


## De la proximité à la tyrannie : dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres

Émilie Giguère , Mariève Pelletier, Karine Bilodeau, Jade Avoine, Mireille Sirois Gagné et Louise St-Arnaud

Numéro 7, 2023

La nécessité du changement, ou l'arbre qui cache la forêt

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1108631ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1658>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K., Avoine, J., Sirois Gagné, M. & St-Arnaud, L. (2023). De la proximité à la tyrannie : dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres. *Ad machina*, (7), 61–79.  
<https://doi.org/10.1522/radm.no7.1658>

Résumé de l'article

Depuis les dernières années, la question du leadership des cadres retient l'attention des chercheurs et des professionnels (Alvesson et al., 2017; Leroux et al., 2019; Wainszok, 2017). L'objectif de cet article est de comprendre les dynamiques relationnelles et les pratiques de gestion des femmes cadres. Cette recherche s'appuie sur une théorie du travail humain afin de saisir les dynamiques relationnelles et les rapports sociaux vécus dans le travail. La méthodologie repose sur un devis de recherche qualitatif à partir de 51 entrevues individuelles avec des femmes cadres. Les résultats révèlent quatre grandes catégories de pratiques de gestion : 1) des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel; 2) des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le care dévalorisé; 3) la mise à distance des équipes et du travail réel; 4) des rapports de contrôle et de surveillance, et la dictature/tyrannie. La contribution de cet article consiste à montrer la diversité des pratiques de gestion qui peuvent être mobilisées par des femmes cadres, au-delà des débats qui persistent, à savoir si les pratiques de gestion des femmes sont différentes ou similaires à celles des hommes.

**Titre : De la proximité à la tyrannie : dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres**

Rubrique : Article de recherche

### Auteur(s)

- 1 : Émilie Giguère, professeure
- 2 : Mariève Pelletier, professeure
- 3 : Karine Bilodeau, chargée de cours
- 4 : Jade Avoine, étudiante à la maîtrise
- 5 : Mireille Sirois Gagné, doctorante
- 6 : Louise St-Arnaud, professeure

Citation : Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K., Avoine, J., Sirois Gagné, M. et St-Arnaud, L. (2023). De la proximité à la tyrannie : dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres. *Ad Machina*, 7(1), 61-79. <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1658>

---

### Affiliation des auteurs

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1 : Université Laval                  | Courriel : emilie.giguere@fse.ulaval.ca      |
| 2 : Université Laval                  | Courriel : marieve.pelletier@fse.ulaval.ca   |
| 3 : Université du Québec à Chicoutimi | Courriel : kbilode@uqac.ca                   |
| 4 : Université Laval                  | Courriel : jade.avoine.1@ulaval.ca           |
| 5 : Université Laval                  | Courriel : mireille.sirois-gagne.1@ulaval.ca |
| 6 : Université Laval                  | Courriel : louise.st-arnaud@fse.ulaval.ca    |

---

### Remerciements

Ce projet de recherche a été financé par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC).

---

### Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Depuis les dernières années, la question du leadership des cadres retient l'attention des chercheurs et des professionnels (Alvesson et al., 2017; Leroux et al., 2019; Wainszok, 2017). L'objectif de cet article est de comprendre les dynamiques relationnelles et les pratiques de gestion des femmes cadres. Cette recherche s'appuie sur une théorie du travail humain afin de saisir les dynamiques relationnelles et les rapports sociaux vécus dans le travail. La méthodologie repose sur un devis de recherche qualitatif à partir de 51 entrevues individuelles avec des femmes cadres. Les résultats révèlent quatre grandes catégories de pratiques de gestion : 1) des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel; 2) des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le *care* dévalorisé; 3) la mise à distance des équipes et du travail réel; 4) des rapports de contrôle et de surveillance, et la dictature/tyrannie. La contribution de cet article consiste à montrer la diversité des pratiques de gestion qui peuvent être mobilisées par des femmes cadres, au-delà des débats qui persistent, à savoir si les pratiques de gestion des femmes sont différentes ou similaires à celles des hommes.

### Abstract

*The issue of executive leadership has recently been attracting the attention of researchers and professionals alike (Alvesson et al., 2017; Leroux et al., 2019; Wainszok, 2017). The purpose of this article is to help understand female managers' relational dynamics and management practices. This research relies on a theory of human work to grasp the relational dynamics and social relationships experienced at work. The methodology relies on a qualitative research design based on 51 individual interviews with female managers. The results reveal four main categories of management practices: 1) close relationships with teams and sharing of real work; 2) fusional relationships marked by zealous solicitude and devalued care; 3) distancing from teams and real work, 4) relationships of control and supervision, and dictatorship/tyranny. This article's contribution consists in showing the diversity of management practices used by female managers beyond the persisting debates on whether female management practices are different or similar to those of men.*

### Mots clés

Leadership, cadres, genre, travail, subjectivité

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# De la proximité à la tyrannie : dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres

Émilie Giguère  
Mariève Pelletier  
Karine Bilodeau  
Jade Avoine  
Mireille Sirois Gagné  
Louise St-Arnaud

## Introduction

Au courant des dernières décennies, la question du leadership et de son évolution, notamment chez les cadres, a été un sujet d'intérêt à la fois dans les milieux scolaire et professionnel (Alvesson et al., 2017; Leroux et al., 2019; Wainszok, 2017). Dans les travaux scientifiques, différentes conceptualisations du leadership ont été mobilisées, ce qui a donné forme à une diversité de recherches (Alvesson, 2016; Alvesson et al., 2017; Leroux et al., 2019; Lord et al., 2017). Certains d'entre eux s'inscrivent dans des approches traditionnelles du leadership qui portent sur l'efficacité du leader par l'étude de ses traits de personnalité ou de ses caractéristiques personnelles, ses motivations, son style, ses compétences (Schedlitzki et Edwards, 2018; Spisak et al., 2019). D'autres se situent dans des approches contemporaines du leadership et s'intéressent aux processus ou aux dynamiques et à la construction de sens (Schedlitzki et Edwards, 2018). Ces perspectives incluent les styles de leadership à adopter en fonction des circonstances et des situations (Bass et Bass, 2009), les interactions avec les *followers* (Martin et al., 2018) de même que les enjeux de genre, de culture ou de pouvoir (Schedlitzki et Edwards, 2018). Certains travaux ont défini les différents styles de leaders en considérant leurs traits de personnalité, leurs motivations, leurs caractéristiques personnelles, leur vision, leur style de communication en liant ces dimensions aux impacts sur l'engagement organisationnel des employés, leur motivation, leur efficacité, ou encore, leur performance (Spisak et al., 2019).

## 1. Problématique

En ce qui concerne plus spécifiquement les enjeux de genre et le leadership, des chercheurs ont évoqué que le concept de leadership a été défini dans plusieurs travaux de recherche comme neutre au regard du genre, (Alvesson et Billing, 2009) que les échantillons soient composés d'hommes uniquement ou mixtes. Or, derrière cette prétendue neutralité peut se cacher des perspectives axées sur la considération des perspectives masculines (Alvesson et Billing, 2009; Schein, 2007) qui ont tendance à maintenir invisibles les expériences vécues par les femmes. La prise en compte de ces dimensions a conduit des chercheurs à examiner les styles de leadership des femmes, à savoir s'ils sont similaires ou différents de ceux des hommes (Alvesson et Billing, 2009; Eagly, 2007). Les travaux sur cette question révèlent une diversité de résultats et une absence de consensus (Alvesson et Billing, 2009; Eagly, 2007). Au-delà des conceptualisations des pratiques de leadership des femmes par rapport aux hommes, comment leurs expériences de travail peuvent-elles contribuer à la compréhension de leurs pratiques de gestion?



Par ailleurs, des chercheurs ont étudié le concept de leadership dans des perspectives critiques (Alvesson et Spicer, 2014). Ils remettent en question les significations accordées au leadership lorsqu'il est étudié sous les angles de la performance organisationnelle, du comportement éthique des *followers* et de leur bien-être au travail (Alvesson et Spicer, 2014). Ils soulèvent la nécessité d'étudier le travail de leadership des cadres à partir d'études approfondies des pratiques et des relations de leadership, notamment à partir des activités quotidiennes qui y sont reliées (Alvesson et Spicer, 2014) de manière à briser les idéologies rattachées au leadership qui rendent invisible le travail des cadres (Alvesson, 2019). Pour d'autres chercheurs, le leadership et la gestion sont deux facettes d'un même travail (Mintzberg, 2019). À la lumière de ces travaux, il apparaît pertinent de s'intéresser au vécu de travail des femmes cadres, notamment dans les dynamiques relationnelles avec leurs équipes, afin de documenter les diverses pratiques de gestion. Dans cette optique, se pencher sur les expériences de travail des femmes cadres afin de mieux comprendre leurs pratiques de gestion permettrait de combler un écart dans la production des connaissances et d'explorer le leadership à l'aide de « nouvelles » perspectives. Ces réflexions ouvrent sur la nécessité de mobiliser une théorie du travail vivant afin de comprendre les expériences de travail et la construction des modes relationnels verticaux et horizontaux qui contribuent à la construction des pratiques de gestion. Avant de présenter le cadre théorique du travail vivant, la prochaine section propose une revue de la littérature sur les dynamiques relationnelles et les pratiques de gestion des cadres dans un contexte marqué par des transformations des formes d'organisation du travail.

## **2. Revue de la littérature sur les dynamiques relationnelles et les pratiques de gestion des cadres dans un contexte marqué par des transformations des formes d'organisation du travail**

Le monde du travail a connu des transformations majeures qui exercent des influences sur le travail des cadres. Les cadres doivent faire face à des pressions économiques qui diminuent les ressources accessibles à la réalisation de leur travail, à des changements qui remettent en question leur place dans l'organisation, de même qu'à un accroissement des exigences des actionnaires et de la clientèle qui peuvent ébranler leur rendement professionnel et leur méthode de gestion (Foster et al., 2019; Hassard et Morris, 2022; Mercure, 2018). L'objet financier tend à occuper de plus en plus de place pour organiser leur travail dans un contexte d'augmentation de la dépendance envers les actionnaires et la clientèle (Aubert, 2012; Cousin et Mispelblom Beyer, 2011; Foster et al., 2019; Hassard et Morris, 2022). Les transformations de l'organisation du travail sont aussi accentuées par la culture individualisée d'atteinte d'objectifs et de système de rémunération selon le rendement (Foster et al., 2019; Hassard et Morris, 2022). L'ensemble des transformations de l'organisation du travail et ses renforcements autour de l'objet financier tendent à éclipser les autres dimensions, dont les dimensions humaine et sociale du travail (de Gaulejac et Hanique, 2019; Dujarier, 2015).

Parmi les travaux qui portent sur le travail des cadres, des chercheurs ont étudié les formes de rapports entretenus à la fois avec la hiérarchie et avec les subordonnés ouvrant ainsi sur les conduites/stratégies adoptées par les cadres (Dejours, 2015; Dumazert et Cherre, 2012; Fortier, 2013; Glée-Vermande et Beyer, 2012; Pelletier, 2014; Pichon, 2009). Certains d'entre eux ont soulevé que le positionnement central ou de l'entre-deux des cadres au sein des organisations — entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés — les place au cœur de contradictions, ce qui peut les conduire à vivre des dilemmes/conflits éthiques (Fortier, 2013; Langlois, 2008; Mispelblom Beyer, 2010; Pelletier, 2014; Pichon, 2009; Piney et al., 2015). Dans ce contexte, différentes stratégies sont mises en place par les cadres. Certains d'entre eux tentent de se mettre à distance des réalités rencontrées sur le terrain par leurs salariés, puis adoptent des conduites sans intégrer des perspectives critiques à propos des prescriptions du management (Dejours, 2000, 2009; Dumazert et Cherre, 2012; Pelletier, 2014; Piney et al., 2015; Skagert et al., 2008). D'autres tentent de construire un positionnement où ils demeurent en proximité avec leurs subordonnés, axant leurs pratiques sur la coopération, l'écoute et le soutien (Glée-Vermande et Beyer, 2012; Pelletier, 2014; Piney et al., 2015;

Skagert et al., 2008) et cherchant à résister à la domination de la rationalité économique sur le travail de leurs salariés (Glée-Vermande et Beyer, 2012; Pelletier, 2014). Pour certains, la proximité avec l'équipe est choisie; ils désirent rester proches de ce qui se passe sur le terrain, traiter les demandes au fur et à mesure afin d'éviter les accumulations, ou garder leur porte ouverte (Pelletier, 2014; Piney et al., 2015; Vie, 2012).

Du côté des travaux qui révèlent l'existence d'un management « féminin », les pratiques de gestion se caractérisent par l'importance de la création et du maintien de la relation avec les employés (Bayer, 2016; Bereni et al., 2011; Laufer, 2009), l'importance de la communication à travers des savoir-faire tels que l'écoute (Bourgoin, 2012; Konrad et al., 2008) et la confiance (Bourgoin, 2012). Les femmes aspireraient davantage à consulter les autres, rechercheraient un consensus, intégreraient ou concilieraient le point de vue de tous pour arriver à prendre une décision (Eagly et Johnson, 1990; Gallant, 2014; Morris, 2016; Weidenfeller, 2012). De manière globale, une absence de consensus se dégage de la littérature scientifique. De même, d'autres chercheurs soulèvent que les pratiques de gestion des femmes sont davantage similaires à celles des hommes (Alvesson et Billing, 2009; Cornet et Cadalen, 2009; Eagly et Johannesen-Schmidt, 2007). Plus largement, la multiplicité des contextes d'études et des méthodologies utilisées contribue à une diversité de résultats difficilement comparables (Alvesson et Billing, 2009; Cornet et Cadalen, 2009).

Par ailleurs, des chercheurs soulignent que le travail d'encadrement demeure rarement considéré comme un travail en soi (Barbier et al., 2011; Pelletier, 2014; Wolf-Ridgway, 2010), mais consiste plutôt à faire travailler les salariés (Lionel, 2011; Mispelblom Beyer, 2010). Certains chercheurs expliquent que de concevoir le management comme un travail constitue une démarche inhabituelle, particulièrement depuis le tournant gestionnaire qui priorise la gestion par objectif, les modes d'évaluation individuelle de même que les procédures de qualité totale comme étant au cœur du management (Barbier et al., 2011; Dejours, 2015). De même, des chercheurs évoquent que les disciplines des sciences de la gestion s'intéressent généralement peu ou pas à l'analyse du travail (Barley et Kunda, 2001; Foster et al., 2019) et à l'analyse de l'activité des cadres (Barbier et al., 2011; Hubault, 2013; Matthaeci, 2010). Suivant ces perspectives, Tengblad et Vie (2012) soulèvent l'écart entre les théories du management qui présentent les activités classiques de planification, de prise de décision, d'organisation et de contrôle, et les pratiques managériales observées qui portent sur des aspects informels et émotionnels du travail d'encadrement. De plus, leurs travaux sur le rôle et le travail des cadres révèlent que les modèles rationnels du management s'avèrent peu adaptés aux situations pratiques rencontrées par les cadres (Tengblad et Vie, 2012). Pour conclure cette section, il apparaît judicieux de mobiliser une théorie du travail vivant afin de dégager les différentes pratiques de gestion adoptées par les femmes cadres à partir de leurs expériences du travail d'encadrement des équipes.

### **3. Cadre théorique**

La présente recherche mobilise une théorie du travail vivant qui permet de comprendre les expériences de travail des cadres, notamment à partir des rapports sociaux et des dynamiques collectives construites avec les équipes encadrées (Dejours, 2006; Dejours et Deranty, 2010; Molinier, 2002). Cette perspective reconnaît la parole des sujets comme étant cruciale. Il en est de même pour la reconstruction du sens que les sujets accordent à leurs expériences, ainsi qu'à l'analyse des dynamiques subjectives et intersubjectives mobilisées par le travail (Dejours, 2013). Les travaux de Wolf-Ridgway (2010) à propos du travail des dirigeants d'entreprise rappellent la nécessité de prendre en compte la question du rapport subjectif au travail. Toutefois, certains chercheurs ont soulevé que la question du travail comme objet d'étude demeure un point aveugle de la production des connaissances dans le champ des théories en management (Chanlat, 2017; Pelletier, 2014). Plus largement, la théorie du travail vivant considère également les questions relatives à la domination par le travail concernant les rapports de domination économique du néolibéralisme sur le travail, sur les dimensions humaines, subjectives et collectives (Dejours et Deranty, 2010; Renault, 2008). En effet, les rapports de domination économique sur le travail viennent faire pression pour maintenir



invisibles les dimensions humaines, subjectives et collectives et faire comme si elles n'existaient pas. La théorie du travail vivant s'intéresse à comprendre le vécu du travail réel des personnes à partir des rapports sociaux et des dynamiques collectives construites dans le travail, et à analyser ses conséquences en matière de potentialité d'émancipation et de transformation sociale (Dejours, 2013; Dejours et Deranty, 2010; Molinier, 2002).

#### 4. Méthodologie

Pour répondre à notre objectif qui vise à dégager les différentes pratiques de gestion utilisées par les femmes cadres à partir de leurs expériences du travail d'encadrement des équipes, une stratégie de recherche qualitative a été réalisée à l'aide d'un recueil de données narratives issues d'entretiens individuels non directifs (Merriam et Tisdell, 2016). Le caractère non directif des entretiens individuels permet aux participantes de partager leurs expériences vécues en reconstruisant les liens et le sens de leurs expériences, de manière à faciliter l'approfondissement de leur vécu (Merriam et Tisdell, 2016). De plus, ce type d'entretiens permet aussi d'engager une conversation de manière « libre » et flexible avec les participantes, en lien avec les objectifs de la recherche (Mucchielli, 1991). Cette stratégie de recherche s'inscrit dans le paradigme compréhensif qui permet de prendre en compte la diversité et l'hétérogénéité des expériences (Mucchielli, 2009). Plus largement, l'objectif du présent article se situe dans un projet de recherche plus vaste qui cherchait à comprendre les expériences de travail des femmes cadres et leurs répercussions sur les processus d'intégration, de mobilité et de maintien au travail. D'autres publications (Giguère et al., 2020; Giguère et al., 2021; Giguère et al., 2023) ont notamment permis d'analyser leurs trajectoires et leur parcours de vie.

Après avoir obtenu l'approbation du comité éthique de notre université, le recrutement des participantes a été fait à partir d'une stratégie boule de neige (Ouellet et Saint-Jacques, 2000) permettant la diffusion d'un feuillet d'information et de recrutement par courriel et par les réseaux sociaux d'acteurs et d'organismes canadiens liés à l'encadrement. La sélection des participantes a été réalisée de manière à construire un échantillon par homogénéisation, à l'aide de la saturation et la diversification (Merriam et Tisdell, 2016). La saturation consiste à établir des critères communs à l'ensemble des participantes (Merriam et Tisdell, 2016). Par critères communs nous entendons : 1) occuper un poste d'encadrement intermédiaire ou supérieur dans une organisation de plus de 250 employés; 2) effectuer un travail d'encadrement direct de personnel; 3) occuper un poste d'encadrement depuis au moins deux ans. L'échantillon a aussi été diversifié à l'interne, de manière à maximiser l'étude de l'objet de recherche (Merriam et Tisdell, 2016). Le niveau hiérarchique, le type de formation, l'âge, le secteur d'activité, la situation conjugale et la situation familiale ont constitué les critères de diversification. Au total, l'échantillon comprenait 51 participantes canadiennes. Le tableau 1 présente les caractéristiques sociodémographiques des participantes.

**Tableau 1**  
*Caractéristiques sociodémographiques des participantes*

Niveau hiérarchique	Intermédiaire	20
	Supérieur	31
Formation	Gestion	23
	Autre	28
Âge	Moins de 40	7
	41-50	19
	51 et plus	25
Secteur d'activité	Traditionnellement masculin	21
	Traditionnellement féminin	30
Statut conjugal	En couple	39
	Seule	12
Statut familial	Avec enfants	47
	Sans enfant	4

Les participantes ont signé un formulaire de consentement avant la réalisation de l'entrevue individuelle. Les entrevues individuelles ont suivi un schéma d'entrevue souple afin que les participantes s'approprient les questions d'entrevues portant notamment sur leur travail d'encadrement des équipes. Elles ont été réalisées et orientées sur leurs dynamiques relationnelles et leurs pratiques de gestion des équipes. Plus largement, elles ont été menées en plusieurs étapes afin de commencer le traitement et les analyses des matériaux au fur et à mesure de leur réalisation (Paillé et Muchielli, 2016). Cette manière de faire ouvrirait sur la possibilité d'analyser les matériaux tout au long de la réalisation des entretiens, et permettrait d'approfondir certaines thématiques ou d'intégrer d'autres questionnements dans les entrevues subséquentes (Paillé et Muchielli, 2016).

#### **4.1 Traitement et analyses**

Le travail d'analyse a commencé par un examen phénoménologique des matériaux qui a permis d'écouter sensiblement les entrevues ainsi que de lire et de relire les transcriptions d'entrevues (Paillé et Muchielli, 2016; Tengelyi, 2006). Les éléments relatifs aux dynamiques relationnelles et aux rapports engagés avec les équipes ont progressivement été dégagés et regroupés au sein d'un résumé descriptif temporel pour chacune des participantes. Parallèlement à cet examen phénoménologique des matériaux, une analyse à l'aide des catégories conceptualisantes a été réalisée pour commencer le travail de conceptualisation et de théorisation qui vise à mieux comprendre les expériences de travail des participantes (Paillé et Muchielli, 2016; St-Arnaud et Giguère, 2018). La méthode d'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes permet de désigner un phénomène en fonction du sens qui s'en dégage, allant au-delà de l'unique synthèse des matériaux (Paillé et Muchielli, 2016). En effet, la construction d'une catégorie est plus qu'une rubrique ou un thème, car elle permet de donner directement une signification au contenu du vécu, d'un état, d'une action, d'une dynamique, d'un processus, etc. (Paillé et Muchielli, 2016). La catégorisation consiste à un essai de sens afin de nommer et de comprendre un phénomène à partir du matériau (Paillé et Muchielli, 2016). Les catégories conceptualisantes permettent la progression ou la régression des analyses au fur et à mesure de la réalisation de la recherche, par la considération des nouveaux matériaux collectés. Ainsi, il est possible d'identifier des phénomènes directement par la mise en relation des matériaux (Paillé et Muchielli,





2016). Cet appariement des matériaux d'entrevues les uns avec les autres, et en lien avec les perspectives théoriques utilisées, permet de révéler des formes et configurations variées de catégories conceptualisantes, en plus d'extraire une compréhension du sens de l'expérience humaine de travail vécue par les femmes cadres.

De manière plus ciblée, afin de produire des catégories conceptualisantes, il est possible de s'investir dans un travail dynamique de description analytique, de déduction théorisante et de déduction interprétative tout au long du processus (Paillé et Muchielli, 2016; St-Arnaud et Giguère, 2018), en utilisant le logiciel Microsoft Word (pour davantage de précision, voir l'annexe 2 de l'article de St-Arnaud et Giguère [2008] qui illustre les processus). La description analytique consiste à construire des catégories basées sur ce que les participants évoquent, contribuant ainsi à identifier et à nommer le sens du phénomène à l'origine des matériaux d'entrevue. Le processus de déduction interprétatif se définit comme la construction de catégories depuis les perspectives théoriques utilisées dans l'étude pour rattacher certains matériaux d'entrevues à différents concepts théoriques. De même, l'induction théorisante ouvre sur la création de catégories tout en restant proche des matériaux d'entrevues au moyen d'une écoute attentive et sensible aux enchaînements des expériences et des événements. L'analyse des matériaux a permis une compréhension approfondie des éléments issus des expériences de travail qui façonne les pratiques de gestion des femmes cadres, regroupées au sein de quatre catégories présentées à la section suivante.

## 5. Résultats

La section qui suit présente les quatre catégories qui illustrent la diversité et les spécificités des pratiques de gestion et des dynamiques relationnelles engagées par les participantes dans leur travail d'encadrement des équipes : 1) des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel; 2) des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le *care* dévalorisé; 3) la mise à distance des équipes et du travail réel; 4) des rapports de contrôle et de surveillance, et la dictature/tyrannie.

### 5.1 Des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel

Plusieurs femmes cadres ont témoigné se sentir près de leurs équipes avec qui elles développent des relations de proximité et partagent le travail réel. Elles arrivent à s'approcher et construire des relations de confiance avec les employés, établir leur crédibilité et gagner leur confiance. Elles ont expliqué mettre en œuvre des pratiques de gestion où elles sont à l'écoute du personnel, présentes sur le terrain, disponibles en cas de besoin, et au courant des problèmes et des difficultés que les membres de leur équipe rencontrent dans leur travail. Elles échangent avec eux, les informent et les tiennent au courant des dossiers en cours et de leur avancement, des embûches rencontrées et des différentes étapes à venir. Lors des échanges avec leurs employés, elles peuvent rendre visibles les difficultés ou les situations problématiques qu'elles rencontrent et la manière dont elles s'y prennent pour y faire face. La plupart disent s'intéresser principalement aux résultats du travail des employés, leur laissant l'autonomie et la liberté de réaliser leurs dossiers à leur manière. Elles ne sont pas dans le contrôle quotidien, bien qu'elles disent faire des suivis tout en demeurant à l'écoute de leurs besoins. Elles communiquent régulièrement leurs attentes, laissent place aux initiatives et interviennent au besoin pour réajuster les manières de faire. Plusieurs organisent des réunions d'équipe dans le but de réfléchir ensemble, d'échanger et de discuter des situations ou des aspects vécus dans le travail, des manières de fonctionner et de l'organisation du travail. Elles s'avancent parfois pour mettre à l'épreuve les nouvelles idées ou manières de faire proposées par leur équipe. Elles disent être particulièrement intéressées à échanger avec leurs équipes et aiment être « challengées » par leurs employés, partager de nouvelles idées et s'ouvrir à d'autres façons de faire.

Il faut reconnaître la contribution de chacun dans une organisation, puis reconnaître les compétences puis surtout, quand tu es cadre, de t'entourer de bonnes personnes. Je vais surtout éviter le piège de m'entourer de personnes qui me ressemblent parce que ça ne fait pas avancer; challenger nos idées, ça c'est bon et ça nous amène à une troisième idée qui n'était pas celle de nous deux, mais une autre qui émerge des deux. (Mireille)

Elles intègrent au sein de leurs équipes des personnes aux styles et aux forces différents plutôt que de rechercher des employés pareils à elles afin d'enrichir les échanges qu'elles ont avec les employés encadrés, et se doter d'une équipe puissante pour faire face aux situations de travail.

C'est un style participatif et de consensus. Par contre, ça, c'est ma base. Si ça avance pas, ça décide pas, puis il y a pas moyen de faire quelque chose, je vais être obligée de trancher, alors je vais trancher au meilleur des informations que j'ai, je vais le faire, je vais prendre une décision et je n'attends pas longtemps. Je suis assez expéditive parce que des fois, ça presse. Quand le feu est pris, ce n'est pas le temps de demander où est-ce qu'il est le tuyau d'eau. (Sandra)

En ce qui concerne les décisions à prendre, certaines ont mentionné mettre en œuvre des échanges au sein des équipes afin d'arriver à un consensus en mobilisant la participation de tous. Toutefois, si le consensus est difficile à obtenir, elles se disent capables de trancher et de rallier les parties. Plusieurs disent avoir des pratiques qui sont à la fois « bottom up » et « top down »; à l'image d'une goutte d'eau ou d'une toile d'araignée, leurs pratiques permettent une certaine circulation, des échanges et des discussions, tout en étant capables d'être des patronnes et de décider. Le défi consiste à prouver qu'elles sont aptes à gérer et à prendre des décisions tout en demeurant à l'écoute, en contact avec leur sensibilité ou ce que certaines nomment leur « intelligence émotionnelle ».

Dans leur travail, certaines ont dit que les compétences relationnelles sont aussi, sinon plus, importantes que les compétences techniques liées à leur profession. Toutefois, quelques-unes vont mentionner ne pas vouloir être reconnues par leur savoir-faire relationnel, du moins, pas en premier. Certaines ont vécu des remises en doute par des collègues ou des patrons hommes à propos de leur capacité à gérer, à décider et à être le chef en raison de leur management ancré dans des manières de faire qui prennent en compte les dimensions humaine et sociale du travail.

Par ailleurs, les pratiques de gestion marquées par des relations de proximité amènent les participantes à partager non seulement des espaces formels au travail avec leurs employés, mais également des espaces informels. Ces espaces informels peuvent être pendant ou après les temps de travail, notamment des dîners et des soupers en équipe, des 5 à 7 avec de la bière et des croustilles, des partys pour souligner l'anniversaire d'un employé, des rencontres en début et en fin d'année ou des pauses pendant le temps de travail. Dans d'autres contextes, ces espaces informels sont partagés en dehors des lieux de travail, le soir et les fins de semaine que ce soit au restaurant, dans des partys à la maison ou au chalet des femmes cadres, au restaurant, lors d'activités familiales de plein air ou culturelles qui incluent les conjoint.es et les enfants. Elles se montrent soucieuses de contribuer à la vie personnelle des employés, à trouver des aménagements qui leur conviennent afin de les garder au sein de l'équipe. En ce sens, on peut voir un mouvement s'installer dans les deux sens : les employés apportent une contribution au sein de l'organisation, et les femmes cadres sont investies à redonner une contribution personnelle dans la vie de leurs employés. Plus largement, des femmes cadres qui adoptent des pratiques de gestion marquées dans des relations de proximité avec les équipes et un partage du travail réel se situent aux niveaux hiérarchiques supérieur et intermédiaire.



## 5.2 Des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le *care* dévalorisé

Comme les femmes cadres qui construisent des relations de proximité avec les équipes et qui partagent le travail réel, quelques femmes cadres s'engagent dans des dynamiques relationnelles et des pratiques de gestion caractérisées par un mode relationnel fusionnel avec les employés. Ce mode relationnel fusionnel se distingue par la mise en œuvre d'une sollicitude zélée envers les besoins des employés. Certaines expriment prendre soin de leurs employés comme s'ils étaient leurs propres enfants tant dans le travail au sein de l'organisation que pour des besoins personnels liés à leur vie privée.

Souvent, je parle à mes employés, pis c'est tous mes petits-enfants, « OK mes petits-enfants aujourd'hui on lâche pas, on a plusieurs centaines de clients à servir, tout le monde avec le sourire... » (Martine)

Elles répondent aux demandes et aux besoins de leurs employés et de leurs supérieurs de manière à se rendre indispensables. En contrepartie, leurs pratiques de gestion portent atteinte à leur crédibilité et à leur légitimité comme cadre, notamment auprès des employés masculins, mais également auprès des collègues et du patron qui peuvent émettre des doutes à propos de leur capacité à gérer. Plutôt que d'apporter une certaine crédibilité, on peut voir apparaître une remise en doute de leur compétence dans le travail d'encadrement parce qu'elles rendent visibles ces formes de sollicitude zélée et de *care* dévalorisé. Comme les femmes cadres qui ont des relations de proximité avec leurs équipes et partagent le travail réel, elles sont capables de régler les situations difficiles avec leurs employés. Elles peuvent aussi se porter à la défense des employés après avoir écouté les situations problématiques qu'ils rencontrent dans le travail et intervenir en transversal dans leur milieu afin d'apporter des changements. Toutefois, ces pratiques pourraient contribuer à des formes de dévalorisation de leur travail d'encadrement et à leur perte de crédibilité, notamment du fait de se rendre visibles et de se faire voir pour des aspects peu ou pas valorisés, de même que de se porter à la défense des employés, souvent d'autres femmes, à propos du travail.

Il y a un homme une fois qui a dit : « ah elle pleure » [ton méprisant]. J'ai dit : « c'est une émotion comme un autre, toi tu crisses bien quand tu es en colère, elle, elle pleure. C'est quoi la différence? Ça ne l'empêchera pas de faire son travail et d'être rigoureuse. » Vois-tu pourquoi des fois les gens peuvent ne pas m'aimer? [rires]. (Karine)

Plus largement, les quelques femmes cadres qui adoptent des pratiques de gestion caractérisées par des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le *care* dévalorisé se situent à un niveau hiérarchique intermédiaire.

## 5.3 La mise à distance des équipes et du travail réel

À l'inverse des catégories précédentes, des femmes cadres se mettent progressivement à distance de leurs équipes et du travail réel. On voit apparaître un décalage entre leur manière de se présenter et leur mode relationnel. Bien qu'elles se disent à l'écoute et proches de leurs employés, elles se tiennent à distance et leurs relations demeurent engagées à des fins plus instrumentales et stratégiques. Elles tendent à projeter une image de cadre en contrôle et en maîtrise en toutes circonstances. En tant que patronnes, elles disent ne pas pouvoir rendre visibles les difficultés qu'elles rencontrent et ce qui les fait souffrir dans leur travail d'encadrement ou même dans leur vie privée.

Je prends le temps d'aller saluer mon monde tous les matins quand je suis ici au bureau prendre des nouvelles. [...] Il y a des nuits où je dors mal, je vais passer dans le corridor, je vais toujours avoir le même sourire et je vais saluer les gens. Je ne peux jamais montrer mon découragement. (Élodie)

Plusieurs d'entre elles se présentent comme des patronnes, celles qui décident et qui sont responsables des dossiers au sein des organisations. Leurs pratiques de gestion sont principalement axées sur des procédures formelles avec des étapes claires et détaillées à suivre et des règles de fonctionnement précises pour assurer un suivi serré de la performance des employés au sein de l'organisation et qui se mesure notamment à l'aide de tableaux de bord, d'indicateurs de performance ou d'objectifs. Elles en viennent à développer une vision instrumentalisée du travail de leurs employés qui prend peu en compte leur travail réel et les difficultés rencontrées. Elles sont axées sur un travail de suivi et de contrôle des dossiers/mandats/projets qu'elles leur ont confiés en fonction des objectifs à atteindre. Ces manières de faire contribuent à maintenir invisibles les enjeux humains et sociaux rencontrés par leurs équipes dans le travail. Dans certains contextes, elles ont expliqué devoir mettre en œuvre des changements au sein de la culture organisationnelle puis devoir convaincre les employés déjà surchargés à adhérer à de nouveaux objectifs de performance. Elles travaillent au développement d'un discours/d'une rhétorique pour amener les changements dans leurs équipes.

Quand j'arrive pour faire des changements... je vois, les gens qui sont dans leur quotidien, qu'ils en ont plein leurs bottines et ils n'ont pas le goût d'ajouter cela par-dessus, puis c'est toujours d'essayer d'les convaincre que tu n'ajoutes pas cela par-dessus, c'est cela qui va t'amener à livrer tes objectifs de façon performante. C'est ce discours-là qui demande beaucoup de jus, d'essayer de changer les cultures. (Paule)

Dans l'exercice de leur travail, plusieurs femmes cadres effectuent un suivi individualisé régulier de ce qu'elles jugent qui va bien ou moins bien dans le travail effectué par les employés. Plusieurs affirmeront être capables de « nommer les choses » tout au long des semaines et des mois, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble de leurs collègues cadres. Elles arrivent à discuter des enjeux de non-performance des employés, à rectifier les comportements inappropriés au travail et à surveiller les conduites des employés qu'elles jugent inadéquates au travail. On peut voir apparaître la construction d'une compréhension « objectivée/instrumentalisée » du travail de leurs équipes, notamment à partir des processus d'évaluation individualisés des performances où les aspects humains et sociaux sont laissés de côté, ou déniés. Certaines ont expliqué que leur travail consiste notamment à s'assurer de suivre la performance de leurs employés afin de conserver seulement les bons employés ou les meilleurs. On voit apparaître des pratiques de gestion caractérisées par le contrôle, la surveillance et la méfiance. Lorsque les personnes ne satisfont pas les attentes, elles sont, dans plusieurs cas, congédiées à l'aide de ces outils d'évaluation des performances. Aussi, elles peuvent mettre de l'avant les limitations personnelles ou psychologiques des employés pour rendre compte de leurs difficultés sans nécessairement remettre en question les objectifs de performance ou plus largement, l'organisation du travail.

Enfin, il est important que les employés qu'elles encadrent s'identifient à elles notamment en ce qui concerne leur mode d'engagement et de dévouement dans le travail à faire. Différentes stratégies peuvent être employées pour écarter/exclure/congédier ceux qui ne partagent pas leurs manières de faire ou leur vision du travail d'encadrement. Elles tendent à s'entourer d'employés qui partagent leur vision, qui les soutiennent et les aident à implanter les changements au sein de la culture organisationnelle.

Si les employés ne sont pas prêts à changer, bien éventuellement, l'organisation va les changer, on va les forcer à quitter parce que nous devons continuer. J'ai dû mettre fin à l'emploi de certains employés, j'ai été obligée de faire des coupures. (Sonia)

Leurs pratiques de gestion les amènent également à faire attention de ne pas devenir « amis » avec le personnel et ne pas entretenir des lieux d'échanges informels sur le milieu de travail ou en dehors des heures de travail. Elles peuvent participer à certaines activités à l'occasion, mais pas tout le temps parce que si elles sont trop proches des équipes, elles ne pourront plus, par la suite, décider, gérer et affirmer leur autorité.



Dans certains cas, cette mise à distance des employés soulève un doute à propos de l'authenticité des relations, car elles ne sont plus certaines de savoir si le personnel les apprécie pour ce qu'elles sont vraiment ou s'il se montre gentil parce qu'elles sont les patronnes, comme le souligne Élodie dans l'extrait qui suit :

Quand tu es dans un poste de gestion, ce que je trouve particulier, c'est que ç'a l'air de bien aller avec tout le monde, tout le monde est fin avec le directeur, mais je me le demande tout le temps : « sont-ils fins parce que je suis directrice ou sont fins parce qu'ils m'apprécient vraiment? » C'est une question que je n'ai pas de réponses. (Élodie)

Plus largement, les femmes cadres qui adoptent des pratiques de gestion caractérisées par la mise à distance des équipes et du travail réel se situent aux niveaux hiérarchiques supérieur et intermédiaire.

#### **5.4 Des rapports de contrôle et de surveillance, et la dictature/tyrannie**

Comme les participantes qui prônent des pratiques de gestion marquées par la mise à distance des équipes et du travail réel, quelques femmes cadres ont des conduites au travail plus en rupture avec les dimensions humaine et sociale du travail. Elles privilégient des pratiques de gestion davantage radicalisées qui se caractérisent par des formes de dictature et de tyrannie. Ces femmes axent leurs pratiques de gestion sur l'importance de l'écoute stratégique qui leur permet de cerner rapidement et de trier le personnel selon différentes catégorisations ou boîtes. Elles prennent des décisions de manière unilatérales et imposent leurs manières de faire, ce qui peut générer des tensions et des conflits au sein des équipes qu'elles encadrent. Dans ces contextes, elles appliquent des stratégies de tri et d'élimination des employés qui représentent le risque de ne pas suivre leurs décisions. Les employés problématiques ou à risque doivent être repérés rapidement et éliminés plutôt que de mettre des efforts sans savoir s'il y aura des résultats. Selon elles, il n'est pas question de laisser des chances, car il serait très difficile pour les employés de changer.

L'écoute te permet de voir et d'analyser rapidement où sont tes problèmes. [...] L'écoute t'amène aussi à voir comment toi tu vas imposer. [...] Quand on dit être à l'écoute, c'est de reconnaître tous ces symptômes. Et mobiliser des « *exit strategies* » pour les sortir gentiment de l'entreprise. (Olivia)

Plus largement, des femmes cadres qui adoptent des pratiques de gestion caractérisées par des rapports de contrôle et de surveillance et la tyrannie se situent au niveau hiérarchique supérieur.

### **6. Discussion**

Le traitement et les analyses des expériences de travail vécues par les 51 participantes dans leurs relations avec leurs équipes ont permis de montrer 4 grandes catégories qui regroupent leurs pratiques de gestion : 1) des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel; 2) des relations fusionnelles marquées par la sollicitude zélée et le care dévalorisé; 3) la mise à distance des équipes et du travail réel; 4) des rapports de contrôle et de surveillance, et la dictature/tyrannie. Un des apports de cette étude concerne la possibilité de comprendre les dynamiques relationnelles et les pratiques de gestion des femmes cadres à partir des aspects subjectifs de leur travail.

Au niveau des participantes qui se situent dans la catégorie « des relations de proximité avec les équipes et le partage du travail réel », elles correspondraient à celles qui se rapprocheraient le plus des pratiques de gestion dites « féminisées » au sein de la littérature scientifique. Ces pratiques de gestion concernent notamment l'importance de la création et du maintien de la relation avec les employés (Bayer, 2016; Bereni et al., 2011; Laufer, 2009), l'importance de la communication au moyen de savoir-faire tels que l'écoute (Bourgoin, 2012; Konrad et al., 2008), la confiance (Bourgoin, 2012), l'encouragement et la motivation des

personnes (Eagly et al., 2003). Plus largement, ces résultats font écho à certains travaux sur le travail des cadres qui ont montré que ceux-ci demeurent en proximité avec leurs subordonnés, axant leurs pratiques sur la coopération, l'écoute et le soutien (Glée-Vermande et Beyer, 2012; Pelletier, 2014; Skagert et al., 2008). En ce qui concerne la prise de décision, les participantes qui se situent dans ces pratiques de gestion de proximité et de partage du travail réel des employés ont mentionné se laisser guider par la recherche de consensus au moyen de discussions et d'échanges tout en étant capables de prendre des décisions et de trancher, un des aspects liés à leur fonction de cadre. De cette manière, leurs pratiques se distingueraient de celles qui disent que les femmes aspireraient davantage à consulter les autres, rechercheraient un consensus, intégreraient ou concilieraient le point de vue de tous pour arriver à prendre une décision (Eagly et Johnson, 1990; Gallant, 2014; Morris, 2016). De fait, le positionnement adopté par les femmes cadres de cette catégorie semble se situer à mi-chemin entre des pratiques participatives et consensuelles qui priorisent l'écoute des autres, et la considération des points de vue de chacun et leur capacité de gérer et de décider, associé traditionnellement à la fonction des cadres et à leur travail d'encadrement.

En s'appuyant sur les perspectives du travail vivant (Dejours, 2013, 2015; Dejours et al., 2018) pour mieux comprendre les aspects subjectifs du travail des cadres et leurs pratiques de gestion mobilisées auprès de leurs employés, les résultats de cette étude révèlent que les femmes cadres qui maintiennent une proximité avec leurs équipes et partagent le travail réel arrivent à engager de réelles relations de coopération horizontale. Dans leur travail, elles arrivent à s'approcher de ce que les employés font et à construire des relations de confiance avec eux. Elles sont présentes en soutien aux employés, s'intéressent et connaissent ce qu'ils font et ont le goût d'échanger et de leur transmettre leur savoir-faire afin de les épauler dans le travail à faire. La construction de relations de confiance permet à la fois aux cadres et aux employés de rendre visibles leurs manières de faire leur travail, de mettre en discussion et de débattre de leurs modes opératoires afin d'arriver à des consensus au sein d'espaces de délibération formels et informels, comme cela a été montré dans l'étude de Bourgoïn (2012). Selon Dejours (2013), « les liens entre les individus sont fondés par l'expérience partagée du *réel* du travail parce que c'est de cette expérience que naît la sensibilité commune qui permet ensuite la formation d'une habileté collective » (p. 101). Pour arriver à engager des rapports de coopération au sein de leurs équipes, les femmes cadres arrivent également à renoncer, à s'autolimiter et à restreindre leur savoir-faire afin que chaque personne puisse être engagée à part entière et apporter sa contribution à la coopération (Dejours, 2013). De plus, on peut voir aussi qu'elles arrivent à arbitrer et à trancher lorsque les échanges de niveau horizontal ne permettent pas d'arriver à un consensus au sein des équipes, engageant ainsi des relations de coopération verticales au sein des équipes encadrées. Pour ces participantes, cette autorité est reconnue par leurs employés et se matérialise par un partage du travail réel avec les équipes de même que par l'écoute risquée qu'elles pratiquent dans les relations avec le personnel. Dans leur rapport au travail, elles arrivent à des compromis entre les aspects techniques et psychologiques ouvrant sur les dimensions éthiques du travail, de même qu'à entretenir les espaces de convivialité avec leurs équipes. En effet, comme le souligne Dejours (2013), « travailler ce n'est pas seulement produire, mais aussi vivre ensemble » (p. 88), et ces dimensions sont préservées par la majorité des participantes qui favorisent des pratiques de gestion caractérisées par des relations de proximité et le partage du travail réel avec leurs employés. Les résultats de cette étude montrent la construction d'espaces d'entraide, la préservation des espaces collectifs de délibération, où elles demeurent sensibles à ce que vit le personnel encadré, aux difficultés et embûches qu'il rencontre dans le cadre de son travail. À la lumière des travaux de Dejours (2013), ces cadres engagent des rapports de coopération avec leurs équipes qui sont « au principe des liens qui unissent les humains dans un monde commun [...] » (p. 139).

À l'inverse, certaines participantes qui s'engagent dans des pratiques de gestion caractérisées par une mise à distance progressive de leur équipe et du travail réel des employés tendent à déployer des pratiques de gestion marquées par le contrôle et la méfiance, où la peur et la menace de congédiement semblent planer dans les échanges et les relations qui sont établies avec les employés. Parmi les caractéristiques de leurs



pratiques de gestion, elles mettent de l'avant une proximité stratégique avec le personnel encadré, elles assurent un rôle de représentation stratégique auprès des employés plutôt que de s'intéresser de près à ce qu'ils vivent au travail. Elles se distancient des équipes et préservent une posture de maîtrise et de contrôle, malgré les difficultés qu'elles vivent, qui permet difficilement de s'approcher du travail que font leurs employés. Ces résultats rejoignent les travaux menés par Pelletier (2014) qui révèlent que certains cadres intermédiaires développent des conduites portées par l'éthique de la justice, où le sens du devoir occupe une place prépondérante qui sous-tend la loyauté à l'organisation, l'atteinte d'objectifs organisationnels et la rencontre des attentes liées à leur rôle de cadre. À ce sujet, les résultats de cette étude ont montré que les pratiques de gestion de certains cadres se caractérisent par la mise en place de mécanismes et de processus organisationnels formels et des règles de fonctionnement claires pour assurer un suivi serré de la performance des employés qui se mesure notamment à l'aide de tableaux de bord, d'indicateurs de performance ou d'objectifs. Comme le soulignent Dejours (2015) et Dejours et al. (2018), ces pratiques de gestion se situent davantage du côté de l'élaboration des prescriptions et des objectifs à atteindre que de la reconnaissance des défis vécus par les employés et de la reconnaissance de leur savoir-faire. Il est intéressant par ailleurs de constater que ce sont ces mêmes cadres qui auront à évaluer le travail de leurs employés. Selon lui, ces pratiques de gestion permettent peu ou pas de s'intéresser aux processus du travail au cœur du travail vivant, où les cadres imposent davantage les visions statiques de l'économie, et où les compétences à évaluer sont faites à distance du travail. Toujours selon Dejours (2003), « l'analyse clinique du travail montre qu'on ne peut pas définir, caractériser, saisir, ni *a fortiori* évaluer, une compétence sans en passer par la connaissance fine du travail dans lequel elle s'actualise » (p. 36). De plus, on peut voir apparaître les difficultés ou l'impossibilité d'engager de réelles relations de coopération horizontales avec les équipes. Leurs pratiques de gestion les conduisent plus souvent à exercer le pouvoir dans le cadre de leur travail conféré par leur statut au sein de l'organisation étant donné qu'elles partagent peu ou pas le travail réel de leurs employés (Dejours, 2013; Dejours et al., 2018). Par ailleurs, plusieurs d'entre elles partagent peu ou pas les espaces informels avec leurs équipes en raison de la mise à distance, ce qui peut ouvrir sur des conflits et des tensions (Molinier et Flottes, 2012).

Un autre aspect qui caractérise les expériences de travail vécues par les participantes qui se situent dans la catégorie de pratiques de gestion marquées par « la mise à distance des équipes et du travail réel » concerne la présence de conflits et de tensions non résolus qui peuvent affecter les dynamiques relationnelles. De plus, on remarque l'apparition d'une dualité entre les « bons » employés ou les employés « performants » par rapport aux employés « difficiles » ou « problématiques ». Pour expliquer les difficultés vécues par les employés « difficiles » ou « problématiques », plusieurs femmes cadres psychologisent ou personnalisent, c'est-à-dire qu'elles expliquent ces difficultés en les liant à des traits de personnalité des employés ou à leurs problèmes personnels. Lorsque leurs équipes rencontrent des embûches, des situations difficiles dans le travail, ou n'arrivent pas à performer comme elles le devraient, elles peuvent mettre de l'avant les limitations personnelles ou psychologiques des employés. Ces résultats rejoignent les travaux de Dejours (2015) voulant que plus on s'éloigne des obstacles rencontrés dans le travail réel des employés, plus il est risqué de céder à la tentation de s'appuyer sur des interprétations dépréciatives, axées sur les problèmes personnels ou la personnalité des employés. De même, nos résultats vont dans le sens des études qui ont montré que les cadres peuvent développer une stratégie défensive nommée « psychologie spontanée de l'encadrement » qui consiste à « porter un regard péjoratif sur les opérateurs » et à mettre de l'avant leur « irresponsabilité, leur immaturité, leur individualisme et leur démotivation » et à dénier les failles dans l'organisation prescrite du travail (Dejours, 1992, p. 118). Ces stratégies ont également été identifiées chez certains cadres de l'étude de Vézina et St-Arnaud (1996) qui expliquent les difficultés à atteindre les objectifs par le personnel par de facteurs et de problèmes personnels issus de l'impossibilité d'apporter des changements aux objectifs et aux prescriptions démesurées imposées par la hiérarchie.

Par ailleurs, certaines des participantes qui utilisent des pratiques de gestion marquées par « la mise à distance des équipes et du travail réel » ont avoué rechercher des employés pareils à elles notamment en ce qui concerne leur mode d'investissement et de dévouement dans le travail à faire. Différentes stratégies peuvent être mises en place pour écarter/exclure/congédier ceux qui ne partagent pas leurs manières de faire ou leur vision du travail d'encadrement, notamment à l'aide des outils de mesure de la performance au travail développés par l'organisation. Ces résultats qui vont dans le sens des connaissances produites à l'égard du positionnement des cadres au sein des organisations, les placent au cœur de contradictions, ce qui peut les conduire à vivre des dilemmes/conflits éthiques, et à devenir une source de souffrance concernant les décisions qu'ils ont à prendre (Langlois, 2008; Pelletier, 2014; Pichon, 2009; Piney et al., 2015). Certains cadres se mettent à distance des réalités rencontrées sur le terrain par leurs salariés puis adoptent des conduites en continuité/cohérence avec les prescriptions du management (Dejours, 2000, 2009; Dumazert et Cherre, 2012; Pelletier, 2014; Piney et al., 2015; Skagert et al., 2008). Les stratégies adoptées par les femmes cadres pour écarter/exclure/congédier les employés les amènent à « duper » leurs employés, mais également elles-mêmes par les gestes qu'elles posent, entraînant la dérive de leur sens moral (Dejours, 2015).

## **Conclusion**

En conclusion, les résultats de cette étude permettent d'apporter une compréhension approfondie des dynamiques relationnelles et des pratiques de gestion des femmes cadres. Quatre grandes catégories de dynamiques relationnelles et de pratiques de gestion illustrent la diversité de leurs pratiques de gestion. Les résultats de cette étude répondent à l'appel de certains chercheurs qui mentionnent la nécessité de lier la compréhension des pratiques de gestion aux pratiques quotidiennes des cadres et à leur travail d'encadrement (Alvesson et Spicer, 2014; Mintzberg, 2019). Cette étude contribue à fournir un regard renouvelé des pratiques de gestion des femmes cadres, dans le travail d'encadrement d'équipe. Il se distancie des débats à propos des enjeux de genre à l'égard du leadership ou des pratiques de gestion entre les hommes et les femmes, à savoir si elles sont différentes ou similaires en priorisant la compréhension de leurs expériences de travail. Par ailleurs, les résultats de cette recherche comprennent certaines limites, entre autres, en ce qui concerne le contexte canadien dans lequel le projet a été réalisé. Il pourrait être intéressant de poursuivre des travaux dans d'autres pays afin de voir les éléments similaires et différents qui se dégagent des pratiques de gestion des femmes cadres. Une autre limite concerne le fait que les participantes étaient toutes des femmes. Il pourrait être pertinent de développer des projets de recherche en comparant les expériences vécues par les femmes, les hommes et les personnes non binaires.

Les implications pratiques de cette recherche touchent la possibilité d'élargir la compréhension des pratiques de gestion des femmes cadres pour les lier à des considérations plus larges sur leurs expériences de travail qui déboucheraient sur des réflexions quant à la coexistence de diverses pratiques de gestion, leurs apports et leurs limites. Ainsi, les résultats de cette recherche ouvrent sur de nouvelles pistes pour les praticiens et praticiennes qui accompagnent des cadres, notamment sur la possibilité de penser les pratiques de gestion en lien avec leurs expériences de travail, allant au-delà des stéréotypes et des biais genrés à l'égard des pratiques de gestion. Plus largement, ces pistes s'avèrent également prometteuses pour élargir la compréhension du travail des cadres, hommes et femmes. Nous poursuivons actuellement des travaux sur les expériences de travail de la jeune génération de cadres afin d'approfondir la compréhension de leurs expériences du travail d'encadrement.





## RÉFÉRENCES

- Alvesson, M. (2016). Studying leadership. Taking meaning, relationality and ideology seriously. Dans J. Storey, J. Hartley, J.-L. Denis, P. Hart et D. Ulrich (dir.), *The routledge companion to leadership* (p. 67-88). Routledge.
- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27-43. <http://doi.org/10.1177/1742715017736707>
- Alvesson, M. et Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations* (2<sup>e</sup> éd.). SAGE.
- Alvesson, M., Blom, M. et Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: Organising in an imperfect world*. SAGE.
- Alvesson, M. et Spicer, A. (2014). Critical perspectives on leadership. Dans V. D. Day (dir.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 40-56). Oxford University Press.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 17-30. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0017>
- Barbier, J.-M., Chauvigné, C. et Vitali, M.-L. (2011). "L'agir des dirigeants" : entre modèle d'action et activité réelle. Dans J.-M. Barbier, C. Chauvigné et M.-L. Vitali (dir.), *Diriger : un travail* (p. 17-34). L'Harmattan.
- Barley, R. S. et Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>
- Bass, M. B. et Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4<sup>e</sup> éd.). Simon and Schuster.
- Bayer, V. (2016). Les cadres du travail social au prisme du genre : de la tension à l'attention. *Revue Forum*, 147(1), 60-67. <https://doi.org/10.3917/forum.147.0060>
- Bereni, L., Marry, C., Pochic, S. et Revillard, A. (2011). Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique. *Politiques et management public*, 28(2), 139-155. <http://doi.org/10.3166/pmp.28.139-155>
- Bourgoin, M. (2012). *Quand la conciliation travail-vie personnelle et les communications interpersonnelles sont un enjeux quotidien. Récits de femmes cadres intermédiaires en centre hospitalier universitaire* [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel UQAM. <https://archipel.uqam.ca/5093/1/M12632.pdf>
- Chanlat, J.-F. (2017). La place de la subjectivité dans les théories managériales : un regard sociohistorique. Dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 81-120). Presses de l'Université Laval.
- Cornet, A. et Cadalen, S. (2009). Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse. *Gazette Cournot*, (47).
- Cousin, O. et Mispelblom Beyer, F. (2011). Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. Dans P. Bouffartigue, C. Gadea et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?* (p. 46-55). Colin.
- de Gaulejac, V. et Hanique, F. (2019). La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes. *Cliniques méditerranéennes*, 99(1), 43-53. <https://doi.org/10.3917/cm.099.0043>
- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication, situations de travail et espace public : le cas du nucléaire. *Raisons pratiques*, 3, 177-201. <https://doi.org/10.3917/puf.dejou.2016.03.0109>
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail* (nouvelle édition augmentée). Bayard Editions.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. INRA.
- Dejours, C. (2006). Subjectivity, work and action. *Critical Horizons*, 7(1), 45-62.
- Dejours, C. (2009). Entre inégalités individuelles et coopération collective : la question de l'autorité. Dans M. Jouan et S. Laugier (dir.), *Comment penser l'autonomie? Entre compétences et dépendances* (p. 291-313). Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant 2 : travail et émancipation*. Payot et Rivage.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.

- Dejours, C. et Deranty, J.-P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180. <http://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>
- Dejours, C., Deranty, J.-P., Renault, E. et Smith, H. N. (2018). *The return of work in critical theory: Self, society, politics*. Columbia University Press.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Dumazert, J.-P. et Cherre, B. (2012). Manager et perdre son âme? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 275-292. <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0275>
- Eagly, H. A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. <http://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, H. A. et Johannesen-Schmidt, C. M. (2007). Leadership style matters: The small but important, style differences between male and female leaders. Dans D. Bilimoria et S. K. Piderit (dir.), *Handbook on women in business and management* (p. 279-303). Edward Elgar.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, H. A. et Johnson, T. B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Fortier, I. (2013). Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public. @ GRH, 9(4), 157-198. <https://doi.org/10.3917/grh.134.0157>
- Foster, M. W., Hassard, S. J., Morris, J. et Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473-504. <http://doi.org/10.1177/0018726719828439>
- Gallant, A. (2014). Symbolic interactions and the development of women leaders in higher education. *Gender, Work et Organization*, 21(3), 203-216. <http://doi.org/10.1111/gwao.12030>
- Giguère, É., Bilodeau, K. et St-Arnaud, L. (2021). L'orientation scolaire et professionnelle des femmes cadres : des choix scolaires et professionnels aux expériences du travail d'encadrement. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 50(3). <https://doi.org/10.4000/osp.12078>
- Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K. et St-Arnaud, L. (2023). Breaking through the glass ceiling, but at what cost? From transitions between hierarchical levels to the diversity of ascending, lateral or descending career paths of women executives. *Australian Journal of Career Development*, 32(1), 60-68. <http://doi.org/10.1177/10384162221141350>
- Giguère, É., St-Arnaud, L. et Bilodeau, K. (2020). Travail invisible et rapports sociaux de sexe lors des parcours d'insertion socioprofessionnelle des femmes cadres. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 49(2), 281-312. <https://doi.org/10.4000/osp.12078>
- Glée-Vermande, C. et Beyer, F. M. (2012). Manager sans perdre son âme. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 251-273. <http://doi.org/10.3917/rips1.045.0251>
- Hassard, J. et Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647-1678. <http://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, 29(1), 81-96. <http://doi.org/10.3917/trav.029.0081>
- Konrad, M. A., Kramer, V. et Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>
- Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Les Presses de l'Université Laval.
- Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité? *Travail, genre et sociétés*, 21(1), 29-54. <http://doi.org/10.3917/tgs.021.0029>
- Leroux, M.-P., Gaudet, M.-C. et Beauregard, N. (2019). Leadership et santé et mieux-être au travail : quelles leçons peut-on tirer pour les travailleurs en assignation internationale? *Ad Machina*, 3(1), 108-124. <http://doi.org/10.1522/radm.no3.1103>



- Lionel, J. (2011). L'identité clivée des « managers de proximité » : un travail entre violence symbolique et soutien social. *Informations sociales*, 167(5), 114-122. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0114>
- Lord, G. R., Day, V. D., Zaccaro, J. S., Avolio, J. B. et Eagly, H. A. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A. et Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Matthaci, E. (2010). *The nature of executive work: A case study*. Springer Science et Business Media.
- Mercure, D. (2018). Les nouveaux codes du management. *Sciences Humaines*, 308(11), 1-5.
- Merriam, S. B. et Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4<sup>e</sup> éd.). Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2019). *Bedtime stories for managers: Farewell to lofty leadership... Welcome engaging management*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible?* (2<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Molinier, P. (2002). Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 31(4), 565-580. <http://doi.org/10.4000/osp.3438>
- Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et emploi*, 29(1), 51-66. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>
- Morris, M. (2016). *Le leadership féminin a de l'importance : l'incidence du leadership féminin au sein de la fonction publique fédérale*. Centre for Women in Politics and Public Leadership, Université Carleton. [https://carleton.ca/cwpl/wp-content/uploads/Womens-Leadership-Matters-FR\\_WEB-1.pdf](https://carleton.ca/cwpl/wp-content/uploads/Womens-Leadership-Matters-FR_WEB-1.pdf)
- Mucchielli, A. (2009). Compréhensive (approche). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3<sup>e</sup> éd., p. 24-27). Armand Colin.
- Ouellet, F. et Saint-Jacques, M.-C. (2000). Les techniques d'échantillonnage. Dans R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques, D. Turcotte et collaborateurs (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p. 71-90). Gaëtan Morin éditeur.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Pelletier, M. (2014). *Responsabilités et conduites des cadres dans le travail de gestion du personnel* [thèse de doctorat, Université Laval]. CorpusUL. <http://www.theses.ulaval.ca/2014/31076/31076.pdf>
- Pichon, A. (2009). Cadres, managers et professionnels : crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques. *Éthique publique*, 11(2), 7-19. <http://doi.org/10.4000/nrt.319>
- Piney, C., Gaudart, C., Nascimento, A. et Volkoff, S. (2015). La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17(2), 1-17. <https://doi.org/10.4000/pistes.4610>
- Renault, E. (2008). Psychanalyse et conception critique du travail : trois approches francfortoises (Marcuse, Habermas et Honneth). *Travailler*, 20(2), 61-75. <https://doi.org/10.3917/trav.020.0061>
- Schedlitzki, D. et Edwards, G. (2018). *Studying leadership*. Sage Publications.
- Schein, E. V. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A. et Ahlborg, G. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-811. <http://doi.org/10.1016/j.apergo.2007.10.006>
- Spisak, R. B., van der Laken, A. P. et Doornenbal, M. B. (2019). Finding the right fuel for the analytical engine: Expanding the leader trait paradigm through machine learning? *The Leadership Quarterly*, 30(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.05.005>

- St-Arnaud, L. et Giguère, É. (2018). Women entrepreneurs, individual and collective work–family interface strategies and emancipation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(4), 198-223. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2017-0058>
- Tengblad, S. et Vie, E. O. (2012). Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. Dans S. Tengblad (dir.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (p. 18-44). Oxford University Press.
- Tengelyi, L. (2006). Introduction à la phénoménologie : le sens de l'expérience et son expression langagière. *Phénice*, 1-3(1), 1-40. [http://cephen.free.fr/CEPHEN/revue1\\_files/L.%20Tengelyi,%20Introduction%20a%20phenomenologie.pdf](http://cephen.free.fr/CEPHEN/revue1_files/L.%20Tengelyi,%20Introduction%20a%20phenomenologie.pdf)
- Vézina, M. et St-Arnaud, L. (1996). La caverne de Platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 25-32.
- Vie, E. O. (2012). RetD managers leading knowledge workers with care. Dans S. Tengblad (dir.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (p. 146-164). Oxford University Press.
- Wainszok, H. (2017). Le genre encadré. Ethnographie d'une formation au leadership pour aspirant·e·s cadres. *Travail et Emploi*, (151), 53-73. <http://doi.org/10.4000/travailemploi.7700>
- Weidenfeller, K. N. (2012). Breaking through the glass wall: The experience of being a woman enterprise leader. *Human Resource Development International*, 15(3), 365-374. <http://doi.org/10.1080/13678868.2012.688361>
- Wolf-Ridgway, M. (2010). *Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la "présentation de soi" chez le dirigeant d'entreprise* [thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers]. HAL. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00516368/document>