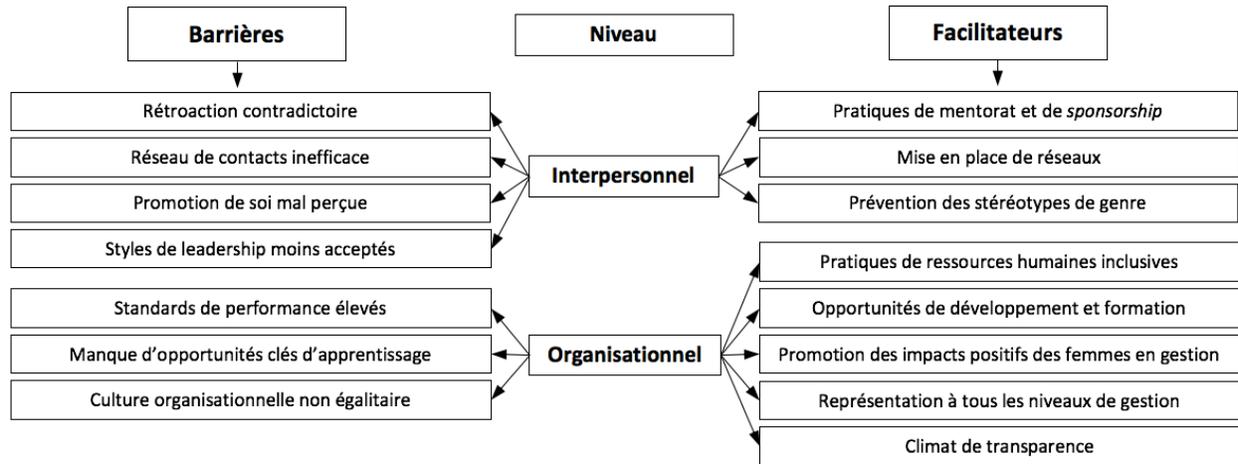
- Étude menée par Karen Lyness, reconnue comme experte de ce champ d'études depuis 20 ans.
- Étude publiée dans *Annual review organizational psychology and organizational behavior*, un journal destiné à influencer la recherche dans ce champ disciplinaire.
- *Impact factor* satisfaisant au moment de la publication : 5,75 (Clarivate, 2020).
- Comporte 145 références.
- Puisque l'étude n'explique pas la méthodologie utilisée pour la recension, les sources primaires ont été vérifiées pour toutes les informations utilisées dans cette étude.

Note. Les informations ci-dessus sont fournies à la suite d'une demande du jury lors de l'évaluation du projet d'essai.

Annexe B

Figure 2

Résumé des barrières et facilitateurs présentés dans le cadre théorique



Annexe C

Tableau 1

Définition des critères de scientificité et moyens d'y répondre dans la présente étude

Critère	Définition	Moyen d'y répondre
Crédibilité	Confiance en la véracité des résultats	Présence prolongée dans le milieu
	Confiance des participantes face au chercheur et à ses interprétations	Habilités relationnelles et professionnalisme
Transférabilité	Application des découvertes à d'autres contextes	Utilisation de citations et d'illustrations riches
	Possibilité pour le lecteur d'associer les résultats à sa propre expérience	Description détaillée du contexte Description détaillée des phénomènes et des résultats
Confirmation	Habilité du chercheur à démontrer que les résultats représentent de façon authentique le point de vue des participants (indépendamment de ses intérêts et motivations)	Vérification par une personne externe (interjuge)
		Présentation transparente du processus de recherche, de la méthode et des défis rencontrés
		Utilisation d'un journal de bord Utilisation de citations riches
Fiabilité	Argumentation logique du chercheur quant aux décisions prises au cours de la recherche	Vérification par une personne externe
		Utilisation d'un journal de bord

Note. Les informations sont tirées de Lincoln et Guba (1985)

Annexe D

Tableau 2

Répartition des participantes selon une méthode d'échantillonnage stratifié

Secteur de l'industrie	Population active (%)	Nombre de participantes	
		Prévu dans un échantillon de 14	Dans l'étude
Secteur des biens	20,36	2,85 (3)	2
Secteur primaire	2,27	0,32 (0)	0
Services publics	0,62	0,09 (0)	0
Construction	5,97	0,84 (1)	0
Fabrication	11,50	1,61 (2)	2
Secteur des services	79,64	11,15 (11)	12
Commerce	15,34	2,15 (2)	0
Transport et entreposage	5,40	0,76 (1)	1
Finance, assurances, immobilier et location	5,53	0,77 (1)	1
Services professionnels, scientifiques et techniques	8,04	1,13 (1)	2
Service aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	4,37	0,61 (1)	0
Services d'enseignement	7,02	0,98 (1)	1
Soins santé et assistance sociale	13,93	1,95 (2)	2
Information, culture et loisirs	4,06	0,57 (0)	1
Hébergement et restauration	5,90	0,83 (1)	1
Autres services	4,23	0,59 (0)	2
Administrations publiques	5,83	0,82 (1)	1
Total	100	14	14

Note. Les chiffres entre parenthèse représentent le nombre de participantes prévu pour un échantillon de 14 personnes tout en restant proportionnel au pourcentage de la population active qui travaille dans chaque secteur de l'industrie au Québec. Les données sur la population active sont tirées d'Institut de la Statistique du Québec (2019).

Annexe E

Tableau 3

Données sociodémographiques des participantes

Code de participante	Âge	Origine ethnique	Nombre d'enfants	Temps passé avec le conjoint
P1	31 ans	Canadienne	0	2,5 ans
P2	34 ans	Canadienne	1	3 ans
P3	24 ans	Canadienne	0	0 an
P4	30 ans	Canadienne	0	0 an
P5	36 ans	Canadienne	0	11 ans
P6	24 ans	Canadienne	0	0 an
P7	40 ans	Algérienne	0	0 an
P8	28 ans	Canadienne	0	5 ans
P9	39 ans	Canadienne et grecque	2	19 ans
P10	38 ans	Canadienne	0	1,5 ans
P11	35 ans	Canadienne	2	0 an
P12	40 ans	Allemande	3	18 ans
P13	27 ans	Canadienne	0	0 an
P14	27 ans	Canadienne	0	0 an
Moyenne	32,36 ans	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>

Tableau 4

Données sociodémographiques des participantes en lien avec leur emploi

Code de participante	Secteur d'emploi	Nombre d'employés dans la compagnie	Ancienneté dans l'organisation	Ancienneté dans le poste	Nombre d'employés supervisés	Composition de l'équipe de proximité	Composition de l'équipe plus globale	Temps moyen travaillé par semaine
P1	Privé	2 300	7 ans	18 mois	3	Femmes	Hommes	50 heures
P2	Privé	13000	0,13 ans	1,5 mois	2	Égal	Égal	50 heures
P3	Privé	4 500	4 ans	24 mois	4	Égal	Hommes	45 heures
P4	Public	18 000	5 ans	3 mois	45	Femmes	Égal	62,5 heures
P5	OBNL	15	2,5 ans	5 mois	2	Égal	Égal	40 heures
P6	Privé	400	1 an	3 mois	18	Femmes	Femmes	57,5 heures
P7	OBNL	35	5 ans	36 mois	5	Femmes	Femmes	40 heures
P8	OBNL	26	6 ans	36 mois	22	Femmes	Femmes	36,5 heures
P9	Semi-privé	650	12 ans	42 mois	11	Hommes	Égal	45 heures
P10	Privé	52 400	1,5 ans	4 mois	17	Égal	Égal	40 heures
P11	Public	7 000	13 ans	36 mois	70	Femmes	Femmes	60 heures
P12	Public	28 000	2,5 ans	4 mois	10	Femmes	Égal	43 heures
P13	Privé	47 000	12 ans	4 mois	22	Hommes	Égal	45 heures
P14	Privé	1 073	4 ans	18 mois	60	Femmes	Femmes	40 heures
Moyenne	<i>n.a.</i>	12 457,07	5,40 ans	16,75 mois	20,79	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	46,75

Annexe F

Protocole d'entrevue

Premier contact (5 minutes)

**Poser des questions pour mettre la participante à l'aise :*

- Y avait-il beaucoup de trafic en chemin ?
- Est-ce que je peux vous offrir un verre d'eau ?

Introduction (10 minutes)

Remerciement et présentation: Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir libéré votre temps pour participer à cette entrevue. Les informations que vous nous partagerez sont très précieuses et permettront de mieux comprendre votre réalité. Comme discuté au téléphone, mon nom est Inès Fizazi. Je suis étudiante au doctorat en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal. La psychologie du travail cherche à optimiser le bien être des employés et à rendre les organisations plus efficaces. Mon directeur de recherche est Simon Grenier et il se spécialise en leadership. De mon côté, mon essai doctoral porte sur l'avancement des femmes en milieu de travail.

Objectif : Votre participation me permettra de mieux comprendre les différentes barrières et les facilitateurs rencontrés par les femmes qui cherchent à évoluer à titre de gestionnaire en organisation. Je tenais à rencontrer des femmes et leur poser des questions pour comprendre réellement ce qui se passe sur le marché du travail dans notre contexte culturel et économique particulier.

Déroulement : Notre rencontre aujourd'hui consiste en une entrevue qui devrait durer entre 60 et 90 minutes. Nous allons ensuite discuter de tous ce que vous considérez qui sont des barrières à votre avancement dans votre organisation, puis nous allons discuter de ce que vous trouvez qui facilite votre avancement, toujours dans votre organisation. Je vous invite à répondre de façon spontanée. Il n'y a pas de « bonne réponse », toutes les réponses sont bonnes. Je cherche simplement à comprendre votre vécu. Le contenu de l'entrevue restera confidentiel et anonyme, mais sera partagé avec les autres membres de l'équipe de recherche. Il est possible que je prenne des notes pendant que vous parlerez, ce sera simplement pour me rappeler de certaines informations dont je pourrais avoir besoin au courant de l'entrevue. Avant de débiter l'entrevue, je vous poserai quelques questions socio-démographiques.

Consentement : Pour commencer, j'aimerais que nous prenions le temps de revenir sur le contenu du formulaire de consentement qui vous a été envoyé par courriel après notre court appel téléphonique. Si vous avez quelques questions que ce soit sur certaines parties du formulaire, je vous invite à me les poser à l'instant même. J'aimerais insister sur le fait que vous êtes libre de ne pas répondre aux questions que je vous poserai aujourd'hui si elles vous rendent inconfortable. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me les poser. Si le contenu du formulaire vous convient, je vous invite donc à signer la copie que j'ai avec moi présentement et à garder la seconde copie que j'ai amené.

Avez-vous des questions avant que l'on débute?

Questions sociodémographiques (5 min) :

Pour commencer, quelques questions sociodémographiques :

A) RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

1. Quel est votre âge?

2. Quelle est votre origine ethnique (p. ex. : Canada, États-Unis, etc.) ?

3. Avez-vous des enfants? Si oui, combien?

- Je n'ai pas d'enfant.
- J'ai _____ enfant(s).

4. Avez-vous un ou une partenaire de vie? Si oui, depuis combien de temps?

- Je n'ai pas de partenaire de vie.
- J'ai un.e partenaire de vie depuis _____ années.

B) RENSEIGNEMENTS RELATIFS À L'EMPLOI

1. Dans quel secteur travaillez-vous?

- Publique
- Privé
- Semi-privé

2. Dans quel domaine travaillez-vous (p. ex. : immobilier, communication, finances, etc.) ?

3. Depuis combien de temps êtes-vous dans cette organisation?

4. Quel est votre titre d'emploi?

5. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?

6. Combien d'employé(e)s supervisez-vous approximativement?

7. Quelle est la fréquence et la nature de vos interactions avec vos employé(e)s?

8. Diriez-vous que votre organisation est composée majoritairement :

- D'hommes
- De femmes
- Parts égales d'hommes et de femmes

9. Diriez-vous que votre équipe de travail proximale est composée majoritairement :

- D'hommes
- De femmes
- Parts égales d'hommes et de femmes

10. Combien d'heures travaillez-vous approximativement par semaine?

Cœur de l'entrevue (60 min) :

-Ouverture (10 min) :

Nous pouvons maintenant passer au cœur de l'entrevue.

1. Pourriez-vous me parler brièvement de l'emploi que vous occupez présentement?

- a. Quel est votre rôle?
 - b. Travaillez-vous en équipe ou davantage seule?
 - c. En quoi consistent vos tâches de supervision de vos employés?
 - d. Dans quelles circonstances êtes-vous en contact avec votre supérieur immédiat?
2. Quels sont vos projets de carrière? / À quoi aspirez-vous?
Lorsque vous pensez à votre carrière, quels sont les buts que vous souhaitez atteindre?
- a. Y a-t-il un poste spécifique que vous visez?
- *Ces questions servent à discuter de la teneur de l'ambition de la participante.*

-Barrières (25 minutes)

Au courant de l'entrevue, vous allez remarquer que nous allons beaucoup discuter de votre organisation, mais aussi de vos collègues, supérieurs et employés. Ce sont en effet les aspects que j'étudie, soit l'aspect organisationnel et interpersonnel. On ne discutera donc pas des aspects qui sont davantage globaux et liés à la culture ambiante. Nous ne discuterons pas non plus des aspects qui sont liés à votre personne, comme votre confiance en vous ou votre personnalité, bien que ces aspects soient abordés souvent dans les programmes de soutien au leadership.

Nous allons maintenant discuter des barrières que vous avez rencontrées ou que vous rencontrez présentement.

Nous allons commencer par aborder celles qui sont spécifiques à votre entreprise en général. Lorsque je parle de barrière en lien avec l'entreprise, je fais par exemple référence à la culture de l'organisation, les politiques mises en place, les actions prises par la direction, etc.

3. Lorsque vous réfléchissez à votre contexte de travail, pouvez-vous me décrire les quelques facteurs principaux qui, selon vous, nuisent à votre avancement de carrière au sein de la compagnie où vous travaillez?
 - a. De quoi s'agit-il?
 - b. Quel impact cela a-t-il sur vos possibilités d'avancement, selon vous?
 - c. Comment est-ce un frein à votre avancement?
 - d. Depuis combien de temps ressentez-vous cette barrière?

**Si la participante ne trouve pas d'exemple :*

 - e. Y a-t-il des facteurs qui ne sont pas forcément présents en ce moment, mais qui pourraient nuire à votre progression?
 - f. Pensez à une collègue occupant un poste similaire à vous. Pouvez-vous me décrire les quelques facteurs principaux qui, selon vous, rendent difficile son avancement de carrière au sein de sa compagnie?
 - g. Vous considérez que vous ne rencontrez pas de barrières. Qu'est-ce qui pourrait expliquer cela, à votre avis?

Maintenant, nous allons discuter des barrières spécifiques à vos supérieurs, collègues et employés. Je parle ici des relations que vous avez avec eux, la manière dont vous interagissez, etc.

4. Pouvez-vous me parler de quelques facteurs principalement liés à vos collègues, votre supérieur ou à vos employés qui rendent plus difficile votre avancement?
 - a. De quoi s'agit-il?

- b. Quel impact cela a-t-il sur vos possibilités d'avancement selon vous?
- c. Comment est-ce un frein à votre avancement?
- d. Depuis combien de temps ressentez-vous cette barrière?
- *Si la participante ne trouve pas d'exemple :
- e. Y a-t-il des facteurs qui ne sont pas forcément présents en ce moment, mais qui pourraient nuire à votre progression?
- f. Pensez à une collègue occupant un poste similaire à vous. Pouvez-vous me décrire les quelques facteurs principaux qui, selon vous, rendent difficile son avancement de carrière au sein de sa compagnie?
- g. Vous considérez que vous ne rencontrez pas de barrières. Qu'est-ce qui pourrait expliquer cela, à votre avis?

-Facilitateurs (25 minutes)

Maintenant, nous allons discuter plutôt de ce qui facilite votre avancement. Nous allons y aller dans le même ordre que précédemment, en discutant des facilitateurs propres à l'organisation, puis à vos supérieurs, collègues et employés.

5. Lorsque vous réfléchissez à votre contexte de travail, pouvez-vous me décrire les principaux facteurs organisationnels qui vous aident à progresser?
 - a. De quoi s'agit-il?
 - b. Quel impact cela a-t-il sur vos possibilités d'avancement selon vous?
 - c. Comment cela aide-t-il votre avancement?
 - d. Depuis combien de temps ressentez-vous ce facilitateur?
 - *Si la participante ne trouve pas d'exemple :
 - e. Y a-t-il des facteurs qui ne sont pas forcément présents en ce moment, mais qui pourraient vous aider à progresser?
 - f. Pensez à une collègue occupant un poste similaire à vous. Pouvez-vous me décrire les quelques facteurs principaux qui, selon vous, facilitent son avancement de carrière au sein de sa compagnie?
 - g. Vous considérez que vous ne rencontrez pas de facilitateurs. Qu'est-ce qui pourrait expliquer cela, à votre avis?

6. Lorsque vous réfléchissez à votre contexte de travail, pouvez-vous me décrire les principaux facteurs liés à vos collègues, votre supérieur ou vos employés qui vous aident à progresser?
 - a. De quoi s'agit-il?
 - b. Quel impact cela a-t-il sur vos possibilités d'avancement selon vous?
 - c. Comment cela aide-t-il votre avancement?
 - d. Depuis combien de temps ressentez-vous ce facilitateur?
 - *Si la participante ne trouve pas d'exemple :
 - e. Y a-t-il des facteurs qui ne sont pas forcément présents en ce moment, mais qui pourraient vous aider à progresser?
 - f. Pensez à une collègue occupant un poste similaire à vous. Pouvez-vous me décrire les quelques facteurs principaux qui, selon vous, facilitent son avancement de carrière au sein de sa compagnie?
 - g. Vous considérez que vous ne rencontrez pas de facilitateurs. Qu'est-ce qui pourrait expliquer cela, à votre avis?

7. Dans les éléments que l'on a discutés tout au long de l'entrevue, quels sont les éléments qui s'appliquent à vous, particulièrement en tant que femme?

Clôture (10 minutes)

De mon côté, c'est l'ensemble des questions que j'avais pour vous.

**Poser des questions pour s'assurer que la participante n'a rien à ajouter*

Avez-vous des questions sur l'ensemble de ce que l'on vient de discuter?

Y a-t-il un sujet dont vous auriez aimé parler et que nous n'avons pas abordé?

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Une fois que j'aurai rencontré toutes les participantes, je pourrai alors analyser les données et rédiger mon essai doctoral. Si ça vous intéresse d'avoir accès aux conclusions de cette étude, je peux tout à fait vous faire parvenir un document résumant les résultats de la recherche lorsque celle-ci sera complétée, ce qui devrait être dans environ (*X temps*). Si cela vous intéresse, vous pouvez me le mentionner tout de suite ou m'envoyer un courriel à l'adresse figurant sur le formulaire de consentement.

Si vous avez des questions ou des commentaires sur l'entrevue ou quoi que ce soit en lien avec l'étude, je vous invite à communiquer avec moi ou Simon Grenier à l'aide des coordonnées figurant sur le formulaire de consentement.

Annexe G

Tableau 5

Arbre thématique des barrières interpersonnelles mentionnées par plus de deux participantes

	Nombre de participantes l'ayant mentionné	Nombre de fois qu'il a été mentionné
Biais et préjugés		
<i>Jeune âge nuit à la crédibilité</i>	7	14
<i>Collègue a des préjugés</i>	2	3
Résistance au changement		
<i>Résistance au changement des employés</i>	4	7
Milieu de femmes		
<i>Jalousie entre femmes</i>	4	7
Impact des employés		
<i>Employés démotivés sont difficiles à gérer</i>	3	4
Modes de communication		
<i>Styles de communication directs moins acceptés</i>	3	6
Réputation		
<i>Patron qui nuit à la réputation</i>	3	6
Rétroaction		
<i>Rétroaction contradictoire</i>	2	2

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique.

Tableau 6

Arbre thématique des facilitateurs interpersonnels mentionnés par plus de deux participantes

Rubrique, thème et sous-thème	Nombre de participantes l'ayant mentionné	Nombre de fois qu'il a été mentionné
Opportunités d'avancement		
Patron offre une promotion	7	15
<i>Patron offre opportunité de faire ses preuves</i>	3	7
Réseau peut offrir opportunité de promotion	5	6
<i>Réseau offre promotion</i>	3	3
Encouragement dans l'avancement		
Réseau encourage l'avancement	6	7
Patron encourage l'avancement	5	6
Employés contents de l'avancement	3	3
Rétroaction		
Rétroaction renforçante	6	9
Reconnaissance du patron	4	12
Impacts du patron		
Patron est un mentor	6	16
Patron prend soin des employés	3	3
Impacts des employés		
Avoir des employés motivés est motivant	5	6
Modes de communication		
Conversations franches avec les employés	4	6
Communication franche génère de la confiance	2	3
Réputation		
Patron fait la promotion de la participante	3	6

Arbre thématique des facilitateurs interpersonnels mentionnés par plus de deux participantes (suite)

Rubrique, thème et sous-thème	Nombre de participantes l'ayant mentionné	Nombre de fois qu'il a été mentionné
Employés font la promotion de la participante	2	2
Réseaux permettent de se faire un nom	2	4
Impact des collègues		
Collègues reconnaissent l'expertise de la participante	3	4
<i>Opinion estimée par les collègues</i>	2	3
Collègues prennent sous leur aile	2	2
Transition du rôle d'employé à gestionnaire		
Promotion à l'interne – connaître les gens déjà	2	4
Soutien dans les tâches		
Réseau facilite les tâches	2	3
Confiance		
Confiance entre les collègues	2	2
Patron fait confiance à la participante	2	3
Biais et préjugés		
Être une jeune femme favorise les relations avec les hommes	2	4

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique.

Tableau 7

Arbre thématique des barrières organisationnelles mentionnées par plus de deux participantes

Rubrique, thème et sous-thème	Nombre de participantes l'ayant mentionné	Nombre de fois qu'il a été mentionné
Culture organisationnelle		
Culture machiste	5	17
<i>Manque de femmes dans les postes de gestion</i>	5	10
<i>Standards de performance élevés pour les femmes</i>	2	3
Manque de transparence	4	7
Culture hiérarchique autoritaire	3	7
<i>Manque d'autonomie</i>	3	4
Milieu conservateur	2	4
Développement des compétences		
Manque de projets représentant des défis	5	9
Manque de formation de gestion	2	4
Manque de soutien dans le développement	2	6
Climat		
Climat de compétition	5	10
Climat tendu avec le syndicat	4	5
Poste de gestion chronophage		
Surcharge de travail	5	11
Difficulté de conciliation vie personnelle – travail	4	7
Structure organisationnelle		
Manque de postes de gestion accessibles	6	12
Organigramme pas adapté	3	5
<i>Travail en silo</i>	2	5

Arbre thématique des barrières organisationnelles mentionnées par plus de deux participantes (suite)

Rubrique, thème et sous-thème	Nombre de participantes l'ayant mentionné	Nombre de fois qu'il a été mentionné
Actions de la direction		
Inaction de la direction face aux demandes	4	9
Pratiques de ressources humaines		
Politiques d'avancement		
<i>Engagements d'avancement non tenus</i>	2	2
<i>Rigidité au niveau de la reconnaissance des diplômés</i>	2	2

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique.

Tableau 8

Arbre thématique des facilitateurs organisationnels mentionnés par plus de deux participantes

Rubrique, thème et sous-thème	Nombre de participantes l'ayant mentionné	Nombre de mentions
Culture organisationnelle		
Culture égalitaire	8	16
Culture d'ouverture	5	6
Culture familiale	4	13
Culture qui valorise la conciliation avec la vie personnelle	2	3
Développement des compétences		
Opportunités de formation et de développement	9	12
<i>Espaces d'échange permettent de se développer</i>	3	9
Encadrement dans le rôle de gestionnaire		
<i>Accès à des centres d'expertise</i>	4	6
<i>Encadrement du patron dans le rôle de gestionnaire</i>	3	5
Projets formateurs		
<i>Opportunité de travailler sur des projets d'envergure</i>	3	8
<i>Travailler sur des projets très divers</i>	2	5
Postes intermédiaires préparent à la gestion	3	5
Climat		
Climat agréable	6	12
Climat de transparence	2	3
<i>Conversations franches sur le plan de carrière</i>	5	9
Pratiques de ressources humaines		
Bonnes conditions de travail		
<i>Beaucoup d'autonomie dans l'emploi</i>	3	5

Arbre thématique des facilitateurs organisationnels mentionnés par plus de deux participantes (suite)

Rubrique, thème et sous-thème	Nombre de participantes l'ayant mentionné	Nombre de mentions
Pratiques de recrutement inclusives	4	9
Visibilité		
Opportunité de réseautage	4	8
Projets d'envergure amènent de la visibilité	2	7
Compagnie en croissance		
Compagnie en croissance offre opportunités de promotion	2	4
<i>Réorganisation permet opportunité d'avancement</i>	4	5
Croissance permet opportunités d'apprentissage	2	4
Particularités des PME		
Plus facile de se démarquer dans une PME	2	2
Modèles de gestion		
Patron est un modèle	2	3
Présence de modèles féminins en gestion	2	3

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique.

Annexe H

Tableau 9

Arbre thématique de toutes les barrières interpersonnelles

Rubrique, thème et sous-thème
Biais et préjugés
Jeune âge nuit à la crédibilité
Collègue a des préjugés
Apparence physique nuit à la crédibilité*
Patron a des préjugés sur la situation parentale*
Résistance au changement
Résistance au changement des employés
Collègues peu ouverts aux nouvelles méthodes*
Milieu de femmes
Jalousie entre femmes
Compétition entre femmes*
Impact des employés
Employés démotivés sont difficiles à gérer
Employés difficiles nous remettent en question*
Gérer les problèmes personnels des employés est difficile*
Réactivité élevée diminue la confiance des employés*
Modes de communication
Styles de communication directs moins acceptés
Équilibre difficile entre être douce ou directe*
Réputation
Patron qui nuit à la réputation
Commérages découragent l'avancement*
Employés difficiles affectent la réputation*
Rétroaction
Rétroaction contradictoire
Rétroaction négative*
Impact des collègues*
Collègues croient pas à son avancement*
Impact du patron*
Patron crée climat de terreur*
Patron empêche l'avancement*
Patron inefficace*
Patron pas à l'écoute*

Arbre thématique de toutes les barrières interpersonnelles (suite)

Rubrique, thème et sous-thème

Transition du rôle d'employé à gestionnaire*

*Résistance des collègues face à l'avancement**

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique. Les rubriques, thèmes et sous-thèmes suivis d'un astérisque (*) ont été mentionnés par une seule participante.

Tableau 10

Arbre thématique de tous les facilitateurs interpersonnels

Rubrique, thème et sous-thème
Opportunités d'avancement
Patron offre une promotion <i>Patron offre opportunité de faire ses preuves</i>
Réseau peut offrir opportunité de promotion <i>Réseau offre promotion</i>
Encouragement dans l'avancement
Réseau encourage l'avancement
Patron encourage l'avancement
Employés contents de l'avancement
Rétroaction
Rétroaction renforçante
Reconnaissance du patron
Impacts du patron
Patron est un mentor
Patron prend soin des employés
Impacts des employés
Avoir des employés motivés est motivant
Gérer les employés difficiles permet de devenir un meilleur gestionnaire*
Reconnaître les employés amène du succès*
Être un professionnel donne un statut auprès des employés*
Modes de communication
Conversations franches avec les employés
Communication franche génère de la confiance
Réputation
Patron fait la promotion de la participante
Employés font la promotion de la participante
Réseaux permettent de se faire un nom
Implication dans les projets des collègues augmente la crédibilité*
Bonnes relations avec les clients*
Initiatives permettent de se faire un nom*
Impact des collègues
Collègues reconnaissent l'expertise de la participante <i>Opinion estimée par les collègues</i>
Collègues prennent sous leur aile
Transition du rôle d'employé à gestionnaire

Arbre thématique de tous les facilitateurs interpersonnels (suite)

Rubrique, thème et sous-thème
Promotion à l'interne – connaître les gens déjà
Soutien dans les tâches
Réseau facilite les tâches
Bonnes relations avec les employés aident dans les tâches*
Déléguer aux employés permet de faire plus de tâches*
Confiance
Confiance entre les collègues
Patron fait confiance à la participante
Employés ont confiance en la participante*
Biais et préjugés
Être une jeune femme favorise les relations avec les hommes
Bonnes relations*
Bonnes relations avec les employés amènent plus de responsabilités*
Bonnes relations avec les patrons*
Équipe similaire à soi*
Gérer une équipe jeune étant jeune – parle le même langage*
Être une femme aide à gérer une équipe de femmes*

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique. Les rubriques, thèmes et sous-thèmes suivis d'un astérisque (*) ont été mentionnés par une seule participante.

Tableau 11

Arbre thématique de toutes les barrières organisationnelles

Rubrique, thème et sous-thème
Culture organisationnelle
Culture machiste
<i>Manque de femmes dans les postes de gestion</i>
<i>Standards de performance élevés pour les femmes</i>
<i>Femmes exclues des réseaux d'homme au pouvoir*</i>
<i>Hommes reçoivent plus de projets avantageux*</i>
Manque de transparence
Culture hiérarchique autoritaire
<i>Manque d'autonomie</i>
Milieu conservateur
Culture de travail acharné*
<i>Attendu que les employés fassent plus d'heures*</i>
Poste ou métier non valorisé*
Développement des compétences
Manque de projets représentant des défis
Manque de formation de gestion
Manque de soutien dans le développement
Manque de formation*
Climat
Climat de compétition
<i>Collègues avarés prennent les meilleurs quarts de travail*</i>
Climat tendu avec le syndicat
Poste de gestion chronophage
Surcharge de travail
<i>Collègues trop chargés ralentissent le travail*</i>
Difficulté de conciliation vie personnelle – travail
Structure organisationnelle
Manque de postes de gestion accessibles
Organigramme pas adapté
<i>Travail en silo</i>
Actions de la direction
Inaction de la direction face aux demandes
Pas de ligne directrice aux gestionnaires*
Pratiques de ressources humaines
Politiques d'avancement

Arbre thématique de toutes les barrières organisationnelles (suite)

Rubrique, thème et sous-thème

Engagements d'avancement non tenus

Rigidité au niveau de la reconnaissance des diplômes

*Avancement repose sur une seule personne**

*Manque de promotions à l'interne**

*Manque de reconnaissance est démotivant**

Modèles en gestion*

Difficile d'être une des seules femmes au pouvoir*

Manque de modèles féminins en gestion*

Voir dirigeantes avoir de la pression est démotivant*

Voir patron s'épuiser est décourageant*

Manque de ressources financières et humaines*

Coûts empêchent de faire beaucoup d'heures de gestion*

Manque de relève*

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique. Les rubriques, thèmes et sous-thèmes suivis d'un astérisque (*) ont été mentionnés par une seule participante.

Tableau 12

Arbre thématique de tous les facilitateurs organisationnels

Rubrique, thème et sous-thème
Culture organisationnelle
Culture égalitaire
<i>Intervention lorsqu'il y a un non-respect*</i>
<i>L'organisation donne la chance aux jeunes*</i>
Culture d'ouverture
Culture familiale
Culture qui valorise la conciliation avec la vie personnelle
Métier ou poste valorisé*
Développement des compétences
Opportunités de formation et de développement
<i>Espaces d'échange permettent de se développer</i>
Encadrement dans le rôle de gestionnaire
<i>Accès à des centres d'expertise</i>
<i>Encadrement du patron dans le rôle de gestionnaire</i>
<i>Mission de l'organisation offre une ligne directrice*</i>
Projets formateurs
<i>Opportunité de travailler sur des projets d'envergure</i>
<i>Travailler sur des projets très divers</i>
Postes intermédiaires préparent à la gestion
Climat
Climat agréable
Climat de transparence
<i>Conversations franches sur le plan de carrière</i>
Pratiques de ressources humaines
Bonnes conditions de travail
<i>Beaucoup d'autonomie dans l'emploi</i>
<i>Convention collective aide à avoir des conditions égalitaires*</i>
Pratiques de recrutement inclusives
Visibilité
Opportunité de réseautage
<i>Travailler au siège social proche de tout le monde*</i>
Projets d'envergure amènent de la visibilité
Possibilité d'implication pour se faire un nom*
Compagnie en croissance
Compagnie en croissance offre opportunités de promotion

Arbre thématique de tous les facilitateurs organisationnels (suite)

Rubrique, thème et sous-thème

Réorganisation permet opportunité d'avancement

*Flexibilité de l'organisation permet opportunités**

Croissance permet opportunités d'apprentissage

Particularités des PME

Plus facile de se démarquer dans une PME

Rythme rapide en PME permet d'être proactif*

Modèles de gestion

Patron est un modèle

Présence de modèles féminins en gestion

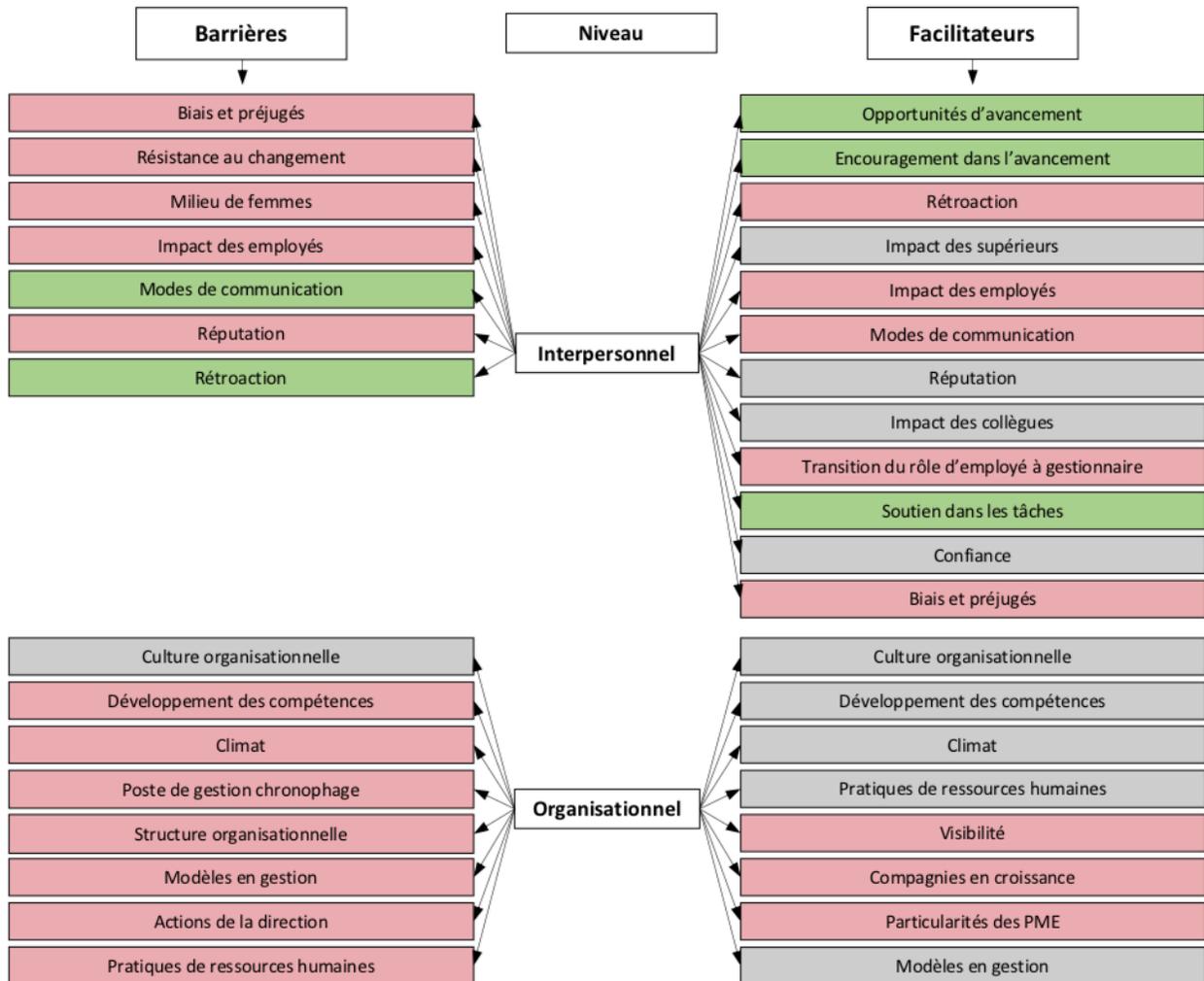
Hierarchies courtes permettent d'apprendre la gestion*

Note. Les rubriques figurent en gras et les sous thèmes en italique. Les rubriques, thèmes et sous-thèmes suivis d'un astérisque (*) ont été mentionnés par une seule participante.

Annexe I

Figure 3

Barrières et facilitateurs identifiés dans les entrevues qui sont corroborés, partiellement ou non, par la recension de la documentation scientifique.



Note. Les barrières et facilitateurs en vert sont corroborés, ceux en gris sont partiellement corroborés et ceux en rouge sont non corroborés par la recension de la documentation scientifique.

Annexe J

Note sur la chercheuse

En recherche qualitative, il convient pour le chercheur de présenter ses expériences et valeurs, ainsi que l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur l'interprétation des résultats (Creswell, 2012; Elliott et al., 1999). En tant que femme ayant déjà occupé des positions de leadership, bien que ce ne soit pas dans un contexte professionnel, j'ai déjà moi-même vécu certaines barrières et facilitateurs. Il est donc possible qu'inconsciemment, j'aie priorisé certains éléments avec lesquels j'étais plus familière. De plus, ayant moi-même effectué la recension de la documentation, les repères théoriques acquis lors de la première phase de l'étude ont probablement teinté l'analyse des données. Il s'agit donc d'éléments à considérer pour les lecteurs de cet article.