

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

***LA CONTRIBUTION DES RÉSEAUX INFORMELS À LA
COMPÉTENCE DES CADRES ET AU CAPITAL SOCIAL
ORGANISATIONNEL:
LES FEMMES CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE
QUÉBÉCOISE***

THÈSE PRÉSENTÉE POUR L'OBTENTION DU GRADE DE PH.D.

PAR

FABIANA MACHIAVELLI

3 MAI, 2016

La thèse intitulée :

***LA CONTRIBUTION DES RÉSEAUX INFORMELS À LA COMPÉTENCE
DES CADRES ET AU CAPITAL SOCIAL ORGANISATIONNEL:
LES FEMMES CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE***

Présentée par Fabiana Machiavelli

Est évaluée par les membres du jury de thèse suivants :

Bachir Mazouz, professeur à l'ENAP et président du jury
Denis Proulx, professeur associé à l'ENAP et directeur de thèse
Marcel Proulx, professeur associé à l'ENAP et évaluateur interne
Sophie Brière, professeure à l'Université Laval et évaluatrice
externe

REMERCIEMENTS

Toute ma gratitude à mes parents qui m'ont toujours encouragée, à mon père qui n'est plus là pour voir la fin de cette aventure et à ma mère qui a toujours été présente pour m'inciter à continuer lorsque j'en avais besoin.

Ma reconnaissance la plus sincère à mes sœurs et à tous mes amis pour leur appui et compréhension.

Je tiens à remercier à mon directeur de thèse pour sa patience et son accompagnement pendant toutes ces années. Je remercie également les membres du jury pour leur contribution critique qui m'a été précieuse.

RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur la dynamique des réseaux informels dans les organisations, en tant que facteur qui contribue à l'amélioration de la compétence des cadres et à la création de capital social organisationnel. Le réseau informel est abordé en termes de sociabilité. Ces réseaux déterminent et sont déterminés à travers l'interdépendance des niveaux micro et macro organisationnels et façonnent la manière d'organiser le travail de gestion.

Cette étude s'est intéressée aux femmes cadres de la fonction publique québécoise, à la façon dont elles conçoivent les réseaux informels, comment elles s'intègrent à ces réseaux, quelle est la nature des liens qu'elles y établissent et les ressources qu'elles y échangent. Deux séries d'entrevues ont été réalisées.

L'objectif était de mieux appréhender la conception que ces femmes cadres ont des réseaux informels dans le but de dessiner un portrait permettant d'envisager comment elles se situent par rapport à la dynamique de ces réseaux, pour en dégager des possibles facteurs, autres que le fait d'être femmes, qui pourraient s'avérer importants pour le réseautage.

Les résultats montrent que les femmes participent aux réseaux mais les conçoivent de façon plutôt formelle, associé aux personnes qu'elles ont à gérer, ce que constitue une limitation en termes de développement de leur capital humain. Il apparaît aussi une claire différence générationnelle parmi les participantes à l'étude. La compétence des cadres est conçue en termes de formation et avec une vision très instrumentale. L'organisation du travail apparaît comme possible facteur limitatif du réseautage derrière cette vision instrumentale.

TABLE DE MATIÈRES

INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1	11
LES FEMMES DANS LES POSTES DE HAUTE DIRECTION	11
POURQUOI LES FEMMES?	11
PORTRAIT DE LA SITUATION DES FEMMES AU CANADA PAR RAPPORT AUX POSTES DE DIRECTION	12
<i>La situation des femmes dans la fonction publique québécoise</i>	13
LE DISCOURS SUR LES FEMMES ET UN POSITIONNEMENT POUR CETTE ÉTUDE	15
CHAPITRE 2	21
LA PROBLÉMATIQUE	21
<i>Les études sur les femmes</i>	21
LES FEMMES ET LES POSTES DE HAUTE DIRECTION	31
LES FEMMES ET LES RÉSEAUX	36
DE QUELS RÉSEAUX PARLONS-NOUS?	42
LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉSEAUX: LA NATURE ET L'IMPORTANCE DES RÉSEAUX INFORMELS	51
<i>La force des liens</i>	56
<i>La notion de réciprocité</i>	64
<i>Le réseau formel versus l'informel</i>	67
<i>Les réseaux informels et l'intégration à l'organisation</i>	70
BÂTIR SON RÉSEAU: UNE COMPÉTENCE	74
QUESTIONS DE RECHERCHE	80
CHAPITRE 3	82
CADRE CONCEPTUEL	82
LE CONTEXTE	82
<i>La sociabilité</i>	82
<i>La sociabilité informelle et les cadres</i>	90
<i>La relation entre la sociabilité et l'identité</i>	92
<i>Sociabilité, associations et liens personnels</i>	98
LE CONCEPT DE CAPITAL SOCIAL ET SON IMPORTANCE	103
<i>Les théories du capital social</i>	106
<i>Critiques à la notion de capital social de Putnam</i>	112
LES THÉORIES DES RÉSEAUX	121
<i>Ce qu'est un réseau informel</i>	127
<i>L'aptitude à se mettre en réseau : une compétence</i>	131
LE MODÈLE DE LA COMPÉTENCE	133
<i>Compétence individuelle et compétence collective</i>	144
SCHÉMA CONCEPTUEL	147
CHAPITRE 4	88
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	88
LA QUESTION DES PARADIGMES ET LA RECHERCHE QUALITATIVE	92
LE PARADIGME INTERPRÉTATIVISTE	94
LA COLLECTE DES DONNÉES	96
CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ	99
L'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ	101
LA PHÉNOMÉNOLOGIE COMME APPROCHE D'ANALYSE	104
LA POPULATION	109

LA RECHERCHE RÉFLEXIVE.....	113
GUIDE D'ENTREVUE	115
CHAPITRE 5.....	117
ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	117
INTRODUCTION.....	117
La comparaison selon les aspects nominaux	117
LES UNITÉS PRÉDÉFINIES	119
<i>Ce que font les cadres et les compétences essentielles dont ils ont besoin</i>	<i>119</i>
La conception du travail du cadre	119
Les compétences que doivent posséder les cadres	127
Ce qui est le plus important à titre personnel	142
La participation aux réseaux	147
L'importance des réseaux et leur impact.....	156
Le type de lien privilégié.....	171
Les ressources échangées dans les réseaux	183
La contribution des réseaux à la performance	194
La contribution de l'organisation au réseautage	201
LES UNITÉS ÉMERGENTES	213
Le réseau comme compétence.....	213
<i>Les difficultés</i>	<i>218</i>
Le manque de temps	218
Les préférences de genre dans les réseaux	229
CHAPITRE 6.....	238
DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTIONS À LA RECHERCHE SUR LES	
RÉSEAUX INFORMELS.....	238
La participation aux réseaux	238
La notion de réciprocité	247
La notion de confiance	251
Le concept de compétence	254
La facilitation de la coopération et la contribution à la création de capital social	258
La différence selon l'âge des participantes : deux profils différents	262
<i>D'autres aspects qui s'ouvrent à partir de nos résultats</i>	<i>268</i>
CONCLUSION	274
LIMITATIONS DE L'ÉTUDE.....	277
BIBLIOGRAPHIE	280

INTRODUCTION

Nous nous intéressons à la dynamique des réseaux informels dans les organisations, en tant que facteur pouvant contribuer à l'amélioration de la compétence des cadres et au capital social organisationnel. Ces réseaux font partie des rapports de sociabilité dans les organisations et ont de ce fait une influence importante dans la construction de l'identité professionnelle des individus ainsi que sur leurs comportements, c'est-à-dire la façon d'agir dans le contexte de travail. De plus, ces réseaux sont aussi d'une importance considérable dans la création de capital humain individuel et de capital social organisationnel. Enfin, cette façon d'agir constitue une partie essentielle de ce qu'on valorise actuellement comme habiletés, en particulier pour la haute direction, dans le modèle de la compétence.

Plus spécifiquement, cette recherche vise à éclaircir la conception que les femmes cadres de la fonction publique québécoise ont des réseaux informels. Ce qui nous a poussées à choisir uniquement les femmes, c'est qu'en faisant nos lectures sur le sujet, une des questions qui revenait souvent était l'absence des femmes dans ces réseaux.

En effet, les travaux faisant référence aux difficultés que semblent éprouver les femmes dans les organisations, en particulier en relation avec les postes de haute direction, sont très nombreux ainsi que les raisons et les facteurs présentés comme explications. Parmi ces derniers, l'un des plus mentionnés est la faible présence des femmes dans les réseaux informels et pourtant, parmi les études que nous avons pu recenser il n'y a presque aucune qui s'intéresse directement à la représentation qu'en ont les femmes notamment dans l'administration publique. Ceci a éveillé notre intérêt, et cette étude vise donc à éclaircir cet aspect de la problématique des femmes dans les organisations. Nous voulons savoir, d'abord, comment les femmes cadres de la Fonction publique québécoise conçoivent les réseaux informels et quels rapports elles entretiennent avec ceux-ci. Pour ce faire, nous avons fait des entretiens avec des femmes cadres pour mieux comprendre comment elles conçoivent les réseaux, si elles les valorisent, si elles en font partie et de quelle façon elles y interagissent avec les autres membres.

Le fait de nous centrer sur les réseaux informels n'est pas fortuit. Ces réseaux jouent un rôle fondamental dans la sociabilité des individus et sont à la base du développement du capital social organisationnel. Ils déterminent et sont déterminés à travers

l'interdépendance de ces deux niveaux micro et macro organisationnelle, ce qui façonne dans une certaine mesure la façon d'organiser le travail et sa gestion. Cela nous semble important si l'on tient compte que les organisations publiques ont un impact fondamental dans la société, non seulement par leurs actions, mais aussi par leur constitution (Pelletier, 2009).

CHAPITRE 1

LES FEMMES DANS LES POSTES DE HAUTE DIRECTION

Pourquoi les femmes?

Pendant le 20^e siècle, les femmes ont lutté pour accéder au droit de vote et à la liberté de vivre une carrière professionnelle avec l'égalité des chances, c'est-à-dire à diplôme égal, perspectives égales, à compétences égales, responsabilités égales, à performance égales promotions égales (Descarries, 1998).

Les progrès ont été nombreux, désormais les femmes peuvent accéder à tous les types de formation et d'emploi. Leurs activités revêtent des caractéristiques de plus en plus proches de celles des hommes : tertiarisation, salariat, continuité de trajectoires professionnelles et réussite scolaire et universitaire (Perrot, 2005). Les femmes ont atteint des niveaux éducationnels comparables aux hommes dans plusieurs pays et dans certains domaines, en particulier en affaires, en administration et en finances (Wirth, 2001). Selon Wirth, l'amélioration de leurs qualifications ainsi que la baisse du nombre de mariages et du taux de natalité ont fait place à un nombre important des femmes qualifiées et prêtes pour assumer les responsabilités qu'exigent les postes professionnels et de haute direction.

Pourtant, quand on y regarde de plus près, certaines questions se posent. Malgré les progrès accomplis, on s'étonne surtout de voir encore le nombre d'études et d'écrits concernant les difficultés que semblent éprouver les femmes sur le marché du travail et tout spécialement pour l'accès ainsi que leur succès aux postes de haute direction. Il semble qu'en effet, les postes de décision supérieurs demeurent *la prérogative* des hommes (Marchand et al, 2007; Streets et Major, 2014). Si l'on tient compte des données que nous avons pu recenser, il y a effectivement quelque chose qui fait en sorte que l'accès des femmes aux postes de décision demeure difficile, bien que dans la fonction publique québécoise, les choses semblent plus équilibrées. Au Québec, notamment dans la fonction publique, la situation est tout de même bonne, il y a plus de mixité hommes-femmes, ce qui constitue une valeur ajoutée pour les organisations et la société dont elles font partie (Lee-Gosselin et Ann, 2012).

Portrait de la situation des femmes au Canada par rapport aux postes de direction

Selon les statistiques compilées par Catalyst (2012) le pourcentage de femmes dans les postes de gestion a été assez variable. Ainsi, si l'on considère les 4 dernières années pour lesquelles on a l'information, la présence des femmes s'est accrue de 2008 à 2010,

de 35,3% à 37,1%; cette tendance s'est poursuivie en 2011 avec un 38,1%. Cependant, la représentation a diminué en 2012 –une diminution de 2,7%- pour s'établir à 35,4%. En ce qui concerne les postes de direction, la présence des femmes a atteint en 2008 le plus haut pourcentage, à 34,4% et elle diminue depuis : 31,9% en 2010, 30,4 en 2011 et 22,9% en 2012. Dans les deux cas, l'évolution montre que les difficultés subsistent, voire même qu'elles sont légèrement à la hausse.

La situation des femmes dans la fonction publique québécoise

Selon le rapport sur l'Effectif de la fonction publique du Québec 2011-2012, la situation semble être meilleure qu'au niveau fédéral. Dans l'ensemble de l'effectif régulier, les femmes représentent 58% alors qu'elles étaient 56,1% en 2008. Si l'on regarde l'évolution par sexe et par catégorie d'emploi, nous observons la même tendance à la hausse, même si cette dernière est moins prononcée dans les postes de haute direction, 1,1% des femmes –de l'effectif régulier- sont dans la haute direction et 5,3% sont des cadres :

Postes	2008		2012	
	femmes	hommes	femmes	hommes
Haute direction	1%	2%	1,1%	1,9%
Cadres	4,7%	10,1%	5,3%	9,6%

Vu autrement, cela veut dire que sur le total de postes de la haute direction, les femmes représentaient en 2012 43,3% de l'effectif total et dans les postes de cadres 43,4% (le pourcentage est pratiquement le même dans les deux cas):

Postes	2008		2012	
	femmes	hommes	femmes	hommes
Haute direction	39,4%	60,6%	43,3%	56,7%
Cadres	37,2%	62,8%	43,4%	56,6%

En quatre ans, l'écart a diminué et la proportion de femmes est presque égale à celle des hommes. Les écarts salariaux ont aussi diminué entre les hommes et les femmes. Un élément à remarquer est le nombre de personnes recrutées pour qui l'écart s'avère défavorable aux femmes dans les postes de haute direction. Bien qu'il soit vrai que ces recrutements sont peu nombreux, soit deux en 2008-2009 et trois en 2009-2010, on n'y retrouve que des hommes, la dernière fois qu'une femme a été nommée à la haute direction fut en 2007-2008 (dans les années 2011 et 2012, il n'y a pas eu de nouveaux recrutements pour cette catégorie d'emploi). Dans le même sens, pour ce qui est de la catégorie d'emploi des cadres les données indiquent que dans les dernières années le recrutement des femmes diminue, passant de 40% en 2007-2008 à 28,6% en 2011-

2012. L'année 2009-2010 est celle où le nombre de femmes recrutées en tant que cadres a été le plus important, représentant 42,1% du total.

En définitive, la situation des femmes a évolué de façon positive, mais quelques restrictions à l'égalité semblent encore présentes de toute évidence. On trouve des femmes aux postes de haute direction et d'encadrement dans un nombre bien plus important qu'auparavant. Néanmoins, leurs difficultés d'accès à ces postes demeurent dominantes dans le discours actuel, ce qui suscite notre intérêt, puisque cela nous indique qu'il reste encore des aspects à explorer avec plus de profondeur sur la question.

Le discours sur les femmes et un positionnement pour cette étude

«Je suis une femme; mais ma féminité n'a pas constitué pour moi ni une gêne ni un alibi. De toute façon, elle est une donnée de mon histoire, non une explication.»

Simone de Beauvoir, 1960

Les études relatives aux femmes et à leur situation se sont développées à partir des années 1960. Ces études proviennent de plusieurs disciplines (l'économie, la psychologie, la sociologie, les

sciences politiques, l'administration, parmi d'autres), ce qui fait que les sources de référence sont très nombreuses. Par ailleurs, une grande partie des travaux sur le sujet a représenté les femmes comme un ensemble rigide, monolithique (Constantinidis, 2010).

Ce qu'on appelle «féminisme» n'a pas le même sens partout et pour tout le monde. Les perspectives théoriques féministes sont critiques du statu quo et donc toujours politiques, mais le degré de critique et la nature politique varient (Calás et Smircich, 1996; Sénac-Salwinski, 2010; Calàs, Smircich et Holvino, 2014). La recherche féministe, tout comme le mouvement des femmes, se constitue d'une multitude de problématiques et d'approches différentes, le point commun étant celui de découvrir comment un problème est vécu au quotidien par les femmes; il s'agit donc d'une perspective et non d'une méthode de recherche (Ollivier et Tremblay, 2000). C'est en ce sens que notre recherche peut être considérée comme féministe.

Les préoccupations centrales et la manière de les aborder ne sont donc pas les mêmes pour tous ceux qui s'intéressent aux femmes. Selon Badinter (2003) il est étonnant d'observer qu'on ne s'intéresse plus autant aux femmes qui se démarquent qu'à celles victimes de la «domination masculine». Le féminisme, selon l'auteure, a mis de côté les «combats qui ont fait sa raison d'être» (la libération des

femmes) pour remettre sur la tablette les vieux stéréotypes: une femme est d'abord et avant tout «mère et épouse».

Nous nous retrouvons ainsi dans une contradiction, nous tentons de sortir de la «domination» en structurant nos pensées et nos perceptions avec le même discours et la même structure de la relation de domination dont nous sommes victimes. De cette façon, comme l'affirme Bourdieu (1998) nos actes de *connaissance* deviennent plutôt des actes de *reconnaissance* et donc de soumission.

La recherche de l'égalité dans les organisations est interprétée ainsi de façon différente: l'égalité n'est plus la voie de l'émancipation, elle implique pour les femmes l'obligation «de s'assimiler au monde –masculin en l'occurrence- du travail» (Toupin, 2003). On ne se bat alors plus pour l'égalité, on revendique la différence. Nous ne remettons pas en question cette perspective, ce n'est pas notre objectif. Nous y faisons référence car la presque totalité des études que nous avons recensées peuvent être intégrées à cette vision, de là aussi le fait de s'attarder surtout aux obstacles qu'affrontent les femmes pour faire partie des réseaux informels.

Ainsi, selon Wirth (2001) par exemple, la division du temps entre travail et famille est probablement le facteur le plus significatif pour

expliquer la situation des femmes dans les organisations. Elle affirme que les statistiques démontrent qu'en général il est plus facile pour les hommes d'avoir une famille et une carrière. Dans le même sens, certaines études affirment que les femmes cadres qui ont réussi sont très souvent des femmes célibataires et sans enfants (Rinfret, 2003). Cette question de la conciliation travail-famille est toujours un problème dans la carrière des femmes (Streets et Major, 2014).

Burke (2002) dans une étude sur la relation entre les valeurs organisationnelles et la satisfaction des hommes et femmes cadres et professionnels, arrive à la conclusion que lorsque l'organisation a des valeurs qui encouragent l'équilibre «travail-vie personnelle» la satisfaction est plus élevée tant chez les femmes que chez les hommes. Toutefois, selon ses résultats, il semble que cela soit plus bénéfique pour les hommes que pour les femmes; il se demande pourquoi, mais cela ne fait pas l'objet de sa recherche et il affirme que plusieurs spéculations sont possibles.

Ce que nous observons est que le discours –que les études soient féministes ou pas- s'articule majoritairement autour de la différence entre les femmes et les hommes. C'est, d'après Badinter (2003) le problème théorique du nouveau féminisme: comment redéfinir la

nature féminine sans retomber dans les vieux clichés. Ce n'est pas en pensant la différence en termes d'inégalité, car il existe de multiples féminités tout comme de multiples masculinités.

Cela nous amène donc à expliciter notre point de départ dans cette recherche, c'est-à-dire, les postulats de base qui nous guident. Nous avons interviewé des femmes dans cette recherche, des femmes cadres, pour mieux appréhender la conception qu'elles ont des réseaux informels, d'explicitier leurs rapports avec ces derniers, à partir de leur point de vue, de leur vécu, de leurs perceptions, de leurs expériences. Nous voudrions, à partir de là, dessiner un portrait qui nous permettrait d'envisager comment elles se situent dans la dynamique de ces réseaux dans leurs organisations, pour en dégager de possibles facteurs, autres que le fait d'être des femmes, qui pourraient éventuellement s'avérer importants pour mieux comprendre ce déficit de réseautage, que les études recensées dans cette recherche, rapportent.

Pour ce faire, nous allons nous positionner du côté de l'égalité et non de la différence. Quand on vise la différence, que ce soit pour la contester, s'y soumettre ou encore pour se justifier, au bout de ligne le résultat est le même: on sera perçu et traité différemment et cela même si l'on agit de la même façon ou meilleur. Il semble bien que l'insistance sur la différence ait été à la source de nombreux

processus d'exclusion des femmes (Cornet, 2008; Sénac-Salwinski, 2010; Toupin, 2003). Comme l'affirme Badinter (2003), la différence de sexe est un fait, mais elle ne prédestine pas aux rôles et aux fonctions. Néanmoins, il est possible de supposer que le discours dominant axé sur la différence a un impact sur l'autoperception des femmes et par conséquent sur leur agir dans l'organisation.

Selon Ollivier et Tremblay (2000) ainsi que Calàs, Smircich et Holvino (2014), les théories féministes se rejoignent autour de certaines notions : celle du *genre* et les rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes. C'est ce dernier aspect qui nous amène à ne pas adopter une perspective féministe, car nous ne nous intéressons pas aux rapports de pouvoir entre les hommes et femmes dans cette recherche. Notre intérêt est axé d'abord sur la dynamique des réseaux informels, la façon dont les femmes conçoivent ces réseaux et leurs rapports envers eux, au sens qu'ils vont au-delà des rapports hiérarchiques caractéristiques de la structure organisationnelle. Par ailleurs, nous allons centrer notre attention sur les liens positifs, faibles, symétriques et axés sur la coopération. Ce sont ces réseaux qui nous intéressent par la relation qu'il est possible d'établir avec le modèle de la compétence et la création de capital social dans l'organisation.

CHAPITRE 2

LA PROBLÉMATIQUE

Les études sur les femmes

Les études que nous avons pu recenser ont surtout documenté les difficultés des femmes pour accéder aux postes de haute direction, les facteurs abordés sont nombreux et la question des réseaux informels y apparaît à plusieurs reprises parmi d'autres aspects, mais presque aucune n'en fait son objet d'étude. Ces études sont axées sur les rapports de force et les différences entre les hommes et les femmes, mais ne se sont pas intéressées à la façon dont les femmes conçoivent ces réseaux et aux modèles d'interaction qui s'en dégagent, à la façon dont elles constituent leurs réseaux, à la valeur qu'elles leur accordent et au type de ressources qu'elles y échangent. C'est là que se centre notre intérêt. De plus, il est important de souligner que c'est dans une perspective d'action individuelle qu'on s'intéresse aux femmes, pas d'un point de vue institutionnaliste. Ce dernier a sans doute contribué énormément à leur progression, mais c'est une approche « protectionniste » de prise en charge –avec une conception un peu passive de la femme- (Bender et Pigeyre, 2008).

Un grand nombre d'études -notamment dans le domaine de la gestion- traitent des difficultés d'accès des femmes aux postes de responsabilité, leur évolution professionnelle et leur manière de travailler (Belghiti et Rodhain, 2001; Wirth, 2001; Kellerman et

Rhode, 2009; Wagner et Birbaumer, 2007; Marchand et *al*, 2007; Symons, 2007; Wood, 2008; Turcot Di Fruscia, 2013; Streets et Major, 2014; Bruckmüller et *al*, 2014; Whitehead, 2014). Nombreuses sont celles qui sont axées sur le fait que les femmes n'ont pas les mêmes opportunités que les hommes lorsqu'il s'agit de l'accès aux postes de direction ainsi que des salaires (Wirth, 2001; Carrier et al, 2006; Weyert, 2007; Davidson et Burke, 2005; Giscombe et Jenner, 2009; Costantinidis, 2010). La diversité d'approches et d'explications de la situation est considérable, mais parmi les facteurs qui sont soulevés pouvant l'expliquer celui qui nous intéresse, soit la faible présence des femmes dans les réseaux informels, demeure toujours présent, même s'il apparaît dans presque toutes uniquement comme un facteur parmi d'autres.

Ainsi, dans une étude menée au Québec (Lee-Gosselin et Ann, 2012), pour mieux comprendre la situation des hommes et des femmes dans les postes de haute direction, dans le but de comprendre les difficultés des femmes pour y accéder, un des obstacles soulignés est précisément la faible présence de celles-ci dans les réseaux informels. En effet, il semble que les hommes rencontrés ont tous fait référence à l'impact de leurs réseaux dans leur avancement professionnel, alors que les femmes n'en font presque aucune mention.

Cet obstacle apparaît directement lié à celui que les auteures présentent comme «principal», soit de se bâtir une crédibilité professionnelle. Il est intéressant que cette crédibilité préoccupe énormément les femmes ayant participé à l'étude et que pour y arriver elles affirment se sentir «obligées de travailler plus fort» pour prouver leur compétence. Kellerman et Rhode (2009) –ainsi que Wood (2008) et Burke (2014)- vont dans le même sens quand elles affirment que les stéréotypes concernant la façon de gérer et de diriger des femmes sont toujours présents, de sorte que lorsqu'elles occupent des postes de direction, elles se sentent obligées de faire beaucoup plus que leurs collègues masculins pour démontrer qu'elles sont compétentes. Il y a là un choix peut-être, elles misent plutôt sur leur performance individuelle, en s'impliquant beaucoup moins dans les réseaux. Mais ce choix-là se transforme, du même coup, en un piège. Elles sentent qu'elles doivent travailler plus fort et en y mettant toutes leurs énergies, elles finissent donc plus isolées dans leur travail. De cette façon, il est possible que seulement ceux qui travaillent près d'elles soient en mesure d'apprécier cette performance tant recherchée. Nous nous disons qu'en agissant de la sorte, les femmes se privent de nombreuses ressources qui pourraient être très utiles, notamment d'information ainsi que de l'expérience d'autres personnes.

Wirth mentionnait déjà en 2001, que si bien les femmes semblent réunir les conditions de base, il reste qu'elles n'ont pas accès rapidement et dans un nombre suffisant aux positions stratégiques dans les organisations. D'ailleurs, Brass (1985) soulignait, cela fait déjà 30 ans, que la recherche suggérait que malgré leurs avancées les femmes n'avaient toujours pas un statut et une influence comparables à ceux de leurs collègues masculins et une des explications à cet état de choses était la faible présence des femmes dans les réseaux informels. Dans le même sens, Clermont (1989) soutenait qu'il est difficile pour un gestionnaire d'être performant sans l'apport fourni par des réseaux autres que ceux établis par l'organigramme officiel de son organisation. Cela est encore plus important dans le secteur public à cause de ses vastes activités et de la complexité de ses impacts. D'après lui, se créer un réseau et y consacrer de l'énergie permettrait de se maintenir bien informé et de bénéficier des expériences des autres, les réseaux stimulent et nous forcent à revoir nos positions et à mieux faire.

Une dizaine d'années plus tard, Burke (2002) affirmait qu'alors que pendant les années '80 les valeurs dominantes mettaient de l'avant le perfectionnisme professionnel, à la fin des années '90, parmi les caractéristiques qu'on valorise le plus chez les dirigeants, se

trouvent leur capacité à inspirer confiance, leur tolérance envers la différence et le fait de savoir travailler en réseau. Burke et *al* (1995, 1995b, 2007), affirment que plusieurs études ont démontré que les femmes, surtout au niveau managérial, sont moins intégrées que les hommes dans les réseaux.

Cela veut dire que la préoccupation pour l'absence de réseautage informel de la part des femmes existe depuis déjà un bon moment, si l'on tient compte que les premiers travaux à en faire référence datent des années 80. Il est intéressant, à cet effet, d'observer d'un côté que le discours n'a pas changé et que la faible présence des femmes aux réseaux informels est encore un facteur invoqué dans les difficultés des femmes cadres, si l'on prend en compte par exemple ce qui est mentionné à cet égard dans l'étude de Lee-Gosselin et Ann (2012). Dans ce cas, l'introduction du discours sur la non-présence des femmes dans les réseaux dans les organisations, ne semble pas avoir modifié l'état des choses comme le suggèrent quelques travaux axés sur les impacts des nouveaux discours dans les pratiques organisationnelles (Dye et Mills, 2011).

La position «défavorisée» des femmes dans les organisations et dans les postes de direction n'apparaît donc pas contredite, mais les justifications et les explications de cet état de choses sont multiples.

Aucune des études consultées ne conteste le fait que la proportion des femmes aux paliers plus élevés de gestion est à la traîne derrière leur participation totale à l'emploi. En effet, il semble que les femmes sont, d'une part, sous-représentées dans les postes de direction si l'on tient compte de leur proportion sur la population active et de l'autre qu'elles restent cantonnées dans certains secteurs, dits 'féminins' et perçus comme moins importants et stratégiques. Cette situation s'expliquerait, selon certaines études de deux façons: d'une part, il s'agirait d'un choix personnel, d'autre part elles seraient obligées de s'y cantonner à cause de leurs responsabilités familiales (Wirth, 2001; Rinfret, 2003). Faire la part de choses semble assez complexe, les études consultées ne nous éclairent pas en relation à où se situe la ligne qui sépare le choix de l'obligation. Pourtant, la gestion est un domaine en processus de féminisation depuis plusieurs années, les qualités traditionnellement associées aux femmes sont très répandues dans les théories managériales, la valorisation des relations interpersonnelles étant une de ces qualités (Symons, 2007). En même temps, les études ont évolué en mettant de plus en plus l'accent sur les différences entre les hommes et les femmes dans leur façon de gérer aux postes de haute direction (Singh et Vinnicombe, 2000; Wagner et Birbaumer, 2007).

Dans les années 80 et 90, un des facteurs importants qui apparaissait mentionné dans les études sur la question était la question de la formation, le choix du domaine d'études contribue sans doute aux différences de carrière professionnelle (Des Rosiers et Lépine, 1991; Pigeyre, 1999). Selon Wirth (2001), cette différence de choix entre les hommes et les femmes est plus prononcée dans les études supérieures et universitaires. Elle avance que dans les pays de l'OCDE les femmes se concentrent dans certains domaines, par exemple la médecine et les humanités en général, alors que les hommes le font dans d'autres secteurs.

En fait, un des efforts soulignés par Wirth (2001) pour encourager et faciliter l'entrée des femmes dans les domaines non traditionnels consiste justement en l'élimination des stéréotypes dans les rôles des sexes. Femmes et hommes sont devenus théoriquement égaux à travers le diplôme, mais ceci se combine avec le discours de la différence, celle de la «nature féminine».

Le «plafond de verre» (*glass ceiling*) est un concept inventé aux États-Unis dans les années '70 pour décrire les barrières artificielles et invisibles créées par les préjugés organisationnels et attitudinaux qui bloquent l'accès des femmes aux postes de haute direction. Ces préjugés sont le reflet des inégalités sociales et économiques (Wirth,

2001; Rinfret, 1991; Belghiti et Rodhain, 2001; Pigeyre, 1999; Bruckmüller et *al*, 2014; Ryan et *al*, 2011). Selon Wirth (2001), les femmes sont bloquées à cause des préjugés et des stéréotypes que les hommes ont à leur endroit. Néanmoins, depuis l'avènement du mouvement féministe d'importants changements se sont produits dans l'acceptation sociale de l'équité des genres, dus surtout à un changement dans les perceptions des hommes et des femmes (Wirth, 2001). Les femmes ont accès à des emplois auparavant réservés seulement aux hommes, ce qui a modifié la vision du rôle de la femme dans l'économie. Cela devrait avoir un impact important sur la discrimination si l'on tient compte que la source majeure de celle-ci provient des attitudes envers les rôles sociaux et les comportements des hommes et des femmes (Wirth, 2001).

Plusieurs auteurs affirmaient que le fait que les femmes étaient minoritaires aux postes de haute direction avait un impact direct sur leur situation dans l'organisation en bloquant, entre autres choses, leur accès au sommet de la hiérarchie (Kanter, 1977; Rinfret, 1991). Cette situation empêchait la formation d'une masse critique ainsi que des modèles, éléments importants d'un réseau pour celles qui sont à la base (Wirth, 2001). Mais la situation a bien changé depuis, du moins en ce qui concerne leur force numérique dans les postes de direction, comme on l'a souligné plus tôt. Dans une étude sur la

présence des femmes aux conseils d'administration des organisations, Rinfret et Brière (2010) affirment que si la situation au Québec est meilleure qu'ailleurs dans le sens où elles sont plus nombreuses, c'est surtout dans les domaines considérés habituellement comme féminins.

En fait on pourrait considérer qu'en effet le sexe est une variable prise en compte au Québec depuis 1987. C'est en septembre de cette année-là que le gouvernement du Québec met en place le *Programme d'accès à l'égalité pour les femmes dans la fonction publique*, qui vise à augmenter le nombre de femmes dans les catégories d'emploi où elles étaient sous représentées, dont celle de l'encadrement supérieur.

Une étude menée par Heilman en 1997, montre que ces mesures n'étaient pas sans effet sur les perceptions des personnes quant à la compétence attribuée à ces femmes qui réussissent et qui ont été promues grâce à ces mesures. Les programmes comme celui d'accès à l'égalité au Québec sont des actions qui découlent de l'approche différenciée selon les sexes (gender mainstreaming); il s'agit de mesures préférentielles réservées aux femmes qui visent à corriger une situation d'inégalité (Cornet, 2002). Cette façon de résoudre la question soulève beaucoup de controverses, elle a des impacts

importants non seulement en ce qui concerne les perceptions à l'endroit des femmes, mais aussi dans la gestion des ressources humaines, tout particulièrement en ce qui concerne la notion et la gestion des compétences. Par exemple, privilégier un groupe peut être perçu comme discriminatoire par ceux qui n'en bénéficient pas, mais aussi pour les bénéficiaires, car ils peuvent très bien se sentir soupçonnés d'occuper leurs positions à cause de leurs caractéristiques personnelles et non de leurs compétences (Cornet, 2002).

Si le mécanisme fait en sorte que les femmes sont perçues comme des concurrentes déloyales, ceci peut d'une part affaiblir leur estime de soi et leur confiance en elles-mêmes et d'autre part, avoir un impact négatif et non négligeable sur la perception des compétences des femmes. Par ailleurs, ces programmes s'adressent à un groupe homogène alors que les femmes sont traversées par d'autres rapports sociaux qui ne sont pas égalitaires (Cornet, 2002; Kergoat, 2005).

À la lumière de tout ce que nous avons exposé, il nous semble que le problème reste entier du point de vue de l'organisation, car si son but est d'être le plus efficace possible dans l'atteinte de ses résultats, la proportion d'hommes et de femmes qui la constituent ne devrait pas être déterminante. En revanche, les compétences des uns et des

autres sont à notre avis bien plus importantes et là, la question des stéréotypes joue un rôle fondamental.

Les femmes et les postes de haute direction

D'après Marchand et *al* (2007), il y a une coïncidence dans les études sur les femmes et leur accès aux postes de haute direction : les hommes y accèdent en plus grand nombre et plus facilement. Selon Laufer (2008) les organisations modernes se sont ouvertes aux femmes, mais il semble que la crédibilité de ces dernières fasse défaut. L'évolution hiérarchique des femmes est très importante, toutefois une certaine segmentation persiste. Selon Laufer, l'accès des femmes au marché de travail reste très largement déterminé par leur situation familiale et de ce fait elles ont des difficultés à imposer leur crédibilité et leur autorité. Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian (2008) vont dans le même sens.

Laufer signale que la crédibilité est non seulement la somme de réalités, mais aussi d'images, de perceptions et d'apparences. Lorsqu'il est question de dirigeants, il semble qu'on accorde plus de crédibilité et de confiance aux hommes, du moins plus facilement (Mainiero et Sullivan, 2005). Un exemple des implications de cette

situation est la difficulté pour les femmes lorsqu'il est question de mentorat. -si l'on tient compte de l'importance d'avoir un mentor pour l'accès aux postes de haute direction-. En effet, comme le souligne Rosenthal (2010), il semble que les femmes ont plus de difficultés en ce sens que les hommes et de plus, elles sont majoritaires à identifier, en tant que mentor, d'autres femmes, alors que les hommes font des choix plus diversifiés. Suivant le même auteur, notons qu'un mentor est quelqu'un qui s'intéresse à nous et notre développement, et décide en ce sens de nous aider et nous soutenir dans notre carrière.

Cette situation s'explique, du moins en partie par la persistance des stéréotypes qui résistent au changement (Cornet, 2008; Wood, 2008; Camussi et Leccardi, 2005). Kellerman et Rhode (2009), affirment que les stéréotypes constituent de pièges qui favorisent une représentation rigide et fautive à plusieurs égards, surtout lorsqu'il est question d'hommes et femmes. Ces préjugés font en sorte que les femmes, pour être promues –et ensuite crédibles- doivent démontrer un «surtravail» et une «surimplication», aller au-delà des attentes de l'organisation (Bender et Pigeys, 2008; Marchand et *al*, 2007). Badoux (2005), souligne que les femmes cadres sont en général plus diplômées que leurs collègues masculins, mais doivent travailler beaucoup plus pour ne pas être jugées sévèrement.

Selon Bender et Pigeyre (2008), alors que pour les hommes l'accès au pouvoir est axé sur l'action, sur la réalisation d'objectifs, pour les femmes il représente la capacité de faire et surtout d'aider les autres, d'être en relation et en harmonie avec les autres. Fels (2004), citée par les auteures, affirme même que l'identité des femmes est associée au service, au don, ce qui agirait comme contrainte lorsqu'il s'agit de postes de commandement. D'ailleurs, selon certaines études, dont celle de Symons (2007), construire un réseau de relations est un des thèmes qui font partie de l'éthos féminin, qui apparaît dans le nouveau discours managérial et qui s'éloigne d'une culture masculine.

Cela est peut-être dû à la façon dont plusieurs femmes exercent l'autorité. Selon Laufer (2008) les stéréotypes concernant la façon d'agir des femmes ont un impact important sur la relation qu'elles entretiennent avec l'autorité. Et en ce sens, les politiques de diversité, ancrées dans une perspective de valorisation des différences individuelles, peuvent avoir des objectifs et des justifications ambiguës. Les femmes ont une image d'elles-mêmes qui les amène à avoir des rapports ambivalents avec l'autorité. Elles assument ainsi un rôle (de femme) qui s'inscrit non pas à travers les structures, mais dans la relation avec les autres. Ainsi, alors que le

pouvoir majeur d'une personne réside dans ses interactions avec les autres, les femmes préfèrent utiliser le pouvoir indirect, axé sur des ressources telles que l'affection et l'approbation plutôt que sur les compétences. Ce sont des stratégies de court terme et selon l'auteure, très peu efficaces à long terme. Même en relation à cette question, le réseau s'avère très important, car il ne permet que l'accès à l'information ou les opportunités professionnelles, il donne aussi de la confiance dans l'action (Carrier et *al*, 2006).

Cornet et Bonnivert (2008) soulignent que s'il y a absence de différence entre le mode d'exercice de l'autorité des hommes et des femmes, l'intérêt d'ouvrir l'accès à ces postes aux femmes reposant sur les compétences, elles seraient tout aussi compétentes que les hommes. Mais si, en revanche, on considère qu'il y a des différences, alors l'intérêt d'augmenter le nombre de femmes dans la haute direction n'existe que si cette différence apporte de bénéfices à l'organisation. Pourtant, ces auteures identifient aussi les capacités relationnelles comme une compétence féminine, ce qui devrait en principe les favoriser en termes de réseautage.

Pulcini (2005) et Caillé (2012), qui travaillent tous les deux dans la perspective maussienne antiutilitariste, coïncident sur une explication possible et une issue au dilemme. En effet, les deux

auteurs affirment que dans la tradition occidentale la femme est présentée comme un sujet relationnel et donateur, qui personnifie en quelque sorte la fonction de lien et de cohésion. Cela semble effectivement positif, mais ce n'est pas si simple, car cette même image est celle qui engendre leur exclusion et a un impact négatif sur leur identité. Le problème, selon les auteurs, est que cette valorisation des qualités féminines renforce leur rôle maternel, et si la femme tente de s'y soustraire –souligne Caillé- elle bouleverse un ordre social fondé sur la différence des sexes. Toujours selon ces auteurs, la perspective maussienne du don permet de sortir de ce piège, car selon elle, on donne pour entrer en relation, pour faire partie, pour faire circuler les choses. Le don prend son origine dans la prise de conscience d'un sujet de sa propre insuffisance, il entre ainsi dans une dynamique relationnelle, conçue comme un acte de réciprocité. En ce sens, les femmes peuvent assumer leur rôle traditionnel de «donatrices» en transformant cet attribut passif en instrument actif d'une nouvelle définition d'elles-mêmes. Cette perspective, sur laquelle nous allons revenir, est intéressante, car vient rejoindre la notion de réseau informel qui nous intéresse.

Les femmes et les réseaux

Dans les études que nous avons recensées, la faible présence des femmes dans les réseaux informels semble faire l'unanimité. En général, toutes les recherches ont aussi tendance à coïncider sur le fait que les femmes sont considérées comme moins influentes que les hommes dans les organisations et que leur absence des réseaux en est une des raisons essentielles pouvant expliquer cette perception. Malgré cela et une certaine coïncidence aussi que la qualité du réseautage est crucial pour l'accès et le succès aux postes de haute direction (Carrier et *al*, 2006), peu d'études se sont penchées sur la conception que les femmes ont des réseaux informels, la grande majorité y fait référence parmi d'autres facteurs comme obstacles à leur accès et leur succès aux postes de haute direction. Il est aussi nécessaire de souligner que s'il y a beaucoup de travaux qui font référence aux réseaux des femmes, majoritairement on n'y conçoit pas les réseaux en termes de sociabilité, tel que nous l'entendons dans cette recherche.

Plusieurs études menées dans les années 80 et 90 affirment que les femmes ont tendance à se rallier à la structure formelle de l'organisation et à négliger les réseaux informels. Il semble que les femmes croient dans les réseaux formels plutôt que dans les réseaux informels (Brass l'affirmait déjà en 1985 et Badoux, revenait avec

la même thèse presque dix ans plus tard en 1994). Deux aspects viendraient corroborer cette affirmation: la conviction que la compétence professionnelle est l'atout primordial de réussite et le fait de croire au «parrainage» comme essentiel à l'avancement de carrière (Pigeyre, 1999). Le mentorat a été considéré comme particulièrement important pour la carrière des femmes pendant les années 90 et on en débat encore (McGuk, 2013; Vandenabeele, 2013). Or, comme l'affirmaient Burke et *al* déjà en 1995a et b, le mentorat est très important au début de la carrière, alors que les réseaux sont plus efficaces lorsqu'il s'agit d'accéder aux postes supérieurs ou de mieux performer une fois en place.

Bien que nous ne discutons pas des avantages du mentorat, ni encore que celui-ci puisse être considéré comme une sorte de réseau, il importe ici de comprendre qu'il s'agit d'un type de rapport d'une nature différente. En ce sens, Burke et *al* (1995a) affirmaient que tant le mentorat que les rapports avec les pairs facilitent le développement personnel et de carrière, mais les relations avec les pairs ont plus d'avantages, car il s'agit de rapports non hiérarchisés et d'aide réciproque. Pourtant, il est important de souligner que de nos jours non seulement le problème est toujours présent, mais aussi les solutions. Ainsi, Bruna et Chauvet, (2014) qui trouvent que les femmes sont défavorisées par leur déficit en réseautage, proposent

le mentorat des femmes cadres, car, selon elles, il permettrait un élargissement «patronné» de leurs réseaux professionnels.

Wirth affirmait déjà en 2001, que l'absence des réseaux et donc de visibilité des femmes est un facteur important dans leurs difficultés d'accès et de succès aux postes de cadres supérieurs et, malgré cela, elles ne semblent pas très enthousiastes à s'y intégrer. Cela coïncide avec ce qui est rapporté par d'autres études plus actuelles; Lee-Gosselin et Ann (2012), par exemple, affirment que les femmes qui ont participé dans leur recherche n'ont pas de réseaux professionnels aussi solides que les hommes; les auteures signalent comme une cause possible le fait qu'elles changent plus souvent d'organisation. Cela nous semble pourtant une bonne façon de se constituer un réseau solide et diversifié. Mais les auteures signalent que les femmes ayant participé à l'étude ont affirmé que ces réseaux leur ont été quand même très utiles, notamment en leur apportant plus d'autonomie et une expérience plus diversifiée.

Selon Sharafizad (2011), les cadres qui accèdent aux plus hautes fonctions hiérarchiques ont, en général, un réseau relationnel très élargi. Ces réseaux sont de lieux où l'on échange entre pairs avec des expériences très diverses, c'est un peu différent des regroupements affinitaires qui caractérisent les réseaux des femmes

–qui amènent à une socialisation au féminin, endogamique- où s'établissent bien souvent des liens forts et durables.

Bruna et Chauvet (2014) se sont intéressés aux freins relationnels qui entravent l'insertion professionnelle des femmes cadres, car ils nuisent à leurs performances –Belghiti et Rhodain, 2001 arrivaient déjà à la même conclusion-. L'étude souligne la quasi-exclusion des femmes des sphères de socialisation informelle dans les organisations et l'inadéquation de leurs stratégies relationnelles. Face à cette situation, toujours selon Bruna et Chauvet, les femmes se tournent vers leur entourage proche et familial afin d'avoir des conseils et du soutien. Carrier et *al* (2006) avaient déjà souligné cette caractéristique particulière, ils affirmaient que très souvent les réseaux des femmes sont axés sur la famille et les amis proches, ce qui fait des réseaux peu étendus, dont l'impact et la pertinence sont moindres. Car, pour être efficace, un réseau doit être ouvert et complexe (Julien et *al*, 2004). Chabaud et Labèque (2013) font le même constat, et affirment que cette façon de faire les met en désavantage face à ceux qui disposent d'un réseau professionnel, où les conseils sont plus pertinents. La même problématique a amené Wagner et Birbaumer (2007) à s'intéresser à la manière dont les femmes s'affirment dans leur travail et dans leurs relations avec leurs collègues. Dans leurs conclusions, elles affirment que les

femmes ambitionnent d'être visibles, elles veulent faire la différence dans leurs organisations, et pourtant elles restent toujours peu présentes dans les réseaux informels; cela a une incidence sur leur visibilité et nuit à leur ascension professionnelle (Hamouda et *al*, 2006; Costandinitis, 2010).

Dans le même sens, Davidson et Burke (2005) qui s'intéressent aux femmes dans le management, affirment que si bien les femmes ont fait leur entrée dans le marché du travail à un niveau comparable à celui des hommes, les itinéraires et les expériences professionnelles divergent assez vite, surtout lorsqu'il s'agit des postes de cadre supérieur. Et encore une fois, parmi les raisons mentionnées se trouvent leurs difficultés concernant les réseaux informels professionnels. Marchand et *al* (2007) affirment aussi que les réseaux sociaux constituent une barrière fondamentale pour les femmes, car ils offrent une excellente visibilité. Brière et Rinfret (2010) soulignent aussi l'importance de développer des réseaux, plus encore, selon elles il n'y a pas de substitut au réseautage surtout lorsqu'il s'agit d'accès à l'information stratégique.

Davidson et Burke (2005) affirment qu'il s'agit d'un facteur limitatif important et persistant. Ils laissent aussi entrevoir qu'il y a des attitudes sociétales et de comportements à modifier de la part de

femmes, mais aussi de changements qui devraient être faits dans certains discours. Ceci va dans le même sens que ce que soulignent Turcot Di Fruscia (2013) et Bruckmüller et al (2010) sur le management au féminin. Selon ces auteurs, dans cette rhétorique nouvelle, le masculin reste associé à la rationalité alors que le féminin est axé sur le soin des autres, reproduisant ainsi les vieux stéréotypes. Cela coïncide aussi, avec Burke et Sarda (2007) ainsi que Fortier et Harel Giasson (2007) qui trouvent que la féminisation du discours managérial pourrait n'être qu'une autre forme nouvelle de contrôle, car différencier le «management au féminin» du management tout court, peut avoir de conséquences sur l'image et la confiance en soi des femmes –préalables importants pour être cadre-.

Cela est intéressant, car ce discours managérial met de l'avant les aptitudes relationnelles et coopératives des femmes, considérées comme importantes pour la gestion, ce qui redouble notre intérêt pour les réseaux : pourquoi alors sont les hommes qui réseautent le plus? En fait, on pourrait expliquer cela différemment, si l'on suit ce que nous disent, par exemple, Marchand et al (2007) : d'une part, il est vrai que les femmes participent moins, celles qui ont participé à l'étude soulignent l'importance de développer des réseaux et de s'y investir davantage. D'autre part, il arrive qu'elles préfèrent les

réseaux de femmes, qui selon les auteurs, ont tendance à privilégier le soutien, ce qui les positionne à la périphérie de l'influence.

Nous nous demandons alors : les femmes accordent-elles vraiment d'importance aux réseaux? Est-il vrai qu'elles ne trouvent pas l'intérêt d'y participer? Si les femmes ne s'intéressent pas aux réseaux, cela ouvrirait une tout autre voie d'explication concernant leur faible présence et le peu de visibilité parmi les cadres supérieurs. Il serait alors important d'éclairer leur point de vue sur la question.

De quels réseaux parlons-nous?

À la fin des années 90 et début des années 2000, la problématique de la faible présence des femmes dans les réseaux était toujours présente et continuait d'intéresser les experts. Le fait que les femmes soient si faiblement intégrées aux réseaux informels de l'organisation constitue un problème très important, car cela ne fait que renforcer les stéréotypes et les attitudes négatives envers elles, affirmait Linehan (2001). Une autre étude soulignait que cette faible présence des femmes dans les réseaux informels empêchait le

développement d'importantes relations nécessaires pour une meilleure performance (Rothstein et *al*, 2001).

Pour de nombreux auteurs/es qui se basent sur les travaux de Kanter (1977), c'était le positionnement des femmes dans la hiérarchie organisationnelle -peu nombreuses et cantonnées dans des postes non stratégiques- qui ne favorisait pas leur accès aux réseaux formels et informels nécessaires pour avancer dans les organisations (Rinfret, 1991; Wirth, 2001; Agars, 2004). Dans le même sens, Rothstein et *al* (2001) soutiennent que le fait que les femmes soient sous-représentées dans les hauts niveaux de la hiérarchie limite leur accès aux réseaux dominants et affaiblit du même coup leurs propres réseaux, car le soutien instrumental y est moindre. Ces derniers allaient encore plus loin en soulignant que parmi les résultats de leur recherche tant les hommes que les femmes reçoivent la même diversité de soutien de leurs réseaux. Sauf que les réseaux des femmes ont des limitations du fait qu'elles sont moins nombreuses dans les postes de haute direction, ce pourquoi les femmes ont besoin des hommes, dans leur réseau, pour garantir cette diversité. Selon eux, le fait que les femmes soient minoritaires dans les postes de pouvoir fait en sorte que tant les hommes que les femmes aient une préférence pour développer des liens avec des hommes plutôt qu'avec des femmes. C'est aussi pour la même raison que la

présence des femmes dans les réseaux de managers est plus faible et que les hommes sont plus nombreux à offrir l'appui nécessaire. Toutefois, cela n'affecte pas le type de soutien reçu. Selon eux, les femmes ne sont pas exclues des réseaux informels des hommes, mais les contraintes d'opportunité -toujours à cause de la force numérique- font en sorte que les réseaux des femmes sont mixtes et que la majorité de leur soutien provient des hommes.

Ce point de vue est toujours étudié, comme le montrent par exemple les travaux d'Adams et *al* (2009) ainsi que ceux de Ryan et *al* (2011), qui soutiennent aussi que le problème se trouve dans la sous-représentation des femmes en haut de la pyramide organisationnelle. Pourtant, dans une étude sur le positionnement des femmes dans l'entrepreneuriat au Québec et au Canada, Carrier et *al* (2006) affirment que malgré une croissance fulgurante de leur présence dans les postes de direction, certaines limitations persistent, et soulignent notamment l'accès aux réseaux et, en conséquence, à l'information stratégique, à la formation -expérience- et au financement. Ils soulignent aussi la tendance des femmes à se regrouper en réseaux féminins, et bien que les hommes en font la même chose -se regrouper en réseaux masculins-, les femmes sous-utilisent le réseautage et selon eux la raison semble être une fois de plus le «manque de temps».

De quel type de réseau parle-t-on dans ces études exactement? On peut poser la question, si l'on considère qu'en fait, ces auteurs semblent associer les réseaux interpersonnels aux coalitions de pouvoir reliées à la hiérarchie organisationnelle. En ce sens, il nous semble important de souligner la différence entre l'habilité à se bâtir un réseau informel et l'habilité politique. Cette dernière requiert, en effet, de prêter attention à la structure de pouvoir de l'organisation. Comme l'affirmait Harel-Giasson (1998) pour être habile politiquement, il est nécessaire de bien lire et de bien sentir la dynamique de pouvoir en place, c'est-à-dire, identifier ceux qui détiennent le pouvoir formel, ceux qui contrôlent, ceux qui ont l'information, ceux qui influencent. Ce n'est pas en ce sens que les réseaux informels sont définis et ce n'est pas en ce sens que nous l'abordons dans cette étude. À cet égard, et pour mettre la différence au clair, prenons la distinction faite par Boni-Le Goff (2010). En effet, cette auteure affirme que les réseaux de femmes présentent deux configurations très différentes : il y a les réseaux informels, où l'on trouve des femmes qui occupent de fonctions semblables, qui se réunissent sans aucun cadre formalisé et échangent sur des sujets extrêmement variés. D'autre part, on trouve des réseaux qui s'apparentent plutôt à des groupes d'intérêt, qui sont pour la plupart institutionnalisés –donc formels-, portent un nom et accueillent en

général des personnes cooptées. L'objectif est très différent. C'est le premier type de réseau qui nous intéresse dans cette étude.

De nos jours, les femmes bâtissent de plus en plus de réseaux, mais cela n'est pas nouveau, si l'on tient compte de ce qui est rapporté dans plusieurs études, depuis les années 1980 les initiatives pour créer de réseaux de femmes se sont multipliées. Au Québec en particulier, les réseaux de femmes cadres ont commencé à se créer à partir des années 1980 et se sont multipliés depuis dans les différents ministères et organismes (Harel Giasson et *al*, 2007; Fortier et Harel Giasson, 2007). Ce sont des réseaux très divers tant dans leur taille que dans leur but, mais ils sont axés dans l'ensemble –toujours selon les auteures- sur l'entraide, le partage d'information ainsi que l'amitié et la mise en valeur des réalisations des femmes. En effet, partout en Occident la tendance est à construire des réseaux pour les femmes (Costantinidis, 2010; Boni-LeGoff, 2010), car la construction -et l'utilisation- de réseaux apparaît toujours comme une des explications essentielles des difficultés des femmes, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de leur accès aux postes de haute direction (Manolova et *al*, 2007). Pourquoi le problème persiste-t-il toujours 30 ans plus tard?

Certains auteurs se posaient la question au début des années 2000. Ainsi, selon Linehan (2001) par exemple, le problème réside dans la façon dont le concept de «réseau informel» est compris. Selon elle, plusieurs chercheurs associent le réseau informel au «club d'hommes» traditionnel. En effet, Ibarra au début des années 90 (1993), de même que Markiewicz et *al* un peu plus tard (2000), affirmaient qu'une des raisons pour laquelle les femmes n'étaient pas bien intégrées aux réseaux informels était la nature différente des réseaux féminins. Selon les mêmes auteurs, les réseaux des femmes fournissent à leurs membres fondamentalement un soutien social et affectif, alors que les réseaux des hommes sont surtout axés sur le soutien professionnel. Cela constitue une source de stress pour les femmes dans l'organisation, car elles doivent maintenir un délicat équilibre entre les deux types de réseaux, le problème étant qu'un de ces réseaux peut les rejeter à cause de leur engagement dans l'autre. Dans son enquête auprès de femmes cadres, Boni-Le Goff (2010), affirme que les femmes qu'elle a rencontrées hésitent, quand elles parlent des réseaux et de leur engagement à l'un ou plusieurs, entre la posture militante et l'objectif centré sur les bénéfices personnels qu'on obtient d'élargir son horizon professionnel.

On peut bien se poser la question : est-ce cette hésitation qui éloigne les femmes des réseaux? Il est important de clarifier cet aspect, car il peut avoir confusion entre deux objectifs bien différents, même si l'on accepte qu'ils se rejoignent sur certains points. En effet, lorsqu'il s'agit d'un réseau formel, l'engagement demande plus de temps et d'investissement personnel –cela pourrait expliquer l'absence ou encore le manque d'intérêt de certaines femmes-. Il est important de clarifier ce point, surtout si l'on tient compte des résultats de certaines études. Par exemple Fortier et Harel Giasson (2007) affirment que la tendance des femmes à créer leurs propres réseaux ne semble pas pallier les problèmes auxquelles elles font face dans les organisations. Boni-Le Goff (2010) présente une conclusion semblable, elle affirme que si bien l'objectif des réseaux formels vise notamment l'entraide mutuelle, c'est dans les réseaux informels que les femmes trouvent l'aide dont elles ont besoin pour surmonter, entre autres, les problèmes des expériences professionnelles ainsi que de la discrimination.

Est-ce la nature des ressources échangées qui limite? Ou bien est-ce la façon dont les femmes vont interagir à l'intérieur des réseaux qui vient les limiter? Ces questions sont importantes et il faudrait chercher un éclairage à ce sujet. Parmi les études que nous avons recensées, il n'y en a presque aucune qui aborde ces questions de

façon directe récemment, il faut remonter le temps pour en trouver. Par exemple, d'après Burke et *al* (1995a et b) les hommes et les femmes interagissent avec les autres de façon distincte dans les organisations, ce qui explique la différence de positionnement dans les réseaux. L'échange entre les hommes est basé sur les compétences et l'expérience professionnelle, ce sont ces aspects-là qui leur permettent d'occuper des positions centrales dans les réseaux. Alors que les femmes obtiennent un meilleur positionnement à travers le contrôle de ressources critiques.

Selon Markiewicz et *al* (2000) les hommes et les femmes sont égaux quant à l'importance accordée au fait d'adhérer aux réseaux, mais une fois à l'intérieur les uns et les autres interagissent différemment. En général, selon elles, les résultats des études sur la question suggèrent que les femmes sont particulièrement désavantagées dans les réseaux informels plutôt que dans les formels et cela a un impact dans leur visibilité. Les rapports informels des femmes sont «face à face» alors que ceux des hommes sont plutôt «côte à côte», ce qui se traduit par une tendance des femmes à une relation plus intime, un à un, alors que les hommes seraient plus ouverts. Toutefois, les rapports féminins, selon elles, ne sont pas uniquement émotifs, comme plusieurs l'affirment, mais aussi instrumentaux. Burke et *al*. (1995a et b) affirment que les réseaux que se créent les femmes

ressemblent plus à ceux des hommes quand leur groupe de relation immédiate inclut des femmes et des hommes.

Dans le même sens, Lee et Robbins (2000) soulignent que la plupart des recherches sur la question affirment que les femmes ont plus tendance que les hommes à établir des rapports de proximité. Ainsi, la différence entre les hommes et les femmes se trouve dans le type ou la nature des relations bâties et les résultats de leur étude confirment cette hypothèse. Par ailleurs, ils ont trouvé que les femmes apprennent à se différencier des autres tout en gardant de bons rapports, alors que les hommes ont des rapports plus nombreux tout en gardant leur indépendance.

Travers et Pemberton (2000) mentionnent aussi quelques différences entre les réseaux des femmes et ceux des hommes. Parmi celles-ci, il semblerait que les hommes comptent plus de collègues dans leurs réseaux que les femmes, ce qui entraîne, selon les auteurs, un important désavantage en matière de carrière pour les femmes. Autre différence en rapport avec la première –aussi observée par Ibarra (1993)- est que les réseaux des hommes tendent à être plus instrumentaux, où les échanges portent surtout sur l'information, l'expertise, les avis professionnels et d'autres ressources reliés au travail. Alors que parmi les femmes, les réseaux semblent être plutôt

amicaux, plus axés sur le soutien affectif. Toujours selon les mêmes auteures, la nature –différente- de ces réseaux détermine les ressources qu'on y échange.

Parmi les études plus actuelles que nous avons recensées, nous pouvons mentionner celui de Bruna et Chauvet (2014) qui font référence aux réseaux de femmes tout particulièrement. Elles affirment que ces réseaux reposent sur un regroupement affinitaire, ce qui les amène à privilégier une socialisation au féminin, endogamique. Ces réseaux n'acceptent pas d'hommes, par définition, et cherchent à créer un espace informel de confiance et de confiance axé sur de liens forts et durables. Constantinidis (2010) pour sa part, signale que les résultats de son étude sur les femmes et les réseaux montrent qu'il y a différentes logiques d'action des femmes par rapport aux réseaux et si bien certaines semblent avoir quelques difficultés liées au genre et préfèrent faire partie de regroupements de femmes exclusivement, d'autres vont plutôt aller vers des réseaux mixtes.

Les différents types de réseaux: la nature et l'importance des réseaux informels

Depuis plusieurs années, l'intérêt porté aux réseaux n'a pas cessé de croître, comme le montrent les nombreuses études ayant abordé la

question; la littérature sur le sujet est extrêmement diversifiée autant du point de vue des disciplines qui s’y intéressent, de la conception de «réseau», que de la façon de l’aborder. Ça fait maintenant une vingtaine d’années, Burke et *al* (1995a et 1995b), soulignaient que les résultats de leur recherche indiquaient que l’appartenance à un réseau est fortement associée à l’influence et aux promotions dans l’organisation. On affirme depuis ce temps que les gens sont responsables de leur carrière, qu’ils n’agissent pas seuls, mais à l’intérieur d’un réseau de développement professionnel; avancer dans sa carrière professionnelle n’est plus un acte solitaire et le réseau personnel en est le principal soutien qui peut, en fonction de ses caractéristiques, faciliter ou limiter l’action; ceci est vrai notamment pour les cadres (Baret et *al*, 2006; Ventolini, 2010; Bruna et Chauvet, 2014). Weber et Khademian (2008) croient aussi que les réseaux sont très importants pour les gestionnaires. Ils affirment que ces derniers doivent développer leurs réseaux pour mieux gérer les affaires publiques, de plus en plus complexes. Selon O’Toole (2015), les gestionnaires publics ont tendance à ignorer les réseaux et c’est une responsabilité qu’ils doivent reconnaître, car une des clés pour changer le management est probablement de générer une coopération entre les gens dans les organisations.

Pourtant, comme le souligne Huet (2009), les réseaux ont aussi parfois mauvaise presse, plusieurs les voient comme suspects. En effet, dans une étude menée au début des années 2000 (Berman et al, 2002) montrait que les cadres qui ont une vision positive des réseaux informels considèrent parmi leurs avantages l'accès à l'information, le support professionnel, un climat de travail plus agréable et la réduction de stéréotypes; alors que ceux qui ont une vision défavorable des réseaux informels désapprouvent surtout les rapports entre différents sexes et considèrent que ces réseaux ne font que distraire les gens et ne favorisent pas l'attention au travail. Dans d'autres cas, on souligne que le développement de relations, notamment entre cadres, peut encourager des stratégies de collusion, en favorisant la création de réseaux de pouvoir (Vigliano et Barré, 2010). Ces visions non favorables aux réseaux, peuvent-elles être à base de la désaffection que les femmes semblent en avoir?

Pour Lazega et Icher (2011), ce ne sont pas les réseaux qui sont en question, ils affirment que dans une société comme la nôtre actuellement, fortement managériale, avec une division du travail sophistiquée, dans un contexte individualiste axé sur une mise en concurrence de plus en plus forte entre individus, resauter dans le seul but d'échanger de l'information de façon réciproque, de mettre de l'avant l'action commune ou la collaboration, sont des

comportements qui semblent évidemment moins possibles que le développement des alliances de pouvoir. Putnam (2005) semble croire aussi que la société dans laquelle nous vivons et le rythme effréné qu'elle nous impose militent contre les relations personnelles. Weber et Khademian (2008) croient que le défi le plus important qui imposent les réseaux est celui de l'intégration de connaissances et de construire une compétence collaborative dans ce contexte individualiste et concurrentiel. Ces observations sur le contexte dans lequel se développent les réseaux nous semblent très importantes, car elles vont à l'encontre d'un élément essentiel des réseaux informels : la réciprocité.

La notion de réseau informel est basée sur les travaux de Granovetter (1973) et de Burt (1992) qui vantent les avantages des liens faibles, qu'ils décrivent comme des rapports de peu de proximité émotionnelle. Comme le soulignent Baret et *al* (2006), vu que les réseaux donnent accès à bien de choses, dans le contexte décrit, on peut reprocher aux travaux sur les réseaux dans le domaine de la gestion de s'attarder de façon excessive sur la perspective instrumentale et utilitariste.

Depuis le début des années 2000, les réseaux sociaux sont devenus un sujet majeur notamment en sociologie, en économie et en théorie

des organisations. La perspective économique privilégie l'intention stratégique de l'acteur qui cherche à maximiser l'utilité dans la construction du réseau personnel (Ferrary, 2010). Ainsi, un lien social donne un accès privilégié à des informations stratégiques qui vont permettre d'apprécier de façon anticipée les risques encourus et permettre d'agir en conséquence (Barden et Mitchell, 2007). Mais, comme le soulignent Lazega et Icher (2011), l'échange social n'est pas un échange marchand, ou du moins ne l'est pas toujours.

De façon générale, quand on parle de réseaux sociaux on fait référence à des liens établis entre personnes, généralement positifs, forts ou faibles, tels qu'il y a une connexion directe ou indirecte de chacun des participants à chacun des autres, permettant ainsi la mise en commun des ressources (Lemieux, 2000). Un réseau social est un ensemble de relations de connaissance et interconnaissance liant des acteurs dans un espace social donné, de manière plus ou moins directe, intense et durable (Bruna et Chauvet, 2014). Le réseau social d'une personne est un ensemble de relations sociales de caractéristiques différentes liant l'individu et ses interlocuteurs, dans un cercle social donné; ce dernier peut être familial, professionnel, associatif, par exemple, mais toujours très peu formalisé (Lazega et *al*, 2007; Vigliano et Barré, 2010). À travers ce tissu de relations sociales circulent de ressources variées dans une

dynamique d'échange social (Bruna et Chauvet, 2014). Les relations sont conçues comme des canaux à travers lesquelles circulent des ressources hétérogènes autant sociales que marchandes (Lazega et Icher, 2011).

La force des liens

L'importance des liens sociaux, initiée par Tocqueville en 1830, a été remise au centre des débats politiques et scientifiques par Putnam. En effet, dans son étude sur les différences de développement entre les régions de l'Italie (1994), il mentionne comme un des facteurs fondamentaux du développement l'appartenance des gens aux réseaux (associations). Il a trouvé que l'indicateur le plus significatif de la «sociabilité civique» était l'intensité de la vie associative. Les citoyens des régions les plus civiques participent activement à toutes sortes d'associations. Ces réseaux sont axés sur une collaboration horizontale. La réciprocité pratique se trouve au cœur de ce type d'association. Selon lui, si les acteurs ne sont pas capables de s'engager entre eux, ils doivent renoncer aux nombreuses opportunités de gain mutuel. Cet aspect associatif avait déjà été abordé par Tocqueville (1830) aux États-Unis, qui s'inquiétait à l'époque de la croissance de l'individualisme en France. Il affirmait l'importance des associations, car, d'après lui, ça donnait aux gens le goût de collaborer, d'agir ensemble; les

associations étaient le moyen de sociabiliser et une protection contre l'individualisme. Or, cette tendance à l'association est en déclin aux États-Unis depuis les années 60 (Hamidi, 2013). En effet, Putnam (2000) en fait référence dans son ouvrage *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*. Il y affirme que le déclin de la sociabilité est dû surtout au déclin de la confiance, et la détérioration de cette dernière peut s'expliquer par l'individualisme créé par la société de consommation.

Aujourd'hui, cette préoccupation pour les liens sociaux est toujours présente. Dans cette lignée, Hamidi (2013) signale que les groupements sont, de nos jours, différents : ils sont professionnalisés et spécialisés sur de thématiques particulières, plus proches du *lobbying*; il s'agit donc de groupes qui sont moins diversifiés du point de vue social. Toutefois, toute la réflexion autour de la notion de Putnam sur le capital social a permis de remettre à l'ordre du jour des questions essentielles sur plusieurs aspects, les réseaux de sociabilité formels et informels entre autres.

La recherche sur les réseaux montre deux perspectives, une micro et une macro; la première est axée sur les interrelations personnelles et la deuxième sur la configuration des réseaux (Kilduff et Brass, 2010a). La notion de coopération versus la culture concurrentielle

imprègne les travaux sur les réseaux sociaux (Xiao et Tsui, 2007), et cette compétitivité entre deux perspectives fait l'objet de débats vigoureux (Kilduff et Brass, 2010a), le domaine de la gestion en fait partie.

Une des idées les plus importantes qu'on trouve dans la recherche sur les réseaux sociaux est la croyance qu'ils favorisent l'apparition d'opportunités ou des contraintes d'importance pour les gens ainsi que pour les groupes (Kilduff et Brass, 2010b). Une des contributions théoriques majeures en ce sens est celle de Burt (1992) sur les trous structureaux.

Kilduff et Brass soulignaient en 2010 (a) qu'une des questions que les futures recherches devraient aborder concerne les ressources qu'échangent les gens à l'intérieur des réseaux. Selon eux, les réseaux fermés sont censés engendrer des normes communes et la confiance, mais cela n'a pas encore été testé. En ce sens, la recherche de Xiao et Tsui (2007) suggère que les réseaux ouverts –comportant des trous structurels- donnent accès à des informations non redondantes, mais c'est dans les réseaux plus fermés que l'on trouve la collaboration, l'innovation, l'apprentissage de connaissances complexes.

Kilduff et Brass (2010a) restent un peu trop collés sur la perspective utilitaire du réseau. Toutefois, ils affirment que le débat initié depuis peu de temps autour de l'importance des liens informels –indirects– offre une perspective significative pour progresser dans la recherche sur les réseaux. Ils posent des questions telles que: Est-ce que l'utilité des contacts dépend des liens informels ou indirects et du contenu échangé dans le réseau? Mais dans leur vaste recension, on ne voit aucune référence à la conception que les individus ont du réseautage. En revanche, il est possible d'apercevoir l'influence des contextes de certaines théories (Granovetter, 1973 axée sur la force des liens et Burt, 1992, sur les trous structuraux –perspective très utilitariste).

Les réseaux sont considérés comme des conduits servant à véhiculer la connaissance et/ou de l'information (Vigliano et Barré, 2010). En ce sens, la force des liens établis devient fondamentale. C'est notamment à Granovetter (1973, 2003) que l'on doit la distinction entre les liens forts et les liens faibles. Granovetter a développé le concept de la force des liens pour caractériser la nature des relations sociales (Brulhart et Claye-Puau, 2009). Il définit la force des liens en fonction de l'intensité affective (proximité), de la fréquence des interactions et du degré de réciprocité. Un lien faible est une relation distante avec absence de proximité affective et la fréquence de

l'interaction se caractérise par des contacts occasionnels; à l'inverse, le lien fort constitue une relation étroite, avec des échanges fréquents, axée sur des rapports de confiance.

Plusieurs auteurs ont repris cette distinction. Pour Ferrary (2010), les liens forts sont ceux qui relèvent de la famille et des amis proches, où les ressources sont notamment le soutien affectif, alors que les liens faibles qui correspondent à ceux établis dans le cadre de l'activité professionnelle sont des relations occasionnelles qui apportent des informations utiles et importantes. Autrement dit, les liens forts ont un effet protecteur dans les situations de difficulté, alors que les liens faibles procurent plutôt des opportunités nouvelles (Bidart et *al*, 2011; Chauvet et Chollet, 2010).

Selon Ventolini (2010) les liens faibles caractérisent les réseaux ouverts, ils facilitent l'accès à l'information. Les contacts sont distants et hétérogènes, permettant l'accès à des ressources diversifiées, ce qui constitue un avantage concurrentiel pour un cadre; avoir accès à plus d'opportunités exploitables peut faire une différence pour les managers. Chollet (2006) abonde dans le même sens, pour lui les liens forts ont tendance à créer des réseaux fermés, alors que les liens faibles donnent plus facilement accès à d'autres réseaux. Ainsi, selon lui, une forte proportion de liens forts fait en

sorte que l'information à laquelle on peut avoir accès soit redondante, alors que privilégier des liens faibles ouvre l'accès à des informations diversifiées et nouvelles. Guillot-Soulez et Landrieux-Kartochian (2008) dans leur étude sur les effets de réseaux pour l'accès à l'emploi en France, soulignent aussi l'importance des liens faibles comme canaux d'informations stratégiques. Brulhart et Claye-Puaux (2009) affirment que les résultats de leur étude montrent qu'en effet les liens faibles sont plus propices à l'émergence d'idées nouvelles et jouent un rôle essentiel dans l'accès à des informations plus pertinentes et plus récentes; ces liens permettent de contacter des acteurs différents, avec des expériences, formations et origines hétérogènes, l'information est donc riche et non redondante.

Or, il semble que les femmes ont tendance à privilégier les liens forts et des réseaux homogènes, elles auraient une propension à se reposer sur leurs familles et des amis proches (Ruef et *al*, 2003) alors que ce sont les réseaux hétérogènes formés de liens faibles qui impactent positivement sur l'accès à l'information (Ventolini, 2010). Geraudel (2008) arrive à une conclusion semblable dans sa thèse de doctorat, il affirme que les femmes semblent plutôt désavantagées par rapport aux hommes, selon son analyse le fait d'être une femme est corrélé négativement à l'acquisition d'informations stratégiques. Est-ce en

termes de liens forts uniquement que les femmes conçoivent un réseau personnel? En effet, la littérature sur les réseaux, lorsqu'il est question de genre, fait ressortir que l'organisation sociale, du moins dans les pays occidentaux, favorise les hommes quand il s'agit de liens faibles (Degenne, 2009).

Constantinidis (2010), ne semble pas tout à fait de cet avis; selon elle, la distinction basée sur le genre est réductrice, axée sur une vision universaliste et dichotomique des hommes et des femmes. Dans les conclusions de son étude sur les réseaux des femmes d'affaires, elles n'ont pas toutes la même conception du réseautage et n'agissent pas de la même façon en ce sens. Certaines femmes soulignent l'importance pour elles de faire partie d'un réseau de femmes, mais pas toutes, et la majorité considère que le réseau offre des opportunités d'apprentissage et favorise le développement de stratégies efficaces pour la gestion. L'étude de Cross et Armstrong (2008) arrive à la même conclusion. Rothstein, Burke et Bristor (2001) affirment que les femmes ont tendance à bâtir des réseaux parallèles, différents de ceux des hommes, ce qui fait en sorte qu'hommes et femmes ont accès à différentes relations et donc à d'autres possibilités de développement. Mais malgré ces différences dans la composition des réseaux, la diversité des ressources est la même, ce qui nous fait supposer qu'il n'est pas nécessaire pour les

femmes qu'elles soient plus nombreuses dans les réseaux, ou qu'elles soient obligées de créer des réseaux parallèles, pour recevoir le soutien désiré.

Bien que la force des liens faibles a été corroborée dans plusieurs études, il faut aussi mentionner que dans certains cas les résultats vont à l'encontre ou du moins établissent certaines nuances qui méritent d'être soulignées. Hansen dans son étude sur le rôle des liens faibles sur le partage de connaissances, menée en 1999, avait observé que les liens faibles sont plus bénéfiques pour les tâches instrumentales, l'accès au conseil, à certaines informations, mais les liens forts sont plus avantageux lorsqu'il est question de connaissances complexes.

Geraudel (2008) dans son étude sur les dirigeants de PME conclut que, contrairement aux travaux de Granovetter, les liens faibles sont négativement corrélés à l'obtention d'informations stratégiques. Il souligne, tout comme Hansen que la raison se trouve dans les caractéristiques et le type de ressources auquel il s'est intéressé, qui requièrent pour être obtenues, une forte confiance interindividuelle et cette dernière se trouve plus facilement dans les liens forts. Baret (2006), suggère aussi que les réseaux qui véhiculent d'autres

ressources telles que la connaissance, ne soient pas nécessairement ceux caractérisés par des liens faibles. Liu (2014), dans son étude sur la force des liens et la performance en recherche, affirme aussi que les liens forts sont plus favorables pour échanger des connaissances. Il souligne que les liens faibles favorisent l'accès à un plus large éventail de personnes différentes qui possèdent des connaissances et des approches diversifiées, et c'est justement pour cette raison qu'ils ne sont pas propices à la création de connaissances. Barlatier et *al.* (2013), qui analysent le potentiel stratégique des réseaux d'anciens employés, affirment que c'est justement parce que ces réseaux comportent des liens potentiellement forts, qu'ils peuvent donner accès rapidement à des ressources telles que des informations confidentielles et complexes. En tenant compte de cela, nous nous demandons quel genre de ressources les femmes cadres privilégient dans leurs réseaux? Est-ce cela qui les amène à se pencher vers des liens forts?

La notion de réciprocité

Comment décider alors quel type de lien on doit privilégier? Nous pensons que la notion de réciprocité peut nous aider à faire la différence. Putnam (1996) soulignait que la «sociabilité civique» se traduisait en réseaux axés sur une collaboration horizontale. La réciprocité pratique se trouve au cœur de ce type d'association.

Selon lui, si les acteurs ne sont pas capables de s'engager entre eux, ils doivent renoncer aux nombreuses opportunités de gain mutuel. D'autres études s'avancent sur cette perspective, par exemple Bidart (2012), qui montre avec ses deux enquêtes que la socialisation d'une personne et l'évolution de son réseau personnel s'articulent très étroitement. Bruna et Chauvet (2014) vont aussi dans le même sens en affirmant que le réseau social d'une personne joue un rôle clé dans sa carrière professionnelle puisqu'il donne accès à des ressources stratégiques. Ainsi, les cadres qui accèdent aux plus hautes fonctions hiérarchiques ont généralement un réseau relationnel très élargi, et selon les auteures, les femmes ont un déficit en ce sens. Il est vrai qu'à certains égards les réseaux reproduisent les inégalités sociales, comme le mentionnent plusieurs des études qui se sont intéressés aux réseaux des femmes, auxquelles nous avons déjà fait référence. Toutefois, comme l'affirme Bidart (2012, p.9), ces réseaux sont en même temps l'option pour amortir cette inégalité lorsqu'ils ouvrent *une fenêtre vers un autre univers*.

Quand on parle de réseau informel, on fait référence au réseau personnel. Le réseau personnel est le système que forment les relations qu'une personne entretient avec d'autres, affirme Bidart (2012). Toujours selon l'auteure, avec chaque relation que nous entamons, s'ouvre un petit monde auquel nous avons accès, de

nouveaux contextes, des nouveaux savoirs, d'autres connaissances, et plus le réseau est diversifié, plus il va permettre d'avoir de nouveaux éclairages. Ce réseau détermine en bonne partie notre place dans la société.

Selon Markiewicz et *al.* (2000) les réseaux informels se caractérisent par le fait que les relations entre ses membres sont volontaires, réciproques et d'égal à égal. Dans le même sens, Berman et *al.* (2002) affirment que les rapports informels varient en intensité et prospèrent dans des conditions de générosité et de symétrie de contributions. Selon ces auteurs, le bénéfice ne peut pas être à la base du rapport établi, car les opportunités de réciprocité sont toujours incertaines. Toutefois, pour eux, ce type de rapports, en général, augmente aussi la qualité du travail et la performance individuelle.

Selon Travers et Pemberton (2000), les chercheurs s'entendent sur le fait que les réseaux sont vitaux, en particulier quand les gens les valorisent sans en attendre de bénéfice. Selon elles, la réputation à l'intérieur de l'organisation dépend non seulement de la performance, mais aussi du degré d'association, l'aspect informel de la vie organisationnelle est très important. Il semblerait alors qu'en effet les réseaux de relations ont un impact non négligeable.

Cela nous amène à une autre question, qu'attendent les femmes des réseaux? Autrement dit, quel est leur objectif lorsqu'elles y participent?

Le réseau formel versus l'informel

Brass soulignait déjà en 1985, qu'il y a une différence entre les réseaux formels et informels. Les premiers se caractérisent par des rapports formels entre supérieurs et subordonnés, alors que les deuxièmes se basent sur des rapports plus égalitaires, où l'interaction entre les personnes est le résultat de leur propre choix, et les réseaux informels sont plus importants, quant aux bénéfices qu'ils apportent, que les formels. Or, comme le souligne Huet (2009), un des problèmes actuels avec les réseaux est qu'ils sont de plus en plus professionnalisés et structurés, c'est-à-dire formels. Est-ce que ce sont les réseaux formels que les femmes fréquentent en priorité? C'est en termes formels qu'elles conçoivent un réseau? Selon Grossetti (2009), un réseau social est un ensemble de relations qui n'implique pas une conscience organisatrice, ni un sentiment d'appartenance, ni une frontière. En fait, selon l'auteur les liens sociaux résistent toute analyse dès qu'ils deviennent axiomatiques. Toutefois, les résultats de son étude montrent que les relations sociales se forment majoritairement à partir de contextes collectifs tels que la famille et les organisations, par exemple, il faut donc en

tenir compte. En ce sens, nous pouvons nous aventurer à dire que plus la société est structurée, plus les réseaux auront tendance à l'être aussi (Huet, 2009). Si c'est le cas, les liens faibles font face à une limitation importante, car lorsqu'une organisation amène ses membres à se réseauter entre eux, dès le moment où apparaît un contexte de grande incertitude, où elle risque de disparaître ne serait-ce qu'en partie, une bonne part des liens faibles créés vont disparaître aussi (Grossetti, 2009). La seule issue dans une telle situation est l'existence de la réciprocité dans les interactions, autrement dit, un réseau où il existe une coopération, si minime soit-elle.

D'après Linehan (2001) un réseau informel implique des contacts avec une variété de collègues et l'objectif est le soutien et le bénéfice mutuel. Ces réseaux, selon elle, ont une influence critique sur la perception des compétences et sur les promotions. En ce sens, Burke et Sarda (2007) affirment que dans un réseau, les liens, pour être efficaces, doivent être basés sur le convivial, mais surtout sur la confiance dans les partenaires du réseau. Ceci semble plus facile à obtenir dans un réseau informel que dans un réseau où les rapports sont axés sur la hiérarchie organisationnelle. Soulez (2002) souligne qu'un réseau exige le respect des autonomies et des personnalités, il est bâti sur l'échange, la confiance, l'estime pour les compétences

et les spécificités de chacun; le réseau ne tient la route que si chaque membre est susceptible de donner un jour à autrui autant ou plus que ce qu'il a lui-même reçu.

Lemieux (2000) affirme que dans les réseaux, les relations ne sont pas asymétriques, c'est-à-dire d'une position de supériorité par rapport aux autres, mais plutôt symétriques. Selon lui, les réseaux sont très efficaces dans la mise en commun des ressources qui ne le seraient pas autrement. Les réseaux sont d'autant plus aptes à la mise en commun qu'ils sont décentralisés, c'est-à-dire que chacun des participants a un lien positif symétrique avec chacun des autres. Avec des liens asymétriques, la mise en commun est restreinte.

Putnam (1996b) est en ce sens du même avis. Pour lui, le type de lien qu'on établit est fondamental. C'est le type de liens et non leur absence qui fait la différence. Les réseaux sociaux sont organisés horizontalement et axés sur la collaboration et l'entraide, alors que les liens hiérarchiques (verticaux) sont asymétriques, plus personnalisés, favorisent la dépendance, sont plus éphémères et donc, moins efficaces.

Degène (2009) abonde dans le même sens, selon lui, la notion de coopération est importante, mais pas suffisante. Il affirme que la

relation entre un supérieur et un subordonné ou un professeur et un étudiant par exemple, implique une collaboration, mais ces acteurs ne sont pas dans une relation symétrique, l'interaction a lieu à partir de règles prédéfinies. Dans ces cas, c'est l'organisation qui l'emporte sur la relation, les individus qui y prennent part ne sont pas dans une relation de réciprocité, ils ne sont pas en situations identiques dans la relation, car ces règles imposées vont maintenir la différence de rôles. Les femmes préfèrent-elles les réseaux formels aux informels, les liens asymétriques plutôt que symétriques?

Les réseaux informels et l'intégration à l'organisation

Comme l'affirment Berman et *al* (2002) pour un cadre la qualification est importante, mais son intégration à l'organisation l'est plus encore. Putnam (1994) affirme qu'une collaboration réussie favorise des connexions et la confiance, soit un capital social qui facilite de futures collaborations, peut-être sans aucun rapport. Le capital social, ajoute-t-il, est une ressource qui s'accroît quand on l'utilise et diminue, voire disparaît, si l'on ne s'en sert pas. Lemieux (2000), dans le même sens, souligne que les réseaux sociaux favorisent l'intégration des gens à l'organisation, car les rapports d'identification sont caractéristiques de ces réseaux. Ainsi, si on n'y consacre pas de temps, les réseaux tombent en désuétude

et l'indifférence envers ces réseaux ou la différenciation de ces réseaux remplacent l'identification avec les membres de ces réseaux.

Cet aspect de la différenciation ou de l'indifférence versus l'identification (Simmel, 1989 et 1991) nous semble très important. Lee et Robbins (2000) affirment que les réseaux informels fournissent un sens personnel de l'identité –au sens de la place qu'on occupe dans la société-. De ce fait, le manque de rapports interpersonnels rend les gens plus vulnérables, ils ont moins d'estime de soi, sont moins satisfaits et ont plus de difficultés pour assumer une identité sociale.

Travers et Pemberton (2000) affirment que s'exclure des réseaux des hommes ne peut que perpétuer les stéréotypes traditionnels, les attitudes négatives envers les femmes. Dans le même sens, Markiewicz et *al.* (2000) dans leur étude arrivent à la conclusion que les réseaux mixtes facilitent les rapports entre hommes et femmes et réduisent les stéréotypes négatifs. Linehan (2001) affirme dans son article que les femmes qu'elle a interviewées considèrent, de façon

majoritaire, que c'est un désavantage de faire des réseaux uniquement de femmes et de s'exclure de ceux des hommes.

Selon plusieurs auteurs, dont Ibarra (1993), les réseaux tendent vers l'homophilie qui définit le désir d'interagir de préférence avec ceux qui nous ressemblent, avec lesquels on s'identifie. Cet argument, affirment Travers et Pemberton (2000) a été très utilisé pour expliquer l'exclusion et la restriction d'accès des femmes aux réseaux. Mais la thèse de l'homophilie ne spécifie pas les bases de la similarité, il n'est pas clair que les gens s'identifient et choisissent leurs proches sur la base du sexe, de la race ou d'autres caractéristiques nominales (Mehra et *al.* 1998).

En fait, Mehra et *al.* affirment, en se basant sur la théorie de la distinction (*distinctiveness theory*) que les membres d'un groupe sous-représenté ont tendance à s'identifier entre eux. Cette théorie soutient que l'homophilie est relative au contexte, c'est-à-dire, que les membres d'une minorité se rapprochent, mais ces mêmes individus ne le feraient pas nécessairement s'ils étaient majoritaires. Le choix des personnes avec lesquelles on décide d'avoir des rapports peut être influencé par plusieurs facteurs (statut social, âge, niveau d'éducation, valeurs, intérêts, etc.). La faible présence des femmes dans les réseaux informels, selon ces auteurs, semble être

plus le résultat des pressions que de leurs préférences. La pression vers l'identification et la relation avec l'intragroupe tendent à être plus fortes parmi les membres des groupes sous-représentés. Ainsi, pour obtenir l'intégration à l'organisation il est peut-être nécessaire de reconnaître d'abord les pressions vers la solidarité intragroupe entre les membres sous représentés. Les femmes se sentent obligées de se solidariser avec les autres femmes? Se sentiront-elles mal jugées si elles choisissent de s'intégrer à un réseau mixte?

Travers et Pemberton (2000) affirment que les réseaux de femmes, à l'origine, tendaient à combattre l'isolement des femmes managers, mais actuellement on gagnerait beaucoup plus à comprendre quelles sont les attentes des femmes par rapport aux réseaux et à chercher comment elles pourraient mieux s'y intégrer. Est-il donc toujours profitable qu'hommes et femmes fassent partie de réseaux différents? Ne pourrait-on concevoir les choses autrement? Après tout, à un moment donné, nous ferons tous probablement partie d'un groupe minoritaire et les organisations, comme l'affirment Mehra et *al.* (1998) offrent, en ce sens, un environnement très riche pour le développement de l'identité basée sur des caractéristiques partagées que les individus peuvent découvrir.

Bâtir son réseau: une compétence

L'accès aux postes de cadres supérieurs suppose l'exercice de responsabilités importantes et requiert, d'habitude, une évaluation des compétences liées à cet exercice. Ceci semble s'avérer une question difficile ou du moins, beaucoup moins simple qu'on ne le croit. Selon Virtanen (2000) la compétence n'est pas la même chose que la qualification, la compétence est un attribut référé au capital humain ou une ressource personnelle qui peut être transformée en productivité alors que la qualification –qui fait partie de la compétence- comprend les préalables pour une certaine classe de tâches ou de travail. Les compétences liées à la tâche sont les plus concrètes, l'idée est que la tâche doit juste être accomplie. Alors que la compétence, au sens large, a des impacts sociaux, car elle inclut le comportement. Dans le même sens, Durand (2006) considère que le comportement et l'aspect identitaire constituent une des dimensions importantes de la compétence; ce sujet a été peu abordé selon l'auteur, on s'est attardé beaucoup aux questions de savoir et savoir-faire (dimensions cognitives) en oubliant l'agir des individus, leur comportement.

Pour Zarifian (2001, 2006), la compétence comporte deux aspects : d'une part, il s'agit d'un «savoir social» (*general intellect*) où l'individu 'doit être cultivé' et sa formation (diplôme) est

fondamentale. D'autre part, il est question d'une «intelligence pratique», c'est-à-dire, la compréhension des situations, compréhension dans laquelle l'individu mobilise ses connaissances. Ainsi, selon lui, la connaissance est le «savoir social» et la compétence consiste plutôt dans les «effets utiles» de ce savoir. Belle (1991) qui a fait sa thèse doctorale sur les femmes cadres en France, affirmait que les méthodes d'évaluation utilisées dans la sélection des cadres supérieurs se composent de critères qui répondent à deux grandes catégories: la performance organisationnelle (qualité du travail effectué) et le comportement (la manière dont la personne atteint ses objectifs).

Eymard-Duvernay et Marchal (2000) postulaient qu'il n'y a pas de compétence préalable au jugement et qu'il s'agirait de la découvrir. Pour eux, c'est le jugement qui contribue à la formation de la compétence : la compétence est 'une construction qui résulte d'une convention, d'un accord sur celle-ci'. En conséquence, les décisions de promotion ne reposent pas que sur des critères d'ordre technique, mais aussi sur des dénominations floues qui favorisent des interprétations diverses. D'autres auteurs tels que Defélix (2005) et Segrestin (2004) vont un peu dans le même sens en affirmant que la gestion de compétences ne se réduit pas à la mise en œuvre de quelques outils. La légitimation et l'appropriation d'une telle

démarche passent par sa négociation; un projet de la sorte ne peut devenir une véritable innovation managériale que s'il fait l'objet d'une co-construction entre différents acteurs. Il nous semble donc que l'interaction entre les acteurs et la perception qui en résulte constituent des éléments essentiels de la compétence.

Katz (1974) dans son étude classique sur les habiletés requises pour un administrateur efficace présente la différence entre les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité), les compétences humaines (les relations intra et interpersonnelles) et les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique). Les compétences techniques sont celles qui permettent de réaliser le travail professionnel ou technique, celles qui s'apprennent à l'école et en formation continue ou sur le tas. Les compétences humaines font référence à la capacité à travailler avec les autres et à maintenir de bonnes relations avec eux. Les compétences conceptuelles sont liées à la capacité de comprendre l'environnement, de saisir les enjeux importants et concrètement, à savoir qui peut nous aider et quoi faire pour avoir du succès. Les compétences conceptuelles sont indispensables au niveau supérieur de gestion, c'est là que se trouve l'habileté à s'intégrer aux réseaux informels. Les dirigeants ayant développé ces habiletés sont conscients de l'importance des rapports

humains en ce qui concerne leur influence et la perception que les membres de l'organisation ont à leur égard. Selon Katz, l'importance relative de chaque compétence varie en fonction du niveau de la responsabilité du gestionnaire. Ainsi, les compétences conceptuelles sont directement liées à la participation à des réseaux personnels, qui fournissent le cadre pour les développer alors que la formation initiale vise essentiellement les compétences techniques et marginalement les compétences humaines.

En ce sens, on pourrait donc considérer que le fait de se bâtir un réseau, de le valoriser et de savoir s'en servir fait partie d'un type de compétence. Selon Burt (1992; 2005) dans les études qu'il a mené auprès des directeurs d'entreprises, lorsqu'ils sont promus le diplôme ne constitue pas un critère discriminant, car presque tous en ont un. En revanche, ceux qui avaient plus de capital social –c'est-à-dire, des réseaux plus riches- bénéficient de promotions plus rapides. Cet aspect est fondamental puisqu'à partir d'un certain niveau, tous les candidats potentiels sont a priori compétents (Pigeyre, 1999).

Burke et *al* (1995a et b) soulignaient que les femmes sont conscientes de l'importance des réseaux informels, mais il semble y avoir une différence dans l'habileté à bâtir un réseau entre les

hommes et les femmes. D'après Lee et Robbins (2000), la différence de perception des rapports peut affecter l'habileté à maximiser les opportunités qu'ils offrent. Dans le même sens, Travers et Pemberton (2000) affirment qu'il ne s'agit pas juste d'un comportement, mais aussi d'une habileté qui est cruciale dans le développement personnel et de carrière.

Zarifian (2001; 2006) soutient que le modèle de la compétence est essentiellement un compromis entre les salariés et la direction de l'organisation, un accord entre deux parties avec des visions opposées. Ce caractère négocié est présent à plusieurs niveaux : inter-organisationnel, intra-organisationnel et interpersonnel. Ce sont les deux derniers qui nous intéressent ici, tout particulièrement le dernier. Selon Durand (2006), les organisations ainsi que les individus sont englués dans des routines, des habitudes et des schémas de pensée qui rendent problématique toute idée de changement. En ce sens, la dimension culturelle et comportementale de la compétence –axée notamment sur les échanges- est fondamentale et le secteur public en est un bon exemple. Toujours selon Durand, un élément essentiel ici est la valorisation de cette dimension de la compétence.

L'importance des réseaux informels semble indéniable, tout particulièrement pour un cadre de l'administration publique. Ces

réseaux favorisent non seulement la mise en commun des ressources, mais aussi l'intégration des gens à l'organisation. Ils deviennent donc un facteur fondamental pour l'accès aux postes de haute direction et une des clés pour une gestion efficace une fois sur place. Par ailleurs, nous avons vu que devenir membre d'un réseau n'assure pas automatiquement l'accès aux ressources, il faut encore voir le type de relation qu'on valorise et dans lequel on s'engage. Cela influence les ressources qu'on y échange. Dans le même sens, la fréquence des contacts et la réciprocité peuvent faire une grande différence (Travers et Pemberton, 2000).

Questions de recherche

Nous reprenons ici les questions de recherche que nous avons abordées au cours du texte. Nous nous intéressons spécialement aux femmes occupant des postes de cadres supérieurs dans la Fonction publique, étant donné les nombreuses études portant sur leurs difficultés d'accès et d'intégration à ce niveau de gestion. Nous voulons élucider et mieux comprendre le rapport des femmes cadres avec les réseaux informels dans l'organisation. Notre question principale est donc : **quels rapports entretiennent les femmes cadres de la Fonction publique québécoise avec les réseaux informels et comment les conçoivent-elles?**

Nous pensons que la question des réseaux informels pourrait nous fournir un éclairage important en relation aux problèmes que semblent éprouver les femmes dans les postes de haute direction. Nous souhaitons mieux comprendre et éclaircir autant que possible le rapport que les femmes cadres ont avec les réseaux informels, pour mieux saisir les difficultés qu'elles affrontent et pouvoir ainsi envisager des alternatives possibles de solution. Aucune étude, à notre connaissance, ne porte sur ce que les femmes conçoivent comme réseau, la nature de ces rapports et les ressources qu'elles y échangent dans la fonction publique québécoise, d'où l'intérêt de s'y consacrer. Les questions auxquelles nous désirons répondre

sont: comment les femmes cadres de la fonction publique québécoise conçoivent-elles les réseaux informels? Est-ce qu'elles valorisent ces réseaux? Quelle est la nature des liens qu'elles y établissent? Quelles sont les ressources qu'elles y échangent?

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Le contexte

La sociabilité

*«Après la liberté d’agir seul, la plus naturelle à l’homme est celle de combiner ses efforts avec les efforts de ses semblables et d’agir en commun»
Tocqueville*

L’étude des réseaux fait partie des études sur la sociabilité. Nous allons donc faire référence à la sociabilité, de manière générale, car c’est le contexte où s’insèrent les études sur les rapports sociaux, en particulier les rapports informels.

La question de la sociabilité est au cœur de la sociologie. À la base de la question de la sociabilité se trouve le débat, toujours récurrent, de l’opposition entre le collectif et l’individuel (Corcuff, 2004). La littérature faisant référence à la sociabilité est donc très vaste. Ce débat a fait place à différentes approches dans la façon d’aborder la sociabilité. Mentionnons par exemple les classiques tels qu’Émile Durkheim et Max Weber. Durkheim (1981) se situe dans la perspective holiste, il favorise le collectif en affirmant que la totalité sociale est une entité *sui generis* qui a une existence indépendante

des parties qui la composent (individus et groupes) et qu'elle détermine, en grande partie, l'action de ces derniers. Selon Durkheim, la société (le collectif) dépasse l'individu dans le temps et dans l'espace, en lui imposant les manières d'agir et de penser (contrainte extérieure); la société déborde donc largement les consciences individuelles.

À l'inverse, Weber (1995) se situe dans la tradition de l'individualisme méthodologique, et considère tout phénomène social comme le produit des actions des individus et de leurs motivations. Selon Weber, pour expliquer un phénomène social il faut reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène et appréhender ce dernier comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces motivations (Corcuff, 2004).

Entre ces deux approches, nous avons celle de Simmel (Simmel, 1989, 1991, 2012) qui a été le premier à s'intéresser à la sociabilité comme objet d'étude; il s'agissait pour lui de la *forme* de l'existence sociale, libérée de tout *contenu* social. Pour lui, la sociabilité doit être envisagée du point de vue des acteurs sociaux et leurs rapports réciproques. Simmel, qui se situe dans ce qu'on appelle l'interactionnisme, affirme qu'il n'y a de société qu'à partir des

rapports réciproques entre les individus (Helle, 2014). Il y a interaction sociale entre les individus lorsqu'à ces actions réciproques s'attache une signification subjective qui permet aux acteurs de tenir compte du comportement des autres et, éventuellement, de modifier le leur en conséquence.

Avec les travaux de l'École de Chicago (notamment Robert Park, 1864-1944), la sociabilité est abordée de façon plus empirique et, à différence de Simmel, l'accent est mis sur le contenu social des relations. À partir de là on va parler de différentes sociabilités selon plusieurs catégories, dont la classe sociale et le sexe. (Bidart, 1988; Bidart et *al.*, 2011).

Robert Park, sociologue américain et l'un des promoteurs de l'école de Chicago (Strauss, 1992) est parmi les premiers à s'intéresser à l'étude de la sociabilité, en particulier de la sociabilité urbaine. Selon Grafmeyer et Joseph (2004), pour Park le choix du milieu urbain s'explique par le fait que la ville multiplie les liens non organiques entre les gens. D'autre part, il considèrerait que chaque individu est un être tout à fait particulier parmi d'autres et est donc irremplaçable et représentatif. Toujours selon les mêmes auteurs, le thème de la différenciation des individualités est central dans les travaux de cette école. L'industrialisation, la mobilité, la division du

travail, la spécialisation, selon les sociologues de cette école, font en sorte que la ville, contrairement à la société rurale traditionnelle, tolère et même récompense ces différences. Tous ces éléments donnent des caractéristiques particulières aux rapports entre les personnes : ils sont plus anonymes, plus superficiels et plus éphémères que ceux typiques des relations dans les villages traditionnels, caractérisés par la proximité et l'intimité. En ce sens, pour Park, l'appartenance ou le sentiment d'appartenance à une communauté ne peuvent pas s'expliquer uniquement par des facteurs socioéconomiques ou en termes de choix ou de contraintes, car ils sont le résultat d'une combinaison d'attaches toujours particulières.

Toutefois, puisque nous nous intéressons à la sociabilité interindividuelle, aux rapports informels des femmes cadres de la Fonction publique québécoise dans leur milieu de travail et que notre perspective est axée sur rapports informels dans l'organisation en matière de compétences individuelles créatrices de compétence organisationnelle (capital social), il nous faut alors aborder d'autres perspectives théoriques qui nous permettent d'établir ce lien entre l'individuel et le collectif.

En ce sens, nous pouvons mentionner Norbert Élias (2012), dont les travaux tentent de dépasser l'opposition individus-société (Corcuff, 2004). Élias critique la perspective interactionniste, car, selon lui, elle est incapable d'accéder aux aspects des rapports humains qui fournissent le cadre à leurs interactions. Pour Élias, l'individu ne peut pas être considéré comme une entité extérieure à la société ni la société comme extérieure aux individus. Selon lui, les interdépendances dans lesquelles sont pris les individus n'agissent pas uniquement comme des contraintes extérieures, elles font partie aussi de la formation de structures intérieures de la personnalité. Ainsi, pour Élias l'individu devra s'insérer tout au long de sa vie dans de nombreux réseaux de relations qui lui préexistent et qui vont contribuer à modeler ses formes de sensibilité et de pensée.

Néanmoins, selon Corcuff (2004) la notion d'interdépendance que propose Élias n'épuise pas la question de l'articulation entre le macro et le micro. Selon l'auteur, si l'interdépendance met en lumière des chaînes d'interrelations plus larges que les interactions directes entre individus, elle est moins sensible à la fluidité de certaines situations de la vie quotidienne, qui peuvent contribuer, tel que l'ont démontré les interactionnistes, à défaire ou déplacer des interdépendances déjà constituées.

Guidens (1994) dans sa théorie sur la structuration aborde la question avec une perspective dynamique. Guidens critique les perspectives fonctionnalistes qui négligent, à son avis, la compétence et l'activité intentionnelle des individus. Selon lui, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités des individus qui font partie de ces systèmes. Mais il souligne aussi qu'il faut admettre que les propriétés structurées des systèmes sociaux s'étendent au-delà du contrôle que peut en exercer chaque acteur et cela constitue une des limites de la compétence des acteurs sociaux. Encore là, selon Corcuff (2004), la tentative théorique de dépasser l'opposition individu-société trouve quelques difficultés. Selon Corcuff, les rapports restent tendus entre les niveaux micro et macro.

Enfin, il reste à mentionner la perspective de Berger et Luckman (2006), que Corcuff qualifie de «constructivisme phénoménologique». Berger et Luckman partent des individus et de leurs interactions. Selon ces auteurs, la réalité de la vie quotidienne contient des schèmes de typification en fonction desquels les autres sont appréhendés et «traités» dans les rencontres face à face.

Nous n'allons pas prendre comme cadre de référence une théorie sur la sociabilité, mais nous avons choisi néanmoins de nous inspirer de la perspective de l'interdépendance développée par Élias (2012), car elle nous permet d'établir un pont entre nos concepts, soient les réseaux informels, la compétence individuelle et la création de capital social organisationnel.

La volonté d'Elias est de dépasser l'opposition entre individu et société et pour ce faire sa réflexion est axée sur l'interaction entre les deux volets. C'est donc pour cela qu'il fait appel à la notion d'interdépendance. En ce sens, il affirme qu'un individu ne peut pas se développer sans société et celle-ci ne peut pas exister sans individus, c'est donc dans cette perspective que l'interdépendance a lieu.

Pour lui, la réunion d'individus isolés constitue quelque chose de plus et de différent que le simple rassemblement d'individus isolés. Ainsi, l'interdépendance diffère de l'interaction, car elle n'est pas une pure addition de mouvements de rapprochement et d'éloignement. En introduisant la notion d'interdépendance, il tente de dépasser l'idée de l'individu centré sur soi, il cherche à montrer que les individus se forment et se transforment dans la relation avec les autres. Elias prend l'exemple de la conversation pour expliquer

les transformations des individus, où des pensées et des idées qui n'existaient pas avant se développent grâce à l'évolution de la conversation, le cheminement de deux pensées dans une conversation va mener à une idée nouvelle. Il pense donc le monde social comme un réseau de relations dynamique, en transformation permanente. Ces réseaux d'interdépendance se transforment et ces transformations font l'histoire, modifient le monde social et influencent la construction de l'individu.

On devient une personnalité individuelle et différenciée par notre réaction (relation) aux autres; l'individualité est donc construite par la structure de la communauté (l'organisation) à laquelle on appartient, mais aussi par notre histoire et notre façon d'agir. En définitive, c'est par la socialisation (même s'il ne l'appelle pas comme ça) que les êtres humains deviennent une personnalité individuelle et différenciée de celle des autres.

Elias ajoute aussi que les relations interpersonnelles sont déterminées dans leur structure de base par l'organisation de la société dans laquelle on est. Ainsi, il va distinguer deux types de sociétés : 1) les moins différenciées qui ont une communauté restreinte et donc une individualisation moins forte (peu de différence entre les itinéraires) et 2) les plus différenciées qui ont

des différences plus grandes entre les itinéraires et donc une individualisation plus forte. Bien que l'individualité soit plus ou moins forte, c'est la structure de relations et la société dans laquelle s'exercent ces relations qui sont fondamentales.

Dans cette perspective, les sociétés sont faites de tensions, de conflits, ils sont omniprésents. La notion d'interdépendance est très intimement liée à celle de l'équilibre des tensions, car on souhaite et on cherche l'harmonie sociale. C'est-ce qui fait place aux multiples transformations des réseaux d'interdépendance.

La sociabilité informelle et les cadres

Sainsaulieu (2014) a réalisé en 1988 une enquête sur le style des relations des cadres, devenue un classique en théorie des organisations. Il affirme que les fondements théoriques de l'autorité dans les rapports de travail sont actuellement au nombre de trois: la définition rationnelle des tâches, le savoir professionnel et la capacité psychologique dans les rapports humains. Il souligne que le modèle d'organisation bureaucratique et son fondement rationnel légal sont toujours présents et gardent encore une valeur explicative. Mais cette valeur explicative est relative, car à côté du monde de la règle on observe un autre univers : celui des relations informelles.

Selon l'auteur, dans les processus d'identification au travail, l'identification à l'autorité formelle reste le seul moyen de revendiquer l'affirmation de sa différence face aux autres. En revanche selon son hypothèse il existe aujourd'hui dans les organisations une légitimité de l'autorité différente : l'autorité est, de nos jours, plus dépendante des relations de travail.

Sainsaulieu soutient l'idée que l'organisation hiérarchique de l'autorité est aujourd'hui remise en cause par l'évolution des sociabilités réelles au travail. Le modèle hiérarchisé fonde les relations interpersonnelles sur la méfiance, sur un rapport formel à l'autorité, alors que l'autorité du cadre dépend de nos jours plus de ses relations que de son poste, car c'est à partir d'elles qu'il est reconnu comme individu. Étant donné la concurrence interindividuelle pour l'accès aux postes supérieurs et la réussite de la carrière, la compétence professionnelle est importante, mais pas suffisante. C'est donc une situation d'extrême implication dans les relations interpersonnelles de travail qui est la caractéristique majeure des cadres.

Il conclut donc qu'être cadre consiste avant tout à être reconnu comme individu au travail. D'après les résultats de son étude, la confiance est une dimension fondamentale des relations

interpersonnelles pour les cadres. Ils manifestent une disposition à s'engager davantage que les individus des autres paliers de l'organisation, dans des rapports personnels. Au-delà de la structure hiérarchique, c'est le réseau informel qui constitue le moyen d'influence et d'accès à l'information. Les rapports humains sont donc l'expérience dominante de la vie de travail des cadres.

La relation entre la sociabilité et l'identité

Il est impossible de parler de sociabilité et d'interaction sans faire référence à la notion d'identité. Nous n'allons pas nous servir des théories sur l'identité dans cette étude, mais il nous semble néanmoins important de mentionner le lien qui existe entre le sujet qui nous intéresse et la question de l'identité. Dans la perspective de Simmel, un autre sociologue, G. Mead (1934) affirmait que la socialisation est une construction de l'identité sociale dans et par l'interaction (Dubois, 1993).

D'après Bidart (1988; 2012), cela a un rapport important avec la construction de l'identité au travail qui constitue la base des pratiques des individus. C'est une combinaison de l'appartenance objective et de la référence subjective –représentation personnelle-, et il est difficile d'isoler l'une de l'autre, car chacune prend son sens

par rapport à l'autre. L'appartenance, selon Bidart, combine l'appartenance à un espace concret avec les représentations qui y sont attachées. Il s'agit d'une question à facettes multiples. Dans la notion de «référence» entrent d'une part l'image de l'espace en question et d'autre part la distance possible qu'on peut établir avec cette image, distance qui dépend de critères individuels.

Par ailleurs, dans les sociétés industrielles, les affiliations à des groupes divers sont nombreuses, mais elles ne sont pas toujours forcément congruentes. Il peut en résulter des situations de tension ou de conflits (Degenne et Forsé, 2004). Cela se traduit parfois par des conflits de valeurs pour l'individu, il doit alors choisir entre des alternatives équivalentes, ce qui provoque chez lui des conflits intérieurs qu'il doit résoudre. Du point de vue des individus alors, il faut s'interroger sur les formes et l'intensité de leur appartenance multiple et se demander quels en sont les effets (Degenne et Forsé, 2004).

Castells (2001), affirme que l'identité est «un processus de construction de sens à partir d'un attribut culturel, ou d'un ensemble cohérent d'attributs culturels, qui reçoit priorité sur toutes les autres sources». En ce sens, un individu peut avoir plusieurs identités, ce

qui provoque des tensions, même des contradictions tant dans l'image qu'il se fait de lui-même que dans son action sociale.

Selon Grafmeyer et Joseph (2004), Park présente la notion d'identité en faisant référence à la communication. Pour lui l'obstacle ultime à la communication c'est la «conscience de soi», le souci d'affirmer notre individualité face aux autres. Dans le même sens, Simmel dans sa *Philosophie de la modernité*, présente la mode comme révélatrice de l'essence du lien social dans la vie moderne. Il affirme que la mode présuppose à la fois le besoin de cohésion et le besoin de distinction, et c'est en fonction de cela que l'individu régule ses interactions. Simmel (1989) fait référence aux différents types de liens (d'intimité ou éphémères) que les individus entretiennent dans leurs interactions. Selon lui, plus les rapports entre les individus d'un groupe sont étroits, plus il y a de l'identification entre ses membres et en même temps plus la différenciation vis-à-vis de ceux qui sont à l'extérieur est forte.

En ce sens, il convient de souligner que les groupes homogènes sont fortement corrélés avec le statut et se caractérisent par une forte homophilie, alors que les groupes hétérogènes sont faiblement corrélés à la notion de statut et se caractérisent par une faible homophilie (Degenne et Forsé, 2004). Selon Healy et Côté (2001)

des groupes homogènes peuvent se caractériser par un haut degré de confiance et de coopération internes, mais un faible degré de confiance et de coopération vis-à-vis de l'extérieur. Ainsi, certaines formes de liens d'attachement exclusifs peuvent faire obstacle à la cohésion sociale et à l'épanouissement personnel. Le souci exclusif des intérêts du groupe au détriment des intérêts collectifs plus vastes peut encourager une recherche de *rente sociale destructrice*.

Bidart et *al.* (2011) soulignent que l'homophilie est caractéristique des catégories situées aux extrêmes de l'échelle sociale, les autres sont beaucoup plus éclectiques. L'homophilie relationnelle de sexe est très déterminante. Néanmoins, l'activité professionnelle est décisive pour contrer cette homophilie liée au sexe, cette dernière tend à disparaître dans le contexte du travail puisque ce dernier accroît les possibilités de rencontre entre les hommes et les femmes. Les mêmes auteurs remarquent qu'une certaine homophilie subsiste, même si elle est moindre, ce qui confirme, selon eux, son caractère culturel –plus présent que le structurel.

Le désir de reconnaissance et de sécurité trouve satisfaction dans l'intimité des petits groupes (Grafmeyer et Joseph, 2004). Ce désir de reconnaissance se traduit en estime de soi quand on est reconnu par quelqu'un d'autre. Mais il a aussi un côté obscur : quand on veut

être reconnu non pas comme égal, mais comme supérieur. Ainsi au lieu de s'intégrer on se sépare en cherchant à affirmer sa supériorité (Fukuyama, 1992). Or, pour que la vie associative soit fructueuse, il doit y avoir une intégration –qui est renforcée par la participation active (Fortin, 2007).

Bidart et al. (2011) indiquent, en ce sens, la différence entre ce qu'ils appellent les «cercles utilitaires» et les «cercles d'identification». Les premiers sont axés sur un objectif externe au cercle lui-même et c'est l'atteinte de cet objectif qui amène les gens à faire partie du cercle. Dans les cercles d'identification, le but de la participation est la participation elle-même. La cohésion est différente entre les deux, ainsi que sa nature; dans le cercle utilitaire, l'existence même du cercle disparaît une fois l'objectif atteint –ou dans le cas d'un échec-, alors la participation est beaucoup plus autonome dans les cercles d'identification.

Castells (2001) affirme qu'il faut distinguer les identités et les rôles. Ces derniers sont définis par des normes alors que les premières sont des sources de sens pour les individus. Même si l'identité peut provenir des institutions dominantes, elle ne devient une identité que quand l'individu l'intériorise. L'identité est donc une source de sens beaucoup plus puissante que les rôles, car elle implique une

démarche d'élaboration personnelle. Le problème, selon Castells, réside dans le comment, à partir de quoi, par qui et pourquoi l'identité est construite. Ainsi, dit-il, le «par qui» et le «pourquoi» déterminent le contenu symbolique de l'identité culturelle et sa signification pour ceux qui s'identifient à elle ou se situent résolument hors d'elle. En ce sens, il propose de distinguer trois formes d'identité :

- *l'identité légitimante*, régie et reconnue par les institutions sociales dominantes;
- *l'identité-résistance*, produite par des individus qui se trouvent dans des conditions désavantagées, et
- *l'identité-projet*, qui se manifeste quand les individus construisent une identité nouvelle qui modifie leur position dans la société et se proposent, de cette façon, de transformer l'ensemble de la structure sociale. C'est-ce qui arrive par exemple, toujours selon Castells, quand le féminisme sort de la simple défense de l'identité et des droits des femmes pour passer à l'offensive en remettant en cause les bases de la structure sociale. Ici, la construction de l'identité est un projet pour «vivre autrement».

Or, selon Sainsaulieu (1988, 2014) face à leur position désavantageuse, les femmes ont choisi comme stratégie de se

protéger –ce que nous pouvons associer à *l'identité résistance-*, entraînant une position de soumission par rapport aux institutions dominantes (*identité légitimante*). Il affirme que cela s'explique par l'attachement à certaines valeurs –dont celle de la famille. Cet attachement cache, selon l'auteur, une certaine difficulté à imaginer de nouvelles façons de vivre en particulier les rapports d'autorité (donc à construire une *identité projet*). Cet aspect, à notre avis, a une incidence prépondérante dans les rapports sociaux avec les autres, spécialement au travail.

Sociabilité, associations et liens personnels

La question des réseaux, en particulier les rapports informels, est étroitement liée aux théories associationnistes, inspirées de Tocqueville. Selon Tocqueville (2002), les associations intermédiaires brisent l'isolement social et amènent les individus à coopérer et à trouver des intérêts communs. Plusieurs auteurs –dont Putnam, 1996a et b, 2002 et Fukuyama, 1992- se sont inspirés de cette idée. Mais la question ne fait pas l'unanimité. Bell (1998), tout comme Berman et *al* (2002), souligne que les théoriciens n'affirment pas que les associations aient toujours des conséquences bénéfiques. En effet, déjà Tocqueville lui-même faisait la différence entre les associations américaines qui, à son avis, encourageaient le

comportement indépendant et les associations françaises qui, puisqu'elles étaient axées sur la hiérarchie, favorisaient le comportement passif.

Pour Putnam (1996, 2002, 2005) l'appartenance à la communauté entraîne les mêmes droits et les mêmes obligations pour tous. La communauté est donc liée par des relations horizontales de réciprocité et de coopération et non par des relations verticales d'autorité et de dépendance. Les associations sont des structures sociales de coopération, où la solidarité, la confiance et la tolérance sont présentes. En ce sens l'association, comme l'affirmait Tocqueville n'est pas une arme. Ce que nous entendons donc ici par association n'est pas un groupe d'intérêt au sens politique ni une alliance stratégique.

Pour Putnam, l'associationnisme est une condition préliminaire nécessaire à une réelle autonomie. Godbout (2007) va dans le même sens quand il affirme l'importance des rapports informels pour contrebalancer l'emprise des appareils extérieurs à l'individu face auxquels ce dernier est seul, dépendant et vulnérable.

Putnam (1996) dans son étude sur l'Italie a trouvé que «l'adhésion aux associations» était un indicateur clé de la sociabilité civique

(*civilité*). Selon lui, là où l'associationnisme se développe les gens ont tendance à rejeter les modèles d'autorité hiérarchique (contrairement aux places où sont privilégiés les rapports personnalisés).

Avant, la sociabilité publique suivait toutes sortes de clivages, en particulier les clivages de genre tant dans l'organisation du travail que dans la vie associative. Mais déjà au début des années 1990, Fortin (2007) soulignait qu'on assistait à un rebrassage des sphères privées et publiques et à la formation de nouvelles identités et solidarités. On peut donc présupposer, tout comme Fortin et même Putnam, que le recrutement associatif ne se fait plus selon le sexe, la classe sociale ou le statut hiérarchique, mais selon des critères différents, plus liés aux styles de vie; l'homogénéité se situe donc à un autre niveau.

Selon Fortin (2007), les individus adhèrent à une association parce qu'ils sont déjà dans un réseau de sociabilité, le recrutement est personnalisé. La logique des réseaux informels l'emporte sur la définition officielle du *membership*, le recrutement renforce une sociabilité déjà existante. Selon elle, pour que la vie associative soit un succès, il faut qu'il y ait intégration au groupe et cette dernière est à la fois cause et conséquence de l'adhésion, de la vie associative.

Cette intégration, si elle préexiste à l'adhésion, est ensuite renforcée par la participation. Mais l'association ne se substitue pas aux réseaux individuels, en réalité elle mise dessus pour son succès. C'est grâce aux réseaux individuels que les associations se constituent.

La vie associative, affirme Fortin, apporte beaucoup de gratification personnelle, mais elle est «bénévole», exige du temps, une grande ouverture aux autres et de savoir faire face à la critique. Elle contribue à modifier l'identité de ceux qui en font partie. Toujours selon Fortin, l'arrivée des femmes au monde du travail et leur présence dans l'espace de sociabilité des groupes devra modifier, ne serait-ce qu'un peu, les modalités de cette sociabilité, il y aurait une «dédiérenciation sexuelle». Cette nouvelle différenciation fait apparaître de nouvelles identités, de nouveaux espaces de sociabilité. On peut donc spéculer que jusqu'ici la modernisation a toujours été pensée en termes de différenciation, mais cette même dynamique a fait apparaître un autre visage de la société : d'autres réseaux de relations, d'autres modes de sociabilité. Pourtant, plus de 20 ans plus tard, on met encore l'accent sur la différence, notamment lorsqu'il s'agit des femmes –il faut penser à tout ce qu'on affirme quand on parle de l'importance de la diversité.

Godbout (2007) pour sa part, soutient que les sciences sociales nous ont habitués à une vision utilitariste du jeu social comme si ce n'était que le résultat des stratégies d'acteurs rationnels qui cherchent à maximiser la satisfaction de leurs intérêts, ou encore la vision nuancée qui attache tout à la quête du pouvoir. Telle est, selon lui, la vision dominante et il n'existerait ainsi que deux systèmes d'action sociale: le marché et le système politique.

En ce sens, toujours selon Godbout, on conçoit que les individus n'agissent pas sans de «bonnes raisons». Tout nous ramène à la sociabilité secondaire alors qu'aucune société ne peut fonctionner sur le seul registre de celle-ci. Il affirme qu'on centre l'attention sur l'individu isolé («ego») et qu'on manque ainsi d'autres aspects, par exemple des actions telles que rendre, transmettre, partager, coopérer, aussi essentielles que celles de prendre, s'approprier, ou bien l'envie ou l'égoïsme, car elles sont par hypothèse une relation.

Ce dernier aspect est très important, surtout si l'on tient compte, comme l'affirme Alter (2009) que la socialisation professionnelle ne se fait plus à travers l'intériorisation –individuelle- des normes et des principes managériaux de l'organisation. Aujourd'hui, elle relève plutôt de la capacité de créer des liens sociaux, d'y participer ou de s'en éloigner, de donner et de rendre.

Plus encore, comme le souligne Bidart (2012) avec chaque relation qu'on entame, s'ouvre un *petit monde* qui introduit de nouveaux savoirs et d'autres connaissances. Ainsi, l'individu apprend à se situer, à négocier sa place dans la société. La socialisation donc, est conçue aujourd'hui comme un processus de co-construction, axé sur les interactions entre l'individu et la société et les réseaux constituent un *niveau intermédiaire* entre ces deux instances. Notre système de référence –socialisation- est constitué en particulier par les personnes que l'on connaît et avec qui l'on interagit. Selon, l'auteure, un entourage trop homogène rend difficile l'incertitude, mais aussi le changement. Il renforce les options concordantes et associées, ce qui fait que les individus y évoluent moins librement que lorsqu'ils font face à des contradictions ou à des tensions. La socialisation et la sociabilité sont donc très interreliées, le réseau – l'entourage- d'une personne a, en ce sens, un impact très important dans sa vie, y compris son identité professionnelle.

Le concept de capital social et son importance

La problématique du capital social n'est pas nouvelle, on en décèle les premières références chez Tocqueville et ses remarques sur les associations en Amérique, chez Weber dans ses travaux sur la

religion et même chez Durkheim quand il écrit sur les questions de la solidarité et du don (Bevort, 2003). Néanmoins, le capital social, en tant que concept, s'est incorporé aux sciences sociales depuis quelques décennies (Herreros Vazquez, 2002).

La question du capital social fait depuis l'objet de nombreuses recherches. Cependant, la notion de capital social ne fait pas l'unanimité ni du point de vue théorique ni du point de vue empirique, les définitions varient de façon importante d'un auteur à l'autre (Coté, 1999; Bevort, 2003; Herreros Vazquez, 2002; Ponthieux, 2008). D'après Bevort (2003), le problème repose dans le fait que le concept de capital social soit aujourd'hui un concept «instrumentalisé» -par exemple par des institutions internationales telles que la Banque Mondiale et l'OCDE- ce qui implique une dérive qui amène des interrogations sur les théories du capital social. Le risque, selon lui, est que le capital social devienne un «concept valise». Une difficulté du concept de capital social réside dans son caractère intangible, c'est peut-être sa caractéristique majeure et c'est ce qui rend particulièrement ardu le fait de l'identifier comme une ressource (Herreros Vazquez, 2002; Coleman, 1988).

Norton (2001) affirme que l'intérêt que suscite le capital social provient de l'intérêt ancien que nous avons par rapport à nos liens

sociaux. Selon lui, plusieurs théoriciens de la science politique -dont Walzer, 1992- affirment que le concept de «société civile» réfère à l'espace non contraint des associations humaines et aux réseaux de relations qui le remplissent. Pour Norton, le problème est justement dans la référence aux réseaux de relations, ils échappent à cette vision, car le concept de «société civile» réfère normalement à quelque chose de bien plus organisé qu'un réseau. Il ne croit pas que s'organiser formellement soit toujours nécessaire et reconnaît que plusieurs institutions de la société civile n'ont pas de buts clairs, mais les individus peuvent s'y impliquer pour atteindre des objectifs différents des objectifs officiels. Selon Norton, le concept de capital social inclut beaucoup plus de types de liens sociaux que ne le fait celui de société civile. C'est pour cela que le concept de capital social est de plus en plus abordé par la recherche sociale. La notion de capital social éclaire de façon originale les questions de l'action collective et publique, mais surtout les transformations des sociétés actuelles (Bévort, 2003).

Il est intéressant de souligner à cet égard que l'on parle aujourd'hui de l'impact -au sens instrumental- des réseaux via les médias sociaux alors qu'on n'a pas encore une vision des rapports entre personnes (Cucchi, 2013). Pourtant, la majeure partie de la journée de travail des gens consiste en interagir avec d'autres personnes. La

recherche a négligé, toujours selon Cucchi, ces interactions qui sont à la source des attitudes et comportements.

En effet, comme le soulignent Cousin et Chauvin (2012), les théories du capital social se sont multipliées dans les dernières années, mais elles ont perdu de vue la dimension relationnelle qui avait pourtant contribué à leurs succès.

Les théories du capital social

Le développement du concept de capital social et son influence dans les sciences sociales sont dus aux travaux de Bourdieu (1998, 1994) et fondamentalement, à ceux de Coleman (1988, 1993) et Putnam (1996, 2002, 2005).

Pour Bourdieu le capital social est un ensemble de ressources, dont dispose un individu, dérivées de sa participation dans les réseaux. Dans la perspective de Bourdieu, le capital social constitue un bien individuel et son analyse est basée sur une conception intéressée des relations sociales. Bourdieu s'est intéressé aux rapports de domination dans la société et pour lui les usages du capital social ne font que reproduire ces rapports et approfondir les inégalités. Pour Bourdieu le réseau n'est que le produit de stratégies d'investissement social et le capital social le fruit de cet

investissement stratégique (Bevort, 2003). Selon Corcuff (2004), pour Bourdieu, il existe des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des acteurs, capables d'orienter ou de contraindre les pratiques et les représentations de ces derniers.

Coleman (1988, 1993) pour sa part, définit le capital social comme l'ensemble de relations que possède un individu, qui facilitent son action et améliorent sa capacité à agir et travailler collectivement. Selon lui, comme n'importe quelle autre sorte de capital, le capital social est productif et permet à l'individu d'atteindre certaines fins que son absence aurait rendues inatteignables. Pour Coleman, le capital social est inhérent à la structure des relations entre les individus –c'est son aspect social-, alors que l'aspect «capital» fait référence au fait que ce sont de relations avec une capacité productive, elles produisent (ou créent) une valeur ajoutée (Norton, 2001).

Ainsi donc, le capital social consiste en une foule de ressources acquises grâce aux liens sociaux. Ces ressources viennent compléter, à travers l'acquisition de connaissances, notre formation formelle. Cette formation formelle, bien que très importante, constitue une expérience individuelle et isolée, alors que le monde

du travail est fondamentalement social, d'où l'importance du capital social (Coleman, 1988).

Coleman différencie le capital humain du capital social. Le premier est créé par des changements de l'individu qui lui procurent de nouvelles habiletés et capacités qui lui permettent d'acquérir de nouvelles façons de faire. Le capital social, pour sa part, se crée à travers les changements dans les relations entre les individus et il facilite l'action, entre autres choses, à cause de l'accès à l'information inhérent aux relations sociales.

Mais les deux concepts sont étroitement liés, car l'effet le plus important du capital social est la création de capital humain. Selon Coleman, même si le capital humain existe, on ne peut en profiter et l'accroître que si le capital social est présent. Le capital humain est un bien privé, une personne peut investir, à travers sa propre information par exemple, pour l'accroître. Mais le capital social ne l'est pas, car il réside dans les relations entre les personnes; la seule façon alors de l'accroître et d'y investir est d'établir des relations avec les autres. Le capital humain réfère donc aux habiletés et aux compétences que les individus utilisent productivement, c'est-à-dire, qu'il facilite l'activité productive, et le capital social l'accroît et le renforce. Un groupe dans lequel existent des rapports

caractérisés par la confiance peut accomplir beaucoup plus et mieux qu'un groupe où les rapports personnels et la confiance sont absents (Coleman, 1988).

Selon Burt (1992) le capital social a une valeur fondamentale pour le travail de gestion. Dans une étude concernant le capital social des acteurs au sommet de l'organisation, Burt affirme que les organisations contemporaines s'éloignent du modèle bureaucratique et le capital social apparaît de plus en plus comme un moyen de coordination alternatif dans l'organisation. Selon Burt, le capital social concerne la valeur ajoutée que les directeurs tirent de leurs relations avec d'autres acteurs. Le capital humain, soit les compétences individuelles de l'acteur, se voit renforcé par le capital social, une qualité créée entre acteurs. Pour Burt, le capital social importe davantage là où les individus comptent le plus et il a un impact important sur la performance des directeurs. Burt souligne dans son étude que les directeurs ayant davantage de capital social «augmentent les revenus de leur capital humain parce qu'ils sont en position d'identifier et de développer des opportunités plus gratifiantes» (p. 601).

Les définitions que l'on retrouve le plus fréquemment dans les écrits se situent dans une approche culturelle (Herreros Vazquez, 2003).

En ce sens, le capital social se caractérise par le fait qu'il se forme à travers les relations sociales et les réseaux, les attitudes et les valeurs ainsi que les traditions et les normes (Ravanera et al, 2003). Ainsi, le capital social est conçu comme un phénomène subjectif composé de valeurs et attitudes des individus qui influencent la façon dont ils établissent leurs rapports avec les autres (Herrerros Vazquez, 2003).

Dans cette perspective, on retrouve les travaux de Putnam, dont nous nous inspirons dans cette étude, qui sont les plus influents actuellement sur le capital social. Putnam s'est inspiré de Coleman, mais il a approfondi les différentes dimensions du capital social. Pour lui, le capital social «se rapporte aux relations entre les individus, aux réseaux sociaux. Putnam a élaboré un indice composite de capital social qui inclut l'engagement dans les organisations et dans les affaires publiques, l'importance du bénévolat, la sociabilité informelle et la confiance sociale (Bevort, 2003).

Selon Putnam (1996a, b) le concept de capital social désigne des aspects tels que la participation, la confiance et la réciprocité. Ces aspects font en sorte que la communauté soit plus productive. Il met l'accent sur les interconnexions entre les individus, le capital social

étant alors défini par la confiance et la réciprocité ainsi que les réseaux qui contribuent à les créer (Côté, 1999).

Selon Putnam (2000, 2002, 2005), la confiance constitue un élément essentiel, elle facilite la vie collective, car plus le niveau de confiance entre les individus est grand plus la coopération est probable (possible). On peut dire que pour Putnam la confiance est à la fois la source et le résultat du capital social. Dans son analyse sur le déclin du capital social aux É.-U., Putnam (1996a, b) explique que le niveau de confiance des Américains, en particulier par rapport aux institutions publiques, diminue depuis plusieurs années. Cette perte de confiance a comme effet un abandon progressif de plusieurs formes de participation de la part des Américains et par conséquent moins de contacts et d'échanges informels. Il y a donc une décroissance importante dans la participation *à* et *dans* la création de toutes ces associations où les gens établissent des contacts avec d'autres membres, où les gens discutent de questions d'intérêt commun et des affaires communautaires. En revanche, ce qui progresse et augmente sont les groupes d'intérêt, de nature bien différente. Putnam affirme que nous nous faisons moins confiance les uns aux autres... nous perdons cette habitude de la réciprocité qui caractérise les collectivités dotées d'un niveau élevé de capital social.

Un élément commun entre ces théoriciens (Bourdieu, Coleman et Putnam) est le fait que pour eux le capital social est créé à travers les relations entre les individus. Nous allons donc définir, en un premier temps, le capital social en ce sens, comme les ressources possédées par les individus comme résultat de leurs relations avec les autres (Bernabé Aguilera, 2002; Baker, 2000).

Critiques à la notion de capital social de Putnam

Comme l'affirme Bevort (2003), une grande partie des critiques proviennent des chercheurs qui ont tenté d'opérationnaliser le concept de capital social. Bevort souligne que certains sociologues de la New Economic Sociology, dont R. Burt (1992, 2004, 2005, 2012), considèrent que la définition de capital social de Putnam est «métaphorique». Selon Burt, cette métaphore nous dit que les gens qui font mieux sont, pour une raison ou pour une autre, mieux connectés. Ainsi, pour Burt, le problème réside non pas dans les vertus du capital social, mais dans la signification de «mieux connectés». Il propose alors une nouvelle définition, très utilitariste, en affirmant que la société peut être vue comme un marché où les individus échangent des biens et des idées en poursuivant leurs intérêts; certains font mieux et ont donc de meilleurs retours (Bevort, 2003).

D'autres auteurs (Knack, 2000; Norton, 2001) critiquent la thèse de Putnam en soulignant que le défaut est qu'il mise sur une unique sorte de réseau (horizontal) en oubliant les autres. Norton (2001) considère que l'approche de Putnam est limitée, car elle n'inclut que les réseaux informels. Ce faisant, il ne réfère, selon Norton, qu'à une seule forme de capital social alors qu'en réalité les individus peuvent faire partie de différents types de réseaux et créer ainsi différents types de capital social.

Ces critiques semblent s'insérer dans la perspective de l'individualisme méthodologique, et tentent donc de rendre tangible, rationnel et instrumental le concept de capital social alors qu'il ne l'est pas. Si l'on met l'accent juste sur l'individu et sur une conception intéressée de l'action dans les relations entre eux, alors on aboutit à une conception bien différente de celle de la coopération. Cette perspective se rapproche plus du modèle de l'agir stratégique et de la quête du pouvoir (Côté, 1999).

Burt (1992, 2005) semble concevoir les rapports interpersonnels comme des rapports marchands, il vise l'échange alors que Putnam met l'accent sur la coopération, la confiance et la réciprocité. Le problème des conceptions du capital social comme celle de Burt est,

selon Bevort (2003), qu'elles cherchent à décrire tous les processus sociaux en tenant compte uniquement du nombre, de la forme et de l'orientation des liens, indépendamment des caractéristiques attachées à ceux entre lesquels les liens s'établissent. Une telle conception n'est pas sans faiblesse, car on ne peut tout de même pas confondre relations verticales et hiérarchiques avec relations horizontales et égalitaires, ou liens faibles et liens forts. Putnam considère que le capital social désigne un ensemble de ressources dont l'usage est censé être bénéfique pour l'action collective (Bevort, 2003).

Pour que les aspects visés par Putnam soient possibles, il faut nécessairement miser sur les réseaux horizontaux, les rapports d'égal à égal. Dès que l'inégalité ou la différenciation s'installent, ces notions ont de fortes chances de disparaître et la création de capital social aussi.

Selon Bevort (2003) le fait de miser uniquement sur les rapports informels ne constitue pas une limitation, comme l'affirme Knack. Les réseaux formels sont imposés, ils tendent à rationaliser les rapports et deviennent de ce fait nécessairement hiérarchiques. Toujours selon Bevort, les adeptes du choix rationnel critiquent cette perspective selon laquelle la coopération dépend de la socialisation.

Pour eux, ce sont les institutions qui peuvent et savent inciter les individus à agir et à coopérer.

Cela revient à concevoir le capital social au sens de la quête de pouvoir. Cette idée n'est pas nouvelle, déjà Hobbes dans le *Léviathan* (1651) affirmait qu'«*avoir des amis, c'est avoir du pouvoir*». Ainsi, on considère les individus comme de froids calculateurs, capables d'évaluer précisément le rendement de leur sociabilité. Ceci implique aussi que l'on devrait croire que les personnes avec lesquelles on choisit d'avoir des rapports, même informels, sont des personnes de pouvoir. Mais encore là, le pouvoir ne peut pas être considéré comme le résultat mécanique du pouvoir des autres (Degenne et Forsé, 2004).

Selon Sturges (2000) ainsi que Rogers et Jarema (2015), en utilisant le concept de capital social, Putnam voulait affirmer que certaines vertus sociales, telles que la coopération, ne sont pas des qualités éphémères, mais qu'elles font partie de l'infrastructure sur laquelle l'économie capitaliste est bâtie. C'est pour cela qu'il met l'accent sur les réseaux informels, car ils sont volontaires. Pour Sturges particulièrement, ignorer cet axe, et convertir la théorie du capital social en une simple institution est la priver de son pouvoir analytique.

Selon les mêmes auteurs, le capital social est en partie un produit de l'urbanisation. Or, les changements introduits par les transports et les technologies de communication ont transformé la nature de l'interaction sociale et donc la nature du capital social. Nous sommes à l'ère des «communautés abstraites» et pour eux Putnam a raison quand il affirme que le capital social est en déclin.

Comme l'affirme Côté (1999), à travers des phénomènes tels que l'adaptation aux nouvelles technologies, les nouvelles formes d'organisation du travail (les fusions, les réorganisations et les problèmes qu'elles entraînent, tels que les mises à pied, la décroissance organisationnelle, le phénomène des *survivants*) les organisations publiques ainsi que privées ont appris aux individus qu'ils doivent compter d'abord et avant tout sur eux-mêmes. De là donc l'importance de l'interaction informelle, car la formelle est devenue instable et teintée de «compétitivité» à cause de ces phénomènes.

Godbout (2007) affirme que «faire confiance» est l'acte fondateur de tout rapport informel, ce qui signifie accepter un risque ou, en termes formels, introduire l'indétermination. Par ailleurs, le temps – gratuit, pas payé- est au cœur des rapports informels contrairement

aux rapports marchands caractérisés par l'évacuation du temps. D'après Godbout, le mouvement féministe entre en contradiction avec ses propos, car il part du postulat qu'il est impossible de donner, de rendre service sans «se faire avoir». Dans ce contexte on conçoit les rapports comme des rapports marchands, alors la sociabilité informelle n'est plus une compétence, elle devient plutôt dévalorisante.

D'après Degenne et Forsé (2004) si l'on suppose que chaque acteur doit prendre sa décision sans pouvoir savoir ce que sera celle de l'autre ou que si ce dernier peut la lui faire savoir, il n'a aucune raison de lui faire confiance, il en ressort que la maximisation de l'intérêt individuel pousse chacun à décider de ne pas contribuer au projet commun. Pour Putnam (1994, 2002, 2005), la question de la confiance est centrale. Selon lui, le manque de confiance mène à agir «chacun pour soi». Il affirme que si nous prévoyons rationnellement que l'autre va faire défaut, nous faisons défaut rationnellement, confirmant ainsi nos attentes. En revanche, plus le niveau de confiance est grand, plus la coopération est probable; et une collaboration réussie fonde et accroît les liens et la confiance. Putnam souligne aussi que confiance ne veut pas dire crédulité. D'après lui, nous pouvons être crédules individuellement, alors que la confiance se construit à partir des liens sociaux, des réseaux.

Il en résulte qu'un réseau vertical (hiérarchique et asymétrique) ne peut pas soutenir la confiance sociale et la coopération. Par définition, dans un réseau vertical, le subalterne gardera l'information pour se protéger de l'exploitation et le supérieur imposera des normes de sanction pour éviter l'opportunisme et la dérobe. Ces réseaux ne sont donc pas utiles pour résoudre les dilemmes de l'action collective. Selon Degenne et Forsé (2004) si la structure du réseau est segmentée –par manque de confiance et de communication- alors la règle s'impose et les possibilités d'agir en commun s'estompent. En revanche, s'il existe plus d'échange et de communication, les individus auront tendance à se faire davantage confiance et s'entendre pour parvenir à un accord et agir en commun.

Pour Godbout (2007; 32) il est difficile de comprendre pourquoi notre société «qui affirme plus qu'aucune autre que chaque personne est unique, tend systématiquement à supprimer les liens sociaux primaires dans lesquels les personnes affirment et créent leur unicité, au profit des liens abstraits et secondaires qui rendent, au moins en théorie, les individus interchangeable et anonymes, quitte à produire ensuite, industriellement et bureaucratiquement, de la personnalisation fictive». Selon lui, les personnes réagissent à tout

ceci en faisant vivre des réseaux qui s'infiltrent dans les interstices des systèmes «officiels» secondaires et formellement rationalisés. Dans les réseaux informels, les rapports sont différents de ceux qu'on retrouve par exemple dans les systèmes secondaires (le marché et l'État). Le réseau informel est surtout un système de coopération, où il y a de la réciprocité, mais différée dans le temps; l'équivalence n'est pas absente, mais elle n'est pas centrale.

Le problème, selon lui, est que cette approche des rapports informels met la logique moyens-fins en question, c'est le fondement même de la rationalité instrumentale qui est touché. Or, «toute organisation rationnelle et bureaucratique est fondée sur un principe qui nie l'unique, celui de la répétition et de la reproduction du même à l'infini, celui où rien ne doit apparaître d'imprévu, car l'imprévu est considéré comme imperfection, anomalie, dans la chaîne de reproduction parfaite du même». (Godbout, 2007; 208).

Godbout affirme que les rapports marchands ne sont pas propres à la modernité. Il souligne, en s'appuyant sur Polanyi (1983), leur importance entre différentes sociétés fort éloignées de la modernité. En fait, dit-il, ce qui caractérise la modernité c'est l'entrée du système marchand au sein des rapports humains. La production se transforme de moyen en fin. Elle est devenue la définition même de

l'utilité et le fondement de la valeur des individus. Alors que dans les rapports informels, la valeur dépend des caractéristiques des personnes impliquées et de la nature du lien. Ici, c'est l'intention qui compte, tout est dans la manière, dans le geste.

Les rapports informels, selon Godbout, ne peuvent pas être imposés, ils doivent être régis par le lien lui-même et non par des normes extérieures, autrement on le dénature et il n'est plus un rapport informel. Ce dernier n'obéit à aucune contrainte, ni autoritaire, ni légale, ni même rationnelle, il se situe hors des normes.

Ainsi, nous allons définir le capital social comme «une valeur (la capacité et la volonté de coopérer) qui, mise en valeur (dans une pratique relationnelle), crée des liens de coopération et apporte une valeur additionnelle (une capacité et une volonté de coopérer accrues)» (Côté, 1999: 193). Cette définition est en concordance avec la perspective de Putnam, que nous avons choisie dans cette étude, qui met en relation le réseautage et la création de capital social qui en découle avec la performance organisationnelle.

Les théories des réseaux

Les études sur les réseaux ont été au début et pendant longtemps axées sur les relations formelles et leur analyse était abordée de manière formelle. Ce n'est que plus tard que les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la sociabilité interindividuelle de façon plus large en montrant leur impact sur d'autres domaines du social (Bidart, 1988). En sociologie, il y a encore diverses façons d'aborder la question des réseaux. Une des plus répandues est l'analyse de la structure des réseaux (Lazega, 2006; Degenne et Forsé, 2004), axée sur la perspective développée par Burt (1992) qui s'intéresse notamment à la taille et la densité du réseau. Les analystes des réseaux ont tendance à privilégier l'organisation, car celle-ci définit elle-même de manière formelle ses frontières; ainsi, on s'intéresse aussi aux attributs des alters, tels que le niveau hiérarchique des contacts ou leur localisation dans le réseau –perspective développée par Lin (2001). Mais nous l'avons déjà mentionné, ces structures formelles ne sont pas capables à elles seules d'assurer l'intégration ni de l'individu ni de l'organisation. Il existe des mécanismes d'intégration au niveau informel, qui vont contrecarrer les frontières formelles de l'organisation (Lazega, 2006).

Selon Coleman (1988; 1993), il existe deux branches intellectuelles dans la description et l'explication de l'action sociale: une caractéristique de la plupart des travaux sociologiques, où l'acteur est socialisé et l'action gouvernée par des normes, règles et obligations, et l'autre caractéristique de l'économie, où l'acteur a des buts indépendants, agit indépendamment et a ses propres intérêts. Selon lui, ces deux approches ont des limitations si on les prend séparément. Il les intègre et affirme que c'est l'utilisation du concept de capital social qui le lui permet. Cette même perspective est développée aussi par Aoki (2010).

L'apport de Granovetter (1973; 2003; 2005) nous semble fort intéressant pour notre sujet et c'est celui que nous avons privilégié dans cette recherche, car il souligne que ce dont il faut tenir compte est la nature des liens que l'on établit. Il affirme qu'une des faiblesses de la théorie sociologique est la difficulté à relier les interactions du niveau micro avec les structures du niveau macro. Il postule que l'analyse des processus des réseaux interpersonnels est le pont le plus fructueux entre les deux niveaux. Il y a entre les deux un lien clair : les interactions des réseaux au niveau micro ont un impact et se traduisent dans les structures macro et celles-ci, à son tour, influencent les petits groupes (micro). Ce que nous trouvons intéressant de ce que postule Granovetter est qu'il part des individus

et non pas par la structure du réseau, de même que l'idée de la boucle entre les niveaux micro et macro. Nous pouvons associer ce niveau macro à la notion de capital social que nous avons définie.

Dans les résultats de son étude sur la recherche d'emploi, Granovetter (1973) affirme que l'information est transmise beaucoup plus largement à travers des liens faibles qu'à travers des liens sociaux forts. Granovetter conclut, à travers son étude, que les individus qui avaient trouvé les meilleures places avaient beaucoup de contacts caractérisés par des liens faibles plutôt que forts. La raison selon lui est que les liens forts ont tendance à créer des zones fermées. L'information circule surtout à travers les liens faibles, car ces derniers établissent des ponts entre différents groupes permettant ainsi de sortir du milieu étroit dans lequel on se trouve –groupe- et d'accéder à des informations à partir de contacts qui se trouvent dans d'autres milieux.

Par ailleurs, Granovetter rejette la thèse de la rationalité, car selon son étude, ceux qui ont trouvé les meilleures places sont des individus qui ne cherchaient même pas de travail. Ils ont eu accès à l'information à travers leurs réseaux de contacts personnels. En ce sens, il considère que les réseaux améliorent le climat de travail et facilitent la tâche des managers. Pour lui, les contacts informels sont

une source de cohésion et génèrent la mobilité interorganisationnelle.

D'autres travaux ont confirmé la thèse de Granovetter (Degenne et Forsé, 2004). Parmi eux, celui de Langlois (1977) mené dans la fonction publique québécoise. Selon Langlois, les individus obtiennent en forte proportion des informations –sur leurs emplois- par l'intermédiaire de leurs relations personnelles et cela, quelle que soit la place qu'ils occupent dans la structure organisationnelle. En s'appuyant sur Granovetter, Langlois soutient que le réseau personnel regroupe non seulement les relations proches ou intimes (liens forts), mais aussi les contacts plus épisodiques (liens faibles). Ce sont ces dernières relations –faibles- qui vont permettre à l'individu d'avoir accès à d'autres réseaux et donc à d'autres informations qui ne sont pas accessibles dans le cercle restreint des amis.

Langlois ajoute un élément intéressant: il a trouvé que plus l'activité de recherche d'emploi était intense, plus les individus avaient tendance à utiliser les moyens formels -ex offre de services- et moins les relations sociales. Il rapporte, par ailleurs, que les cadres et les professionnels utilisent plus leurs relations que les autres membres de l'organisation. Mais selon lui, les différents types de relations ne

définissent pas les mêmes informations. Les relations de sociabilité, plus hétérogènes que les relations occupationnelles, permettent à l'individu d'entrer en contact avec des personnes qui ont accès à des informations plus diversifiées.

Cela va dans le sens de l'importance des liens faibles développée par Granovetter. Ces liens favorisent l'établissement de contacts avec un grand nombre de personnes, ce qui fait en sorte qu'ils sont de meilleurs canaux pour la diffusion élargie d'idées nouvelles ou d'informations de toute sorte. Langlois conclut que la diffusion d'information qui semble se faire par hasard pour l'individu qui la reçoit est en fait conditionnée par son appartenance à un réseau de relations. De même, il soutient que ceux qui interrompent leur carrière ont deux fois moins de chances d'obtenir ce type d'information que ceux qui restent sur le marché du travail.

Burt (1992, 2004, 2005) dans sa théorie des trous structuraux décrit la manière dont la structure d'un réseau offre des avantages compétitifs. L'idée centrale de Burt –qui s'inspire de la notion de liens faibles présentée par Granovetter- est que les bénéfices en information sont maximisés dans un vaste réseau de contacts non redondants. Pour lui, deux contacts sont redondants lorsqu'ils procurent les mêmes bénéfices en information. L'auteur affirme que

les contacts fortement connectés les uns aux autres apportent vraisemblablement les mêmes informations, car ils ont tendance à savoir les mêmes choses aux mêmes moments. En revanche, la diversité de contacts augmente la quantité et la qualité de l'information à laquelle on a accès.

La proposition de Burt est intéressante aussi en ce qu'elle met en relief l'importance des positions intermédiaires dans les réseaux, contrairement à la position de centralité privilégiée dans les théories du pouvoir. Selon Burt, il y a moins de contraintes dans un réseau diversifié de contacts non redondants. Selon lui, la contrainte est forte dans les petits réseaux parce qu'ils contiennent moins de contacts alternatifs pour l'apport de nouvelles informations. Il affirme que plus un réseau est petit, plus les individus membres sont fortement connectés les uns aux autres, plus la contrainte est forte et moins l'acteur a de capital social.

Dans le même sens, toujours selon Burt, la contrainte est aussi plus forte dans un réseau hiérarchisé, car il est organisé autour de l'un des contacts –contact central- qui le compose, réunissant ainsi moins de contacts alternatifs. Ainsi, l'auteur souligne qu'un directeur possédant un réseau diversifié de contacts non redondants

peut recueillir l'information avec plus d'efficacité qu'à travers les contrôles bureaucratiques.

Ce qu'est un réseau informel

Nous allons définir un réseau comme «des relations sociales non-officielles, c'est-à-dire, qui ne sont pas constituées par d'autres acteurs que ceux qui y sont reliés» (Lemieux, 1976). Cela nous amène à la distinction que fait Lemieux (1999, 2000) entre réseaux et appareils. Contrairement aux appareils, les réseaux n'ont pas de frontière précise. Les acteurs dans les réseaux sont généralement appelés à jouer plusieurs rôles alors que dans un appareil, étant donnée la spécialisation, les acteurs se limitent à un rôle ou tout au plus à quelques rôles. Les contacts (connexions) dans un réseau se font plus ou moins au hasard alors que dans les appareils ils sont organisés. La coordination dans un réseau n'est pas régulée, c'est une différence structurelle, surtout formelle, mais aussi substantielle. Les relations dans les réseaux sont généralement égalitaires, même si elles relient des individus appartenant à des catégories formellement différentes.

D'autre part, Lemieux (2000) distingue le réseau social d'un réseau personnel. Le réseau personnel s'articule autour d'un acteur, se

constitue de connexions directes ou indirectes avec d'autres acteurs. L'étude d'un réseau social porte d'abord sur une situation collective faite de connexions et d'acteurs (on va du collectif à l'individuel). L'étude d'un réseau personnel porte principalement sur un acteur et ses connexions (de l'individuel au collectif). Ainsi, le réseau personnel désigne l'ensemble des relations d'un individu (Langlois, 1977).

La finalité des réseaux est la mise en commun, le partage, ce que suppose la propagation de la transmission des ressources à l'intérieur du réseau. Étant donné que ces ressources sont fondamentalement des informations, cette propagation est plus facilement consentie, car ce qui est transmis n'est pas perdu (Lemieux, 1999).

Selon Lemieux (2000) les réseaux génèrent des rapports d'identification entre les participants. L'identification peut se définir ici comme le sentiment d'appartenance. En ce sens, Lemieux (1999) fait référence à la nature différente des liens. En reprenant Simmel, il fait référence aux liens d'identification (qu'il appelle «positifs») et aux liens de différenciation («négatifs»). Les rapports d'identification se tissent à travers des liens positifs et la différenciation à travers les liens négatifs. Il existe aussi des liens

«mixtes» qui proviennent des rapports où l'identification est mêlée de différenciation. Mais c'est toujours l'aspect positif du lien qui est porteur de connexion et non son aspect négatif.

Par ailleurs, les liens positifs peuvent être forts ou faibles. Selon Granovetter (1973) les liens forts donnent lieu à de l'intensité émotionnelle, comportent de l'intimité et se traduisent par des services réciproques. Ces liens forts font place à des groupes fermés et peuvent donc bloquer les informations provenant de l'extérieur et empêcher l'innovation. Les liens faibles sont des connaissances, des liens plus épisodiques et font place à des réseaux beaucoup plus étendus et ouverts qui facilitent la circulation d'information, ce qui fait place à la possibilité de la mise en commun des ressources au moyen de la communication au sens large.

Dans un réseau positivement connecté, la coordination de l'action et l'intégration du groupe reposent sur la coopération entre les membres du réseau. Alors que dans un réseau négativement connecté, la coordination de l'action et l'intégration du groupe reposent sur la compétition entre les membres du réseau (Degenne et Forsé, 2004).

Lemieux (2000) souligne aussi que le capital social d'un acteur lui est particulièrement utile quand il cherche à mobiliser ses contacts aux fins de coopération. Il affirme que le marché peut être considéré comme un vaste réseau, mais il ne faut pas oublier que ce qui caractérise le marché ce sont des arrangements pour améliorer la position compétitive, la coopération donc n'a pas de place. Par ailleurs, une autre différence est que l'information est une ressource qui n'est pas perdue alors que les ressources matérielles sont perdues par ceux qui les transmettent.

Les réseaux sont plus aptes à la mise en commun quand ils sont décentralisés, c'est-à-dire, que chacun des participants a un lien positif symétrique avec chacun des autres participants. Il en résulte de multiples chemins par lesquels peut se faire la circulation des ressources. Sans connexions directes ou avec des liens asymétriques, la mise en commun des ressources est restreinte et donc la création de capital social aussi.

On peut aussi conclure que les réseaux de collaboration peuvent très bien avoir une capacité intégratrice s'ils tissent des liens informels et interpersonnels qui traversent les frontières internes (la stratification hiérarchique –différence de statut-, la division du travail –différences de spécialisation) créées par la structure

formelle. En d'autres mots, ceci se produit quand les différentiations formelles affaiblissant l'intégration sont contrées par des forces informelles d'intégration. Par ailleurs, les réseaux informels de collaboration empêchent qu'un seul groupe contrôle l'organisation, établissent un équilibre, un partage informel des pouvoirs (Lazega et Icher, 2011; Degenne et Forsé, 2004).

Ainsi, nous allons définir un réseau informel, dans le même sens que Putnam et Lemieux : un réseau de collaboration devrait être un réseau symétrique et devrait se caractériser par des rapports d'identification –liens positifs-. Ces liens positifs devraient être plutôt faibles pour que la circulation de l'information soit efficace et non restreinte, ce qui permettrait la mise en commun des ressources, soit la création de capital social.

L'aptitude à se mettre en réseau : une compétence

Si nous tenons compte de tout ce que nous venons d'exposer, il est possible d'affirmer, comme le soulignent Degenne et Forsé (2004), que l'aptitude à interagir et à communiquer en dehors des circuits formels est fondamentale. Selon ces auteurs, dans une organisation, le comportement individuel peut faire la différence. Par exemple, si

les individus décident de retenir l'information, de s'isoler dans le but de se constituer une zone de pouvoir, ils créent de fait une hiérarchie «informelle». Si c'est le cas et qu'on en reste là, l'organisation sera vite paralysée. Ce sont en fait les liens informels de partage, où l'information circule, qui permettent le fonctionnement effectif. En ce sens, toujours selon les mêmes auteurs, un individu formellement classé comme cadre peut parfaitement n'avoir en rien un rôle de cadre, alors qu'une personne qui n'a pas ce statut formel peut très bien jouer de fait le rôle. De là l'importance des réseaux informels.

Baker (2000) affirme que le capital social est une partie essentielle de notre succès personnel. Selon lui, le succès dépend de nos relations avec les autres. Il souligne qu'il s'agit d'une vision alternative, pas facilement acceptée, car elle va à l'encontre du mythe de l'individualisme, qui consiste dans la croyance culturelle que chacun peut réussir ou non sur la seule base des habilités et des efforts personnels. Néanmoins, dit-il, devenir un «bâtitteur de réseau» est critique pour devenir manager. Un cadre avec un réseau est plus influent et plus efficace qu'un cadre qui s'appuie uniquement sur son statut formel.

Baker souligne aussi que cela n'est pas tout, il faut encore savoir gérer nos rapports. Selon lui, plusieurs interprètent incorrectement la question d'utiliser le capital social comme de la manipulation, tirer avantage et s'en servir pour ses propres fins. Un réseau ne peut pas se bâtir sur cette base. On ne peut pas tirer son pouvoir de la réciprocité, ce faisant elle perd sa raison d'être : collaborer avec les autres.

Le modèle de la compétence

Selon Sandberg (2000) ainsi que Norton (2000) et Bouteiller et Gilbert (2011), le problème d'identifier ce qui constitue la compétence n'est pas nouveau. Dans l'approche rationaliste traditionnelle, la compétence est constituée fondamentalement d'attributs –connaissances, habilités, capacités- possédés par l'individu. Plusieurs auteurs, dont Durand (2006), Walkowiak (2005) et (Sandberg, 2000) décrivent la compétence comme des caractéristiques personnelles sous-jacentes des individus, incluant la manière dont ces derniers utilisent leurs connaissances

Sandberg et Walkowiak coïncident dans leurs critiques de l'approche rationnelle. Selon ces auteurs, cette approche ne décrit

que les attributs préalables pour performer, mais ne renseigne pas sur ce qu'est la compétence au moment d'accomplir le travail.

Selon Walkowiak (2005), ce que l'on appelle «compétence» est de nature collective et sociale et l'interaction sociale joue un rôle fondamental dans sa formation. Cela nous ramène à ce que Touraine (1965) désignait la «qualification sociale», qui selon l'auteur fait appel à des qualités gestionnaires et relationnelles qui deviennent de plus en plus essentielles. Il s'agit, selon l'auteur, de participer activement à la réalisation des objectifs de l'organisation; c'est donc le savoir en acte, en situation.

Walkowiak (2005) souligne que la compétence a une dimension individuelle, détenue par un acteur et est en ce sens une composante du capital humain. Mais elle a également une dimension collective, car elle dépend du réseau dont l'acteur fait partie et du capital humain détenu pour chacun des membres de ce réseau. Ainsi, la théorie de la compétence dépasse celles qui la précèdent en apportant une dimension supplémentaire essentielle, c'est-à-dire, que la compétence ne peut être développée et reconnue que dans l'interaction (Durand, 2006).

Pour Zarifian (2001; 2009), de même que pour Défelix (2005), le modèle de la compétence inclut un niveau interpersonnel qui suppose la mobilisation des salariés et valorise la coopération, l'autonomie et la responsabilité. Selon lui, le modèle de la qualification qui le précède constitue une définition conventionnelle, une liste des capacités individuelles rattachées à des postes de travail strictement délimités. Ce modèle a été contesté et qualifié de rigide. À partir de là on exigera des salariés la mobilisation à la place du conformisme, l'autonomie et l'interdépendance plutôt que la subordination et l'isolement (chaque individu est placé dans un ensemble d'interdépendances qui construisent la signification de ses actes en relation et qui lient sa performance à celle d'un collectif) et la confiance au lieu du contrôle. Le résultat dépend maintenant de la compétence construite collectivement dans l'interaction et donc de la qualité des formes organisationnelles qui suscitent mobilisation, autonomie, coopération et responsabilité. Compétence individuelle et collective se renvoient l'une à l'autre.

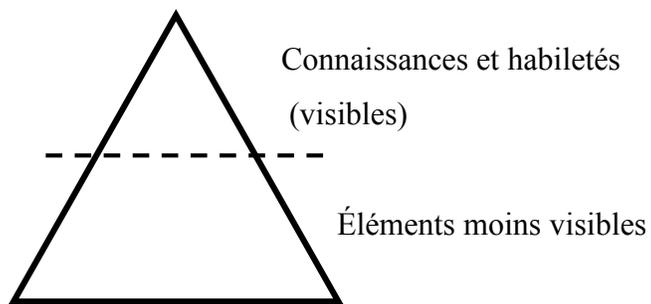
Ainsi, le modèle de la compétence disloque la hiérarchie traditionnelle, car il ne s'appuie plus sur des capacités d'initiative «autorisées» et de responsabilités «prescrites» associées à des capacités déjà acquises. La compétence ne se réalise que dans

l'action, dans la situation concrète de travail. Le modèle repose sur le pari que la compétence de l'individu et la compétence de l'organisation se développent conjointement et fondent ensemble la performance de l'organisation (Le Boterf, 2007; Coulet, 2014).

Selon Oiry et Iribarne (2001), la notion de qualification désigne les qualifications attachées au poste de travail alors que celle de la compétence désigne les qualifications attachées à la personne. Ils affirment qu'il existe un fossé entre l'appréhension théorique de la compétence et la manière dont elle est utilisée et perçue dans la pratique. Dès qu'on admet que le travail ne peut pas être totalement prescrit, il est logique d'affirmer qu'il doit se définir, au moins en partie, au niveau même de l'individu qui le produit. Mais la question est que cet individu n'est pas isolé dans la production d'un bien unique. Ils se demandent, en ce sens, s'il faut absolument nier toute filiation entre les notions de qualification et de compétence. Le problème de le faire est qu'on tente ensuite d'instrumentaliser la compétence et ce faisant on modifie sa finalité –car le travail est de plus en plus lié à des qualifications non directement techniques.

Garavan et McGuire (2001) s'attardent aussi à la question de compétence ou compétences. Ils remettent en question la notion de «compétences» et suggèrent de parler plutôt de «compétence». Ce

concept, disent-ils, est un concept molaire comme celui d'intelligence, composé d'un ensemble complexe d'éléments interreliés. Birdir et Pearson (2000) suggèrent que ces composantes consistent en habilités, attitudes, valeurs, connaissances, aptitudes et capacité. La compétence comporte donc des éléments observables et des éléments non observables.



Les éléments qu'on ne peut pas observer sont ceux qui déterminent le comportement de surface (tels que le rôle social et l'image de soi par exemple). La base de l'iceberg contient les éléments les plus difficiles à développer. Selon eux, les rôles les plus complexes, comme celui des managers par exemple, sont probablement plus liés, dans sa performance effective, à des caractéristiques qui se trouvent à la base (non visibles). Le concept de compétence est donc un concept holistique. Certaines compétences sont faciles à développer et à transférer, d'autres sont au contraire plus difficiles à développer et nécessitent un investissement significatif de temps et d'argent.

Pour Le Boterf (2007) la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée, elle ne peut pas être réduite à un savoir ni à un savoir-faire. Selon l'auteur, posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. Être compétent, affirme Le Boterf, c'est de savoir mobiliser ses connaissances de façon pertinente et au moment opportun. La compétence se réalise donc dans l'action. Cette mobilisation, nous fait remarquer l'auteur, ne consiste pas dans la simple application. Il s'agit plutôt d'une construction : «Le passage du savoir à l'action est une reconstruction : c'est un processus à valeur ajoutée» (p. 18). Ainsi, selon Le Boterf, c'est en mettant en action la compétence que l'on devient compétent.

Zarifian (2001), dont nous allons nous inspirer dans cette étude, considère que l'opposition entre qualification et compétence est dépassée. Pour lui, la qualification fait référence à ce qui ressort des individus: savoirs, savoir-faire, expérience, acquis par l'individu, que ce soit par la formation ou par l'exercice de diverses activités professionnelles. Alors que la compétence consiste plutôt dans la mise en œuvre de ces ressources en situation. Ainsi, le modèle de la compétence spécifie d'une nouvelle manière, la construction de la

qualification. La compétence est une nouvelle forme de qualification encore émergente.

La notion de compétence émerge avec l'apparition des concepts d'autonomie et responsabilité, dans les années 70, contre le taylorisme, comme un questionnement des relations de subordination hiérarchique et la revendication d'une plus grande reconnaissance de la personne, ce qui a conduit à la demande de prise en compte des compétences individuelles (Zarifian, 2001; Le Boterf, 2007).

Selon Le Boterf (2007), dans les années 80, plusieurs travaux –dont ceux de Rosen- proposent une nouvelle approche du capital humain en affirmant que l'apprentissage des nouvelles compétences est contingent à l'environnement de travail proposé. Il ne s'agit plus d'une qualification acquise pour un poste donné, mais de l'offre d'une capacité à construire de nouvelles compétences en échange d'un environnement favorable à l'apprentissage et à la réalisation d'un projet d'évolution professionnelle.

Le problème, selon Zarifian, commence dans les années 90, où la priorité est donnée à des plans draconiens de réduction de coûts et d'effectifs et à la recherche de la rentabilité. C'est là que la notion

de compétence va piétiner, car cette rentabilité n'est pas compatible avec un investissement long et tenace (coûteux au début) dans le modèle de la compétence. Il affirme qu'à partir de là, on commence à voir des évolutions hybrides, d'une part d'énormes réductions d'effectifs, de l'autre un investissement important dans le développement des compétences des effectifs restants. Selon Zarifian, cette démarche érode le modèle à la base, car en agissant de la sorte on n'instaure pas les conditions d'une prise d'initiative de l'individu sur son activité. L'initiative est forcée, il faut faire face au manque d'effectifs. Elle n'est donc pas assumée de façon positive, mais dans un climat de crainte et de méfiance.

Or, de nos jours, certaines considérations, selon l'auteur, sont de mise: le travail n'a jamais été aussi interdépendant, la nature même des collectifs se modifie, impliquant des échanges communicationnels de nature intersubjective. Le collectif s'enchaîne de moins en moins de manière mécanique, il passe par des échanges et des partages d'informations dans des réseaux d'interactions plus diversifiés et plus complexes. Le travail est à la fois plus individuel et plus collectif.

Dans le modèle de la compétence, l'individu est à la fois sujet et acteur. L'autonomie est une condition indispensable pour un

déploiement de la compétence, mais le cœur réside dans la prise d'initiative. Zarifian associe l'initiative au concept d'agir. Le point nodal du travail moderne consiste en un agir. Cela implique l'engagement du sujet, non par rapport à des règles, mais par rapport à un horizon d'effets, ceux que son initiative singulière provoque.

Selon Le Boterf (2004), l'excès de procédures nuit à la qualité du travail. Lorsqu'on s'attache à la procédure, les initiatives ne se prennent plus. Par ailleurs, la diversité et la complexité croissante du travail obligerait à une multiplication de prescriptions et de descriptions de tâches qui serait irréaliste. Le professionnel devra donc pouvoir entreprendre des activités et non uniquement les exécuter. Il ne s'agit pas donc de réorganiser constamment, mais de laisser plus de marge de manœuvre aux individus.

Zarifian (2001; 2006) considère qu'une prise d'initiative réussie suppose la mobilisation de deux types de ressources : des ressources interpersonnelles et des ressources collectives (mises à disposition par l'organisation). Pour lui, du point de vue managérial, même si le résultat est imposé explicitement, au moins il n'est pas prescrit (c'est déjà un degré de liberté bien supérieur à celui du modèle taylorien). Pour lui encore (2009), dans le taylorisme, ce qui limite la liberté n'est pas l'existence de contraintes, mais la négation de l'initiative.

Au lieu d'obéissance contre sécurité comme avant, le modèle de la compétence suppose un compromis nouveau : initiative contre contrôle.

Or, une personne compétente, selon Zarifian, ne prend pas n'importe quelle initiative : elle prend celle qu'elle juge la meilleure. Le jugement n'est pas une pratique qui se développe «en plus» de l'initiative, elle en fait partie intégrante. Quand on agit, on juge et on est jugé. L'individu doit juger de la validité de son initiative et en même temps s'attendre à être jugé par d'autres. Cela signifie une différence entre le jugement de ceux qui sont concernés par l'initiative et les évaluations des résultats qui relèvent de la hiérarchie et non pas du jugement. Ainsi, évaluer le professionnalisme consiste à évaluer la compétence de l'individu dans la maîtrise des situations, et évaluer les résultats consiste à évaluer sa performance.

S'il est normal d'être jugé en ce sens, encore faut-il que l'organisation ait créé toutes les conditions favorables, autrement le jugement sur l'absence de professionnalisme est arbitraire et injuste. C'est un élément clé du management du modèle de la compétence. Si l'individu est débordé, faute d'effectif, il réagira par le stress et l'agressivité.

Zarifian affirme qu'il choisit de partir de l'idée d'initiative, car partir de la prise de responsabilité comporte des risques: d'une part, celui de réintroduire «clandestinement» la prescription hiérarchique (délégation prescrite), d'autre part de réintroduire la morale comme référent principal, et on ne construit pas un nouveau modèle sur des référents moraux dans une société où ceux-ci sont éclatés. Selon lui, la responsabilité relève de l'éthique et non de la morale. Ainsi, assumer une responsabilité c'est «répondre de», aller jusqu'au bout de sa prise d'initiative. Assumer une responsabilité professionnelle, c'est manifester le souci d'autrui c'est-à-dire, avoir conscience de l'orientation de ses actions.

Actuellement, selon Zarifian (2011), les situations sont de plus en plus instables, incertaines, évolutives, nouvelles, donc les règles établies sont vite déstabilisées. C'est à travers l'interaction, l'échange, la communication qu'on peut gérer l'hétérogène. C'est à travers les réseaux qu'on apprend. C'est l'aspect le plus difficile et le plus enrichissant du modèle de la compétence.

La compétence, dit Zarifian (2001), «est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence

pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente...La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité» (p. 77).

C'est dans ce sens que nous concevons la compétence dans cette étude, en adoptant la définition de Coulet (2011), *comme une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée* (p.17).

Compétence individuelle et compétence collective

Il est évident que la compétence définie comme ça devient difficile dans une organisation où tout est prescrit, où être performant suppose suivre les procédures à la lettre (Gaulejac, 2011); de là l'importance d'aborder le niveau organisationnel aussi. Le Boterf (2007) affirme qu'il y a compétence quand les ressources (savoirs, savoir-faire et savoir-être) sont mises en action. Si l'on fractionne la compétence en unités, elle perd son sens. Toute compétence comporte deux dimensions indissociables: une individuelle et une collective. Cela veut dire que pour agir avec compétence, une

personne doit combiner et mobiliser ses propres ressources (connaissance, savoir-faire, expérience, etc.) et des ressources de son environnement (réseaux).

Selon lui, la motivation et le contexte (dont le management et le contexte du travail –son organisation et ses conditions-) sont tout aussi importants que la disposition à savoir agir. Il est difficile d’agir avec compétence dans un collectif fragilisé. Vouloir réduire l’évaluation des compétences à un contrôle exclusivement externe de la hiérarchie devient une erreur de management, cela ne peut que décourager les initiatives et le recours à autrui pour coopérer ou demander un appui.

Selon Amherdt et *al* (2000) du point de vue managérial, il faut faire attention avec la mise en exergue de la performance individuelle. Une telle approche empêche le rôle essentiel des flux de travail réalisés par des équipes transversales. La compétence collective intègre des actions individuelles, des interactions personnelles des individus au travail et les processus de direction comme variables d’action. L’action et l’interaction des individus les uns avec les autres et avec leur environnement sont des éléments importants de la compétence collective. Le savoir coopérer et l’activité associative sont à prendre en considération.

Selon Le Boterf (2004), compétence n'est pas seulement réussite, on peut réussir par hasard, ou par essais et erreurs aussi. Être compétent c'est savoir non seulement compter sur ses propres ressources, mais rechercher des ressources complémentaires (réseaux). Les gains de productivité ou de performance d'un collectif de travail se situent actuellement de plus en plus dans les interactions des membres de ce collectif, dans la qualité des relations qu'ils entretiennent. La valeur ajoutée réside non dans l'addition des valeurs de chaque opération réalisée, mais dans les interfaces existantes entre les opérations. La compétence collective est une émergence, un effet de composition, il faut l'aborder en termes de coopération. Il est donc essentiel de savoir interagir pour devenir compétent. La coopération est la mise en commun des compétences. La dimension relationnelle est donc fondamentale dans ce modèle.

Schéma conceptuel

Si nous reprenons les concepts que nous avons développés, nous pouvons décrire notre cadre d'analyse comme suit.

La participation aux réseaux est un concept central du capital social, tel que nous l'avons défini, mais elle fait aussi partie des caractéristiques soulignées de ce qu'on appelle la compétence, notamment lorsqu'on parle des cadres supérieurs. En effet, il est difficile de gérer de façon appropriée –ou être compétent- sans avoir accès à des informations diverses et pour cela il faut réseauter.

Comme nous l'avons défini, le réseau doit être symétrique, avec des contacts directs (personne à personne) et avoir pour finalité la mise en commun et le partage de ressources, notamment de l'information. Cela s'appuie notamment dans la perspective de Granovetter, que nous avons privilégié dans cette étude. En ce sens, les interactions des individus dans réseaux (niveau micro) ont un impact sur l'organisation (niveau macro).

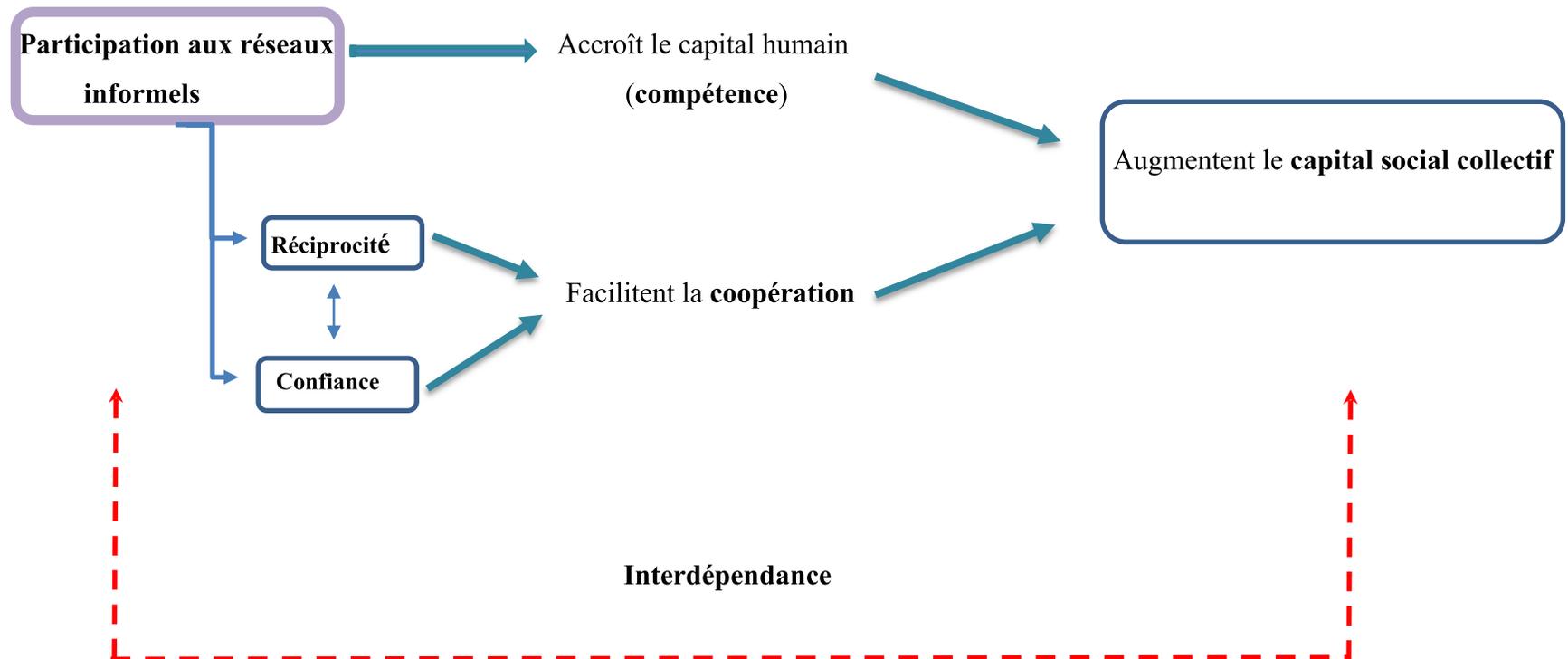
Cette mise en commun, ce partage ne peut pas se faire que si les deux autres concepts centraux du capital social, soient la réciprocité et la confiance sont présentes, sans ces deux aspects la coopération devient plus laborieuse. Selon la définition de Putnam, ce sont ces

trois éléments qui font en sorte que la communauté soit plus performante, c'est-à-dire, qu'elle accroît son capital social.

C'est là que la notion d'interdépendance d'Elias nous permet d'établir le lien entre le réseau et la compétence. Rappelons en ce sens que les individus se *forment* et se *transforment* à travers les relations qu'ils établissent les uns avec les autres, c'est de cet échange que surgissent de nouvelles idées, de nouvelles façons de faire et ces dernières transforment l'organisation.

Finalement, l'organisation doit offrir un environnement favorable à l'apprentissage, qui a lieu à partir des échanges mentionnés ci-dessus. La compétence et la coopération des acteurs ne peuvent que déboucher dans la compétence collective comme le soutiennent Le Boterf (2004) et Pfeffer et Sutton (2007), ce qui fait accroître le capital social de l'organisation.

Si nous reprenons les concepts retenus, nous pouvons schématiser les liens établis entre eux comme suit :



CHAPITRE 4

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de cette étude est de mieux éclairer les rapports que les femmes cadres de la fonction publique québécoise entretiennent avec les réseaux informels. Les réseaux constituent donc un aspect central de la recherche. Il existe des nombreuses études sur les réseaux, notamment des études quantitatives. Les méthodes quantitatives, en particulier la statistique, sont pertinentes pour décrire les aspects structurels d'un réseau, tels que, par exemple le nombre de contacts directs et indirects, la taille du réseau et la position de l'individu dans le réseau –par exemple la centralité- (Degenne, 1983), mais ce ne sont pas ces aspects que nous privilégions. Nous ne nous intéressons pas à la structure des réseaux, mais plutôt à la nature des liens que les femmes vont privilégier dans leurs interactions. Par ailleurs, les méthodes utilisées par les ethnologues comme Levy-Strauss (1949) ou les psychosociologues, tels que Moreno (1954) par exemple, ont privilégié les études sur les liens forts et tiennent compte des relations d'autorité, par exemple les liens de parenté (Degenne, 2004), alors que nous voulons mettre l'accent sur les liens faibles et les relations symétriques (Granovetter, 1973; Putnam, 1996). Il ne s'agit pas non plus de l'analyse des réseaux utilisée en sociologie (Degenne, 2004), qui

consiste en une description et une modélisation inductive de la structure relationnelle d'un ensemble d'acteurs. Nous partons de l'acteur, de son expérience selon son propre point de vue, pour tenter d'élucider la nature de ses relations, de ses interactions. L'individu (acteur) est donc l'unique support d'information.

Notre étude s'intéresse donc à certains types de rapports informels, soit les rapports caractérisés par des liens faibles et symétriques, où les participants échangent fondamentalement de l'information et partagent leurs expériences (Granovetter, 1973; Putnam, 1996; Lemieux, 2000). L'importance de ces rapports réside en leur contribution à la création de capital social (Putnam, 1993) et donc de compétence autant individuelle qu'organisationnelle (Zarifian, 2001; Le Boterf, 2004), c'est qui rend cette étude intéressante d'un point de vue managérial et en particulier par rapport à de la gestion des ressources humaines.

Selon Denzin et Lincoln (2000), même s'il existe des différences à l'intérieur de la recherche qualitative, certaines caractéristiques sont communes: on cherche à saisir le point de vue de l'individu, la perspective de l'acteur, fondamentalement à travers des entrevues détaillées. La recherche qualitative observe le monde en action,

dirige son attention vers les spécificités de cas particuliers et considère que les descriptions riches et détaillées sont valables.

Notre question de recherche, les sous-questions ainsi que les caractéristiques de notre sujet nous ont amenés à adopter une approche qualitative, car elles visent l'exploration de l'expérience humaine. Nous souhaitons décrire et élucider le rapport que les femmes cadres ont avec les réseaux informels. Cette recherche est aussi de type exploratoire, au sens qu'elle vise à mieux comprendre un phénomène peu étudié sous l'angle que nous proposons et que nous souhaitons décrire les expériences des personnes choisies pour l'étude en fonction de leur expérience personnelle particulière, nous permettant par la suite d'analyser les résultats.

La recherche qualitative met l'accent sur la nature socioconstructive de la réalité, elle cherche des réponses aux questions portant sur la façon dont l'expérience sociale est créée et prend signification (Denzin et Lincoln, 2000). Étant donné que notre intérêt est axé sur le type de réseaux que les femmes privilégient, sur la façon dont elles y interagissent et sur les ressources qu'elles y échangent, l'approche qualitative se révèle ainsi la plus appropriée pour aborder notre étude, au sens qu'elle constitue une approche globale, ouverte au contexte de chaque personne qui y participe dans la mesure où

elle le vit elle-même, en tenant compte des éléments qu'elle veut y apporter de façon à refléter sa dynamique propre et les éléments qu'elle veut bien y relier.

Nous souhaitons jeter un regard différent sur les femmes cadres et les réseaux informels dans les organisations publiques et la contribution de la recherche qualitative consiste dans le regard nouveau porté sur les problèmes sociaux et sur les mécanismes professionnels et institutionnels de leur gestion (Campenhoudt, Quivy et Market, 2011). Elle vise la modification de la perception des problèmes, est attentive à la pluralité de construction de sens et oblige, de ce fait, à acquérir une perception holistique des problèmes et des enjeux. Groulx souligne que la recherche qualitative substitue à la recherche de facteurs et de déterminants, la compréhension des significations : elle veut donner une crédibilité au sens commun des acteurs. Nous voulons connaître l'expérience de ces femmes cadres par rapport aux réseaux informels, tel qu'elles la perçoivent et la recherche qualitative se caractérise par le contact avec le terrain et par le fait que le chercheur essaie de capter des données sur les perceptions des acteurs (Huberman et Miles, 2003).

Le langage tiendra dans notre étude une place primordiale, étant donné que notre démarche est basée sur ce que vont nous dire les

personnes sujets choisies. Affirmer qu'on privilégie le vécu des acteurs sociaux ne signifie pas que l'étude se réduise à une description minutieuse d'actions ou de phénomènes observables. Le but d'une recherche qualitative est de faire un examen et une analyse minutieuse des données et pour ce faire, il faut d'abord approcher ces données pour les organiser à partir d'unités significatives pouvant être décrites, traitées et interprétées (Fortin, 2010).

La question des paradigmes et la recherche qualitative

Les paradigmes, selon Kuhn (1983) constituent un cadre de référence, un schéma intellectuel dans lequel le chercheur s'inscrit dans sa démarche. Selon Denzin et Lincoln (2000) on ne se déplace pas facilement d'un paradigme à l'autre, car chacun d'eux représente un système d'idées qui attachent les usages à des points de vue particuliers. Les paradigmes définissent ainsi des frontières, le chercheur n'est pas en mesure de voir des faits qui sont en contradiction avec leur paradigme. Néanmoins, selon Huberman et Miles (2003) les limites entre les épistémologies sont devenues plus vagues, de nombreuses recherches ont des qualités qui relèvent de paradigmes différents. Selon ces auteurs, la recherche relève

davantage d'un «savoir-faire que d'une adhésion servile à des règles méthodologiques». Par ailleurs, Gioia et Pitre (1990) conseillent une approche variée compatible avec des postulats de différents paradigmes et proposent même d'établir des ponts entre deux paradigmes différents pour aborder le sujet de recherche.

Pires (2007) affirme que quand la réalité empirique importe moins que les préférences épistémologiques et méthodologiques, c'est qu'elles sont au départ survalorisées et cette survalorisation est une des causes du dogmatisme. Selon Feyerabend (1979) l'idée que la science peut et doit être organisée selon des règles fixes et universelles est chimérique, car elle néglige la créativité et la capacité de l'individu pour se tracer une voie adaptée aux circonstances, mais cette idée est aussi nocive en ce sens qu'elle rend la science dogmatique en censurant ainsi son propre développement.

Selon Huberman et Miles (2003), la recherche qualitative est donc en perpétuelle controverse et les arguments en concurrence des différentes écoles de pensée sur la façon de conduire une recherche qualitative absorbent plus d'énergie que la recherche elle-même. Ils affirment, en reprenant les paroles de G. Homan (1949) que ceux qui *écrivent sur la méthodologie oublient souvent qu'il s'agit là d'un*

domaine stratégique et non moral. Latour (2001) va dans le même sens quand il souligne que la notion de stratégie a bel et bien un sens dans la recherche. Selon lui plus on se situe dans une activité scientifique et plus on est préoccupé par les problèmes de stratégie.

Le paradigme interprétativiste

Ce que nous voulons donc faire est d'éclairer et de décrire les rapports que les femmes cadres entretiennent avec les réseaux informels, pour ensuite mieux comprendre l'impact que cela peut avoir sur leurs compétences individuelles et la création de capital social dans l'organisation. Cela implique que nous considérons qu'il n'existe pas une réalité qu'il est possible d'appréhender, mais plutôt des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer dans le temps (Lincoln et *al*, 2011), ce qui correspond au paradigme interprétativiste. Dans ce paradigme, la connaissance est un produit historique et social et les «faits» viennent à nous chargés de théorie (Miles et Huberman, 2003). Selon Alvesson et Skölderberg (2009), la recherche scientifique traditionnelle a été conçue comme la création de vérité, de connaissances objectives, suivant la méthode scientifique, mais cette approche a été contestée par la suite notamment en ce que la connaissance ne peut pas être séparée du

chercheur et en ce sens, les données et les faits sont des constructions ou des résultats de l'interprétation.

Pour les interprétativistes la réalité (objet) est dépendante de l'observateur (sujet). Elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente. On peut alors parler d'hypothèse phénoménologique, laquelle repose sur l'idée qu'un phénomène est le mode d'apparition interne des choses dans la conscience. Le monde social est ainsi fait d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions des acteurs dans un contexte toujours particulier; ces jeux d'interaction permettent de développer une signification intersubjective partagée (Thiétart, 2007). Ainsi, une compréhension adéquate de la réalité implique une recherche de la manière dont la réalité est construite (Berger et Luckman, 2006). Selon Thiétart, dans le cadre interprétativiste le chercheur vise à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale.

Selon Perret et Girod-Séville (2002), les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Ainsi, selon ces auteurs, le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit pas d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre à travers l'interprétation qu'en font les acteurs. Ici la

compréhension est entendue au sens de Weber (1949), pour qui la notion de *Verstehen* (comprendre) comporte deux niveaux :

1. le premier est le processus par lequel les individus, dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde
2. le deuxième est le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie.

Dans le cadre du paradigme interprétatif, le chercheur conçoit son objet de recherche en termes d'action; cette action comprend le comportement plus les significations que lui attribuent l'acteur et ceux qui sont en interaction avec lui (Lessard-Hébert et al, 1996). Notre recherche est axée sur les réseaux informels auxquels les femmes participent; leurs perceptions et leurs points de vue sur ces réseaux, la nature des liens qu'elles établissent dans ces réseaux et les ressources qu'elles y échangent détermineront en grande partie leur action et leurs comportements (Belle, 1991).

La collecte des données

La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche (Baumard et Ibert, 2007). Royer et Zarlowski (2007)

soulignent qu'une démarche de recherche n'est pas systématiquement rattachée à un paradigme et les choix des méthodes de collecte et d'analyse des données le sont encore moins. Selon Huberman et Miles (2003; 415) un problème en recherche qualitative est *«qu'il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes ou même d'heuristique reconnue...permettant d'indiquer si les conclusions sont valables»*. Pour résoudre le problème, plusieurs auteurs (dont Lincoln et al, 2011) sont favorables à l'utilisation de diverses méthodes, notamment qualitatives et quantitatives, du fait que cela renforce la validité de la recherche. Denzin et Lincoln (2000) affirment que l'utilisation de plusieurs méthodes reflète une tentative d'assurer une compréhension en profondeur du phénomène. En fait, ce n'est pas tant la méthode qui est en cause que la façon dont elle est utilisée et l'objectif qu'elle sert qui marquent l'inscription de la recherche dans un positionnement épistémologique donné (Royer et Zarlowski, 2007).

Selon Denzin et Lincoln (2000) le chercheur peut être vu comme un «bricoleur», les choix des pratiques de recherche dépendent fondamentalement des questions de recherche et ces dernières du contexte. Mais pour ces auteurs, faire appel à méthodes diverses (triangulation) n'est pas une stratégie de validation, mais une

alternative de validation. Selon ces auteurs combiner de multiples pratiques méthodologiques, différentes perspectives dans une étude est ajouter de la rigueur et mieux comprendre. Selon Richardson (2000, 934), il faudrait parler de «cristaux» plutôt que de triangulation. Richardson affirme: *crystal...combines symmetry and substance with an infinite variety of shapes, substances, transmutations, multidimensionalities, and angles of approach. Crystals grow, change, alter, but are not amorphous. Crystals are prisms that reflect externalities and refract within themselves, creating different colours, patterns and arrays, casting of different directions. What we see depends upon our angle of repose.*

Dans cette perspective, l'utilisation de multiples sources d'évidence (triangulation) aurait pu être utile, car elle réside dans la sélection de méthodes de collecte de données qui ne partagent pas les mêmes faiblesses méthodologiques, de façon à assurer la validité et la fiabilité de la recherche (Singleton et Straits 1999). Néanmoins, les particularités de notre sujet d'étude nous obligent à choisir une stratégie différente. L'information de base sur les réseaux est limitée aux théories présentées dans notre cadre de référence (Tocqueville, 1840; Putnam, 1994; Granovetter, 1973); il existe aussi un volume important de données sur les femmes, axées sur des perspectives différentes, mais pas sur les réseaux informels de façon spécifique.

Cela veut dire que les informations de base de notre objet, dont nous aurions besoin pour bâtir un questionnaire quantitatif par exemple, nous seront fournies par les entretiens. Nous ne pouvons pas non plus faire appel à l'observation directe, notamment parce qu'il est impossible d'observer les rapports informels des individus. Nous avons donc choisi, pour assurer la rigueur de la recherche, une stratégie axée sur la constitution de l'échantillon, sur l'approche d'analyse des données ainsi que sur l'interprétation des résultats, que nous exposerons en détail plus tard.

Critères de scientificité

Bourdieu, Chamboredon et Passeron (1968) affirment que «la malédiction» des sciences humaines est d'avoir affaire à un sujet qui parle. Ils font en ce sens référence au risque de confondre les interprétations que les acteurs font de la réalité avec la réalité telle quelle (Geertz, 2002).

Selon Drucker-Godard et *al* (2007, les méthodologies conventionnelles en sciences sociales ont défini trois critères de scientificité : la validité interne qui concerne la justesse des résultats de la recherche, la validité externe qui implique de spécifier les limites de leur généralisation, et la fiabilité qui suppose que l'on

s'assure que les résultats ne sont pas liés à des circonstances accidentelles et que d'autres chercheurs arriveront aux mêmes conclusions en utilisant les mêmes procédés sur des populations similaires. L'objectivité est le résultat de ces opérations combinées.

Toujours selon les mêmes auteurs, ces critères ont été remis en question par des nombreux chercheurs qualitatifs qui ont remis en valeur le rôle de l'intentionnalité, des valeurs et des processus d'interprétation dans l'action humaine. Les chercheurs qualitatifs veulent maximiser la validité de leurs résultats en exploitant les ressources de la subjectivité plutôt qu'en essayant de l'exclure du processus de la recherche. L'importance de la subjectivité dans l'analyse des phénomènes sociaux a été soulignée par les approches interprétatives (Weber, 1949), phénoménologique (Schutz, 1932) et interactionniste (Mead, 1969). Dès là, l'intentionnalité et les valeurs des sujets étudiés et du chercheur passent à occuper une place centrale, et l'interaction entre les sujets et le chercheur n'est pas sans effet.

Ainsi, les critères de scientificité sont redéfinis et adaptés dans le cadre de la recherche qualitative. La qualité des données et la rigueur dans leur analyse et leur interprétation deviennent les assises de la scientificité. En effet, selon Lincoln et *al* (2011), l'objectivité doit

être associée à la qualité des données et à la justesse des interprétations que le chercheur recueille auprès des sujets étudiés.

Selon Rousseau et Saillant (2006), la fidélité des résultats dépend en partie de la qualité de l'échantillon et en partie de la rigueur de l'analyse des données. En ce sens, selon les auteurs, une façon d'augmenter la fidélité est la double vérification. Cette dernière consiste en faire analyser une partie des données par une autre personne, pour s'assurer que la méthode aboutit aux mêmes résultats. Nous n'avons pas la possibilité d'utiliser la voie de la double vérification, nous allons donc mettre l'accent sur les caractéristiques de l'échantillon, en particulier sur la rigueur de l'analyse de données et enfin sur l'interprétation des résultats.

L'entretien semi-dirigé

L'entretien de type qualitatif s'avère nécessaire quand on vise une exploration en profondeur de la perspective des acteurs (Poupart, 1998). Cette perspective nous est nécessaire pour élucider les particularités des rapports des femmes cadres avec les réseaux informels. L'entrevue axée sur l'information vise à cerner la perception, la vision de l'interviewée (Lessard-Hébert et al, 1996). Nous voulons rendre compte du point de vue des femmes cadres et

en tenir compte pour mieux comprendre et interpréter leurs liens aux réseaux et la construction de ces réseaux. Il est difficile d'y arriver en dehors de leurs perspectives. L'entretien est l'outil qui nous permet l'éclaircissement de ces aspects.

Comme le souligne Poupart (1998), l'entretien ouvre la porte à une compréhension et à une connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels font face les acteurs sociaux. L'entretien est l'instrument privilégié d'accès à l'expérience des acteurs, car il permet l'expression libre du sujet (Lessard-Hébert et al, 1996). Puisque nous voulons donner la parole aux acteurs et que c'est leur point de vue qui nous intéresse, l'entrevue sera ouverte et semi-directive.

Questions et réponses constituent les fondements de l'entretien. Selon Baumard et Ibert (2007), dans un entretien semi-directif le chercheur définit au début un thème général et évite par la suite d'intervenir sur l'orientation du propos du sujet. L'entretien exige de la part du chercheur de faire preuve de la plus grande empathie, même s'il ne se donne pas pour mission de défendre la cause des personnes concernées (Poupart, 1998). Pendant l'entrevue, le chercheur limite ses interventions à une facilitation du discours et à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés. Selon

Baumard et Ibert, la seule différence avec l'entretien non directif est qu'ici le chercheur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. L'avantage de la méthode consiste, comme le souligne Poupart (1998) en ce qu'elle laisse l'interviewé libre d'aborder les sujets qu'il juge pertinents, favorisant ainsi l'émergence de dimensions nouvelles non pressenties au départ par le chercheur.

Nous avons utilisé des questions ouvertes qui permettent aux interviewées de répondre comme elles le souhaitent. L'avantage de ce type de questions est qu'elles laissent à l'interviewer le soin de fournir les informations qui lui semblent les mieux appropriées.

Dans un entretien le moyen de communication privilégié est la parole. Dans une communication face à face, il est important que ce qui est dit soit bien compris. La souplesse de l'entretien semi-directif y contribue, car il nous permet de reformuler une question ou encore de demander des informations supplémentaires si cela s'avère nécessaire (Paillé et Mucchielli, 2012).

La phénoménologie comme approche d'analyse

Nous avons déjà souligné que dans la recherche qualitative les critères de scientificité résident, entre autres, dans la qualité des données et la rigueur de l'analyse (Lincoln et *al* 2011). Cet aspect s'avère particulièrement important dans notre travail, car nous n'avons qu'une seule source de données. C'est dans ce cadre que nous avons choisi la phénoménologie. L'intérêt de prendre la phénoménologie comme approche d'analyse réside fondamentalement en ce qu'elle explore le sens manifeste des discours, elle privilégie le vécu, la perception des acteurs et leurs expériences. D'autre part, cette approche nous permet de mener les entretiens et d'analyser par la suite le contenu de façon rigoureuse. C'est donc dans cette perspective que nous voulons analyser le contenu de nos entrevues.

Selon Benner (1994), la phénoménologie vise à découvrir l'essence des phénomènes, leur nature intrinsèque et le sens que les individus leur attribuent. Le regard du chercheur porte sur la réalité telle qu'elle est perçue par les individus. L'objectif est donc de connaître une réalité sous l'angle des personnes qui la vivent. L'analyse des données dans cette approche vise la recherche de sens dans une description de l'expérience humaine, elle est donc rattachée aux

énoncés verbaux des interviewés afin de mettre en évidence les unités de signification de l'expérience (Dubouloz, 1996).

Selon Poupart (1998), la phénoménologie, tout comme l'interactionnisme symbolique, amène le chercheur à se pencher sur les «intuitions» et les «présences» en fonction de la signification que les phénomènes peuvent prendre pour les sujets qui les vivent. La phénoménologie soutient que les conduites sociales ne sont pas uniquement conditionnées de l'extérieur, il faut les interpréter à la lumière de la perspective des acteurs. Il faut aller «aux choses mêmes», les décrire correctement et élaborer sur cette description une interprétation de leur sens (Lyotard, 1969). La phénoménologie vise le dépassement de l'antinomie traditionnelle entre l'individu et la société. Selon Merleau-Ponty (1945), l'homme est au monde et c'est dans le monde qu'il se connaît.

L'approche phénoménologique mène à une compréhension en profondeur. Le phénoménologue travaille avec des retranscriptions d'entretiens, mais il le fait avec précaution. Selon Huberman et Miles (2003), les phénoménologues n'ont pas recours à la codification, mais font l'hypothèse où des lectures continues de différentes sources et que la vigilance apportée par le chercheur sur ses propres préconceptions, permettent de saisir l'essence d'un

entretien. Selon ces auteurs, cette approche ne conduit pas à des lois universelles, mais à une «compréhension pratique» des significations et des actions.

Selon Giorgi (2005) la phénoménologie est l'étude des structures de la conscience, ce qui inclut une corrélation entre les actes de la conscience et leur objet et les divers styles et modalités de présence manifestés par la conscience. Puisqu'elle traite du phénomène de la conscience, elle renvoie aux expériences vécues par l'individu. Elle ne s'oppose pas à l'empirisme, elle se situe au-delà.

D'après Giorgi, la phénoménologie vise toujours à saisir la signification de l'objet tel qu'elle se donne. Sur le plan scientifique, la phénoménologie doit, selon l'auteur, respecter certaines conditions.

1. La production d'une description concrète et détaillée d'expériences spécifiques d'après l'attitude quotidienne d'autres personnes. Ce qui intéresse est de comprendre les détails.
2. L'adoption de la réduction par le chercheur : ce qui implique qu'on met entre parenthèses les connaissances antérieures relatives au phénomène afin de rester entièrement présent à l'expérience concrète en cours

3. La recherche des essences «scientifiques» : on détermine les sens en fonction de la perspective de chaque discipline.
4. Les unités de signification: il faut bien lire les données avant de commencer à les analyser, ce n'est qu'ensuite que l'on procède à la constitution des unités de signification. Ces unités résultent de l'attitude et de l'activité du chercheur.
5. Les unités de signification sont ensuite ramenées à leur essence selon la perspective propre à la discipline et reformulées dans les termes de cette dernière

Ainsi, le processus de réduction phénoménologique comporte les étapes suivantes :

- a) Il s'agit d'abord de tirer le sens général de l'ensemble de la description, c'est-à-dire, d'effectuer une ou plusieurs lectures pour se rapprocher à nouveau du phénomène.
- b) Ensuite, il faut reconnaître les unités de signification qui émergent de la description, c'est-à-dire de dégager les énoncés et les expressions significatifs. Ici le chercheur découpe le contenu du verbatim en autant d'unités que l'on peut déceler à chaque transition thématique observée lors de la lecture et cela dans la perspective de chaque participant. Ces unités de signification permettent de remonter du vécu (expérience) vers le concept

- (structure typique du phénomène étudié). Les unités de signification principales représentent la structure du phénomène.
- c) Dans la troisième étape, on analyse la signification de chacun des énoncés ou expressions retenues. Il s'agit de développer le contenu des unités de signification, on approfondit la compréhension de l'expérience en traduisant les unités de signification.
- d) Enfin, le chercheur regroupe les unités de signification en thèmes. Il réalise une synthèse de tous les développements des unités de significations, dans le respect du phénomène considéré, et décrit la structure typique de ce phénomène. Il s'agit de réunir les unités de signification dans une description consistante et cohérente, qui prend une forme synthétique. Chaque récit analysé entraîne une description systématique et fidèle des propos du participant, selon la structure qui lui est propre. On passe alors de la description vers le concept et à un niveau de généralité supérieure.

Comme l'affirme Giorgi (2005), étant donné les caractéristiques de l'approche phénoménologique, les connotations associées habituellement à la validité ne peuvent pas servir de critères. La phénoménologie ne traite pas directement des faits, c'est plutôt à leur signification qu'elle s'intéresse. Toujours selon le même auteur, en phénoménologie, les significations sont valides lorsque les données pleines et intuitives correspondent à l'acte, expressif (et

vide), qui détermine la signification. Quant à la fidélité, elle ne peut concerner que l'exécution des procédés par le chercheur.

La population

Dans une étude qualitative, on travaille généralement avec des échantillons qui ne sont pas représentatifs au sens probabiliste du terme (Rousseau et Saillant, 2006). Comme le souligne Morse (1994), en recherche qualitative il est plus pertinent d'avoir un échantillon non probabiliste, mais approprié, que l'inverse. Ce qu'il faut se demander est si les personnes sélectionnées sont susceptibles de fournir des données valides et complètes. Toujours selon Morse, un échantillon de grande taille est à éviter, car il génère une masse encombrante des données difficiles à analyser.

Notre population se compose de femmes cadres de la Fonction publique québécoise. Étant donné que notre attention est centrée sur les difficultés que semblent éprouver les femmes dans leur accès et leur fonctionnement aux postes de haute direction, nous avons choisi d'interviewer des femmes cadres divisées en deux groupes: cadres supérieurs (cadres 1, 2 et 3) et cadres intermédiaires (cadres 4). La raison est que nous pensons que ces deux groupes vont nous permettre de mieux saisir leurs perceptions sur les réseaux, tant d'un

point de vue lié à leur niveau de direction que de leur fonctionnement une fois en poste.

Nous avons appliqué le principe de diversification interne (intragroupe) à notre échantillon. Selon Pires (2007), on utilise ce principe lorsqu'on veut donner un «portrait global», mais seulement à l'intérieur d'un groupe restreint et homogène d'individus. Il s'agit d'une étude en profondeur d'un groupe restreint plutôt que d'une vision globale d'un groupe hétérogène. Le premier critère est l'homogénéité de l'échantillon, dans notre étude les femmes cadres de la Fonction publique québécoise. Mais on cherche aussi à diversifier internement le groupe, ce que nous allons faire en divisant le groupe d'abord en cadres de niveau et cadres de niveau intermédiaire de différents ministères et organismes.

Selon Pires, cette démarche de diversification interne fait partie intégrante du processus de saturation empirique. Cette dernière s'applique aux données elles-mêmes et désigne le phénomène par lequel le chercheur juge que les dernières entrevues n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une nouvelle segmentation du matériel empirique. La saturation est, toujours selon Pires, un critère d'évaluation méthodologique de l'échantillon et elle remplit deux fonctions : a) du point de vue

opérationnel, elle indique à quel moment le chercheur doit arrêter la collecte des données; et b) du point de vue méthodologique, elle permet de généraliser les résultats à l'ensemble de l'univers auquel le groupe analysé appartient.

Nous avons constitué un échantillon par réseaux, appelé aussi échantillon en «boule de neige», à partir de connaissances dans le niveau d'encadrement dans la fonction publique québécoise, à deux moments différents. Nous avons cherché, à avoir des groupes équivalents en fonction du niveau d'encadrement. Bien que nous n'ayons pas cherché nos interviewées en fonction de leur âge, cet aspect est devenu important pour le prendre en compte, car ça coïncide majoritairement avec le niveau d'encadrement.

Les femmes cadres ayant participé à notre étude sont des cadres de la fonction publique québécoise, en particulier des ministères et organismes suivants: Ministère de Culture et communication, Ministère de la santé et des services sociaux, Ministère de l'économie, de la science et de l'innovation, Ministère des finances, Ministère de transports, de la mobilité durable et la lutte contre le changement climatique, Ministère du Conseil exécutif, Régie de l'assurance maladie du Québec, Secrétariat du Conseil du trésor et Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du

travail. Notre objectif n'était pas de chercher des différences en fonction de l'organisation ou du ministère d'appartenance, nous voulions nous centrer sur ces femmes cadres, nous avons donc tenté de diversifier autant que possible en fonction du ministère ou organisme, en demandant à chaque femme qu'on rencontrait de nous suggérer d'autres cadres féminins de son organisation ou d'ailleurs que nous pouvions rencontrer. Nous avons ensuite décidé à partir du critère du niveau d'encadrement et de la disponibilité de ces femmes, lesquelles nous allions interviewer. Le premier échantillon comporte 20 femmes cadres (10 cadres de niveau supérieur et 10 de niveau intermédiaire). Le deuxième échantillon –constitué avec la même méthode d'échantillonnage- est composé de 16 femmes cadres (9 cadres de niveau supérieur et 7 de niveau intermédiaire). Pour le groupe d'âge, nous avons dans le premier échantillon 8 femmes de 50 ans et plus et 12 de 35-49 ans, tandis que dans le deuxième échantillon, nous avons 9 femmes de plus de 50 ans et 7 du groupe de 35-49.

Tableau échantillon

	total	Niveau d'encadrement				Groupe d'âge	
		C1	C2	C3	C4	35 – 49	50 et plus
Groupe 1	20	3	5	2	10	12	8
Groupe 2	16	1	5	3	7	7	9
Total	36	4	10	5	17	19	17

La recherche réflexive

Comme nous l'avons énoncé plutôt, notre démarche d'analyse des données comporte deux étapes, la première correspond à l'analyse des données des entrevues à l'aide de la méthode phénoménologique. Dans une deuxième étape d'analyse, nous allons interpréter les résultats de notre étude, c'est-à-dire que nous allons reprendre les conclusions de la première pour les interpréter à partir de notre cadre de référence. Pour assurer la rigueur de notre interprétation, nous avons choisi comme démarche celle de la recherche réflexive.

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette recherche est exploratoire et descriptive en ce qu'elle vise à éclaircir un phénomène peu étudié sous l'angle que nous avons proposé. En ce sens, le concept de «réflexivité» (*reflexivity*) nous semble fondamental pour notre de recherche, notamment pour une interprétation réussie de nos résultats.

Nous allons prendre la perspective d'Alvesson et Skoldberg (2009), dans laquelle «reflexivité» veut dire que l'on prête une attention sérieuse aux manières dont les différents éléments linguistiques, sociaux, politiques et théoriques sont reliés ensemble dans le

processus de création de la connaissance. L'idée selon les auteurs est d'ouvrir des bases pour la génération de connaissances plutôt que de les fermer, et de fournir des opportunités pour mieux comprendre plutôt que d'établir des vérités.

Selon Alvesson et Sköldbberg, la recherche réflexive a deux caractéristiques fondamentales : une interprétation prudente et soignée et une réflexion. La première implique que toutes les références aux données sont des résultats de l'interprétation, ce qui appelle à la plus grande conscience sur les suppositions théoriques et l'importance du langage. Le deuxième élément, la réflexion, tourne l'attention vers le chercheur, la communauté scientifique pertinente, la société dans son ensemble, les traditions intellectuelles et culturelles et surtout une importance centrale du langage et la narrative –c'est-à-dire la forme de présentation- dans le contexte de la recherche. Les auteurs soulignent que l'élément central de la recherche réflexive est la considération de la perception et des aspects cognitifs, théoriques, linguistiques, politiques et culturels qui forment la toile de fond des interprétations.

Guide d'entrevue

Nous avons testé notre guide d'entrevue sur cinq femmes cadres avant d'entrer de façon définitive sur le terrain. Chaque entretien a duré entre 1h30 et 2h. Nous avons enregistré chaque rencontre et retranscrit intégralement par la suite.

1. Quelles sont, selon vous, les caractéristiques fondamentales d'un bon cadre?
 2. Que veut dire «être compétent» pour vous personnellement?
Si l'habileté à se bâtir un réseau est mentionnée : pourquoi est-elle importante?
 3. Avez-vous des activités professionnelles ou personnelles, où il est question de travail, en dehors de vos tâches immédiates?
Si oui : Pouvez-vous en donner quelques exemples?
 4. Participez-vous à des rencontres en dehors de votre travail?
Avec quelle fréquence?
Si nécessaire clarifier en posant des questions plus spécifiques :
Faites-vous partie d'une ou plusieurs associations? Lesquelles?
- Si l'interviewée a répondu de façon positive aux questions 3 et 4 :

Qu'est-ce que ces contacts vous apportent à titre personnel?

Ont-ils eu un impact sur votre parcours professionnel?

Si l'interviewé répond par la négative : considérez-vous que ça aurait pu être important pour votre carrière dans l'organisation?

Personnellement pensez-vous que ces activités auraient pu vous apporter quelque chose d'important?

5. Développez-vous des liens plus larges que ceux de votre travail immédiat? Décrivez-moi la nature des liens que vous avez avec ces gens, comment les décririez-vous?

6. Comment décririez-vous les échanges que vous avez avec ces contacts? S'agit-il du soutien, de l'aide, de l'information, un échange d'expériences?

7. Considérez-vous que ces réseaux de contacts sont importants pour l'organisation? Pourquoi?

8. Voudriez-vous ajouter autre chose?

CHAPITRE 5

ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Introduction

Les données obtenues ont été encodées et traitées avec le logiciel Maxqda. Nous avons utilisé l'analyse qualitative thématique horizontale –cas par cas, en tenant compte notamment des facteurs contextuels- et une analyse thématique horizontale, pour comparer les groupes en fonction des catégories nominales. Pour l'analyse des résultats, nous avons procédé en deux étapes. Tout d'abord, nous avons analysé l'ensemble des entrevues et nous les avons comparées en fonction du groupe d'âge et du niveau d'encadrement des participantes, ainsi que de la période à laquelle les entrevues ont été faites. Ensuite, nous avons analysé le verbatim des entrevues une à une, de façon individuelle, pour en chercher à mieux comprendre leurs compréhension et conceptualisation du phénomène et nous avons cherché les contradictions possibles dans leurs discours.

La comparaison selon les aspects nominaux

Pour cette première étape d'analyse, nous avons procédé en faisant d'abord deux lectures du verbatim de l'ensemble des entrevues. Nous avons par la suite commencé le codage de nos données en tenant compte de deux types d'unités de signification différentes:

nous avons identifié les unités qui nous intéressaient, en suivant de près notre guide d'entretien, notamment *conception du travail du cadre, qualités d'un bon cadre, ce qui est le plus important pour l'interviewée, participation aux réseaux, importance des réseaux, lien-type, ressources qu'on échange à l'intérieur du réseau, lien réseaux-performance, contribution de l'organisation au réseautage* et en même temps, nous avons défini d'autres unités qui émergent du contenu et que nous n'avions pas prévues. Nous allons donc présenter notre analyse en deux étapes, la première axée sur les unités prédéfinies et la deuxième pour référer à ces unités émergentes qui font ressortir des aspects importants –à notre avis- au sujet.

En même temps, et de façon transversale, nous avons tenu compte des aspects nominaux, tels que le groupe d'âge et le niveau du poste que nous avons prévus avant l'entrée sur le terrain, dans le but d'examiner s'il y avait des différences importantes à repérer. Par ailleurs, nous avons fait deux vagues d'entretiens à deux périodes différentes –de quatre ans-, la dernière pour évaluer s'il y avait une variation dans les résultats par rapport à la première. Nous avons finalement décidé de ne pas tenir compte de cette option, car suite à l'analyse de ce deuxième groupe, nous avons constaté qu'il n'y avait pas des différences significatives entre ce groupe d'entrevues et le

premier. Ce dernier aspect viendra confirmer ce que nous avons trouvé dans la littérature sur la question –et souligné autant dans la problématique que dans la recension des écrits- à savoir que les difficultés des femmes en relation avec le réseautage informel dans les organisations reste entier.

Nous allons donc présenter les résultats par unité de signification, en commençant par celles que nous avons prédéfinies.

Les unités prédéfinies

Ce que font les cadres et les compétences essentielles dont ils ont besoin

Notre objectif ici était de voir si la notion de réseautage, au sens où nous l’entendons, apparaissait de façon directe ou indirecte, lorsque nos interviewées nous présentaient leurs visions du travail qu’elles accomplissent ainsi que les qualités individuelles nécessaires pour bien le faire.

La conception du travail du cadre

Cette unité de signification est reliée à notre première question d’entrevue. Nous voulions connaître comment les femmes

rencontrées perçoivent leur rôle et leurs responsabilités et ce que nous cherchions spécifiquement était de percevoir si la notion de réseautage faisait partie de leurs visions du travail de cadre. Dans cette conception, telle qu'exprimée par les interviewées, de façon générale, le réseautage n'apparaît pas du tout, il n'est pas mentionné au moment de décrire le travail du cadre. Les participantes décrivent, dans l'ensemble, leur travail d'un point de vue très formel, voire très proche de ce qu'on peut lire dans le Profil de compétences pour les emplois supérieurs (MCE, 2014). Il est important aussi de rappeler que ce Profil –révisé en novembre 2014– a pratiquement évacué la notion du réseautage, pourtant explicitement présente dans le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader (Conseil du Trésor, 2012), où l'on mentionne la *sociabilité* définie comme suit «*personne à l'aise en interaction, qui apprécie le contact des autres, qui développe facilement de liens*» (page 16).

En analysant les réponses obtenues, nous observons qu'il n'y a pas de différences sur le plan du groupe d'âge, elles semblent plutôt se situer dans le niveau d'encadrement exercé, notamment entre les cadres de niveau 4 et les autres, c'est-à-dire, les cadres de niveau 1, 2 et 3, ce qui peut être considéré normal, au sens où les descriptions correspondent au travail qu'elles font.

Les femmes se situant dans le groupe de cadres de niveau 1, 2 et 3 s'expriment parfois de façon différente entre elles, certaines vont mettre l'accent sur le rôle de conseil auprès du gouvernement :

- *Alors, mon travail est de faire en sorte qu'on donne des avis éclairés au ministre, qu'on soit suffisamment en amont pour lui donner une perspective générale et suffisamment, aussi, près de l'action, pour qu'on ait de l'impact tangible sur les orientations ou les mesures que le ministère va prendre ...*
- *...j'ai un poste qui me donne un mandat de conseil auprès du gouvernement sur différentes problématiques. J'interviens en matière de planification stratégique gouvernementale... Donc on a un rôle-conseil et en ce sens-là c'est à ce niveau-là que j'interviens dans le processus de support à la prise de décision au Ministère.*

Ces réponses, représentatives de plusieurs autres, peuvent être associées à ce qu'on appelle la compétence «*politico-administratif*» telle que définie dans le profil de compétences (2014), soit : *la capacité de soutenir le gouvernement en apportant l'éclairage nécessaire pour lui permettre de prendre les meilleures décisions* (p. 9). D'autres, même si elles ont aussi un rôle de conseil, vont mettre plutôt l'accent sur le travail qu'elles doivent accomplir, au sens de ce qui est énoncé, en termes de compétences, comme le *sens*

de l'État, où l'on souligne que l'on doit être en mesure de comprendre les priorités gouvernementales et d'agir en conséquence (p. 8) :

- *Ta capacité de savoir ce dans quoi tu es et d'analyser rapidement les situations complexes que tout le monde t'amène... une des parties importantes c'est ça, ça remonte et ça remonte tout croche. Tu sais, ça demande, ça descend, ça remonte et là tu dis «oups! On est dans quoi?», cette capacité-là de structurer, de ramener les gens par rapport aux objectifs, d'être capable de dire ça c'est l'essentiel, ça ne l'est pas.*
- *je joue un rôle de dynamiseur au point de vue du travail qui est à faire, d'interprète un peu des commandes qui peuvent venir des autorités, de support à la fois technique, mais aussi de support dans la réalisation des mandats, d'accompagnement, parfois j'ai des jeunes qui travaillent pour moi, un rôle de coach parce que dans deux cas c'est leur premier emploi dans la fonction publique, alors pour eux j'ai un rôle différent qui est de coach je dirais, ce n'est pas mentor, ce n'est pas le cas, c'est vraiment du coaching dans le sens qu'ils apprennent un peu la façon de fonctionner*
- *C'est guider, donner les grandes lignes sur une problématique, guider les solutions qui vont être apportées et puis qui va s'assurer qu'il y ait une décision qui soit prise dans les meilleurs délais avec le plus de simplicité. Je pense que c'est à la fois facilitateur et simplificateur.*

Dans tous les cas, on semble concevoir le travail avec une perspective cognitive (Coulet, 2011), c'est-à-dire, comme un

ensemble de savoirs et actions stabilisé et répertorié; mis à part une femme qui nous a dit :

- *Alors, comment je conçois cette fonction-là? C'est comme étant un beau défi à l'origine, maintenant que j'ai les deux pieds dedans c'est encore un beau défi je suis surtout animée par le désir de faire des choses, de changer les choses, d'avoir des résultats comme je le faisais dans le privé où c'est plus...je dirais rapide comme séquence, mais en même temps je suis soucieuse aussi par l'ampleur de la tâche*

Sa vision de son travail semble moins «cognitive» et plus «sociale», au sens qu'elle semble concevoir son travail comme dynamique, où il y a une multiplicité d'acteurs et de variables à prendre en compte (Coulet, 2011). Cette approche cognitive est aussi dominante parmi les cadres de niveau 4; toutefois, les femmes de ce groupe vont décrire leur rôle d'une autre manière, certaines font référence à l'importance de la vision, d'autres vont mettre de l'avant le leadership, d'autres encore vont combiner ces deux aspects, mais toutes vont souligner la gestion des équipes -ce qui peut s'expliquer par les caractéristiques de leur niveau d'encadrement-. Tous ces aspects sont mentionnés dans le profil de compétences (MCE, 2014). Encore une fois, l'importance de la sociabilité n'apparaît pas.

- *je pense que je suis là d'abord et avant tout pour donner une vision, pour gérer une équipe, pour faire le pont aussi à mon*

niveau certainement entre...je dirais entre les orientations gouvernementales politiques et les orientations administratives. En résumé, je le vois comme ça.

- *Mon rôle est d'avoir une vision, puis d'être capable de la gérer, c'est-à-dire de l'organiser, la planifier et de faire en sorte que l'équipe travaille de concert pour atteindre les résultats.*
- *j'ai un rôle de facilitateur, de promoteur entre les directions plus opérationnelles et la mienne pour faciliter les choses, pour bien établir les responsabilités de chacun, s'assurer de leur collaboration, ça nécessite un certain leadership*
- *mon rôle est de leader, on doit orchestrer le travail d'une équipe qui est souvent composée de différentes spécialités, des gens qui ont différents talents et formations. Alors, on doit orchestrer ce travail là et motiver ces gens pour réaliser le mandat de la direction dont on est responsable*

Ces réponses peuvent très bien être associées au leadership comme compétence, tel que définie dans le Profil : *capacité d'énoncer une vision porteuse, d'orienter stratégiquement les actions et de susciter une adhésion forte et durable* (p. 10).

Dans l'ensemble, tous groupes confondus, nous avons aussi observé que la notion de responsabilité revient assez souvent pour en tenir compte. Ce concept semble proche des particularités de

l'organisation ainsi que du poste qu'elles occupent. En ce sens, une cadre de niveau 2 nous disait :

- *Ma réflexion c'était la question de la responsabilité versus l'autonomie. Quand tu es au gouvernement la différence fondamentale est que tu n'es jamais seule...ça fonctionne plus par autorité oui, mais d'autre part, mais ton autonomie est réduite, [...] tu sais la responsabilité est comme toujours diffuse.*

Une cadre de niveau 4 nous parlait aussi de la responsabilité toute particulière qu'elle avait

- *ma direction est là pour coordonner et gérer des mandats horizontaux qui touchent d'autres directions opérationnelles.... C'est un mandat de coordination, lorsqu'on fait de la coordination ça veut dire qu'on travaille avec les autres et ça peut même être perçu comme un empiètement sur les responsabilités des autres et ce n'est pas toujours facile de tracer la ligne, [...] ce qui est de notre responsabilité, de ma responsabilité et qu'est-ce qui est de la responsabilité de la direction opérationnelle. C'est sûr que moi j'ai à définir cette ligne-là finalement, mais toujours dans le respect des responsabilités*

Ces exemples mettent en exergue la difficulté d'assumer sa responsabilité au sens managérial (responsabilité individuelle axée sur les résultats) à l'intérieur de la fonction publique québécoise, où très souvent il est difficile de séparer nettement les responsabilités

des acteurs impliqués (Mercure et Vultur, 2012). Nous observons aussi que les concepts de «guide» et de «facilitateur» sont ceux mentionnés le plus souvent; une grande majorité des interviewées soulignent ces aspects –l’un ou l’autre- lors de cette première définition; ils font presque l’unanimité quand on s’attarde uniquement aux réponses des cadres de niveau 4.

Le fait que la question de la sociabilité ou le réseautage ne soit pas mentionné du tout lors de la description de la forme de leur conception du travail, nous permet d’en tirer une première observation : il n’est pas étonnant que les femmes ne soient pas très présentes dans les réseaux, cela ne fait pas partie des représentations que la plupart de nos participantes semblent se faire de leur travail. Ceci veut dire donc, que leur construction de l’identité professionnelle –axée sur la représentation personnelle du travail qu’elles font- peut expliquer, du moins en partie, cette propension peu marquée pour le réseautage, si l’on tient compte en plus du fait que cette identité, comme l’affirme Bidart (2012) constitue la base des pratiques que nous menons.

Les compétences que doivent posséder les cadres

Dans ce cas, on interrogeait les participantes sur les compétences et les qualités que selon elles un cadre devrait absolument avoir pour bien s'acquies de sa tâche. Encore là, nous voulions savoir si les réseaux en faisaient partie du discours –et donc de l'imaginaire- de nos participantes.

Il est intéressant d'observer que nous pouvons déceler ici la toute première référence à la notion de réseau. Ce n'est qu'une toute petite minorité –seulement trois de nos interviewées en parlent- et seulement une de ces trois femmes mentionne la notion de «réseau» de façon explicite. La différence s'établit ici par le poste occupé, les trois femmes étant des cadres de niveau 1 à 3, et deux sur trois ont plus de 50 ans. Dans les trois cas, on peut parler d'une référence plus axée sur le réseau formel –organisationnel-, ce qui pourrait se justifier par le fait qu'il s'agit du début des entretiens où elles étaient questionnées sur un sujet en principe formel. Cela dit, il y a là une cohérence avec l'unité précédente. Une nuance peut être soulignée si l'on fait attention au groupe d'âge, tandis que les deux femmes de plus de 50 ans vont mettre l'accent sur le travail en collaboration et les relations interpersonnelles, celle de du groupe des plus jeunes va plutôt insister sur les mandats à accomplir. Ainsi les premières affirment :

- *Capacité de travailler de concert, en collaboration, [...] comme dans mon ancien poste où j'étais en soutien à l'ensemble du Ministère, c'était fondamental de travailler en collaboration avec mes collègues*
- *Travailler avant tout pour l'organisation et non pour son fief, dépasser les visions étriquées de travailler pour un secteur, on travaille pour une organisation donc en collaboration avec des collègues*

Cette dernière interviewée en particulier, réagit à notre intervention –lors de l'entrevue, pour aller justement chercher à mieux saisir ce qu'elle voulait dire, nous avions mentionné «*vous semblez donner de l'importance à la collaboration*»- et ajoute :

- *Oui, c'est sur ça que j'ai misé beaucoup et puis si je suis rendue ici probablement que c'est...je pense aux réseaux mêmes que j'ai établis dans la Fonction Publique, j'ai eu la chance de travailler dans plusieurs ministères et de travailler dans plusieurs Conseils aussi, ce qui m'amenait à être en contact avec plein de gens à l'extérieur du gouvernement*

Son commentaire est extrêmement intéressant, car il fait référence au réseau informel dans les termes que nous avons définis dans cette étude, en mettant l'accent aussi sur la relation de collaboration. Ses propos vont aussi à l'encontre de l'idée que les changements

nombreux d'organisation (Lee-Gosselin et Ann, 2012) peuvent expliquer le manque de réseau pour les femmes. Il faut aussi mentionner qu'elle est la seule à faire référence à l'extérieur de l'organisation et à l'importance d'être en contact avec des gens de l'externe, comme une compétence.

Une femme plus jeune, bien que gestionnaire de gestionnaires aussi, nous a dit :

- *Une autre force importante est de voir les interrelations à faire avec d'autres instances de l'organisation; il y a beaucoup d'interrelations à faire dans ce domaine, il est important qu'on puisse voir le dossier dans sa globalité, faire les liens nécessaires, pas juste à l'intérieur de l'équipe, mais aussi avec les autres directions, les autres services, entre les différentes boîtes concernées...*

Ce point de vue est très semblable au précédent, bien que «les liens» dont parle notre interviewée restent à l'intérieur de son organisation, donc l'étendue est plus restreinte et plus formelle –elle fait référence aux gens impliqués dans un dossier-, l'idée du réseau-collaboration est là.

Ce qui semble faire presque l'unanimité entre toutes les femmes rencontrées est l'écoute comme qualité, à peu près le deux tiers y

font référence, et cela sans différences entre les groupes –d’âge ou d’encadrement-.

- *Il me semble qu’il doit avoir une très grande capacité d’écoute et d’empathie, de pouvoir se mettre à la place de l’autre...*
- *Je dirais l’écoute, être à l’écoute de son personnel, de vraiment miser sur la force de l’équipe, chaque personne doit pouvoir apporter aux objectifs, pour réussir cela il nous faut une bonne écoute, autrement...*
- *Il y a l’écoute qui est importante, bien comprendre les gens, bien comprendre les choses pour justement réaliser les mandats...*
- *Dans notre travail, l’écoute est une qualité fondamentale, on est une courroie de transmission, mais aussi on modèle les choses...*

Il semble, si l’on tient compte des réponses données par les interviewées, que l’écoute –associée à l’empathie- est perçue comme qualité au sens général. Nous pensons que cette perception peut être associée à ce qui avait été appelé dans quelques études (Bender et Pigeys, 2008; Feels, 2004) *l’identité féminine*, au sens que l’écoute apparaît un peu en relation avec la notion de service. Il faut ici rappeler que l’identité est un aspect essentiel de la capacité d’une personne au sens où elle vient moduler en quelque sorte sa

compétence (Durand, 2006). Une seule de nos participantes y a fait référence de manière différente, en associant l'écoute à l'action dans le cadre de son travail :

- *...dans certaines organisations comme notre Ministère, l'écoute est nécessairement une qualité dont on ne peut pas se passer, ici ... c'est un ministère d'expertise et les gens qui sont là ont été engagés pour des expertises de discipline, ça fait que ça crée [...] des écarts assez importants et c'est à nous de faire un peu la synthèse. Donc, sans l'écoute, je ne vois pas, du moins ici, comment on pourrait s'en sortir pour répondre sur des dossiers dont nous n'avons pas l'expertise et pour faire travailler en équipe des gens avec des formations et des langages aussi différents.*

Pour les autres compétences mentionnées, nous pouvons mentionner que dans le groupe des femmes de 50 ans et plus, deux qualités reviennent le plus souvent : la nécessité de connaître et comprendre le fonctionnement de la Fonction Publique et la capacité d'analyse et de synthèse.

- *Pour moi, la principale qualité c'est de comprendre l'administration publique, de savoir qui fait quoi et à quoi ça sert, parce que c'est fondamental de pouvoir voir si toutes les parties sont cohérentes, de bien comprendre ce que doit faire le tout. Donc, à ce niveau c'est la première des qualités.*

- *Une très grande compréhension du rôle de l'administration publique vis-à-vis des citoyens, la préoccupation que la chose publique soit significative pour les citoyens, ça, c'est essentiel.*
- *Avoir un bon esprit d'analyse, ça me paraît vraiment une qualité, un bon esprit de synthèse, c'est évident, de simplification parce que je pense que la complexité des problèmes avec lesquels on a à composer d'une journée à l'autre fait que ce qui manque souvent c'est avoir une bonne synthèse, une bonne capacité de vulgariser et une bonne conscience aussi de l'environnement*

Ces réponses peuvent encore une fois être associées à la compétence politico-administrative du Profil, qui souligne en premier l'importance de l'analyse des enjeux politiques pour bien faire le travail en tant que cadre. Pour le groupe des femmes se situant entre 35 et 49 ans les compétences et qualités les plus mentionnées sont la capacité d'organisation, le sens stratégique et la communication. La capacité d'organisation semble fondamentale :

- *Je pense qu'on doit savoir s'organiser, si on a de la misère à s'organiser...je pense que l'organisation est fondamentale pour gérer un projet et si on a un peu de la misère de ce côté-là il faut savoir bien s'entourer.*

- *On doit aussi avoir une capacité d'organisation des choses parce que ce n'est pas juste de lancer l'idée, on doit être capable de suivre toutes les étapes de réalisation des opérations d'une direction qui peuvent être très variées, alors il faut clarifier le mandat, les objectifs, la tâche de chacun, faire un suivi, faire les réajustements nécessaires, allouer les ressources, aller chercher ces ressources-là, qu'elles soient financières, humaines ou autres et naturellement on doit avoir une préoccupation des résultats aussi*

- *Je dirais : être capable d'organiser, de planifier, c'est fondamental*

Ces réponses nous renvoient à l'aspect cognitif de la compétence (Coulet, 2011) qui semble primer dans la conception que nos interviewées nous présentent. Cette vision pose problème si l'on tient compte de ce qu'Antoine et Deflandre (2006) appellent la «formalisation» de la notion de compétence, car cette sorte d'institutionnalisation peut très bien aller à l'encontre de la compétence elle-même (Batal et Fernagu-Oudet, 2013), puisqu'elle évacue toute construction créative (Coulet, 2011) et adaptation, non pas de la personne aux règles prescrites, mais de ces dernières à la situation (de Gaulejac, 2011).

La communication apparaît comme ce dont on a besoin pour saisir certaines nuances dans la gestion supérieure au quotidien, savoir comment agir au bon moment et avoir un certain sens de

l'opportunité. Ce dernier aspect fait en sorte que la plupart de celles qui y font référence, vont l'associer au «sens stratégique» :

- *il faut absorber beaucoup d'information, il faut décoder cette information, il faut être capable de la retransmettre...que ce soit de façon verbale, écrite, stratégique aussi...à quel moment parce que ça aussi ça compte, alors avoir un sens stratégique aussi. Je pense que c'est important, je ne vois pas comment quelqu'un peut être cadre et ne pas avoir ça, à moins que ce soit [...] strictement au niveau des opérations très techniques, mais dès qu'on travaille dans des endroits plus stratégiques on ne peut pas passer à côté de cette capacité*

- *Je dirais...la communication c'est très important, mais aussi une capacité de vulgariser et d'être capable d'expliquer à une équipe vers quoi on s'en va, alors cette capacité de bien comprendre notre mandat, nos priorités, les enjeux, les défis de notre mandat dans le ministère, de ressembler les gens, je pense que c'est important*

- *Je dirais aussi qu'il y a un volet, je ne sais pas trop si on peut appeler ça un certain sens politique, je veux dire...pas nécessairement politique, je dirais peut-être stratégique, d'être capable de ressortir les éléments clés qui vont toucher peut être mes supérieurs.... Si je prends l'exemple [...] de la sécurité..., il y a beaucoup de choses qu'on fait nous-mêmes [...] les autorités on n'en parle à personne, on est responsables de ce volet-là. Mais par contre, si je sais qu'il y a une intervention qu'on va faire [...] qui peut causer un problème, [...] à ce moment-là souvent je vais aller le dire directement à mon supérieur pour m'assurer que ce soit*

communiqué [...] au moins que les autorités soient au courant. Je préfère prévenir [...] que guérir

Nous pouvons affirmer que dans l'ensemble nos participantes ont – en ce qui concerne les compétences nécessaires à un cadre supérieur- une conception très formelle, ce qui nous éloigne de la notion de réseau informel, et du même coup de celle de la compétence qui prend l'accès et l'appropriation des informations extérieures comme un élément clé (Durand, 2006).

Il est clair que tous nos cadres de niveau 4 se trouvent, bien évidemment, dans le premier groupe d'âge (soit 35 – 49), ce qui pourrait nous amener à associer leurs réponses en même temps au niveau d'encadrement. Mais nous avons aussi dans ce groupe d'âge des cadres de niveau 2 et 3 et il s'avère que ce qu'elles affirment coïncide surtout avec leur groupe d'âge plutôt qu'avec leurs collègues du même niveau d'encadrement plus âgées. Si l'on examine les compétences soulignées par les deux groupes d'âge, on peut s'avancer déjà à dire que ce groupe semble avoir une conception plus formelle et structurée de la fonction d'encadrement que leurs aînées et aussi une absence quasi totale du réseautage en tant que qualité –ce qui en principe nous semble logique, car ça s'accorde avec la vision du travail qu'ont ces cadres. Cette

différence nous interpelle et nous surprend un peu à l'ère des réseaux sociaux.

Nous nous sommes demandé si la notion de «capacité d'analyse» et le «sens stratégique», telles que décrites par nos participantes, pourraient être associées dans un seul concept et prendre cet aspect comme un point où les groupes coïncident. Toutefois, un examen attentif des discours nous permet d'y établir une nuance :

- la notion de sens stratégique est axée surtout sur le sens d'opportunité d'intervention:

...je pense que je dois tenter de développer un certain côté stratégique des choses et je pense que ce n'est pas toujours évident pour tout le monde de développer ce côté-là...savoir qu'est-ce qui est plus important, [...] ce qui doit être équilibré, quand il faut intervenir et remettre certaines choses à sa place, je pense que c'est un point fondamental

le concept de «capacité d'analyse» pour sa part, apparaît dans les discours des participantes comme plus axé sur la capacité à traiter adéquatement l'information complexe :

Ça demande beaucoup de jugement d'opportunité. Il y une différence peut être avec un professionnel spécialiste d'un domaine où on sait c'est quoi l'habileté. Quand on est

gestionnaire l'habileté est toujours composée non seulement de la spécialité, mais d'un environnement, d'une lecture de ce qui se passe puis de l'analyse des forces en présence, etc., donc le jugement est aussi bien, bien important.

Nous retenons de ce dernier exemple la notion de «jugement» qui s'apparente beaucoup plus à la dimension sociale de la construction créatrice que nous mentionnions plus haut.

D'autres qualités telles que le leadership, l'importance de se connaître soi-même sont mentionnées. La question du leadership apparaît dans les deux groupes –et dans aucun de façon majoritaire–, mais encore là, une nuance apparaît: dans le groupe d'âge 35 – 49 le leadership est associé à la prise de décision et à la motivation des subordonnés

- *Un certain leadership disons aussi face à ton équipe, parce que c'est sûr que des fois tu es obligée de prendre des décisions qui [...] ne font pas toujours des heureux ou, des fois dans certains cas tu te dis bon là il y a une décision qui doit être prise et [...] c'est ça qu'on va faire.*
- *C'est ça donc...quand je parle de motivation, le sens et la direction c'est très important. Quand je parle du rôle de leader c'est très important parce que c'est lui qui motive les gens...*

Toujours dans le sens d'une conception «institutionnalisée», notons dans ces derniers exemples, les notions de «obligée», «décision qui doit être prise» et «c'est lui qui motive les gens» (en relation au leader). Ces interventions nous interpellent, car elles donnent l'impression que tout est défini et prescrit d'avance et qu'il est impératif de suivre la norme pour être performant (de Gaulejac, 2011).

Dans l'autre groupe –les 50 ans et plus- on l'associe plus à l'idée de guider –plutôt que de commander comme dans le cas précédent.

- *La première je pense que c'est le leadership, savoir rallier ses gens, je pense que c'est une qualité essentielle pour un gestionnaire, savoir donner la vision à ces gens et pouvoir rassembler les gens autour d'un objectif commun. Ça, je pense que c'est la qualité première, le leadership.*

Cette description du leadership reste plus ouverte, moins formelle, fait un peu plus de place à la personne et à sa compétence conceptuelle (Katz, 1974).

Donc, la vision reste plus structurée chez les jeunes cadres que chez les autres. Un autre aspect que nous avons décelé en analysant les réponses et qui vient confirmer une fois de plus ce qu'on vient d'affirmer est que certaines des femmes participant à l'étude, en

donnant leur réponse sur les qualités des gestionnaires, faisaient référence de façon explicite à ce qui était le plus important pour elles. Bien qu'elles ne soient pas majoritaires à le faire, ça confirme cette tendance à privilégier le côté formel du travail surtout chez les plus jeunes. Ainsi, pour le groupe des jeunes cadres –d'entre 35 et 49 ans-, l'organisation du travail semble très importante :

- *Faire une planification : qu'est-ce qui est [...] le plus important, qu'est-ce qu'on souhaite faire dans l'année? bon il y a toujours les activités courantes, il y a comme un certain standard, mais des fois il y a des dossiers en particulier alors on essaie de se fixer nous-mêmes des objectifs pour nous.*
- *Organiser le travail : qu'est-ce qu'il y a de plus important? J'essaie de faire ça avec les coordonnateurs, c'est un peu un outil, on se dit bon cette année on veut faire des audits en sécurité [...], on voudrait auditer deux compagnies, des choses comme ça.*
- *Personnellement, je trouve que l'essentiel sont les objectifs, si je ne me fixe pas certains objectifs et tout ça, je trouve qu'on se laisse embourber par toutes les petites commandes qui nous sont lancées à droite et à gauche, et des fois on perd de vue notre mandat.*

Une seule parmi les participantes de 50 ans et plus souligne aussi ce qui est important pour elle dans ce qu'elle fait, ce qui est intéressant est que bien que ce qu'elle nous a dit peut être aussi associé à cette

vision structurée qui prévaut parmi les plus jeunes, elle ajoute un élément qui fait une différence, puisqu'elle associe l'interaction avec l'extérieur dans la recherche d'information, ce qui correspond à un des aspects distinctifs de la compétence par rapport à la seule qualification (Durand, 2006; Walkowiak, 2005) :

➤ *Le plus important pour moi c'est la coordination des dossiers...et pour ce faire, je pense qu'il faut être capable d'avoir des relations bien équilibrées avec les ministères et organismes, c'est-à-dire, de pouvoir discuter avec eux, les comprendre, être à l'écoute de ce qu'ils font, mais être aussi très conscient de ce qui est attendu de la part des autorités. Alors, fermeté, doigté, diplomatie, mais en même temps le but est qu'on livre...donc trouver les façons d'amener les gens à voir aussi ce point de vue-là, de bien comprendre leur rôle. Parce qu'à toutes les fois qu'on permet ou qu'on n'amène pas un composant à faire ce qu'il doit faire, c'est toute l'Administration qui ne performe pas.*

Dans l'ensemble, il semble y avoir une association entre la compétence et le devoir, une sorte de confusion entre compétence et objectif, comme l'affirme Joannert (2006). Ce dernier aspect est problématique, il comporte un risque important, car –comme on l'a déjà souligné- ce faisant, on évacue les dimensions sociale et créative du travail, effaçant ainsi la création de valeur ajoutée (Baron, 2011). Ce qu'il faut surtout retenir jusqu'ici est qu'à l'exception des cas mentionnés, le réseautage ne semble pas être

valorisé par les femmes, et ça va dans le sens que la majorité des études –depuis des années d’ailleurs- que nous avons mentionnées dans notre recension, qui affirment que les femmes ont tendance à avoir une conception très formelle de la gestion et négligent de ce fait les réseaux informels (Brass, 1985; Badoux, 1998; Bruna et Chauvet, 2014, pour ne mentionner que quelques-unes). En d’autres mots, on peut déceler ici une certaine conception de la compétence, très technique, un peu humaine, et assez peu conceptuelle. Le portrait de ces femmes cadres fait ressortir une vision très technicienne de la gestion, très axée sur « je dois éviter les fautes et être parfaite ». Ceci nous fait penser à la notion de performance sous tous les registres qu’impose, d’après de Gaulejac (2011), la vision managériale. Toujours selon cet auteur, cette vision comporte un risque important, car face à toute cette exigence, on retombe vite dans la dépréciation de soi, elle ne laisse pas de place à la compréhension de la situation qui nous entoure, ni à la réflexion.

Toutefois, nous avons dès le départ considéré la possibilité de n’obtenir que des réponses formelles à des questions formelles et nous avons tenté d’aller chercher plus loin en demandant aux participantes ce qu’elles aimaient de leur travail à titre personnel.

Ce qui est le plus important à titre personnel

Cette sous-question s'est avérée très importante à l'analyse, pour clore ce premier aspect concernant le rôle et les qualités des cadres. Tout d'abord, ce que nous obtenons confirme la tendance que nous avons mentionnée, à savoir que les femmes plus jeunes semblent pencher du côté plus formel et structuré de l'encadrement; mais en même temps, ça nous a permis d'observer qu'il y en a parmi elles qui ont des préférences très différentes, bien qu'elles soient minoritaires – 4 cas sur 16-. Ainsi, dans le groupe majoritaire, nous avons des réponses telles que :

- *C'est qui est important pour moi c'est de faire cheminer le monde, je sais qu'à court terme, à moyen terme ce n'est pas leur rendre service que de ne pas piloter la direction dans le bon sens souhaité, ça c'est pas mal ma priorité, mais pas au détriment de l'atteinte des objectifs*
- *J'aime le défi [...] de réaliser un mandat régulier, mais aussi d'être capable d'avoir des mandats de développement au travers [de] la réalisation d'un mandat régulier et que tous puissent de façon différente [...] contribuer à ça.*
- *Que je puisse apporter une expertise, dans mon travail le fait que je puisse apporter par mes connaissances, ça je dirais c'est l'élément le plus important de mon travail*
- *Ce que j'aime le plus est de réaliser des choses avec une équipe, alors de réaliser par exemple, je vous donne des*

exemples [..]. On a réalisé une politique de développement de coopératives, alors c'était un gros défi, ça a duré presque trois ans à partir du moment où on a eu l'idée, fait accepter l'idée au niveau ministériel et ensuite la réaliser et aller chercher un champ d'action avec des agents pour la réaliser. Alors, moi ça me motive beaucoup, c'est quelque chose que j'aime.

- *J'aime orchestrer le travail entre des gens, les faire travailler ensemble en petits groupes parfois ou par deux.*

On aurait vite pensé que cette tendance forte parmi nos jeunes cadres est associée au niveau d'encadrement puisqu'elles sont majoritairement de cadres de niveau 4, mais ce n'est pas le cas, car la différence se situe vraiment en termes d'âge. Il y a là au moins deux questions qui méritent peut-être une réflexion ponctuelle plus approfondie. D'une part, on ne peut pas s'empêcher de penser à l'impact du discours dominant en relation aux particularités et surtout aux difficultés des femmes dans la gestion. Par exemple, la difficulté de concilier le travail et la famille ainsi que le manque de temps qui en résulte expliquent le fait que les femmes restent plutôt attachées aux aspects formels du travail d'encadrement (Streets et Major, 2014). Pourtant, cela ne nous semble pas envisageable dans le cas de nos participantes, dont le nombre de celles qui ont des enfants en bas âge est vraiment négligeable –uniquement 4 sur 36-, toutes les autres (plusieurs étant même célibataires) nous ont affirmé que cela n'était pas une limitation au travail d'encadrement ou au

réseautage. D'autre part, nous nous posons aussi la question de l'impact de la formation, puisque plusieurs de ces femmes nous ont mentionné avoir fait des études postuniversitaires en gestion pour mieux se préparer à la tâche qui les attendait et sont donc mieux formées que leurs aînées pour affronter les défis de l'encadrement. En ce sens, il est difficile de ne pas penser à ce qu'affirme Mintzberg (2005) quant à l'uniformisation de cadres par la formation ou encore plus, à ce que Enlart (dans le texte de Batal et Fernagu-Oudet, 2013 :50) signale quand elle affirme, que *«le passage des compétences aux répertoires d'activités, improprement appelés « des compétences »* , a signifié la dénaturalisation du concept de compétence et l'arrivée de sa gestion et sa généralisation.

De l'autre côté, celles qui ont mis l'accent sur des aspects moins formels ont affirmé :

- *En fait, mon poste actuel remplit à peu près tout ce que j'attends d'un emploi intéressant, pour moi. J'ai un emploi qui a des défis, comme je dis, intellectuels, de création, de décision et j'ai une équipe qui oui, à cet égard est très satisfaisante. J'aime beaucoup travailler avec eux, j'ai beaucoup de plaisir là-dessus... j'ai des collègues aussi de travail qui sont intéressants, alors oui je peux dire que l'emploi que j'occupe présentement répond à mes attentes.*

- *Je dirais l'interaction, en fait la possibilité de se mesurer, de mesurer ses idées à celles d'autres personnes. Pour moi c'est important, je n'ai pas le sentiment d'avoir la possession de la vérité absolue, alors j'aime ça vérifier où sont mes impressions, mes idées, tester un peu ce que je pense, valider ça avec d'autres personnes qui en sont à des expériences différentes, des idées différentes, on met ça ensemble, on essaie de voir un peu comment tout ça...en fait je suis une intuitive qui aime vérifier ses perceptions, on va dire ça comme ça, alors pour moi ça c'est important.*

En effet, on voit là toute une différence, la notion de compétence en tant que valeur ajoutée par exemple, telle que nous la présente Baron (2011) entre autres, nous apparaît très claire dans le premier exemple. Même la notion de réseautage est présente –notamment dans le deuxième exemple-.

Du côté des cadres plus âgées, la proportion est un peu différente, c'est-à-dire qu'elles sont plus nombreuses à apprécier le côté moins formalisé du travail qu'elles font -21/35- que celles qui penchent d'un côté plus proche de la structure et de ses prescriptions. Ainsi, parmi les premières nous trouvons :

- *c'est drôle parce que j'ai parlé avec une de mes amies hier, je parlais de mon travail et elle me disait, au fond tout ce que tu aimes dans la vie c'est quand tu apprends et elle a bien raison. Donc finalement, j'y trouve...j'y prends plaisir tant que j'apprends, là maintenant c'est super, ma cour est assez grande pour apprendre...c'est une très grande organisation.*
- *j'aime m'entourer des gens qui sont forts, qui sont capables de me challenger, je trouve ça très enrichissant. Il y a des gestionnaires comme ça qui aiment s'entourer de gens plus*

*faibles qu'ils dominant, moi ce n'est pas mon style de gestion,
c'est à l'envers*

De l'autre

- *C'est d'avoir des défis, d'avoir vraiment des mandats qui défient...et pouvoir avancer dans des réalisations, des résultats.*

Nous pouvons donc conclure de cette première partie de notre analyse que la majorité de nos interviewées semble avoir une conception très formelle tant du rôle que des compétences que doit avoir un cadre et que cela est particulièrement vrai pour le groupe de femmes plus jeunes. Dans l'ensemble, la conception du travail du cadre et celle de la gestion qui en découle nous semblent très techniques, car elles semblent concevoir la compétence comme très axée sur ce qui relève des actions prescrites, ce qui évacue la dimension résultant de l'activité de la personne en fonction de sa lecture de la situation (Coulet, 2011). C'est justement cette dernière qui est associée au réseautage.

La participation aux réseaux

Nous avons introduit, indirectement d'abord, la notion de réseautage, en demandant à nos interviewées si elles participaient habituellement à des activités professionnelles ou personnelles où il était question de travail, mais en dehors de leurs tâches immédiates. Nous cherchions toujours la même chose, mais cette fois en sortant du cadre plus formel du rôle et en cherchant plus du côté des activités. Cette question était très importante pour nous, car elle allait nous permettre d'aller plus loin dans l'analyse, tout en ouvrant la porte pour parler directement des réseaux. En fin, cette question devrait aussi nous permettre d'avoir une meilleure idée de la façon dont ces femmes perçoivent leur rôle de cadres ou s'y identifient, au sens donné par Baron (2010), c'est-à-dire la présence ou l'absence d'une tension entre l'identité personnelle relationnelle, biographique et sociale.

La première conclusion est que dans l'ensemble du groupe des personnes interviewées, cette participation est très partagée, celles qui ont répondu de façon affirmative à la question étant un peu plus nombreuses, 21 contre 15. Il faut tout de même signaler que dans certaines réponses, autant positives que négatives, on peut déceler des doutes, ou du moins des remarques que relativisent un peu les affirmations faites. La question du manque de temps apparaît ici

comme une contrainte. Par exemple, une cadre de niveau 2 du groupe d'âge 35-49 nous disait :

- *Je n'ai pas beaucoup de temps, je vous dirais qu'en fait la seule activité vraiment à laquelle je m'applique c'est le cercle des sous-ministres adjoints ou les dirigeants d'organismes, parce que je considère que c'est un forum justement de rencontre, d'échange, où on a l'occasion à la fois d'apprendre et aussi de socialiser avec des collègues qui peuvent éventuellement avoir des dynamiques comme les nôtres et qu'on peut vouloir rencontrer éventuellement pour discuter de différentes choses. Ça je m'applique, je dirais je m'en fais le temps et le reste du temps le travail me consomme à peu près tout ce que j'ai et le reste c'est ma vie à moi, c'est mon secteur personnel, si j'ai des contacts à faire je ne les fais pas dans mon milieu de travail, là c'est autre chose, c'est des amis, des trucs vraiment pour moi, pour faire ce qui me plaît, pas une équipe reliée au travail...S'il s'agit d'une fille chambre de commerce ou des affaires comme ça, je ne suis pas très là-dedans moi*

Alors qu'une autre femme, cadre de niveau 3 cette fois, affirmait :

- *Pas beaucoup, je ne les laisse pas de côté, loin de là, mais je les dose peut-être un peu plus. Et des fois, je l'avoue je vais en rajouter, ce que je fais aussi c'est qu'au départ dans mes fonctions de travail, c'est de les faire connaître pour que mon employeur les accepte et pouvoir y aller, je donne un exemple*

: je suis sur un comité d'orientation d'un institut qui relève de l'Université [...], en tant que cadre je n'avais pas ce mandat-là, mais j'étais sollicitée par l'Université et j'ai demandé à mon employeur si je pouvais y aller, ça prend pas beaucoup de travail, c'est deux rencontres par année alors ça permet de rayonner et moi j'y suis deux fois par année avec des universitaires, ça enrichit ma tâche, mais j'aurais pu ne pas le faire. Quand je parle des comités interministériels, des conseils d'administration, ils te permettent de rayonner un peu en dehors de ton poste, c'est important aussi. Mais le temps nous manque.

Dans le détail, l'analyse de cette question vient confirmer la différence déjà mentionnée en fonction du groupe d'âge. En effet, seulement cinq des participantes ayant entre 35 et 49 ans ont répondu de façon affirmative, contre 12 dans le groupe des plus âgées. Parmi les réponses positives, nous pouvons aussi établir une nuance importante entre les deux groupes, les réponses des plus jeunes semblent avoir, en général, un côté plus formel, alors les celles du groupe de 50 et plus, abordent la question de façon plus détendue, en mettant plus l'accent sur l'aspect informel. Ainsi, parmi les réponses des plus jeunes, nous trouvons

- *Oui, je suis membre de l'association des cadres, je vais suivre certaines activités visées, où je peux aller chercher de l'information pertinente. Je dirais qu'habituellement j'assiste à l'assemblée générale annuelle, peut-être deux fois sur trois*

ans environ, je regarde certaines activités particulières, alors...Je suis membre aussi de l'association des économistes du Québec...c'est ça grosso modo.

- *Oui, je participe à des rencontres, des conférences, oui régulièrement...mais c'est plus au niveau de conférences, où parfois il n'y a pas vraiment beaucoup d'échange, où est-ce qu'on parle. L'IAPQ et...même l'Association des cadres, comme je suis nouvellement cadre...j'ai été à une rencontre...la rencontre annuelle des cadres, je suis allé faire un tour pour voir, pour aller m'informer, chercher de l'information.*

Ce qu'on observe est que la participation semble se faire dans des réseaux formels, tels que l'association de cadres ou l'IAPQ, par exemple. Elles mentionnent, comme dans les exemples ci-haut, qu'elles vont se renseigner, chercher de l'information «pertinente» pour leur travail. Donc, cela a une visée plus individuelle, plus biographique que relationnelle, plus technique et très axée sur la tâche, comme on l'a souligné plus tôt. Au contraire, dans les réponses positives des femmes plus âgées, c'est plutôt l'aspect relationnel qui prévaut :

- *Effectivement. Il y a le cercle des sous-ministres adjoints, qui est un forum intéressant, où on peut partager des connaissances à l'égard des dossiers, mais également c'est le bon moment de revoir des collègues qui ont à vivre les sources de stress auxquelles on est confronté à l'heure actuelle «toujours faire plus avec moins». Également, l'IAPQ c'est*

aussi une autre table à laquelle je tenais beaucoup premièrement, surtout parce que dans les derniers temps j'étais responsable du Prix travail-étudiant de l'IAPQ et donc j'étais très proche de l'organisation...Également il y a l'Institut de gestion financière auquel j'ai participé. Comme je faisais partie de plusieurs comités...mais en dehors du travail comme tel, on est un groupe de femmes plus liées autour de la préoccupation de la science et de l'innovation depuis plusieurs années, on a donc des rencontres informelles pour discuter de tout ça.

- *Oui, c'est toujours un plaisir de revoir des collègues et d'en connaître d'autres aussi. On met des noms sur des visages et après c'est sûr que si on a un dossier qui nous concerne et qu'on aimerait avoir leur éclairage ou qu'on a besoin de leur aide c'est toujours plus facile une fois qu'on les a connus de les appeler et d'avoir recours à leurs services. C'est également le partage, l'échange sur la vision des choses, souvent ça nous apporte d'éclairages nouveaux, des compréhensions différentes, ça élargit nos horizons.*

On peut facilement reconnaître dans ces réponses l'aspect relationnel, ainsi qu'une claire référence aux liens faibles, tel que définis par Granovetter(1973) ou Lazega (2008) par exemple, et nous pouvons reconnaître aussi qu'on parle de relations volontaires, réciproques et d'égal à égal (Markiewicz et al, 2000). Bien que ce genre de réponse soit la norme dans ce groupe d'âge, il faut souligner que toutes ne vont pas dans ce sens et nous trouvons certaines qui nuancent un peu cette participation

- *Je le fais toujours, mais je le fais moins....je le fais moins je te dirais [...] depuis que je suis directrice générale. Je vais le faire peut-être avec mes directeurs de projet, les autres vice-présidents, les autres sous-ministres adjoints...mais...de façon moins...éclatée qu'autrefois, c'est-à-dire je le faisais plus...j'allais dire là il y a un aspect plus individuel, rendu à un certain niveau [...] de gestion, c'est beaucoup plus individuel. [...] j'ai moins ce sentiment de collégialité là que j'avais avant.*
- *Oui, j'ai participé par exemple il y a peu de temps à un colloque en tant que coordonnatrice d'un panel, on m'avait invité. Ce n'était pas directement lié à mon travail quotidien, du point de vue du contenu ça ne m'apportait pas grand-chose. Mais le rayonnement que ça donnait, il fallait en profiter.*

Cette différence que nous venons d'illustrer entre les groupes d'âge, est encore plus marquée lorsqu'il est question du niveau d'encadrement, car seulement 10 % des cadres de niveau 4, ont répondu de forme affirmative, il y a donc de toute évidence un rapport aussi à faire en relation à cet aspect, mais les réponses que nous avons ne nous permettent pas d'approfondir à ce sujet. C'est une question sur laquelle il faudrait se pencher et l'étudier un peu plus dans des recherches subséquentes.

En ce qui concerne les réponses négatives, il n'y a presque pas de différence dans le niveau d'encadrement, plus encore, on retrouve une légère prédominance dans les niveaux d'encadrement 1, 2 et 3 (11/19) alors qu'elles sont seulement 7/17 pour les cadres de niveau 4. Ceci confirme une fois de plus la différence générationnelle, car au-delà du niveau du poste occupé, les plus jeunes sont 12/19 à affirmer carrément qu'elles ne participent pas du tout, contre 5/17 des femmes de plus de 50 ans. Toutefois, on ne trouve pas de différences dans les réponses ni en relation au niveau d'encadrement ni par rapport au groupe d'âge. La seule observation que nous avons trouvé pertinent de souligner, c'est que la majorité de ces réponses négatives sont axées sur des choix ou des points de vue très personnels, et on pourrait même affirmer individualistes. Ainsi, des exemples tels que :

- *Non, pas du tout, je n'aime pas ça tout simplement, je n'y vois aucun intérêt autre que perdre du temps que je peux consacrer à mieux faire mon travail*
- *je ne suis pas une personne qui est très portée à faire des réunions, je ne suis pas la personne aux grandes réunions, par contre quand les gens ont besoin de me voir, il n'y a pas de problème, ma porte est ouverte.*
- *Je n'ai pas été sollicitée et je n'ai pas eu de choses qui m'ont suffisamment intéressée pour que je fasse de démarches pour y aller. Je ne sais pas si vous comprenez, j'aurais pu être*

sollicitée, je ne l'ai pas été et je n'ai rien vu que m'attirai dans ce sens-là.

- *J'ai déjà été membre, j'ai fait partie une année du conseil d'administration de l'Association des cadres et j'ai laissé parce que...je ne sentais pas là le dynamisme qui m'intéresse. L'association de cadres...comment je dirais ça donc...elle n'a pas un véritable levier...donc je ne voyais pas ce que je pourrais apporter là et ce que ça pourrait m'apporter à titre personnel.*

Ce genre de réponse est majoritaire parmi celles qui nous ont affirmé ne pas participer. Dans certains cas beaucoup moins nombreux, il y a la référence au manque du temps pour le faire qui revient, par exemple :

- *Non, je ne participe pas. Il y a les cercles de gestion, mais c'est toutes les six semaines, c'est trop fréquent, je ne peux pas me libérer un avant-midi aux six semaines, j'aurais aimé ça, mais c'est trop fréquent...si ça avait été tous les deux mois, deux mois et demi j'aurais participé plus...*

Nous pouvons conclure ce point en soulignant que dans l'ensemble les femmes que nous avons rencontrées sont divisées en deux groupes presque égaux entre celles qui ont affirmé participer – légèrement majoritaires- et celles qui ne font pas. Cette analyse nous permet aussi d'affirmer qu'elles ne sont toujours pas très nombreuses dans les réseaux, notamment dans les réseaux informels

tels que nous les avons définis. Ce que nous venons de décrire montre aussi qu'elles sont majoritairement inclinées à concevoir la question du réseautage de façon formelle. Et enfin, qu'il y a une différence très marquée en termes générationnels sur le plan de l'importance du réseautage. Ce qui est intéressant, si l'on tient compte de l'ensemble des réponses jusqu'ici, est qu'elles vont à l'encontre de ce que plusieurs des études que nous avons recensées affirment sur la façon dont les femmes semblent concevoir leur participation aux réseaux. En effet, nombreux sont ceux qui soulignent que les femmes sont très axées sur les relations d'aide, qu'elles cherchent à être en harmonie avec les autres (Bender et Pigeure, 2008), qu'elles conçoivent leur rôle dans le réseau comme associé au service, au don au sens charitable et que c'est dans ce sens qu'elles veulent entrer en relation avec les autres (Fels, 2004; Caillé, 2012; Pulcini, 2005). Or, ce que nos interviewées affirment ne va pas du tout en ce sens.

L'importance des réseaux et leur impact

L'introduction de la notion de réseautage nous a permis d'approfondir nos connaissances, sur le plan de la conception que nos interviewées avaient des réseaux et de l'importance qu'elles l'accordaient en termes d'impact sur leur travail. En analysant les réponses obtenues, nous avons décelé plusieurs aspects différents qui nous semblent importants. Tout d'abord, nous leur avons demandé si elles croyaient que les réseaux étaient importants et toutes ont répondu par l'affirmative, à l'exception, de deux interviewées, une cadre de niveau 1 de plus de 50 ans qui a répondu :

- *Non, pas du tout. Je pense à l'Association de cadres, mais non, je ne trouve pas que ce soit important non plus.*

Elle-même fournit une sorte d'explication de sa réponse, en ajoutant

- *Quand tu es cadre en début de carrière, donc administrateur 4 là, tu veux développer ton réseau pour progresser. Moi, ces réseaux-là, ils ne me sont plus utiles parce que je suis administrateur 1, c'est peut-être pour ça.*

La justification qu'elle nous présente, dévoile une conception du réseautage qui va à l'encontre de celle sur laquelle nous avons mis l'accent. Il est possible de déduire de ce qu'elle nous a dit, qu'elle

conçoit le réseau comme ouvert et informel, mais elle s'exprime aussi en termes très instrumentaux, dans une vision très utilitariste de maximisation des intérêts (Godbout, 2007), elle affirme avoir atteint son objectif, donc le réseau n'a plus de raison d'être. Bien que l'on puisse qualifier son affirmation d'un peu trop catégorique, elle n'en demeure pas moins un bon exemple qui vise l'opposé des réseaux informels tels que nous les avons définis ici, où la sociabilité est centrale et la notion de réciprocité est présente. Le deuxième cas est une cadre de niveau 4 qui nous a affirmé :

➤ *Je ne le crois pas. Quand on est cadre on n'a pas le temps pour ça. Et puis d'ailleurs les réseaux, comme l'association de cadres, ne sont pas très bien vus, ça fait «revendicateur», moi je n'aime pas ça*

Dans ce cas, la vision est un peu différente, dans l'exemple précédent notre cadre faisait référence à l'utilité du réseau en fonction du parcours de carrière, alors que dans ce deuxième exemple, notre cadre associe le réseau à un regroupement des gens pour revendiquer quelque chose; sa conception est proche de ce que Hamidi (2013) décrit en faisant référence aux particularités des réseaux actuels, qu'elle caractérise comme professionnalisés et très semblables au *lobbying*. L'autre différence qu'il est possible de déduire est que, à l'opposé de l'interviewée précédente, ici on conçoit le réseau comme formel –elle fait référence à l'Association

de cadres- et fermé –c'est un groupe avec un but-. Comme on va le voir tout de suite, si l'on prend l'ensemble des participantes, cette différence entre les groupes d'âge se maintient.

Exception faite des deux cas que nous venons de présenter, pour toutes les autres participantes les réseaux sont importants, mais la façon de percevoir cette importance n'est pas égale. Ce que nous observons dans les réponses est que certaines femmes conçoivent l'importance du réseau dans une perspective positive alors que d'autres le font d'un point de vue négatif. Ce que nous voulons dire est que si toutes affirment que les réseaux sont importants, on peut déceler dans les réponses des conceptions différentes du réseautage. Celles qui reconnaissent l'importance en s'exprimant de façon positive par rapport aux réseaux sont très majoritaires dans l'ensemble du groupe de participantes, la seule nuance qu'il est possible de souligner de ce point de vue est que les femmes de plus de 50 ans sont, en proportion, légèrement plus nombreuses à concevoir le réseau de façon positive (15 / 17) que les femmes plus jeunes (15 / 18), le niveau d'encadrement ne semble influencer dans ce cas. En revanche, quand on analyse dans le détail par groupe d'âge, les différences sont importantes.

Ainsi, dans le groupe de femmes plus âgées qui se sont exprimé de façon positive, elles sont plus nombreuses (9 / 15) à décrire les réseaux comme étant ouverts et informels

- *C'est très important, par exemple pour changer d'organisation et ne pas avoir peur, on peut se renseigner auprès des gens qu'on connaît, pour aller chercher des expériences ailleurs, j'ai l'ai fait par exemple quand je suis arrivé ici, je suis allé chez des gens qui ont vécu des expériences que je pouvais mettre à profit dans mon organisation.*
- *Le réseau est très important, dans mon cas pour ma carrière, il y a un impact clair. Mais aussi pour le travail, je te dirais que ça te permet de faire des choix un petit peu plus éclairés, parce que quand tu connais quelqu'un qui connaît quelqu'un tu es capable d'aller chercher des informations qu'il est souvent très difficile d'avoir autrement*

Dans ces deux exemples, il est évident qu'on conçoit le réseau en termes de sociabilité, mais aussi dans sa dimension d'utilité, comme moyen d'accéder à des ressources (Bidart et *al*, 2011). Le réseau est considéré, dans les deux cas, comme informel, comme un lieu d'échange d'expériences et d'information (Sharafizad, 2011). Tel que décrits par nos interviewées, on peut présumer que leurs réseaux sont ouverts (au sens de Burt, 1992) et sa notion de trous

structuraux) et donc riches en informations. Un autre exemple montre clairement ceci :

- *Quand on développe un réseau, ça nous est toujours profitable, on rend service à quelqu'un, on sait que même si ce n'est pas à brève échéance à un moment donné on va à avoir un retour. J'en ai profité même juste hier, comme je suis nouvelle dans ce poste, j'avais besoin d'une information rapidement parce que j'ai un conseil d'administration la semaine prochaine et je voulais vraiment savoir si on s'en allait vers un mur avec ce qu'on s'apprêtait à recommander, et j'ai eu l'éclairage immédiat de personnes que je connais. Donc, ça sauve du temps, c'est palpable comme impact.*

Ou encore :

- *Dans toute ma carrière, j'ai toujours gardé de liens avec certaines personnes, des cadres, des professionnels, je les ai toujours entraînés dans ma vie et j'ai toujours entretenu ces liens, j'ai toujours contact avec ces gens, certains je les connais depuis vingt ans. Je ne les vois pas tout le temps, ce n'est pas fréquent, mais ils sont là.*

On voit bien que le réseau est conçu comme informel, comme l'ensemble de personnes qu'on connaît, qu'on a rencontré à différents moments et il n'est pas compris comme un cercle fermé (Chollet, 2005; Grossetti, 2009). Une autre femme nous disait :

- *Il faut que je revienne sur mon réseau des personnes que je connais dans le monde de la science et l'innovation maintenant, j'ai une présentation à faire sur un dossier et je veux avoir d'autres avis, il va falloir que je repénètre ce réseau*

Ce dernier exemple nous ramène à ce que Blum et Ebrahim (2014) décrivent comme l'aspect dynamique du réseau, au sens que l'individu peut, en tout temps, s'en ajouter ou s'en extraire. Ce groupe conçoit donc le réseau informel dans les termes que nous avons choisi de privilégier dans cette étude, soit informel, ouvert, où les relations semblent être symétriques, ou du moins il n'y a pas des aspects qui nous fassent penser le contraire, et la notion de réciprocité est présente.

Il y a tout de même un groupe moins nombreux (6 / 15) qui tout en évaluant le réseautage de façon positive, décrit le réseau différemment, c'est-à-dire comme formel et plutôt fermé. Par exemple,

- *C'est important, oui, ça aide à travailler tout le monde ensemble, ça c'est évident, en collaboration, [...] le fait de ne pas travailler en silo permet premièrement de ne pas dédoubler des activités qui risqueraient d'être faites en double justement parce qu'on ne s'est pas parlé, ça fait en sorte qu'on partage la même compréhension d'un problème et qu'on se dit ce qu'on doit faire mutuellement pour arriver à le résoudre*

- *Pour moi la grande clé qui est celle de travailler ensemble, en collaboration autant dans des équipes comme telles qu'au sein de l'organisation, dans la transparence c'est de faire des gains d'efficacité et aussi d'amélioration du climat organisationnel. On peut le dire c'est quand même une composante importante pour qu'un organisme fonctionne à son plein potentiel ou près de son plein potentiel, et le réseautage nous aide beaucoup en ce sens*

Il nous semble important ici de souligner la référence à la collaboration que nos interviewées font. Il est clair que l'idée de collaboration fait partie du réseau informel, elle-même importante comme le soulignent plusieurs auteurs, tels que Putnam (1996, 2000) et Lemieux (2000) para exemple. Mais la façon de décrire le réseau dans nos exemples est axé sur l'organisation formelle, sur des gens appelés à travailler autour d'une même problématique. La description que nos interviewées nous donnent, nous semble plus proche de la coordination du travail que du réseautage informel. Sans enlever d'importance à ce réseau formel, les ressources qu'il nous apporte sont différentes et moins variées de celles auxquelles on peut avoir accès dans un réseau informel (Ventolini, 2010).

Dans le groupe de femmes plus jeunes si la conception du réseau est majoritairement positive comme dans le groupe précédent, l'analyse

des réponses obtenues nous amènent à établir une première différence : celles qui vont décrire le réseau comme informel et ouvert sont minoritaires (6 / 15) par rapport à celles qui vont s'exprimer plutôt en termes de réseau formel et fermé (9 / 15). Parmi celles dont la réponse réfère au réseau informel, on peut citer :

- *Oui, je trouve que c'est important d'avoir un réseau. Parfois ça peut être juste agréable, ça peut être quelqu'un avec qui j'ai gardé un lien et puis à un moment donné on s'appelle, on va manger ensemble, on va parler politique, on va parler de la situation au gouvernement, l'actualité, enfin d'un paquet de choses qui ont plus ou moins rapport directement avec ce qu'on fait, mais que nous permet dans le fond d'avoir un autre son de cloche, et ça aide beaucoup*
- *je dirais parfois c'est juste un partage d'impressions, ce n'est pas nécessairement un dossier à régler ensemble, ça peut être une opinion, ça peut être un échange sur une personne, sur un employé, sur...peu importe, mais le lien est là, il est créé et tu sais qu'une fois qu'il est là, tu ne t'en sers pas nécessairement tout le temps, mais si tu as besoin c'est là, au cas où. Il y a des gens avec qui tu vas travailler ensemble de façon plus soutenue et d'autres avec qui tu dis bon c'est correct, si j'ai besoin, je vais y aller, je sais qu'il est là et inversement si cette personne-là a besoin de moi elle va me retrouver.*

Dans ces exemples, on observe –comme pour leurs aînées- que les réseaux dont on parle sont des réseaux informels, où les rencontres

se font dans un cadre non formalisé et où ces femmes échangent des ressources variées (Boni-Le Goff, 2010). On peut très bien présumer que les réseaux de ces femmes sont hétérogènes et étendus, car elles font mention explicite de gens qui sont à l'extérieur de leur organisation (Bidart et al, 2011; Ventolini, 2010).

Certaines réponses sont plus nuancées, par exemple

- *Je dirais...je vais vous donner un exemple : je vais éventuellement avoir besoin d'un mentor, alors c'est parmi mes contacts que je vais aller chercher cette personne-là, je vais lui demander de m'aider pour différentes choses reliées à mon travail*
- *J'ai l'impression d'avoir besoin des autres, je ne me sens pas autosuffisante, en tout cas...je n'ai pas cette perception-là, je veux pas être comme ça non plus...parce que j'ai le sentiment que la journée où je vais avoir le...la prétention d'être autosuffisante, je vais être aussi dangereuse...je n'aime pas ça, ça m'inquiète....En tout cas, je veux garder cette...nécessité d'aller vers les autres pour ajouter à ce que sais, à ce que suis, ça fait grandir, je trouve ça important.*

Bien que dans ces cas, le réseau reste relativement ouvert, il est difficile d'affirmer qu'elles conçoivent leur réseau informel comme symétrique, où la réciprocité potentielle est présente. On n'observe pas ici l'accès à des information riches et variées qui permettent au manager, par exemple, d'anticiper certaines choses ou de mieux

appréhender leur environnement, au contraire, ces femmes nous parlent des réseaux dont on obtient de bénéfices en matière de soutien, ce que plusieurs auteurs, dont Ventolini (2010), vont associer aux réseaux fermés.

Les autres participantes de ce groupe d'âge, conçoivent très clairement le réseau comme fermé et plutôt formel. Par exemple :

- *Je me suis aperçu que souvent on avait un dossier dans un service et on le traitait en vase clos, puis le même dossier pouvait ensuite être traité dans un autre service, ils faisaient leur petite analyse un peu différente de la précédente et ça revenait, pour moi c'était une énorme faiblesse. Alors, j'ai modifié l'approche, j'ai commencé à établir des liens entre les services impliqués, les faire discuter et collaborer. Ça nous a beaucoup aidés.*

C'est sans doute un bon exemple d'une gestion des équipes performante, tel que décrite par Marrone et *al* (2007), au sens que l'interaction avec des personnes extérieures à l'équipe est déterminante pour bien faire. Mais, la référence est ici à un réseau formel d'équipes réunies autour d'un dossier et fermé, tout se passe à l'intérieur de la direction. C'est de cette façon que plusieurs cadres sur secteur public, selon O'Toole (2014), en croyant que le «réseau» peut ici remplacer la bureaucratie. La socialisation ici semble être institutionnelle dans le but de créer une dynamique collective, plus

qu'une socialisation individuelle (Gueye, 2009). Un autre exemple dans le même sens:

- *je travaille le soir à me remplir le cerveau et je travaille le jour à faire travailler les gens ensemble, à leur parler. J'ai adopté ça beaucoup dans ma façon de fonctionner ici, dans ce ministère. Entre autres, je fais ce que j'appelle le comité de direction et je fais ça systématiquement à toutes les semaines et j'ai même ma secrétaire là-dedans et mon adjoint dans ça, ils sont là et peu importe le niveau (du poste), ils ont quelque chose à partager, à apporter et ils le font, comme ça, au même titre que moi*

Dans certains cas, on semble associer même le manque de réseau personnel au poste :

- *C'est sûr que lorsqu'on est gestionnaire on est un peu seule...ça fait pas longtemps que je le suis, mais je vois la différence, qu'on est un peu à l'écart. C'est sûr que l'équipe-là, il y a les douze personnes ensemble et il y a des discussions qu'ils peuvent avoir avec moi, j'essaie de maintenir cet esprit de collaboration. Mais...on se retrouve [...] un peu tout seul finalement*
- *Je réalise maintenant, en même temps que je te parle, que depuis que je suis cadre, mon réseau se trouve à être mon équipe, avant c'était différent, plus éclaté si je peux le dire comme ça. C'est sûr que quand tu deviens cadre ton équipe est essentielle, parfois on ajoute, en dépendant des dossiers à*

traiter, des gens en dehors de l'équipe, mais reliés à la problématique sur laquelle on travaille, donc on collabore.

Ces exemples semblent confirmer ce que Xiao et Tsui (2007) et Brass (2010) ont mentionné par rapport aux réseaux formels, que c'est notamment dans ces réseaux qu'on trouve la notion de collaboration. Nous ne remettons pas en cause le concept de collaboration, mais c'est la façon dont on parle et comment on l'insère dans le réseautage que nous voulons souligner. C'est que la collaboration semble comprise comme plus étroite que celle qu'on peut associer à un réseau informel. Dans les discours analysés ici, cette collaboration semble s'éloigner des relations symétriques (Lemieux, 2000) et les relations sont plus proches des rapports asymétriques qui ont tendance à favoriser la dépendance (Putnam, 1996; 2000).

Finalement, quelques-unes de nos interviewées nous ont parlé des réseaux d'un point de vue négatif. Elles sont minoritaires dans l'ensemble (5 / 36) ainsi qu'à l'intérieur de chaque groupe d'âge, seulement 2 / 17 pour le groupe de plus de 50 ans et 3 / 19 pour l'autre groupe. Ces femmes semblent, en effet concevoir le réseau

comme plutôt pernicieux. Dans certains cas, on parle du réseau en termes hiérarchiques et associé au pouvoir

- *Dans ma carrière ça m'a aidé, mais ça m'a nuit aussi. Ça dépend de comment tu es près du pouvoir dans une organisation, pouvoir pas en termes de pouvoir politique, mais pouvoir au sens de gérer.*
- *Le problème est quand le pouvoir change et ça ne veut pas juste dire politique...tu es complètement associée à la hiérarchie, tu es associée à un groupe, à une façon de penser, à la vision d'un gestionnaire donné et là il change et le nouveau n'aime pas ça comment ça travaillait avant et toi tu en fais partie.*

On ne conçoit pas ici le réseau comme informel au sens défini dans cette étude, on réfère ici au réseau comme associé au pouvoir formel, axé sur la hiérarchie et donc, par définition, asymétrique. D'autres s'expriment carrément à l'encontre des réseaux :

- *Dans mes valeurs à moi ça va à l'encontre...ils font peut-être avancer les dossiers par rapport à la structure, mais c'est rare je trouve que ça fasse avancer les dossiers par rapport à la qualité.*
- *Je ne trouve pas comment ça peut améliorer la qualité du travail qu'on fait, par contre, si l'on cherche à bien se placer à titre personnel c'est sûr, je vois certaines personnes aller...je ne suis pas comme ça, négocier des affaires, faire de recommandations auxquelles on ne croit pas, juste pour*

plaire à ceux qui sont au-dessus, non, ça ne fait pas mon affaire.

Dans tous nos exemples, on voit que la conception du réseau est différente de la majorité de femmes interviewées, au sens qu'ici on parle des réseaux hiérarchiques, dont le but est de bien se placer par rapport au pouvoir. En ce sens, il n'est pas étonnant d'observer des références à des problèmes de collusion par exemple (Vigliano et Barré, 2010).

Dans l'ensemble, nous pouvons conclure que parmi les femmes que nous avons rencontrées, la notion de réseau informel est présente de façon légèrement majoritaire (17 / 36) par rapport à celles qui conçoivent le réseau comme formel et plutôt fermé (14 / 36). Les femmes ont un réseau et il est majoritairement décrit comme formé de personnes diverses, parfois même à partir de rencontres inattendues, dont on a souvent de retombés positives, notamment en termes d'informations pertinentes (Moulier et Boutang, 2006). Ces femmes nous parlent de relations pas toujours volontairement choisies. En ce sens, le capital personnel de ces femmes et leur contribution au capital social de l'organisation sont positifs, car ces derniers dépendent justement du réseau personnel informel (Mercklé, 2011).

Il faut aussi souligner le fait que les femmes plus jeunes sont plus nombreuses à concevoir le réseau comme formel, structuré. Ceci veut dire que la façon que ces femmes vont privilégier pour leurs réseaux peut limiter leur accès à des informations essentielles pour leur façon de gérer, car ce sont les réseaux informels qui s'avèrent fondamentaux lors qu'il est question par exemple d'innovation (Blum et Ebrahimi, 2014). Plus encore, selon Baret (2006), plus le réseau est structuré et fermé, plus il est difficile de s'adapter au changement. Cet aspect nous semble très important, car ces femmes sont la relève de l'encadrement des niveaux supérieurs.

Le type de lien privilégié

Nous avons questionné nos interviewés sur les liens qu’elles vont privilégier dans leurs réseaux. Cet aspect est très important, car le type de lien qu’on tend à établir avec les gens a un impact essentiel sur le type de réseau que nous allons développer et ce dernier sur notre travail en tant que cadres (Blum et Ebrahimi, 2014; Mercklé, 2011). La question de la force des liens est axée notamment sur les travaux de Granovetter qui ont mis en évidence l’importance des liens faibles dans la carrière d’une personne et sur sa façon de travailler. Les liens faibles sont ceux qu’on associe aux réseaux informels et comme nous l’avons déjà évoqué, ces liens sont peu fréquents et dépourvus d’intensité émotionnelle, alors que les liens forts au contraire nécessitent d’interactions fréquentes, régulières et des rapports étroits entre les personnes (Brulhart et Claye-Puaux, 2009). Ces liens faibles permettent de saisir des opportunités d’ouverture vers d’autres groupes et donc d’autres ressources, c’est en ce sens qu’ils donnent accès à des informations nouvelles. Ils deviennent ainsi bénéfiques pour la performance individuelle et organisationnelle (Geraudel, 2008). Il faut aussi rappeler ici que le lien faible n’est pas meilleur que le lien fort par définition, mais ils semblent être plus appropriés pour l’accès à l’information au sens large (Chollet, 2005), et de ce fait ils constituent un élément important de la dimension sociale de la gestion (Delavallé, 2010).

Rendus à ce stade dans l'analyse, c'est sans surprise que nous constatons une fois de plus la différence par groupe d'âge, le niveau d'encadrement ne semble pas être en question ici, car nous avons trois cadres de niveau 2 et 3 qui se trouvent dans le groupe d'âge 35-49 et elles répondent à peu près de la même façon que leurs collègues du niveau d'encadrement 4.

Dans le groupe de femmes de plus de 50 ans, elles sont amplement majoritaires (13 / 17) à décrire les liens qu'elles privilégient de façon telle qu'il est assez facile de les associer à ce qu'on appelle lien faible. Par exemple,

- *Je garde très souvent contact avec des gens que je rencontre. Ça ne veut pas dire qu'on s'invite à souper chez nous non, j'ai des liens avec ces gens...il y a des gens par exemple, qui viennent me demander mon opinion sur toute sorte d'affaires ou me demandent «je devrais faire ça ou pas?», parfois c'est à l'envers, c'est moi qui vais appeler quelqu'un pour une information.*
- *Je fréquente de temps en temps de gens que j'ai connus à mon travail, parfois pas très souvent, parfois même on se rencontre une ou deux fois par année, mais je les garde. Les gens que j'ai connus et que j'ai appréciés ils sont tous restés dans ma vie. Je crée des liens personnels avec les gens et je les conserve.*

La description qu'elles font des liens qu'elles privilégient, nous semblent clairement des liens plutôt faibles au sein de réseaux informels, car ils ne sont pas axés sur la structure de l'organisation et ne semblent pas être des rapports de proximité. De plus, il est possible de reconnaître un comportement assez proactif dans le développement de contacts, ce qui fait penser qu'ils peuvent être assez nombreux, ce qui viendrait corroborer qu'il s'agit bien de liens faibles (Ventolini, 2010). Dans certains cas, on peut déceler l'hétérogénéité du réseau en termes d'attributs de contacts du réseau, par exemple de contacts qui sont ou ont été, dans de positions hiérarchiques supérieures (Lin, 2001)

- *Comment décrire un lien personnel...je dirais on devient complices pour certains aspects. Il y a une affinité quelconque qui s'établit dès le départ, un intérêt commun ou quelque chose qui va t'intéresser de la personne et puis, voilà. La plupart, je ne les vois pas très souvent, mais je me suis toujours organisé pour aller manger de temps à autre avec chacun. Par exemple, G. avec lui on est complice dans le contenu, je sais qu'il m'apprécie beaucoup, il vient chercher mon opinion ou c'est moi qui vais chercher la sienne. C'est un gars qui connaît beaucoup, quand tu parles du travail, du contenu de ton travail avec lui, il en a pas mal à te dire, il a été sous-ministre, il connaît à peu près tout le monde, il peut t'aider beaucoup si tu as un problème avec un dossier.*

Certaines de nos participantes ont fait une différence entre les liens qu'elles entretiennent avec leurs subordonnés directs à l'intérieur de leur organisation et les liens qu'elles vont entretenir avec d'autres gens dans l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci :

- *Pour les gens que je dirige, qui font partie des cadres qui sont sous ma responsabilité, oui je pense qu'on est plutôt en relation support, je pense que c'est comme ça que je le définirais. Pour ce qui est des contacts professionnels que j'ai gardés ailleurs, il y a des contacts qui sont des personnes qui vont pouvoir m'aider, me donner de l'information ou qui vont pouvoir me donner une expérience qui va faire en sorte que je vais pouvoir me l'approprier rapidement.*
- *Ça dépend, s'il s'agit de mes employées, je dirais que suis plutôt du genre à être à l'écoute, pas nécessairement du soutien, non je ne suis pas du tout maternelle. Mais à l'écoute, oui, j'ai développé cela avec le temps et je m'adapte, s'il y en a qui ont besoin de soutien, de plus de suivi, je vais le faire, mais avec de limites. Par contre avec des gens que je rencontre à l'extérieur de ma boîte, là c'est différent, c'est plus agréable, il n'y a pas cette relation hiérarchique qui devient parfois de la dépendance de la part de certains employés.*

Cette distinction que plusieurs de nos interviewées de ce groupe ont fait de façon spontanée nous semble extrêmement intéressant, car elles vont différencier les liens qu'elles vont développer avec leurs employés de leurs contacts personnels, et on voit bien que le lien n'est pas du tout le même. Les relations à l'interne semblent être

formelles, mais ceci ne s'étend pas du tout aux contacts personnels. Ceci nous permet d'affirmer, en termes de gestion, que pour ces femmes la différence entre les deux niveaux d'interaction est claire et que pour elles les relations avec d'autres personnes à l'extérieur de l'organisation sont aussi importantes que les relations interpersonnelles à l'interne (Mintzberg, 2010).

Parmi les femmes de ce groupe qui décrivent les liens qu'elles vont privilégier comme étant des liens forts (4 / 17), nous observons, en ce sens, une nuance importante à souligner. Elles affirment, par exemple

- *Il y a une fille, qui est responsable des ressources...au ministère et qui est sous ma responsabilité et cette fille-là, sa structure de pensée est la même que la mienne, c'est vite, vite qu'on embarque dans la discussion, quand elle me parle de quelque chose ça ne prend pas beaucoup de temps, quand je lui parle au téléphone ça ne prend pas beaucoup de temps non plus. C'est donc une sorte de jeu, j'ai un plaisir fou à discuter avec cette personne-là et ça fait aussi en sorte que ce soit plaisant de travailler avec elle, intéressant. C'est le mode de relation que vais privilégier*
- *Je dirais que je vais privilégier le fait d'interagir avec les gens que j'apprécie, avec qui je suis plus proche, que ce soit des subalternes, de collègues ou mes supérieurs, peu importe, ce qui compte est qu'on s'entend, qu'on est sur la même longueur d'onde, et puis le temps va être important, il y a des gens ici*

que je connais depuis plusieurs années, avec qui on est devenus amis. C'est le mode de relation que je préfère, oui

Il est évident qu'en privilégiant ce genre de lien le réseau ne sera pas très étendu, elles parlent de proximité surtout et on ne peut pas être proche de tout le monde, il y a dans ce mode de concevoir les rapports une limite au réseautage. En revanche, et pour revenir à ce qu'on mentionnait plus tôt, il faut retenir le fait qu'elles parlent des gens qu'elles côtoient au travail quotidien à l'intérieur de l'organisation, il y a là peut-être une confusion dans l'interprétation que ces femmes ont fait de ce que nous appelons le réseau personnel; peut-être qu'en dehors de la structure formelle de travail leurs contacts se font différemment. Nous ne pouvons pas non plus nous empêcher de nous demander si ceci n'est pas aussi ce qui pourrait expliquer les résultats dans d'autres études. Ce qui est certain, est que ces femmes semblent privilégier des liens forts lorsqu'il s'agit de contacts avec les gens qui travaillent avec elles, ce qui en principe ne serait pas une mauvaise chose si l'on tient compte du fait que ce sont ces liens forts qui favorisent la coopération, car ils permettent de développer plus facilement la confiance (Burt, 2005).

Dans le groupe de femmes plus jeunes, la répartition est plus égale, étant légèrement majoritaires celles qui vont se pencher vers les liens forts comme choix de relation, soit 11 / 19, tandis que celles

qui vont décrire leurs liens comme étant plutôt faibles sont 8 / 19. Parmi celles qui semblent très clairement préférer les liens forts, il est intéressant de noter qu'elles soulignent presque toutes l'importance de la proximité avec les gens qu'elles côtoient, par exemple :

- *Je dirais que, dans le fond, c'est la proximité que je favorise, ça facilite bien de choses. Je vais te donner un exemple, mettons que je travaille avec mon équipe de Québec et qu'il y a une situation qui ne fait pas mon affaire et là je me plains, je dis toutes sortes de choses, je suis en colère, ici c'est correct parce qu'ils sont habitués, ils me connaissent bien. Ils savent que oui je me suis fâché, mais que le lendemain ça va aller. Mais à Montréal, tout est plus dur, je suis comme...pas moi-même, je fais attention, je ne fais pas trop de blagues...et voilà, la relation n'est pas la même, c'est plus distant, ça devient plus difficile pour bien travailler*

Nous observons dans ce cas la même situation que nous venons de décrire, car notre interviewée associe son réseau à son entourage proche au travail, aux relations interpersonnelles avec ses subordonnés. Par contre, dans d'autres cas il est possible de présumer que les liens privilégiés sont des liens forts, tant au travail qu'ailleurs, l'exemple qui suit le montre très clairement

- *je dirais que la personne je ne l'aime pas parce qu'elle est utile...je l'aime parce qu'elle me plaît, parce qu'elle est...comment je dirais ça...compatible en termes de*

personnalité et de valeurs avec moi, alors le fait que ce soit un subordonné ou un supérieur ou un égal pour moi ça ne change rien, je ne regarde pas la personne en termes de statut, je la regarde pour ce qu'elle est.

Il est intéressant d'observer, une fois de plus, que même si nous les avons questionnées sur le type de liens qu'elles ont tendance à privilégier dans leurs réseaux de contacts, elles sont nombreuses dans ce groupe à répondre à partir de leur entourage proche au travail, donc en fonction de leur réseau formel. Par ailleurs, la différence en termes de liens, ne semble pas exister lorsqu'elles font référence à l'externe, comme nous l'observons dans le cas suivant :

➤ *le travail me consomme à peu près tout le temps que j'ai et le reste c'est ma vie à moi, c'est mon secteur personnel, si j'ai des contacts à faire je ne les fais pas dans mon milieu de travail, là c'est autre chose, c'est des amis, des trucs vraiment pour moi, pour faire ce qui me plaît, pas une équipe reliée au travail...S'il s'agit d'une fille chambre de commerce ou des affaires comme ça, je ne suis pas très là-dedans moi*

Nous pouvons donc présumer pour cet exemple, et d'autres assez semblables, que le réseau de contacts à l'externe n'est pas valorisé, qu'il est perçu comme superflu et sans aucune relation avec le travail.

Les descriptions que nous avons obtenues des participantes de ce groupe sont en accord avec ce que certaines études ont souligné concernant les liens forts. Burt (2005) lui-même affirme qu'il est important que la confiance soit présente lorsque deux personnes s'engagent dans une relation de coopération dans le milieu de travail. Il nous semble tout de même que les propos de nos interviewées réfèrent plus à une collaboration qu'à une coopération définie dans les termes de Putnam (1996, 2002, 2005), qui a une perspective plus étendue. La confiance est, toujours selon Burt, largement amplifiée dans les réseaux denses, c'est-à-dire, où les liens sont plutôt forts et le réseau relativement petit, c'est là que la coopération, -pour nous la collaboration- est habituellement plus grande. Rappelons que pour Putnam la confiance, qui est pour lui aussi à la base de la coopération, peut venir de deux sources essentielles : les normes de réciprocité et les réseaux, mais d'après lui, elle ne peut pas venir d'un réseau vertical, asymétrique, d'une relation patron-employé. C'est pourtant à cette dernière que nous pouvons associer les réponses de nos interviewées. Si l'on compare ces descriptions avec celles des femmes qui semblent plutôt favoriser les liens faibles, la différence est nette :

- *Le lien avec quelqu'un pour moi c'est un lien qui est double, qui est mutuel, qui est d'échange, tantôt tu as besoin tantôt elle*

a besoin ou il a besoin. C'est comme ça, sinon il n'y a pas de lien.

- *C'est un échange, parce que sinon...je suis constamment en relation d'aide avec quelqu'un il y a là, à mon sens, un déséquilibre, en tout cas pour moi il y en a un...Quelqu'un qui a constamment besoin de toi c'est quelqu'un qui n'a pas non plus nécessairement je dirais sa dose d'autonomie, d'indépendance, quelqu'un qui est peut-être en perpétuel lien de dépendance...ça ne va pas, ça te gruge et il n'y a pas de retour*

Dans ces cas, c'est notamment la réciprocité qui est au centre, ce qui est différent de la proximité et de la relation hiérarchique qui semble primer lorsqu'on examine les réponses de celles qui tendent à privilégier les liens forts.

Si l'on prend le groupe dans son ensemble, les femmes que nous avons rencontrées sont majoritaires à décrire les liens qu'elles privilégient comme faibles 21 / 36. Une constante qui est présente dans ces descriptions est l'importance de la réciprocité, qui est comme on l'a déjà mentionné au centre du réseau informel tel que nous l'avons défini. S'il y a une observation à faire ici, c'est que cette réciprocité dans un lien «faible» n'est que potentielle, quand on donne, on ne peut pas en être sûr qu'il y aura un retour. De ce point de vue, il est possible d'établir une différence entre le groupe

de femmes plus âgées, dont les réponses nous laissent penser que cette notion est claire, du groupe de femmes plus jeunes, dont la majorité semble plutôt concevoir la réciprocité presque comme une obligation, une sorte contrat implicite entre les parties.

L'autre élément important est que parmi celles qui vont privilégier les liens forts, 11 / 15 sont des femmes de moins de 50 ans et parmi celles-ci 9 / 11 (ce qui représente plus du 80 % de femmes de ce groupe) sont des cadres de niveau 4. Il est possible d'interpréter cela en tenant compte du fait que les liens forts offrent, plus que les autres, la possibilité de transférer un plus grand volume d'information complexe, ce qui favorise par exemple l'apprentissage et permet d'améliorer la performance des activités plus routinières (Moran, 2005). En ce sens, comme ces femmes ont moins d'expérience en termes d'encadrement que leurs aînées, ce penchant pourrait se comprendre et être même justifiable. En revanche, si cela fait partie d'une tendance vers la formalisation généralisée des rapports dont nous avons parlé précédemment, alors ça pourrait être un défi fondamental pour le management public, car si bien les liens forts favorisent la transmission de connaissances complexes, ce sont les liens faibles qui sont plus propices à l'émergence d'idées novatrices, car ils donnent accès à des informations plus variées, ce qui facilite la créativité, la capacité de

générer des idées et des solutions et la capacité de renouveler les processus en place (Brulhart et Claye-Puaux, 2009).

Les ressources échangées dans les réseaux

Ce que nous venons d'exposer nous amène aux ressources que nos participantes affirment échanger de façon prioritaire dans leurs réseaux. Cet aspect est fondamental, car, comme le soulignent Geraudel et al (2006), ce qui est essentiel dans le capital social n'est pas tant le type de relations que nous établissons avec un contact que la ressource à laquelle ce dernier nous permet d'accéder. C'est donc en fonction de la ressource recherchée que le type de réseau à mobiliser varie. Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, la connaissance –comme ressource recherchée- nécessite des contacts plus fréquents et circule mieux à travers les liens forts (Blum et Ebrahimi, 2014), alors que l'information, même stratégique, s'échange plus rapidement et c'est via les liens faibles qu'on y a accès.

La majorité des femmes que nous avons interviewées ont fait référence aux ressources lorsqu'elles nous parlaient de leur participation aux réseaux. Toutefois, nous avons considéré important de leur demander de façon directe quelles ressources elles allaient chercher ou échangeaient avec leurs contacts. Cela mérite d'être abordé en détail, notamment parce que cet aspect est en lien direct avec la notion de compétence. Comme nous l'avons mentionné dans notre cadre de référence, les ressources cognitives

–connaissances et qualification- ne sont pas suffisantes à elles seules pour les rendre compétentes en tant que cadre (Zarifian, 2000; Le Boterf, 2008). Il est nécessaire aussi d’agir de façon proactive dans la recherche d’information pertinente et stratégique (Piris et Dupuy, 2007). Nous avons donc, aux fins de l’analyse, centré notre attention sur ces deux grands types de ressources, d’une part le soutien, l’entraide, la connaissance et de l’autre l’information, l’éclairage et les expériences de travail.

Dans le groupe de femmes de plus de 50 ans, nous avons une majorité importante qui fait allusion aux ressources axées sur l’information. En effet, 11 / 17 de nos interviewées décrivent ce type de ressources, par exemple :

- *Je garde rarement des contacts avec des groupes, je garde de contact avec des individus à titre personnel. Ce sont des gens que je rencontre ou avec qui on s’appelle de temps à autre, on parle de travail, on échange surtout de l’information, c’est très enrichissant.*
- *c’est plus axé sur l’échange d’expériences, surtout de l’information avec des personnes que j’ai connues ou que je rencontre, surtout à l’extérieur de l’organisation, parce que le secteur dans lequel je travaille t’amène à rencontrer beaucoup de partenaires externes*

Dans ces exemples, il est possible d'observer que la ressource essentielle est l'information, l'échange d'expériences de travail. Il est aussi facile de présumer qu'elles parlent des réseaux ouverts, il n'y a aucune référence à des groupes fermés ou structurés, rien ne nous indique que ces contacts se connaissent entre eux, ce qui répond au principe de transitivité de Granovetter (1973) en relation à la circulation d'information non redondante. Dans certains cas, nous remarquons aussi que la notion de confiance est présente dans la relation, par exemple

- *Je garde toujours contact avec des gens que je rencontre et pour qui j'ai du respect, parce que ce sont des gens avec lesquels je suis capable d'avoir des échanges verbaux, des échanges intéressants sur plein de sujets, ce sont des échanges plaisants. J'aime ça quand on prend un sujet ou un dossier et qu'on dit ce qu'on en pense, on discute, on vire ça à l'envers, on recommence, ce qui aurait été mieux et...tu sais cet espèce de plaisir d'échanger, ça fait que tu avances parce que ça devient plus pratique, parce que tu trouves une idée et que tu n'y avais pas pensé du tout, mais le fait de dire telle affaire ça te fait penser à d'autres choses et l'autre ce qu'il dit ou toi ce que tu dis, c'est la même chose sur l'autre personne.*

La référence aux «gens que je respecte» nous semble liée à la notion de confiance dans cet exemple. Dans nos exemples, on peut aussi entrevoir une référence à la réciprocité comme un risque à prendre (Geraudel, 2008), c'est-à-dire que les rapports dont elles parlent ne

s'établissent pas dans un but précis, ils sont là et ils apportent des informations, mais elles aussi doivent surement en apporter de leur côté, ce ne sont pas des échanges asymétriques qui vont disparaître après avoir mis la main sur une information ponctuelle, par exemple, ce qui correspond aux éléments de base de la notion de capital social de Putnam (1996). Un autre exemple encore nous illustre très bien

- *Je dirais que les gens avec qui j'ai gardé le contact c'est plus personnel, pas personnel au sens d'aller au cinéma ensemble, personnel au sens par exemple, des gens avec qui j'ai travaillé ou qui travaillaient pour moi ou que j'ai eu l'occasion de rencontrer dans des activités reliées au travail...disons qu'à un moment donné ils vont me téléphoner pour avoir des conseils sur des choix de carrière ou sur des situations qu'ils vivent ou l'inverse, c'est moi qui les appelle...Dans le fond, ce sont des gens avec qui j'ai une affinité qui dépasse strictement le plan du travail, que je vais continuer à revoir pour échanger des expériences, de l'information.*

Dans d'autres cas, moins nombreux (5 / 17), on semble prioriser d'autres ressources telles que le soutien :

- *souvent ça déborde rapidement les objets professionnels de la relation et quand on franchit cette barrière-là, la relation est beaucoup plus riche, on sait qu'on va pouvoir compter sur cette personne-là si on a besoin d'aide à un certain moment. Alors, c'est sûr que ce n'est pas vrai pour toutes les personnes dans un réseau donné d'arriver à ce point-là, mais moi je*

considère que c'est un élément essentiel de notre travail, qu'on ne peut pas mettre de côté, on ne peut pas travailler en vase clos, et...je serais bien malheureuse de le faire

- *moi je pense que les gens avec qui on a des affinités on se revoit, on devient proche, pis c'est sûr que dans ces rencontres-là on parle des situations qu'on vit, alors les ressources c'est surtout du support, mais ça peut être aussi de l'échange d'expériences, ça aide aussi.*

Dans ces exemples, on perçoit que le soutien semble être au centre des échanges, mais il faut noter aussi que l'information y est présente. La relation semble répondre beaucoup plus à un lien fort, bien que les réseaux décrits semblent ouverts. La notion de confiance est aussi différente de celles que nous pouvons déceler dans les exemples précédents, elle semble assurée par les caractéristiques de la relation de proximité. Une autre femme répond dans des termes semblables, mais en faisant référence à un réseau plus fermé :

- *je vais donner un exemple d'un réseau que j'ai gardé, quand j'étais professionnelle au ministère de...dans les années 80. On est à peu près une dizaine de filles qui étaient dans mon secteur, on se voit peut-être une fois tous les deux mois et on fait des activités, de cinéma, de restaurant...pour moi c'est un réseau important, on est maintenant placées dans plusieurs ministères donc là aussi c'est intéressant sur le plan du travail, mais on est de bonnes amies, nos enfants sont importants dans*

nos conversations et tout. On se raconte des choses concernant le travail, on s'entraide beaucoup en ce sens.

Dans ce cas, l'information qu'elles y échangent peut être variée si l'on tient compte que leur provenance est diverse, elles ne sont pas toutes dans la même organisation, mais la proximité et le fait qu'il s'agit d'un cercle fermé pourrait aussi nuire cette diversité et devenir redondante (Bidart et *al*, 2011).

Le groupe de femmes plus jeunes semble plus partagé. La moitié du groupe, soit 10 femmes sur 19, va privilégier le soutien et le conseil comme ressource d'échange dans leur réseau. Les extraits qui suivent en sont des exemples

- *En discutant avec d'autres, des fois ça permet de se conforter, puis il y a toujours un aspect aussi conseil qu'on échange entre gestionnaires, c'est important de le faire, franchement je le pense. Et ça peut être des fois un frein aussi parce que je ne rencontre pas toujours tous et n'importe qui. Lorsqu'on a une discussion franche vraiment sur ce qu'on ressent je pense que c'est là qu'on en retire le plus de bénéfice, mais avec les quelques personnes avec qui je peux discuter comme ça ne sont pas foule, ça prend quelqu'un qu'on connaît bien, qu'on sait qui peut et veut nous donner un coup de main*
- *par exemple des fois on a un employé difficile et on connaît quelqu'un qui en a aussi et on en discute, qu'est-ce que tu as fait? comment t'y prends-tu? est-ce que ça t'as donné des*

résultats? on s'entraide beaucoup comme ça. Mais on parle aussi des choses un peu plus personnelles, quand on entretient un lien ce n'est pas juste pour le travail, on est bien avec ces personnes-là.

- *C'est des échanges...il y a des échanges amicaux, des échanges en relation avec le vécu dans le travail. Tiens, par exemple, j'ai une copine qui a des difficultés actuellement, ça fait un certain temps qu'elle est sur la voie d'évitement et je pense que c'est moi qui apporte plus de support que l'inverse présentement, donc on a beaucoup de discussions sur ses orientations professionnelles, sur ses forces et faiblesses, sur ce qu'elle devrait faire...avec elle on a beaucoup d'échanges de ce côté-là.*

Il est clair que le soutien est d'une grande importance en tant que ressource et logiquement les relations décrites semblent s'associer à ce qu'on définit comme étant un lien fort. Les situations présentées par ces participantes semblent aussi être très reliées à la résolution de problèmes et elles semblent avoir une dimension affective importante, facteurs qui sont facilités par les liens forts (Brulhart et Claye-Puaux, 2009). Nous remarquons aussi que le fait de devoir régler un problème ponctuel est, selon ce que nous interviewées affirment, ce qui les amène à mobiliser leurs relations (Bah, 2008).

Celles qui vont plutôt privilégier l'information sont à peu près le même nombre (9 / 19). Mais il y a à l'intérieur du groupe quelques différences intéressantes. Il y a aussi des ressemblances et quelques

nuances par rapport au groupe des femmes plus âgées. Tout d'abord dans les propos de celles qui parlent de façon explicite sur l'information comme ressource d'échange, on reconnaît les caractéristiques soulignées pour le groupe de leurs aînées. Ainsi,

- *Je n'ai pas cette tendance-là, d'avoir des relations avec les pairs pour les supporter, les aider...ce n'est pas dans ce sens-là que j'approche les gens. C'est plus pour l'échange d'information.*

Mais cette façon de présenter les choses est minoritaire, ce sont juste trois femmes sur neuf et il faut souligner que de ces trois cas, deux sont de cadres de niveau 3, les seules dans ce groupe d'âge (toutes les autres sont de cadres de niveau 4). Parmi les six autres femmes, on peut observer des aspects qui diffèrent un peu, par exemple

- *Oui, absolument, c'est important. Que ce soit par exemple, ici, avec d'autres directions, avec d'autres cadres...je ne dirais pas avec tous les cadres, mais, oui, on discute on échange des informations. Il le faut aussi pour ton travail, on ne travaille jamais isolément, on a besoin de beaucoup de directions pour que notre travail aille bien, on est en contact avec beaucoup d'autres cadres, on a des affinités avec d'autres cadres aussi et on se retrouve des fois à discuter ensembles. Les relations avec d'autres cadres débordent la direction générale, couvre le ministère et même d'autres ministères, il y a des informations qu'il faut aller chercher ailleurs.*

- *C'est surtout de l'échange d'expériences, des choses qui nous arrivent, ça apprend beaucoup. Des fois ça m'est arrivé aussi d'encourager des gens, même des fois leur dire par exemple on est au courant que dans un ministère donné il y a un poste de libre et on connaît quelqu'un qui ferait très bien l'affaire et donc on l'appelle et on lui dit écoute ce poste est libre ou va se libérer, si ça te dit quelque chose tu devrais donner suite, je pense que tu serais bien là, etc., on va échanger beaucoup donc d'informations comme ça.*

Tout d'abord, comme dans ces extraits, elles sont nombreuses à se centrer sur l'entourage immédiat de travail, bien que leurs contacts ne soient pas limités à un groupe fermé, et la façon dont elles s'expriment nous apparaît associée à cette croyance que les femmes sont associées au service, ce qui viendrait influencer la façon de travailler lorsqu'elles sont au niveau de l'encadrement (Fels, 2004). Ceci est évidemment beaucoup plus présent dans le groupe qui privilégie le soutien comme ressource, mais semble s'étendre aussi ici, car l'information paraît être plus reliée aux besoins imposés par le travail, comme dans le premier extrait ou encore la mention de donner une information à quelqu'un pour «l'encourager» comme dans le deuxième. On ne perçoit pas cette tendance parmi les femmes du groupe de plus de 50 ans. Une autre différence est que dans ce groupe la recherche d'information et l'échange d'expériences de travail semblent imposés, au sens qu'aucune ne nous a dit que c'était intéressant ou enrichissant, presque toutes vont

signaler que c'est nécessaire et important pour le travail. La vision –ou l'association- des réseaux aux aspects plus formels et structurés du travail revient encore dans ce groupe.

Si nous prenons la totalité des entrevues, certaines conclusions nous semblent importantes autour des ressources qui amènent ces femmes à mobiliser leurs réseaux. Un de ces aspects tient au niveau d'encadrement, lorsqu'on analyse la question à cet égard, on voit bien que le niveau d'encadrement a un impact non négligeable, car les femmes qui vont souligner des ressources telles que l'information, l'échange d'expériences, les discussions avec d'autres personnes, souvent à l'extérieur de leur organisation, pour chercher d'autres points de vue, d'autres idées, sont très majoritaires parmi les cadres de niveau 1, 2 et 3, alors que c'est le contraire lorsqu'on examine les cadres de niveau 4. Ceci correspond à ce que Piris et Dupuy (2007) affirment en ce sens, c'est-à-dire, que les cadres plus haut placés ont tendance à s'impliquer plus dans des relations interindividuelles –avec des acteurs externes- que leurs collègues situés plus bas dans la hiérarchie. Toujours selon ces auteurs, ça peut être mis en relation avec la différence d'expérience des uns et des autres, il est un peu logique que les nouveaux cadres, surtout ceux qui ont réalisé une mobilité ascendante dans

l'organisation –ce qui est le cas de nos participantes du niveau 4- soient plus attachés aux normes et procédures, car ils se sentent un peu fragiles face à l'exposition que suppose leur rôle. Ces cadres cherchent aussi à se construire une image en tant que cadres, le recours à la structure formelle est plus une protection.

Par ailleurs, si l'on observe la totalité de nos participantes, elles possèdent majoritairement un réseau et elles sont un peu plus nombreuses à mettre l'information au centre plutôt que le soutien (22 / 14).

La contribution des réseaux à la performance

Lorsque nous avons demandé à nos participantes si elles croyaient que les réseaux contribuaient à la performance, nous n'avons obtenu aucune réponse négative, toutes ont considéré qu'en effet la contribution des réseaux était importante. La première différence que nous pouvons établir est que dans certains cas vont s'exprimer en évaluant cette contribution à titre personnel, d'autres vont plutôt le faire en référence à l'organisation et enfin, d'autres vont s'exprimer de façon générale, ce qui nous fait penser que les des côtés –personnel et organisationnel- sont pris en compte.

Quant on analyse les réponses des femmes plus jeunes, 7 / 19 ont répondu en faisant référence à la performance individuelle, et il faut souligner que les trois femmes cadres de niveau 2 et 3 en font partie. Ainsi, par exemple

- *ça permet de situer notre travail de façon plus globale dans les grands enjeux gouvernementaux et de la société. Ça permet de se tenir à jour aussi ou de s'ouvrir des fois, quand il y a des colloques ou des présentations que ce soit sur le développement régional, des problématiques reliés à la santé etc. Alors, ça permet au niveau des connaissances de s'ouvrir d'autres horizons, on rencontre de gens aussi en établissant des réseaux, ça nous permet aussi, de prendre du recul par rapport à notre travail, ça fait du bien de se retrouver dans*

d'autres situations avec d'autres cadres ou avec des gens qui ont d'autres formations, d'autres responsabilités que la nôtre. (cadre de niveau 3)

- *Oui, ça m'apporte, je dirais la confirmation parfois d'une intuition, la confirmation d'une opinion, ça peut me donner un conseil sur une façon de faire, alors, oui, c'est important. (cadre de niveau 2)*

Dans ces réponses, on peut très bien déceler un rapport avec la notion de capital social, ces femmes semblent miser sur la diversité et l'hétérogénéité de leurs relations lorsqu'il est question de performer, de trouver de nouvelles idées (Bruhart et Claye-Puaux, 2009), pour être en mesure d'apporter des innovations managériales dans l'organisation (Benedic et al, 2009). Il y a là aussi une référence à la construction de l'identité professionnelle dans l'interaction avec les autres (Fray et Picouveau, 2010).

Mais aussi certaines cadres de niveau 4 vont dans le même sens,

- *Au niveau professionnel ça nous permet d'échanger aussi sur des choses dont on ne peut pas toujours parler au bureau, parce que quand tu es cadre tu es quelque part tu es isolée, donc c'est bien dans des réseaux de pouvoir partager avec d'autres cadres des choses que tu peux vivre ou même de partager à l'extérieur de ton ministère parce que des fois il y a des choses que tu ne peux même pas partager à l'intérieur de ton ministère aussi pour toutes sortes de raisons. Tout ça*

c'est intéressant et tu rencontres des gens qui vont t'apporter des choses intéressantes pour mieux performer

- *Je pense que c'est bénéfique, bien plus que si tu es isolée. Dans le fait d'être cadre il y a un volet de solitude, alors ce volet il faut bien le gérer, le compenser de différentes façons et ça en est une. Ces choses-là ce n'est pas avec ton conjoint, tes enfants ou ta belle-sœur que tu vas en discuter, il faut que tu retrouves des gens qui vivent des choses un peu similaires, qui sont près, qui peuvent partager ces expériences.*

La nuance dans ces dernières réponses est qu'elles soulignent l'importance du réseau, car en étant cadres elles sont isolées, bien que les mêmes remarques faites pour les extraits précédents puissent être associés à ceux-ci, on peut se demander si leur conception du manager est sociale (Delavallée, 2010) comme dans les exemples qui les précèdent.

Toujours dans le même groupe, la majorité (12 / 19) semble considérer le réseau important, mais plutôt pour l'organisation et dans ce cas, 9 / 12 vont faire référence à la performance de l'équipe de travail, à la collaboration interne, par exemple

- *le rôle qu'on a, nous comme gestionnaires de premier niveau, c'est de faire en sorte que tout ce beau monde fonctionne, je n'ai pas la prétention de faire de tous des collaborateurs parfaits, mais au moins en tout cas que les gens se sentent à*

l'aise, qu'il y ait une relative...je dirais paix sociale, un bon climat. C'est pour ça d'ailleurs qu'on sent dans certaines organisations qu'on est bien à mon avis, qu'on n'est pas bien dans d'autres et plus ou moins bien dans certaines. Ce qui fait la différence à mon avis c'est ça, c'est cette capacité qu'on certaines personnes de mettre ensemble des gens qui a priori ne fonctionneraient pas nécessairement si harmonieusement.

- *Bien sûr quand on regarde l'effervescence, la façon dont ça se passe, ces gens sont occupés, ils n'auraient pas tendance non plus à aller toujours chercher l'autre ou partager l'information et ça je me suis donné des forums réguliers, il y a tout un réseau de onze directions régionales, tous les mois, on les met ensembles, on fait travailler les gens ensembles pendant une journée, deux journées. Il y a plusieurs mécanismes comme ça, je dirais de concertation et de partage d'information, de partage d'opinions, d'idées, pour essayer de faire en sorte que les gens justement travaillent plus étroitement ensemble.*

Ces réponses viennent confirmer ce que nous avons mentionné plus tôt dans l'analyse de la participation aux réseaux, au sens que ce groupe semble associer le réseau à la structure formelle de l'organisation et axé sur la coordination des groupes de travail (Ventolini, 2010). L'idée de la performance est ici organisationnelle et dépend de la collaboration entre les gens à l'interne.

Les trois autres vont aussi relier le réseau au niveau organisationnel, mais dans un sens plus large,

- *Oui, c'est important...je trouve ça important pour aller chercher les idées d'ailleurs. Pour ne pas rester bloqué sur ce qu'on fait et aller voir ce que se fait ailleurs je trouve que c'est très important de développer des réseaux et moi c'est une des raisons pour lesquelles je dois développer, c'est pour aller chercher, je pense par exemple au niveau de la gestion de risques aller chercher l'expertise d'ailleurs. Je pense que toute organisation a intérêt à aller voir ce que se fait dans les autres organisations...et avoir plus d'information en développant des réseaux.*

Dans ce cas, l'important pour l'organisation est plutôt d'aller chercher des informations à l'extérieur. Ici la performance est tributaire de l'interaction avec des gens à l'extérieur de l'organisation (Marrone et al, 2007).

Dans le groupe de femmes de plus de 50 ans, c'est un peu différent, certaines (3 / 17) vont mettre l'accent sur le réseau à niveau personnel,

- *si moi je suis bien comme cadre, comme gestionnaire et que je me garde à jour dans les problématiques actuelles du gouvernement et de la société...alors c'est évident que l'organisation est bénéficiaire. Un cadre qui est bien, qui est capable de faire son travail, je ne sais pas jusqu'où ça a un impact, mais ce n'est surement pas négatif pour l'organisation*

Mais la majorité, soit (11 /17) semble considérer la question d'un point de vue plutôt organisationnel et toutes coïncident sur le fait qu'il faudrait en faire plus,

- *Probablement qu'il y aurait encore des choses à faire pour être plus présent....accentuer les échanges avec les autres ministères et là il faut le faire quasiment en dehors de thèmes particuliers, si tu me demandes comment le faire...j'aurais de la difficulté-là parce que je n'ai pas réfléchi, mais c'est sûr que des activités suscitant la participation pour les sous-ministres plus souvent, ça serait très bien*
- *Oui, mais il faudrait mettre l'accent là-dessus un peu plus, partager les meilleures pratiques avec d'autres organisations, on travaille chacun de son bord.*

Si l'on tient compte du fait que ce groupe de femmes a répondu de façon positive à l'importance accordée aux réseaux et qu'elles les conçoivent majoritairement en termes de liens faibles au niveau personnel, nous pouvons présumer à partir de ce qu'elles nous ont affirmé ici, qu'elles semblent croire aussi que leurs réseaux personnels en tant que dirigeants ne suffisent pas pour que l'organisations soit performante (Bah, 2008), qu'il est nécessaire aussi qu'il y ait une action en ce sens de la part des organisations.

Enfin, les trois femmes restantes de ce groupe ont répondu en faisant référence à la formation :

- *moi je serais curieuse de voir dans les formations qui peuvent se donner dans une organisation combien sont suivies par les cadres supérieurs, il n'y en a pas beaucoup, plus tu montes moins il y en a et puis à un moment donné il n'y en a plus. Je pense que ça serait utile, je pense que ça serait nécessaire et Dieu du ciel si je pense que justement on aurait avantage...parce que souvent ce sont les cadres du premier niveau qui sont les mieux formés, alertés, plus au courant...et ce n'est pas eux qui ont une influence déterminante. Ceux qui ont une influence déterminante dans l'organisation c'est ceux-là qui sont le moins formés, qui sont les moins ouverts...*

Ces réponses, sont plutôt étonnantes venant de ce groupe de femmes qui jusqu'ici semble resauter plus que les femmes plus jeunes et concevoir les réseaux de façon plus informelle. Elles ne sont pas majoritaires dans le groupe certes, mais ces remarques sur la formation nous font penser qu'au moins pour quelques-unes d'entre elles, la performance est associée à la dimension cognitive de la compétence uniquement (Coulet, 2011).

Si nous prenons la totalité des réponses obtenues, il nous semble que l'idée qui se démarque est celle du manager comme responsable absolu de la performance de l'organisation, que ce soit par ses capacités de coordination du travail de autres ou par son expertise axée sur la formation dans le domaine (Merckaert, 2011).

La contribution de l'organisation au réseautage

Le réseautage des cadres est très important, mais le rôle de l'organisation l'est aussi au sens où elle peut favoriser les réseaux ou encore devenir un obstacle à leur développement, car le contexte dans lequel les cadres agissent a aussi un impact, pas déterminant, mais important, dans leurs actions et interactions. Les systèmes de normes et de règles, lorsqu'ils sont inefficaces, ont le pouvoir de rendre parfaitement inutiles les gens les plus compétents (Pfeffer et Sutton, 2007). La société organisationnelle dans laquelle nous vivons exige de plus en plus que les gens s'appuient sur leurs propres réseaux informels (Lazega et Icher, 2011; O'Toole, 2014), mais en même temps elle a des exigences de plus en plus grandes par rapport au travail, ce qui laisse souvent peu de temps et met les gens face à des dilemmes difficiles à résoudre. Il est vrai que les initiatives organisationnelles constituent une socialisation formelle dont le contenu est fixe, le fait est qu'elle réduit aussi l'incertitude et crée un meilleur climat de travail, ce qui aide les employés à développer un engagement moins infligeant et plus efficace envers l'organisation (Gueye, 2009), ce qui devrait, à son tour favoriser le réseautage.

Nous avons demandé aux participantes si leur organisation favorisait le réseautage. Le groupe de femmes cadres que nous avons interviewées est assez partagé à cet égard, une légère majorité des femmes (21 / 36) considère que l'organisation favorise en effet la possibilité d'établir des relations professionnelles. Le reste du groupe, soit 15 femmes, croit que leur organisation favorise peu ou pas du tout les activités de réseautage. La différence la plus importante se présente une fois de plus par catégorie d'âge, les femmes plus jeunes étant très majoritaires à avoir répondu de façon positive (14 / 21). Dans ce dernier groupe, elles sont 14 / 19 à considérer que leur organisation favorise le réseautage. Quelques extraits des réponses de ce groupe,

- *Oui, ici on ne pénalise pas ce genre d'échanges. Je trouve souvent qu'ici les gens se parlent, s'assoient plus souvent ensemble, vont prendre l'habitude de travailler ensemble*
- *Oui, ici je dirais que c'est le cas, moi je n'ai pas senti des freins à ça, au contraire j'ai senti tout l'encouragement à participer, regarde-moi je suis sur deux conseils d'administration et c'est encouragé.*

Les réponses plus nombreuses (10 / 14) à l'intérieur de ce sous-groupe ressemblent aux exemples que nous venons de présenter, elles affirment qu'en effet leurs organisations encouragent le

réseautage et elles font référence, à titre d'exemple, au fait que les gens travaillent en collaboration ou au fait d'être encouragées à participer à des réseaux formels, souvent à l'intérieur de l'organisation. Ceci est cohérent avec ce que nous avons déjà mentionné en relation avec le penchant de ce groupe à concevoir majoritairement le réseautage comme formel et associé à la collaboration intragroupe. Les autres réponses positives dans le cadre de ce groupe font référence à de liens à l'externe dans différentes circonstances, que ce soit pour le type de travail ou pour la formation par exemple :

- *Je pense qu'il y a comme deux choses. Pour le fonctionnement de l'organisation, étant donné que les gens travaillent de façon transversale, que les dossiers obligent à le faire comme ça, c'est bon parce que ça permet de savoir ce qui se passe ailleurs, d'être en lien, d'avoir de l'information facilement, de créer des comités interministériels, en ce sens c'est très intéressant, c'est très positif pour l'organisation. Par contre, je dirais qu'il y a beaucoup de gens qui font ça juste pour leur avancement personnel.*

Dans cet extrait, il est possible de relativiser, car si d'une part ce cadre nous dit que les liens qu'on tisse à l'extérieur sont très importants et que l'organisation favorise cela, elle affirme aussi qu'ils sont obligés de le faire étant donné le type de travail, ce qui nous ramène vers une conception plus formelle du réseau. Il est

intéressant aussi de noter la tournure finale de cet extrait, qui a attiré notre attention, car il nous permet de supposer que dans la perspective de cette femme, le réseautage est positif uniquement dans la mesure où l'on reste dans un cadre formel de travail.

Dans les autres cas (4 / 14), on trouve de réponses qui nous décrivent les réseaux comme positifs à titre individuel et organisationnel. Les exemples que ces femmes nous ont donnés réfèrent à des liens externes pas nécessairement tissés dans des cadres institutionnalisés, l'extrait suivant en est un bon exemple :

- *Je pense qu'on est dans une organisation qui favorise ces choses au niveau des ressources humaines, même au niveau de la direction générale, on ne m'a pas dit «non, tu ne prends pas ça». Peut-être si j'avais des problèmes dans ma fonction j'aurais des questionnements. Il y a aussi une question de dosage, si j'étais partie deux ou trois jours par semaine c'est évident que mon supérieur et même mon équipe me regarderaient de travers et dans ce cas avec raison. Il y a une question de dosage, j'ai un mandat à réaliser ici et il faut qu'au moins quatre-vingt-dix pour cent de mon temps soit là, ou une très forte majorité de mon temps, de ma préoccupation, de mon énergie soient là. Mais que j'aie bénéficié des activités parallèles, complémentaires et surtout si elles ont un lien avec mon travail, je n'ai pas senti d'obstacles à ça ici, au contraire.*

Dans cet extrait on voit bien la différence de conception avec les réponses précédentes; ici notre interviewée parle de relations entre individus, pas des relations entre organisations ou entre unités –à l’intérieur de l’organisation-, ce qui est fondamental, car il s’agit de deux phénomènes différents (Grossetti et Barthe, 2008). Les interactions formelles peuvent être imposées par la structure, alors que les réseaux personnels dont nous parlons sont composés de ressources externes qu’on mobilise volontairement.

Toujours dans ce groupe de cadres plus jeunes, nous pouvons reconnaître cette conception plutôt formelle du réseautage parmi celles qui nous ont dit que l’organisation ne favorisait pas beaucoup le réseautage. Elles sont minoritaires (5 / 19), un bon exemple représentatif est l’extrait qui suit :

- *Pas tellement. La [...] c’est une organisation qui travaille beaucoup, beaucoup en silo, donc on est tous dans ses propres responsabilités et on a de la misère à savoir ce qui se fait dans l’autre direction générale. Le développement des réseaux, ça doit se faire par initiative personnelle ici, l’organisation n’active pas beaucoup ça, non ce n’est pas la façon dont c’est géré ici à la [...], vraiment pas....*

On voit bien que la conception demeure formelle, la référence au travail en silo en est la preuve. Il est intéressant aussi de remarquer

que notre interviewée, ainsi que ses collègues du même groupe, semblent concevoir le fait de réseauter à titre personnel comme une conséquence inévitable du manque d'encadrement de l'organisation en ce sens, voici un autre exemple :

- *Non, vraiment l'organisation n'est pas très active en ce sens. Ici il faut que tu te débrouilles toute seule pour rencontrer du monde, demander l'information et la trouver...Il y a les cercles de gestion, mais ce n'est pas toujours intéressant*

Nous sommes, dans ce groupe, un peu aux antipodes de ce que nous avons défini comme réseau informel. L'organisation possède des caractéristiques telles que des frontières, une culture spécifique, des critères d'appartenance, de normes, etc. Ces éléments ne sont pas nécessaires au développement des réseaux informels, ils peuvent même être des contraintes, des limites, car à certains égards les gens *subissent* les rapports et les ressources qu'on y échange, plutôt que les mobiliser par eux-mêmes (Grossetti et Barthe, 2008). Le comportement déployé est différent, on est passif dans la première situation et tout le contraire quand on choisit de mobiliser son réseau.

Dans le groupe des cadres de plus de 50 ans, le portrait est un peu différent. Tout d'abord, elles sont plus nombreuses à mentionner que l'organisation ne favorise pas assez ou pas du tout le réseautage

(10 / 17), par rapport à celles qui croient le contraire (7 / 10). Dans le premier groupe, elles sont un peu plus nombreuses (8 / 10) à considérer que l'organisation ne favorise pas du tout les réseaux et les raisons qu'elles donnent sont variables. Certaines sont très catégoriques sans plus :

- *si je n'avais pas eu déjà mon réseau à l'intérieur du gouvernement, je ne sais pas comment j'aurais pu le développer en étant dans ce ministère-là, ce n'est pas évident*
- *Non, ici on est tous assis à lire nos dossiers. Ça n'arrive pas souvent que quelqu'un fasse une démarche en ce sens, vraiment pas souvent, ceux qui n'ont pas un réseau et qui s'attendent à rencontrer des gens dans des activités développées ou soutenues par l'organisation, ne sont pas à la bonne place ici.*

Il est possible déjà d'observer dans ces extraits la différence de conception du réseautage avec la majorité des femmes du groupe précédent, dans ces extraits il semble assez clair qu'on comprend le réseau comme personnel pouvant être ou non favorisé par les caractéristiques de l'organisation. Certaines vont faire référence à une culture organisationnelle qui va à l'encontre du réseautage, notamment à l'interne:

- *Alors là je te dirais que c'est tout le contraire, par exemple tu vois que le sous-ministre en titre dit un petit bout à un, un petit bout à l'autre et puis eux, ils font de même à leur tour... quand t'arrives à ramasser tous ces petits bouts ensemble c'est de toute beauté. C'est en parlant avec un et avec l'autre tu comprends ce qui se passe et encore faut-il qu'ils le disent. Ça prend un temps fou, ce serait tellement plus simple de dire les choses une seule fois, au complet, en équipe et en discuter, je crois qu'on serait beaucoup plus efficaces. Pourtant...c'est une démocratie, je ne comprends pas pourquoi faut-il faire si attention à ce qu'on dit aux autres et au comment? mais c'est comme ça*

- *Je ne sais pas si l'organisation devrait favoriser cela ni comment, ce que je sais est que nous avons un problème en ce sens, on rentre dans la dimension du secret. Je suis confrontée à ça et je ne sais pas trop quoi faire avec. Il y a des décisions qui se prennent à l'exécutif, au Conseil du trésor, ces décisions-là dans les ministères c'est la ministre ou le sous-ministre en titre qui sont au courant, en dessous, en ce qui concerne les autres c'est toujours le brouillard, on vit dans l'univers du silence et du secret. Ça ne crée pas des réseaux, ça pousse pas à se consulter, à travailler en équipe et pourtant c'est écrit par tout, même quand on évalue les gens pour les embaucher ou pour les promotions on va voir ces choses-là*

Dans ces deux exemples, on fait référence à une culture du secret dans les organisations, ce qui vient baliser toute socialisation, notamment à l'interne. Les propos de ces participantes se ressemblent beaucoup, les deux perspectives soulignent à quel point cette façon de faire nuit au réseautage, la seule différence est que

l'une affirme ne pas savoir *quoi faire avec*, alors qu'on peut très clairement déduire que l'autre, par ses propos est très active en termes de réseautage à l'interne dans la recherche d'information. On pourrait aussi présumer que leurs conceptions sont différentes, la première semble prendre l'initiative à l'interne pour aller chercher l'information dont elle a besoin, alors que la deuxième se présente un peu plus démunie face à la même situation, ce qui laisse présumer qu'elle se plaint surtout de l'impossibilité de travailler en collaboration au travers d'instances plutôt formelles. D'autres vont pointer la charge de travail des cadres :

- *non, pas du tout à mon avis, surtout quand tu deviens cadre. On dirait qu'à un moment donné on te considère comme achevée, tu n'as plus besoin de formation, ni de participer à des activités comme des colloques, ou autres. On considère que tu sais tout, que tu n'as plus besoin d'interagir ni à l'interne ni à l'externe. On considère que tu es maintenant dans une phase où tu as beaucoup à donner, à rendre à l'organisation. La charge de travail que nous avons va de pair avec cette façon de voir les choses, elle est énorme.*
- *Non, je ne crois pas vraiment, les charges sont très lourdes, les heures sont très longues, tu n'as pas beaucoup de plages horaires où tu sais, par exemple en une heure-là comme on fait maintenant avec toi, c'est exceptionnel, je n'ai vraiment pas le temps. Ce n'est pas que l'intérêt n'est pas là, mais je pense que c'est la charge de travail qui fait en sorte que tu as moins de temps.*

Ici, la notion de réseautage semble aller dans le sens de notre étude dans les deux cas, en revanche, ce qu'elles décrivent comme problématique du point de vue organisationnel est différent des réponses précédentes. Nous ne pouvons pas ici ne pas penser à ce que des nombreuses études (Kellerman et Rhode, 2007 et Burke, 2014 parmi d'autres) ont souligné concernant le temps accordé au travail par les femmes cadres, notamment celui de Lee-Gosselin et Ann (2012) fait au Québec. On y signale que les femmes se sentent obligées de travailler plus pour prouver leur compétence, à cause des stéréotypes dominants. Il nous semble pourtant clair dans les propos de nos interviewées qu'il ne s'agit pas d'un choix personnel, bien au contraire. Il est possible de conjecturer que la charge de travail imposante soit aussi partie d'une culture dominante, après tout, il y a beaucoup des travaux sur le stress et le burnout au travail en général et dans la gestion en particulier, ce qui nous permet de penser qu'il y a là un problème, Mintzberg (2010) lui-même souligne que les gestionnaires qu'il a pu rencontrer affirment tous que la gestion se fait dans la confusion, la surcharge de travail et le conflit.

Les femmes de ce groupe d'âge qui ont répondu de façon positive
(7 / 17)

- *Ici, dans la Société, mis à part certains ministères et organismes avec lesquels elle a des contacts, il y en a moins et ça à quelque part nuit, tu peux vite te retrouver bien dans ton organisation à l'interne, mais ça ne favorise pas. Donc on a cru bon, nous autres les grands organismes, on parle de la RAMQ, la CSST, la Régie de rentes, de faire un réseau où on partage les meilleures pratiques, on se rencontre de façon régulière pour échanger sur des problèmes communs. C'est utile et à quelque part on a un bénéfice en plus, ça nous permet d'avoir des contacts avec des gestionnaires d'autres grandes organisations qui ont des fonctions similaires aux nôtres. Ça, ça a amené un avantage, moi je fais partie du Comité directeur par exemple du centre d'expertise des grands organismes. On a à peu près entre huit et dix réseaux de gestionnaires de premier niveau qui partagent avec des gestionnaires d'autres organismes, qui échangent sur des thématiques communes. Ça l'organisation le favorise et c'est très utile.*
- *Oui... Quand je suis arrivée, j'étais surprise parce que je n'avais pas beaucoup été en contact avec des réseaux des gestionnaires. Ici il y a des groupes de gestionnaires, c'est des groupes qui sont intéressants parce que c'est une organisation qui est grande. Ça fonctionne bien, c'est intéressant et je pense que c'est une chose qui a été largement diffusée, qui a été supportée par la direction et ça je pense que pour l'organisation ça va bien, je pense que c'est un plus.*

Ce qui est intéressant dans ces réponses, est qu'elles ressemblent à celles données par les cadres plus jeunes, au sens que les exemples que nos interviewées décrivent font référence au réseautage formel, institutionnalisé. Cette forme de réseautage n'est pas inutile, mais sa nature est différente, les ressources sont échangées à travers des

médiations plus formelles, ce qui fait qu'en principe la circulation et le partage des ressources, qu'il s'agisse d'information, de connaissances ou autres, est moins fluide, régulé et donc moins riche (Grossetti et Barthes, 2008). Cela a un impact sur l'accès à certaines ressources et donc sur le capital humain des cadres et le capital social de leurs organisations. De là le choix que nous avons fait de chercher à établir un lien entre les niveaux personnel et organisationnel à travers le concept de capital social, car la plupart du temps la littérature sur la question n'aborde pas les deux ensembles, ce qui peut entraîner des limitations pour les deux (Moody et Paxton, 2009). Ce dernier point est important, surtout si l'on tient compte du fait que la majorité de nos interviewées semble concevoir le réseautage comme formel. Il serait intéressant de chercher à généraliser ces résultats dans une étude postérieure.

Les unités émergentes

Certaines des femmes participant à l'étude ont ajouté spontanément quelques éléments à leurs réponses autour de cette discussion sur les réseaux. Ces commentaires démontrent qu'elles y réfléchissaient au fur et à mesure que l'entretien avançait. La plupart de ces aspects ne sont pas en réponse à une question de notre part qui les visait, mais plutôt des éléments sur lesquels nos participantes sont revenues à la fin des entretiens, lorsqu'on leur demandait si elle voulait ajouter quelque chose. Ce faisant, elles ont été très nombreuses à revenir sur certaines questions qui avaient déjà été mentionnées, ce qui peut signifier une préoccupation majeure de leur part eu égard à cet élément. D'autres aspects sont apparus qui n'avaient pas été abordés de façon spécifique tout au long de l'entrevue.

Le réseau comme compétence

Un de ces éléments est la relation du réseau avec la notion de compétence et de performance. Cette question était déjà ressortie lorsque nous avons questionné nos participantes sur l'importance et l'impact des réseaux ainsi que sur la contribution des réseaux à la performance. Nous l'observons notamment dans le groupe des femmes plus âgées, où quelques-unes font une relation directe et

explicite entre le réseautage et leur performance comme cadres. Par exemple

- *Moi, je suis une personne de réseau. Je trouve que c'est encore la meilleure façon de performer, parce que souvent l'importance du réseau c'est de savoir qui et comment rejoindre les personnes clés d'une organisation pour pouvoir obtenir ce qui est demandé et pour ça il faut entretenir des relations avec ces personnes-là autrement, pas seulement quand j'ai une commande à leur passer.*
- *aller puiser chez des personnes qui ont des expériences différentes, ça c'est sûr que tu as avantage et quelque part, plus tu connais de gens, plus tu peux aller chercher rapidement l'information, plus tu peux avoir une information qui est pertinente et qui est applicable dans ton organisation rapidement. Ça, ça facilite grandement les choses, mais surtout ça permet d'être efficace, plus performante en tant que cadre*

Ces extraits nous permettent de reconnaître assez facilement que ces femmes vont mettre beaucoup d'accent dans ce qu'on appelle le savoir social comme compétence (Ammar, 2007).

Du côté des femmes plus jeunes, ces références sont un peu différentes et moins nombreuses. Bien qu'elles affirment parler des réseaux, ce qu'elles nous rapportent semble plutôt axé sur la notion de relations interpersonnelles à l'intérieur de l'équipe de travail, comme dans les extraits qui suivent

- *Je trouve que réseauter c'est toute une habileté. Il faut travailler en réseau, être à l'écoute et recevoir les idées des employés pour faire avancer les dossiers, c'est très enrichissant... beaucoup d'idées peuvent venir des autres personnes de l'entourage et puis finalement permettre à un dossier d'avancer beaucoup plus rapidement. Et c'est mobilisant aussi pour l'équipe ce sentiment de pouvoir apporter une contribution positive, d'être reconnu aussi, la reconnaissance de la part de chacun c'est très important. Je crois que les relations humaines sont, à mon point de vue, essentielles pour un sain climat de travail.*

- *j'aime beaucoup être entourée par des personnes, pas juste d'avoir du monde autour, je suis aussi intéressée aussi par les individus, par ce qu'ils vivent, ce qu'ils pensent, j'ai plus tendance à écouter qu'à parler ... C'est sûr qu'à un moment donné il faut prendre une décision, je suis dans une position où il faut trancher, et je vais le faire, mais je vais tenir compte de l'avis de tout le monde, je vais permettre aux gens de s'exprimer sur un sujet quand ça les concerne avant de prendre ma décision. C'est n'est pas juste important, comme je te disais c'est souvent tout à fait intéressant les idées qui peuvent apparaître, ça nous permet d'être plus performants.*

Ces références sont beaucoup plus proches de relations interpersonnelles, autrement dit, elles revalorisent dans ses interventions ce que Katz (1974) appelle les compétences humaines, axées sur les relations interpersonnelles, plutôt que les compétences

conceptuelles, qui vont inclure le comportement –où nous situons les réseaux-, qui sont plus reconnaissables dans les propos de leurs aînées. Cela peut être aussi en relation avec le niveau d’encadrement et les caractéristiques du travail à faire, plus stratégique pour les niveaux en haut de l’échelle et beaucoup plus axés sur la gestion de projets dans les autres. En effet, on peut y reconnaître plus un savoir pratique très contextualisé (Ammar, 2007) que la référence au réseautage au sens où nous l’entendons. Dans d’autres cas, ces jeunes cadres vont plutôt mettre l’accent sur leurs qualifications comme élément essentiel, tel que

- *c’est sûr que le réseau peut être important à certains égards, mais de nos jours l’essentiel est la formation, je le vois très clairement ici, il y a une différence très importante entre la performance de cadres plus outillés, qui ont une formation en gestion et les autres. C’est pour cela aussi que j’ai complété ma maîtrise avant d’entrer en fonctions comme cadre*
- *j’ai une maîtrise en gestion des HEC donc du point de vue académique je dois avoir les atouts pour faire ce que je fais, le reste ça s’apprend avec l’expérience, ça prend du temps*
- *alors là pour être plus performante je me suis formée, j’ai quand même mon MBA, de nos jours c’est essentiel, ça fait une énorme différence*

Pourtant, c’est justement à ce moment de leur carrière que le réseau est important, le cadre qui vient d’être nommé doit se bâtir un réseau

de contacts, qui va lui permettre d'obtenir l'information essentielle du travail qu'il a à faire, ce qui va leur permettre de mieux s'y prendre dans l'action. Comme le souligne Mintzberg (2010), lorsqu'on devient gestionnaire il y a une transition à faire, le travail n'est pas du tout le même que quand on est professionnel, ça implique faire le saut entre l'action purement individuelle et le développement d'un réseau. Il y a, en ce sens, un paradoxe, car c'est justement le groupe de femmes où l'on trouve le plus de personnes formées en gestion qui semblent croire que le réseau n'est pas un élément important de leur travail. Dans certains cas, on réalise qu'en fait, elles n'ont pas vraiment conscience qu'elles en ont un réseau, et la réflexion tout au long de l'entrevue semble les avoir menées à en prendre, comme dans ce cas

- *Je m'en rends compte, je le sais parce qu'à des intervalles réguliers, tu sais, des gens que je revois, je me dis «ah, oui c'est...». Oui, oui, tout à fait, absolument. J'en ai un réseau et je me rends compte qui est même assez vaste et assez fourni...mais je me rends compte aussi que je ne l'entretiens pas nécessairement autant que je le pourrais ou que je le devrais. Mais les liens sont là et à intervalles réguliers j'ai quelqu'un à un moment donné comme ça qui revient dans le paysage, je me rends compte que le contact est encore très agréable, c'est des gens avec...manifestement avec lesquels j'avais tissé des liens, on se rencontre aussi à se parler quand ça fait deux ou trois ans. Je me rends compte aussi que si j'ai*

besoin ou si quelqu'un a besoin de moi on va se retrouver, ça c'est certain, alors oui ça je sais que j'ai un réseau et même assez, comme j'ai dit, assez fourni. Mais, comme je l'ai dit, qui n'est pas présent dans ma vie toutes les semaines, je ne suis pas tu sais quelqu'un qui va avoir un lunch tous les midis pour voir un peu tout le monde, tout ça, non

Les expressions comme celle-ci ne sont pas nombreuses, loin de là, mais ça nous fait penser, comme nous l'avions déjà mentionné, qu'il y a une erreur de perception de la part de certaines jeunes femmes de ce qu'on appelle un réseau. C'est un aspect qui mériterait d'être abordé dans une étude en particulier.

Les difficultés

Le manque de temps

Un autre élément qui a été souligné par de nombreuses participantes tient aux difficultés auxquelles elles font ou ont fait face en relation aux réseaux. Lorsqu'elles abordent leurs difficultés, nous observons aussi une différence entre les groupes d'âge une fois de plus et elle est majeure : alors que les femmes cadres plus jeunes sont bien plus nombreuses à en parler (14/19) et divers facteurs sont mentionnés comme contraintes pour développer ou faire partie d'un réseau, les participantes du groupe de plus de 50 ans, lorsqu'elles en font

référence (8/17), sont plutôt inclinés à souligner les difficultés encourues au travail lorsqu'on n'a pas de réseau.

Si nous allons dans le détail, les difficultés mentionnées par les femmes du groupe d'âge 35-49 sont assez hétéroclites. Elles sont majoritaires (11/14) à mentionner les contraintes avec lesquelles on doit jongler en étant femme et cadre, qui restreignent le développement d'un bon réseau. Les deux aspects le plus évoqués sont le manque de temps et le manque de confiance.

Celles qui parlent du manque de temps (7 / 14) vont attribuer ceci à différentes raisons, mais elles ont aussi des points de vue qui diffèrent. Les plus nombreuses (4 / 7) parlent du fait qu'elles n'ont pas le temps, par exemple :

- *Nous les femmes, on veut que tout soit parfait, on va mettre plus de temps dans certains dossiers. On va peut-être aussi parfois moins déléguer à son équipe, donc ça devient difficile, on est surchargé, on doit s'amener du travail à la maison...on peut en faire autant qu'on voudrait là, au travail il y a toujours à faire finalement. Peut-être que si l'on voit ces activités-là (les réseaux) comme faisant partie du travail, qu'on a à gagner à faire ça...*

Dans cet extrait, on reconnaît ce souci presque extrême de bien faire, de perfectionnisme qui amène au surtravail et qui enlève du temps

au réseautage (Bender et Pigeyre, 2008). Cet extrait est aussi intéressant pour ce que cette participante affirme très clairement à la fin «si l'on voit ces activités...comme faisant partie du travail», car de toute évidence, si nous tenons compte de ce qui ressort dans notre analyse jusqu'ici, les femmes connaissent bien l'importance du réseau, mais en même temps cela ne fait pas partie du travail du cadre dans leur conception. Un autre extrait va un peu dans le même sens :

➤ *C'est très difficile, moi je pense que c'est la dynamique de l'emploi qui fait en sorte qu'on est plus« socio»...depuis que je suis sous-ministre adjointe (et c'était pareil comme vice-présidente d'organisme), j'ai beaucoup de travail, vraiment beaucoup à faire avec l'équipe qui relève de nous. Quand je dis «je n'irais pas» c'est que je m'astreins, je m'impose une discipline pour arriver à tout faire dans les délais. Je pense que le réseautage est nécessaire, il faudrait que je me fasse une place dans mon agenda, sinon je te dirais que ça n'a pas tendance à être une priorité, d'abord la patronne –la sous-ministre- et après si j'ai le temps je vois pour tout le reste.*

Cette question concernant la charge et les caractéristiques du travail du cadre n'est pas exclusive aux femmes, elle est normale et propre à la gestion à ce niveau. Si nous tenons compte de ce que Mintzberg notamment a toujours décrit concernant le travail des cadres dans ses différentes études et publications (2010; 2011), il a observé cela depuis sa thèse doctorale dans les années 60. Dans ses propos lors

de ses entretiens avec J. Tremblay (2010), il souligne qu'une des conséquences à ce travail où le cadre est obligé de produire de résultats toujours urgents, est ce qu'il appelle le syndrome de la superficialité, ce qui se traduit par le tiraillement constant entre la réflexion et l'action, la pression étant toujours plus forte pour livrer la marchandise, on agit trop souvent sans réfléchir. Nous mentionnons cela parce que nous pensons que les propos de nos participantes en sont des exemples, notamment dans le deuxième cas, la question de la pression est très explicitement soulignée; en même temps, lors de l'entrevue –qui peut s'avérer comme un moment de réflexion justement- elles reconnaissent en majorité et sans hésiter l'importance du réseautage. Un autre extrait nous ramène dans ce que nous venons d'affirmer :

➤ *Je travaille beaucoup, beaucoup, beaucoup alors le temps me manque. C'est drôle parce que maintenant que j'y pense, avant, lorsque j'étais dans le cabinet politique la dynamique était très différente, je faisais des jours et des semaines extrêmement longues, parfois même plus, et en même temps j'avais beaucoup plus de contacts et d'échanges, le type de travail amenait à cela. Ici, tout le monde dit que c'est important (le réseau), mais on se débrouille pour qu'il ne reste pas de temps*

Les autres cadres (3 / 7) abordent cette question, mais en affirmant que c'est une question de choix, de priorités. Par exemple,

- *On doit se faire le temps pour réseauter, il le faut. Il y a peut-être certaines fonctions, certains postes...je vais donner un exemple : un directeur de communications traverse de périodes où le rythme est fou, ils sont très pris, mais ce n'est pas douze mois par année, ça ne se peut pas qu'on soit débordés tout le temps. On a des périodes plus exigeantes, comme la fermeture de l'année financière par exemple, mais pas toute l'année, moi je n'ai jamais vu ça. Il faut donc s'organiser un peu mieux.*

Ou encore :

- *Le travail qu'on fait est assez intense, très exigeant, mais nous avons aussi des moments où il est plus facile d'établir soi-même certaines priorités, comme développer son réseau. Il faut savoir s'entourer aussi, il y a de gens qui sont là, il faut savoir déléguer un peu. Quand on parlais de capacités, savoir déléguer, savoir-faire confiance c'est très important, tu n'es pas obligée de tout rédiger, de tout faire, à un moment donné il faut aussi laisser aux gens la possibilité de montrer qu'ils sont de professionnels, qu'ils sont capables de faire leur travail. Toi comme cadre tu supervises, s'il y en a vraiment qui font ça de travers ton mandat c'est d'intervenir et de redresser ça, mais si tu es toujours derrière...ils sont de professionnels, ils ne t'estimeront pas non plus si tu fais ça.*

Ces derniers extraits présentent un autre côté de la problématique, soit déléguer un peu plus de travail et se faire du temps pour traiter certains aspects, comme les réseaux ou autres.

Parmi les 7 autres qui parlent de difficultés, 4 femmes mentionnent la question de la collaboration et de la confiance, propos que nous pouvons aussi lire sur l'extrait qui précède. En ce sens, ces trois cadres parlent de l'importance de la relation de confiance pour pouvoir justement déléguer en toute tranquillité. Par exemple,

➤ *Moi ma façon de gérer c'est de faire en sorte...j'écoute beaucoup les émotions, «où est-ce que je suis», je fais de blagues, j'établis une relation qui fait en sorte que de part et d'autre on sait quand est-ce qu'on peut en rire, je sais qu'on va se dire ce qui va et ce qui ne va pas, c'est toujours comme ça que j'ai travaillé, en établissant une relation étroite et de confiance avec mon équipe. Mais avec Montréal c'est plus difficile parce que physiquement je ne suis pas là, je ne peux pas donc gérer comme je suis habituée, parce qu'on ne se connaît pas assez, on n'arrive jamais à se connecter. C'est plus difficile et ça me prend trois fois plus de temps.*

Cet extrait est assez représentatif de ce groupe. Bien qu'elle réfère une fois de plus à la question du temps, ici l'élément central est la relation de confiance avec l'équipe de travail, c'est un aspect important notamment pour toutes celles qui gèrent des équipes dans de villes différentes –et c'est le cas pour plusieurs cadres de niveau 4-. On peut très bien associer les propos de cette femme avec cette préférence des femmes pour la proximité lorsqu'il est question d'exercer l'autorité telle que le signalent certaines études (Cornet et

Bonnivert, 2008, et Carrier et *al*, 2006, parmi d'autres). En effet, il semble que les femmes vont assoir leur autorité surtout sur des moyens tels que l'affection et l'approbation plutôt que sur la compétence (Laufer, 2008), donc établir plus de rapports de proximité (Lee et Robbins, 2000), ce qui pourrait être le cas de certaines de nos participantes. Ces arguments sont passablement présents dans la littérature concernant la façon de gérer des femmes. Néanmoins, en ce qui concerne les femmes que nous avons rencontrées, ceci peut se justifier différemment, au sens que c'est loin d'être le cas pour la majorité, qu'elles sont juste quelques-unes et qu'il s'agit de jeunes femmes qui sont devenues cadres depuis peu de temps. Nous pouvons donc présumer qu'elles vont peut-être évoluer et assumer cela différemment, comme nous le montre l'exemple suivant

- *ce qui est peut être particulier avec le travail que je fais est que je suis appelée à aller très souvent à Montréal, j'ai une équipe à Québec et une équipe à Montréal, ça fait que j'ai besoin d'avoir dans mon entourage des gens autonomes et sur qui je peux compter et puis qu'ils soient capables également de pouvoir fonctionner ensemble de façon efficace, parce que...un exemple : si jamais les gens ont besoin d'une information pour pouvoir poursuivre un dossier, une validation, une autorisation, ils peuvent toujours me contacter par téléphone, cellulaire et tout. Ça fait que je suis très disponible pour mon équipe, mais en même temps je ne suis pas obligée de revenir sur tout ce qu'ils font, il y a une belle complicité qui se développe, ça fait quand même cinq ans que je suis ici, ça fait qu'avec les personnes on se connaît très bien,*

on a appris à connaître notre personnel, à connaître les forces de chacun et ça, c'est quelque chose qui est pour moi très important.

Cette femme décrit une dynamique qu'elle a réussi à établir dans son équipe, axée sur la confiance pas uniquement envers elle, mais entre tous, ce qui lui permet de déléguer et de se faire du temps plutôt que d'être obligée de suivre tout le monde à la trace. Nous pouvons aussi penser qu'elles tentent d'établir une dynamique de groupe qu'elles considèrent comme nécessaire pour bien performer; rappelons que plusieurs études mentionnent que les liens forts sont plus propices pour les équipes de travail, car ils favorisent l'échange de connaissances (Geraudel, 2008; Baret, 2006; Chih-Hsing, 2014 entre autres). Il est important ici de mentionner deux commentaires faits par deux cadres du groupe de femmes de plus de 50 ans, elles ne sont pas représentatives de leur groupe, car sont les seules à être revenues à la fin de l'entrevue sur cette notion, mais elles viennent confirmer en quelque sorte ce que nous venons de dire :

- *Je pense que la confiance est ce qui permet que l'information circule de haut en bas et d'en bas vers le haut, c'est pour cela que c'est très important. Tu sais c'est facile dans une organisation publique comme ce Ministère que l'information reste en bas et qu'elle ne monte jamais, je me suis rendu compte au fil des années que si le fonctionnaire décide que tu n'auras pas l'information, ça va bloquer parce qu'il ne t'aime*

pas ou pour n'importe quoi, mais tu ne l'auras pas, ou tu vas l'avoir, mais en partie. Ça m'est arrivé. Mais si tu te rapproches un peu plus à travers la communication, c'est là que tu fais qu'on ait confiance en toi et s'ils te font confiance, là ils vont te donner l'information.

- *la transparence c'est aussi la confiance que les gens vous manifestent et quand cette confiance-là est acquise, il y a beaucoup moins d'effort pour arriver au but et cette confiance-là débouche aussi sur la mobilisation des troupes. Moi, j'ai pu le voir...j'avais une équipe de 270 personnes au ministère de..., c'est nécessaire pour que ça fonctionne.*

Pour ce qui est de ce groupe de femmes cadres de plus de 50 ans, en plus des deux cas que nous venons de présenter, elles ont été huit à parler de difficultés et cinq d'entre elles ont souligné les difficultés que pose le fait de ne pas avoir un réseau. Par exemple,

- *souvent les cadres, ce que je m'aperçois c'est qu'ils ont une vision qui est parcellaire d'une question, je pense que ce qu'il manque souvent c'est une mise en perspective et avoir une vision un petit peu plus large; cela ne peut pas se faire sans un réseau justement*
- *on a des gestionnaires qui ont été élevés dans les organisations, donc ils sont en ligne droite, ils sont des spécialistes sur une matière, ils sont devenus de super spécialistes de la matière. Ces gens ont tendance à travailler, par défaut de formation peut-être, en vase clos, ils n'interagissent pas beaucoup en dehors de ce qu'ils connaissent, c'est-à-dire leur ministère et leur spécialité, j'en*

connais et je ne pense pas qu'ils aient des réseaux très vastes tellement ils sont fermés dans leur cocon...je crois que ça nuit à la gestion publique beaucoup, surtout de nos jours

Il est facile de reconnaître, dans les propos de ces femmes, la vision d'un réseau large et diversifié, qui se construit notamment à l'extérieur de l'organisation, sur la base de liens faibles, qui vont faciliter l'accès à des informations nouvelles, pertinentes (Brulhart et Claye-Puaux, 2009) et surtout essentielles pour mieux décider dans le contexte actuel (Lazega et Icher, 2011). Ceci vient renforcer en quelque sorte notre idée concernant l'évolution en relation à la conception du réseautage et le niveau hiérarchique, tel que nous le mentionnions précédemment. Ces femmes ont une conception du réseautage qui ne ressemble pas du tout à cette image que nous renvoient plusieurs études des femmes cadres sans réseaux ou avec des réseaux formels et fermés, composés de liens forts uniquement.

Les trois autres femmes vont faire allusion à l'importance des réseaux, mais en mettant l'accent sur les difficultés qu'elles ont eu pour y accéder. Par exemple,

- *Je me souviens qu'au début ça n'a pas été facile, être cadre c'était un travail qui était quand même très exigeant, il y avait beaucoup d'heures supplémentaires qui étaient faites, moi j'avais de jeunes enfants, donc...et comme parmi mes*

collègues ils étaient plusieurs jeunes hommes en même temps, avec des patrons assez jeunes aussi, alors il y avait les activités [...] plus orientées pour des trains de vie de jeunes hommes, comme les ligues de volley-ball toutes les fins de semaine, que moi comme jeune mère je ne pouvais pas suivre. Il a fallu travailler dur pour finalement percer là-dedans...

- *À l'époque ce n'était pas facile, on avait moins de temps pour y consacrer à cause des responsabilités familiales, et en même temps, j'y pense et j'ai l'impression qu'on ne nous prenait pas très au sérieux...aujourd'hui c'est différent, je vois des jeunes hommes de mon entourage, ils ont une préoccupation très reliée aussi à la famille, ils sont moins prêts à faire de concessions sur leur temps de vie personnelle. Les organisations aussi vont devoir s'adapter à cela*

Ce qu'elles décrivent de leurs débuts est un peu différent de ce que les femmes plus jeunes que nous avons rencontrées mentionnent, ces femmes parlent des responsabilités familiales qui étaient importantes pour elles et qui leur enlevaient du temps, mais aussi à la difficulté de percer des réseaux qui étaient majoritairement formés d'hommes, donc avec des caractéristiques proches des réseaux homophobes (Bidart, 2011) et cela démontre aussi qu'à l'époque le problème de sous-représentation des femmes était bien présent lorsqu'il était question de *réseauter* comme le signalent plusieurs études qui suivaient la thèse de Kanter (1977). Ce qui est intéressant est que cette question est toujours d'actualité dans les

études sur les femmes, comme nous l'avons constaté lors de la recension, alors qu'elles ne sont pas si minoritaires aujourd'hui, notamment au Québec, et que comme exprimé dans le deuxième extrait, de nos jours la préoccupation concernant la famille semble plus générationnelle que de genre, les jeunes hommes y tiennent aussi fortement. C'est peut-être une voie qu'il faudrait explorer aussi.

Les préférences de genre dans les réseaux

Tout au long des entrevues que nous avons faites, et surtout vers la fin de celles-ci, presque toutes nos participantes ont fait référence à leurs préférences en matière de contacts, nous avons alors décidé qu'il était important de le souligner et dans les cas où le sujet se manifestait, nous avons demandé aux interviewées de nous expliciter un peu plus la question. Dans l'ensemble, ces femmes cadres sont divisées en deux grands groupes : elles sont légèrement majoritaires à affirmer qu'elles n'ont pas de préférence de genre pour *réseauter* (17 / 36), mais elles sont presque aussi nombreuses à manifester une préférence pour les réseaux de femmes (15 / 36). Là encore, la différence s'établit par groupe d'âge. Ainsi, les femmes cadres plus âgées sont majoritaires à dire qu'elles n'ont pas de préférence (9 / 17), par exemple

- *Je dirais qu'il y a des individus avec qui c'est plus facile de discuter et il y a des individus avec qui c'est plus difficile. Je crois que ça tient surtout au tempérament que tu as. Il y a des gens qui sont plus cartésiens et des gens qui sont plus émotifs, ça n'a pas de rapport avec le sexe, c'est en relation avec la forme d'esprit, indépendamment d'être homme ou femme*
- *Auparavant j'étais dans le milieu universitaire où les hommes sont plus nombreux, alors qu'ici au Ministère je suis dans un univers de femmes. Dans l'ensemble, comme je te disais tout à l'heure, c'est plus la personne, ses caractéristiques, le feeling, plutôt que le fait que ce soit une femme ou un homme*
- *Pour moi, ce qui compte c'est la compétence, la profondeur, l'intérêt, c'est que je vais privilégier dans mes contacts, peu importe le sexe.*

Ces extraits mettent en évidence que, du moins pour ce groupe, le réseautage n'est pas caractérisé par la recherche d'une socialisation au féminin axée sur des liens forts et durables comme l'affirment certaines études, dont celle de Sharafizad (2011), pour en citer une de plus récentes. Nous ne percevons pas non plus la tendance attribuée aux femmes de se tourner vers leur entourage proche (Carrier, 2006; Chabaut et Labeque, 2013).

Les autres femmes de plus de 50 ans sont divisées en deux groupes égaux entre celles qui manifestent une préférence à *réseauter* avec d'autres femmes (4 / 17)

- *J'ai un réseau de femmes, on est toutes à peu près du même âge, on est toutes des cadres dirigeants, on a passé par les mêmes difficultés donc ça a débouché tout naturellement. On se rencontre régulièrement depuis une vingtaine d'années, c'est surtout de la connivence je suppose, je ne sais pas.*
- *Les femmes, on a des réseaux particuliers, où l'on partage nos expériences en tant que femmes justement. On est conscient qu'il est important qu'on maintienne ça entre nous, ces échanges particuliers.*

Ces extraits nous ramènent à ce que Carrier et *al* (2006) mentionnent dans leur étude sur les femmes entrepreneurs au Québec et au Canada, sur cette caractéristique des réseaux de femmes qui est la sous-utilisation de ces réseaux, car si l'on suit ce que nos participantes disent, ces réseaux sont là pour partager les difficultés et les particularités des femmes en gestion, entre femmes.

Les quatre autres femmes, n'ont pas nécessairement manifesté une préférence, mais elles ont fait référence aux caractéristiques des femmes au travail ou aux différences entre les hommes et les

femmes en relation aux réseaux, comme le montrent les extraits suivants

- *Je pense que de façon générale, les femmes font l'erreur d'y mettre beaucoup moins d'énergie que les hommes. Les femmes, je le vois, sont beaucoup plus axées sur la tâche et c'est moins naturel pour elles de développer des réseaux, c'est vu comme une perte de temps à quelque part. Elles pensent que les promotions se méritent uniquement par la compétence technique. Je suis comme ça moi-même, je m'efforce pour développer mes réseaux, mais je suis beaucoup axée sur la tâche aussi.*

- *C'est peut-être des clichés ou encore des préjugés que je perpétue, mais je ne suis pas encore capable de me sortir de ce schéma-là, les filles on est très perfectionnistes, notre travail on tient à ce qu'il soit bien fait, on va certainement mettre beaucoup de temps pour que ce soit à notre goût, alors il faut délaissé des choses pour y arriver, et je crois que les réseaux en sont une.*

Dans ces deux exemples, on voit bien l'image stéréotypée des femmes qui travaillent beaucoup plus fort, tel que souligné dans plusieurs études que nous avons recensées. Le stéréotype devient un piège, ainsi pour être promues il faut que les femmes se surpassent, qu'elles démontrent de la sur-implication au travail (Cornet, 2008; Kellerman et Rhode, 2007). Il est intéressant de remarquer que dans le deuxième extrait, la participante semble consciente du fait qu'il

s'agit d'un préjugé, mais elle affirme qu'elle n'est pas « encore » capable d'échapper à cette image prescrite.

Parmi les femmes les plus jeunes, les plus nombreuses sont celles qui ont fait allusion à l'importance d'avoir de réseaux de femmes
(10 / 19)

- *Nous avons besoin d'organiser de réseaux de femmes, il y a toujours un groupe de femmes prêtes à investir pour organiser et structurer ce genre de rencontres, des forums, on a eu justement l'occasion de discuter dans un forum comme ça à Miami, puis on s'était dit, «mon dieu si ça existe ailleurs pourquoi n'existe pas au Québec»...ça fait que je suis allé voir qu'est-ce qui avait déjà été tenté au Québec, est-ce qu'il y aurait des femmes intéressées à y mettre un peu de temps pour essayer de monter justement ce genre de forum ? Ce n'est pas évident*
- *je pense à mes amies avec qui je peux discuter des questions plus précises au niveau de mon travail, plus personnelles...c'est juste de femmes. J'ai une excellente relation avec des hommes gestionnaires aussi, mais ce n'est pas le même type de relation, c'est...ce n'est pas avec eux que je vais commencer à discuter des problématiques de gestion à l'intérieur de ma boîte...*
- *Tu sais, on a un beau réseau de femmes directrices dans les bureaux régionaux qui sont arrivées dans les dernières années, ça a l'air qu'elles voient certaines choses de façon très différente, elles sont très ouvertes à tisser des liens avec les autres femmes-cadres, je trouve ça intéressant, je pense qu'on*

a beaucoup à gagner à faire ça, mais ce n'est pas quelque chose qui est présente beaucoup, beaucoup dans le milieu.

La forte majorité de femmes de ce groupe à souligner leur préférence pour les réseaux de femmes vient confirmer cette tendance forte en Occident à mettre en place de réseaux pour les femmes (Boni-LeGoff, 2010). Dans ces cas, contrairement aux femmes du groupe précédent, la façon de décrire ce qu'on fait dans ces réseaux semble plus axée sur le travail que sur les difficultés d'être une femme au travail, mais en même temps plus restreints, les extraits font référence à leur entourage proche : des amies dans les deux premiers, alors que le dernier limite le réseau à l'organisation.

Six femmes parlent en mettant l'accent sur les caractéristiques particulières des femmes, on peut aussi reconnaître dans leurs propos, tout comme dans ceux de leurs aînées à ce sujet, la présence d'images stéréotypées des femmes, mais dans un sens bien différent.

Par exemple,

- *C'est peut-être des trucs de femmes, mais je trouve qu'on est un petit peu trop perfectionnistes, on se donne beaucoup d'obligations, des responsabilités. J'en parlais justement avec une de mes bonnes amies qui a également un travail de cadre, on se disait qu'en Ontario il y a un réseau de femmes d'affaires qui est bien développé, bien structuré, qui fonctionne très bien.*

Au Québec, on a essayé de le partir et ça n'a pas fonctionné, on ne se donne pas le temps alors qu'on devrait, en tout cas trouver un temps raisonnable parce que c'est très constructif.

- *Je suis dans un milieu uniquement de femmes et des fois je trouve ça un peu plus sournois. Quand c'est mixte, je trouve ça plus facile parce que les gens se parlent plus facilement. Des fois je le vois ou je l'entends, que « tel milieu c'est juste de femmes, ça se chicane, c'est sournois, c'est hypocrite », les commentaires ne sont pas pour rien, ça doit exister, mais je pense qu'on peut aussi casser ça, et les femmes on a tout intérêt à travailler en se parlant plutôt que d'être en compétition. C'est peut-être quelque chose sur laquelle il faut évoluer*

- *je dis ça en fonction des relations, de l'expérience avec d'autres femmes-cadres, il y en a qui ont, il y a des rapports de rivalité...Entre les femmes on n'a pas les mêmes approches que les hommes, les hommes quand ils ont veulent organiser quelque chose, ils vont se parler plus facilement. Peut-être qu'en raison de ces approches différentes, on va se faire finalement des réseaux plus restreints, avec des personnes avec qui on a de l'affinité, alors que les hommes vont ouvrir plus facilement ses réseaux à développer des liens d'affaires. Les femmes ont est peut être un petit peu plus individualistes en ce sens...c'est gratuit ce que je dis aussi, mais je pense qu'on a à travailler ça les femmes.*

Les propos de ces femmes cadres renforcent notre inquiétude en relation à ce qui semble être, du moins dans le cas des participantes de cette étude, une tendance forte aux valeurs, mais aussi aux préjugés, d'autrefois concernant les femmes. Dans le contexte de la

gestion, cet élément est très important, surtout en termes d'identité au travail. Rappelons que comme nous l'avons déjà souligné, l'identité joue un rôle déterminant dans les rapports que nous établissons avec les autres, notamment au travail. En effet, dans les organisations, cette identité est en partie axée sur la représentation subjective –personnelle- et non seulement sur l'appartenance objective –le poste occupé-, en ce sens la première vient colorer et donner ses caractéristiques particulières à la deuxième (Bidart, 2011).

Seulement trois femmes ont mentionné ne pas faire de différences de genre dans leurs réseaux de contacts,

- *Indifféremment, ça ne me dérange pas. La facilité à établir le contact est plus reliée à la personne comme telle, il y a des hommes avec qui c'est très facile et d'autres qui ne le sont pas et avec les femmes c'est la même chose. Personnellement, je ne fais pas de différence en fonction du sexe, d'ailleurs par exemple dans mon équipe c'est moitié-moitié, il y a autant de femmes que d'hommes et je ne fais pas de différence.*
- *Non, je dirais que ça dépend des hommes, ça dépend des femmes. Il y a des hommes avec lesquels j'ai des contacts absolument extraordinaires, il y en a d'autres dont franchement je dirais que non, pas du tout et c'est la même chose avec des femmes. Alors là, ça dépend probablement des valeurs, des personnalités, en tout cas il y a tout un amalgame de choses qui vont faire en sorte qu'on va être plus ou moins*

bien avec quelqu'un. Mais, je dirais qu'a priori je n'ai pas tendance à dire mieux avec un qu'avec l'autre, non...je ne vais pas chercher d'abord des femmes...non

Ces propos sont semblables à ceux du groupe précédant sur le même sujet; ces femmes ne semblent pas concevoir les contacts de façon réductionniste, en mettant en place des stratégies relationnelles inadéquates telles que se limiter à leur équipe de travail, ou uniquement aux femmes, ou à leur entourage proche (Carrier, 2006; Chabaud et Labèque, 2013).

CHAPITRE 6

DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTIONS À LA RECHERCHE SUR LES RÉSEAUX INFORMELS

Les résultats de l'analyse nous permettent de répondre aux questions que nous nous étions posées au début de cette étude, mais ils en font aussi ressortir quelques aspects importants qui méritent d'être mentionnés. Nous allons commencer cette deuxième partie de la discussion en reconstituant la perception que les femmes cadres qui ont participé à cette étude ont des réseaux informels, nous allons aborder nos résultats dans une perspective réflexive. Nous ferons mention des aspects qui ressortent de cette étude et nous allons en dégager quelques propositions qui devraient être éventuellement abordés dans des recherches postérieures.

La participation aux réseaux

Nos résultats montrent que les femmes cadres ayant participé à cette étude sont à peine plus nombreuses à affirmer qu'elles participent effectivement aux réseaux, presque la moitié nous a affirmé ne pas participer activement. Cela permet de présumer qu'elles sont toujours peu enclines à développer des réseaux informels, et ce même si leur force numérique qui est un des arguments les plus importants pour expliquer le déficit de réseautage des femmes

(Kanter, 1977) est aujourd'hui considérablement plus importante que dans les années 1980 et 90.

Si nous reconstruisons la perception des femmes cadres interviewées concernant les réseaux, à partir de ce qu'elles nous ont décrit, il est possible de conclure que la façon dont elles semblent concevoir les réseaux ne ressemble pas à ce que nous avons défini comme un réseau informel. Au contraire, une majorité d'entre elles ont défini les réseaux en termes assez formels et fermés. Cette façon de concevoir le réseautage nous permet d'avancer qu'il n'est pas possible d'affirmer que les femmes ne réseautent pas, mais plutôt qu'elles le font différemment.

Ainsi, pour ces femmes, le réseau semble être associé aux gens qu'elles ont à gérer. Quand elles associent le réseautage aux compétences, elles le font dans le sens de l'importance des relations interpersonnelles pour une bonne gestion de groupe. Cette vision se voit renforcée par le fait qu'elles ne voient pas le réseau comme une compétence nécessaire, mais elles sont presque unanimes à souligner l'importance pour un cadre de savoir travailler en collaboration, en faisant très attention aux relations interpersonnelles, notamment avec leurs subordonnés.

À peu près la totalité considère que les réseaux sont très importants pour le travail de cadre, mais lorsqu'elles décrivent dans le détail les caractéristiques et le fonctionnement, il ressort clairement qu'elles sont majoritaires à concevoir les réseaux d'un point de vue formel et structuré, dont les contacts sont généralement des personnes de leur entourage proche dans l'organisation et l'importance qu'elles l'accordent est notamment axée sur la collaboration avec les gens qu'elles encadrent. Ceci crée quelques limitations importantes en termes de participation aux réseaux informels, car pour que les liens établis soient porteurs de connexions, ils doivent être positifs et ouverts; s'ils sont négatifs et axés sur la hiérarchie, ils mènent plutôt à la différenciation (Lemieux, 2000; Simmel, 1989). La préférence que nos interviewées semblent avoir pour les réseaux formels de femmes renforce cette limitation de sociabilité ouverte, car ces réseaux se rapprochent de ce qu'on définit comme groupes d'intérêt institutionnalisés où les sujets sur lesquels on échange sont ciblés et peu variés si l'on les compare à ceux des réseaux informels (Boni-Le Goff, 2010).

Par ailleurs, comme l'affirme Bidart (2011), cette différenciation renforce l'homophilie de sexe, qui l'emporte sur l'activité professionnelle comme base de la construction de l'identité. Ainsi, il semble que la notion de genres et les rapports de pouvoir entre les

hommes et les femmes, privilégiés par les théories féministes (Calàs, Smircich et Holvino, 2014), surtout au sommet des organisations, prévalent dans la construction de l'identité de nos interviewées, le désir de reconnaissance et de sécurité priment et l'intégration à l'organisation et aux réseaux informels en pâlisent (Fortin, 2007). Ceci nous semble un aspect important pour une réflexion postérieure à l'intérieur des perspectives féministes, il ne faudrait pas que les nombreuses avancées qu'elles ont provoquées pour les femmes se voient refermées en renforçant la notion de différenciation.

Comme l'affirme Sansaulieu (2014), la définition de tâches –ou l'identité légitimante, selon Castells (2001)- si bien a une valeur explicative de l'action des acteurs, elle est relative, car ce qui prime dans les relations de travail est l'univers des relations informelles. Rappelons aussi que d'autres auteurs, notamment Carrier et *al* (2006) et Sharafizad (2011), insistent sur le fait que la qualité du réseau est essentielle pour gérer avec succès dans les postes de haute direction, la faiblesse du réseau a donc un impact direct sur les compétences des cadres (Bruna et Chauvet, 2014).

Il est vrai que dans le cas de nos interviewées, ces réseaux formels s'étendent parfois au-delà de leur entourage plus proche, mais il

semble que cela arrive uniquement quand le dossier ou le problème à traiter l'exige. Cela implique encore de limitations importantes, car dans les réseaux formels la variété de contacts est beaucoup plus restreinte que dans un réseau informel et de ce fait l'information à laquelle nous avons accès est moindre et plus redondante. Enfin, dans un réseau formel les rapports sont asymétriques, axés sur la hiérarchie et donc moins favorables à la mise en commun de ressources dans le but d'améliorer ou de modifier les processus organisationnels. Cette forme de réseautage, bien que nécessaire à l'intérieur de l'organisation, n'est pas suffisante pour augmenter son capital humain et pour être en mesure d'apporter au capital social organisationnel. Rappelons aussi que le réseautage favorise l'intégration des gens à leur organisation au lieu de se différencier et se distancer (Lemieux, 2000).

Tout ceci marque un léger désavantage pour les femmes en termes de développement de leur capital humain et leurs compétences et va dans le même sens que d'autres nombreuses études qui l'ont déjà souligné (Chabaud et Labèque, 2013; Julien et *al*, 2004; Wagner et Birbaumer, 2007; Constantinidis, 2010, pour n'en nombrer que quelques-unes). Le problème pourrait être qualifié de plus important dans notre étude pour le groupe de participantes plus jeunes que comme nous l'avons déjà mentionnée lors de l'analyse, semble

privilégier les réseaux formels de femmes. Rappelons à cet égard la distinction faite par Boni-Le Goff (2010), lorsqu'elle établit la différence entre les réseaux de femmes qui occupent de postes semblables et vont se rencontrer à l'occasion pour discuter et échanger des informations sur des sujets variés concernant leur travail, versus les groupes de femmes institutionnalisés, où elles vont plutôt se réunir dans un cadre formalisé, qui se rapproche plus d'un groupe d'intérêt et dont l'objectif est fort différent. Dans ces derniers réseaux, les participantes sont cooptées et les sujets sur lesquels elles vont échanger sont bien différents et concernent plutôt leur condition de femmes en situation de gestion, limitant ainsi l'étendue du groupe et l'accès à l'information stratégique. Il est difficile de concevoir, en ces termes, la contribution au capital social de l'organisation, tel que nous l'avons défini.

Tout comme dans l'enquête de Boni-Le Goff, les femmes que nous avons rencontrées semblent souvent hésiter lorsqu'elles font référence aux réseaux entre l'importance de ces derniers dans l'accès à l'information et le positionnement axé sur leur condition de femmes en situation de gestion. Mais, dans notre étude, ce sont les femmes plus jeunes, presque toutes des cadres de niveau 4, qui vont privilégier les groupes de femmes où elles disent chercher de l'entraide mutuelle. Ceci est important à prendre en compte, surtout

si nous revenons sur ce que Fortier et Harel Giasson (2007) en ce sens, c'est-à-dire que cela ne suffit pas pour pallier leurs difficultés (en termes de discrimination par exemple) et les place en situation de groupe de concurrence à l'intérieur des organisations, ce qui ne favorise pas du tout l'intégration de connaissances ni la construction d'une compétence collaborative (Weber et Khademian, 2008). D'autre part, la situation décrite oblige en quelque sorte ces femmes à redoubler le temps qu'il faut y consacrer, car les ressources stratégiques qui vont leur permettre d'anticiper des risques et d'accéder à l'information pertinente pour la prise de décisions, circulent dans des réseaux plus vastes et non institutionnalisés.

Cette même situation du temps consacré au travail ainsi que la problématique de la différenciation, sont aussi présentes derrière une autre qualité qui semble essentielle pour ce groupe de nos interviewées, soit l'importance d'atteindre les résultats définis au préalable. Ceci nous amène à croire qu'il est possible de déceler une certaine confusion entre la notion de compétence et celle de devoir, ou du moins il y a là une tension qui pourrait avoir un impact important sur la faible présence des femmes dans les réseaux informels. Il nous semble, en effet, que cette voie devrait être explorée. En effet, cet aspect s'avère fort intéressant, car il nous permet, par les réponses obtenues, d'envisager la possibilité d'un

impact de la forme d'organisation actuelle dans la fonction publique québécoise. Comme le souligne Baron (2013), les organisations sont majoritairement structurées autour de la gestion de projets, mise en place pour rechercher une meilleure efficacité, sous la contrainte de résultats et délais à respecter. Cette forme d'organisation est associée, sur le plan de la sociabilité, au groupe de travail. Ceci pourrait être un facteur important dans la conception du réseautage qui ressort de nos entrevues et aussi de la confusion entre compétence et devoir que nous mentionnions et dans ce cas, le problème du réseau limité et fermé serait aussi présent chez les hommes cadres.

Sans remettre en question l'importance d'atteindre les résultats dans la gestion, il nous semble important d'explorer si la constante référence à cet élément du management, n'a pas un impact non recherché. Si arriver aux résultats est un aspect surdimensionné, cela pourrait avoir comme conséquence certaines limitations en termes managériales. Ainsi, il est possible de croire que cette prééminence peut être à l'origine du manque de temps signalé par nos participantes et que cela les amène à circonscrire leurs réseaux à leurs équipes de travail.

Or, dans la perspective abordée dans cette recherche, nous concevons la structure organisationnelle en tenant compte de la notion de capital social, qui elle s'assoit sur les réseaux informels. Ces réseaux, comme l'affirme Baron (2013), caractériseraient à des organisations qui contiendraient en elles-mêmes la capacité d'évoluer en fonction des besoins, sans les limitations inhérentes à un projet. La structuration est différente, «le réseau peut avoir une tête mais pas de sommet, une configuration mais pas de frontières, une finalité mais pas de hiérarchie» (Baron, page 121). L'efficacité dépend alors, toujours selon Baron, de ce qui se passe entre les individus et les groupes, c'est surtout cet aspect qui devient le facteur de performance central. En ce sens, les résultats de cette étude, qui doivent d'abord être généralisées bien entendu, nous permettent de stipuler qu'il est possible que ce soit l'organisation du travail et notamment ses impacts sur les individus qui pourrait être un facteur explicatif et que cette perspective devrait être abordée dans des recherches postérieures. Et si cette différentiation à laquelle l'organisation du travail a contribué était à la source de l'affaiblissement des liens sociaux, de la sociabilité? Nous pensons que cela mérite une réflexion et des études plus poussées dans le domaine managérial, d'autant plus que l'approche du capital social a des implications certaines sur la performance comme le soulignent

Aoki, (2014) et les résultats de l'étude menée par Andrews et Brewer (2013).

La notion de réciprocité

Quand on examine le type de lien privilégié dans les contacts à l'intérieur d'un réseau, nos interviewées sont encore partagées relativement aux caractéristiques des rapports qu'elles vont privilégier. À première vue, elles sont légèrement majoritaires à dépeindre ces liens comme étant des liens faibles, mais la façon dont certaines vont décrire leurs rapports décèle quelques éléments qui nous amènent à émettre certains bémols. C'est la notion de réciprocité à laquelle elles font référence qui nous fait douter, car pour certaines d'entre elles la réciprocité doit être obligatoire, elles la décrivent comme si elle devait être institutionnalisée. Cette façon de comprendre la réciprocité nous rappelle les relations institutionnalisées de la bureaucratie wébérienne. Cette conception des rapports avec autrui dénature la notion de lien faible telle que définie dans cette étude, mais aussi la sociabilité elle-même. Un lien faible est celui que l'individu entame de façon autonome et non à l'intérieur de normes organisationnelles, où les rencontres sont occasionnelles, où la réciprocité et la coopération sont potentielles, jamais obligatoires ou encadrées. Il est nécessaire de rappeler ici que selon Putnam (1996a et b), le type de lien qu'on établit est beaucoup

plus déterminant que leur absence. Ce sont ces caractéristiques qui rendent les réseaux informels propices à l'émergence de nouvelles idées, car les particularités de ces liens faibles, nous permettent d'entrer en contact avec des acteurs très diversifiés en termes de formation et d'expérience, ce qui élargit et enrichit l'information à laquelle nous avons accès.

La tendance légèrement majoritaire de l'ensemble de nos participantes et notamment de la majorité des femmes plus jeunes, à privilégier des réseaux structurés nous interpelle. Alors que nous parlons dans le domaine managérial de la débureaucratiation depuis de nombreuses années, cette préférence pour les interrelations structurées semble s'orienter dans la direction contraire, ce qui remet en question, comme le soulignent Grossetti (2009) et Huet (2009), les possibilités de gérer les changements, de gérer les périodes d'incertitude et surtout cela ne favorise pas la coopération, ce qui va à l'encontre de la création de capital social dans les organisations.

Ainsi, le fait de concevoir la réciprocité –et par ricochet la coopération- comme obligatoire rapproche ces femmes cadres du groupe de celles qui décrivent les liens qu'elles privilégient de façon telle qu'on peut facilement les qualifier de «forts». Selon Chollet, si

bien les liens forts facilitent le développement de la confiance –en termes de proximité-, ils véhiculent notamment de l’information privée, l’information publique circule à travers les liens faibles. Ces liens forts, comme on l’a déjà souligné favorisent notamment le travail d’équipe, car la proximité renforce la confiance et facilite ainsi la solution conjointe de problèmes. Mais c’est la capacité créatrice qui permet d’accroître le capital social et de faire évoluer l’organisation (Brulhart et Claye-Puaux, 2009).

Il y a une différence dans la conception du travail qui traverse la question du réseautage : dans cette vision formelle, la majorité de ces femmes cadres semble évacuer de la représentation qu’elles en ont et donc l’identité qu’elles assument, l’initiative individuelle. L’autonomie est présente dans le discours, mais encadrée par des normes de comportement. Le capital social de l’organisation est tributaire de la capacité des acteurs à mobiliser leurs réseaux, ceux-ci étant leur propre capital individuel. En ce sens, comme le soulignent Baret et *al* (2006), il est possible de distinguer deux types de processus relationnels : les intraorganisationnels et les extraorganisationnels. Les deux sont nécessaires et contribuent différemment à l’organisation. Les premiers facilitent la transmission de connaissances, la maîtrise de processus et la résolution de problèmes. Les deuxièmes apportent des idées

nouvelles et différentes, facilitant ainsi l'évolution et l'adaptation de l'organisation à son environnement. Il est clair que dans un contexte d'individualisation du travail et de flexibilité croissante comme celle dans laquelle nous vivons (Grossetti, 2009), ces deux types de réseaux sont importants pour les cadres de la fonction publique, mais les réseaux personnels, développés à l'extérieur de la structure et les processus formalisés de l'organisation ont plus de chances d'apporter des informations stratégiques et des idées novatrices, tout en rendant les gens plus autonomes.

La description que nos interviewées nous ont donné des ressources qu'elles échangent dans leurs réseaux vient compléter ce tableau. Rappelons que la ressource que nous cherchons à échanger détermine en grande partie le type de réseau que nous allons mobiliser. Cet aspect nous permet aussi de faire le lien avec la notion de compétence telle que nous l'avons définie, c'est-à-dire, non seulement axée sur les ressources cognitives –qualifications et connaissances-, mais aussi sur des ressources relationnelles entendues comme celles qui nous amènent à agir de façon proactive dans la recherche d'information pertinente et stratégique pour une mise en œuvre –à travers nos décisions et nos actions dans l'organisation- plus efficace et plus performante (Zarifian, 2000; Le Boterf, 2008; Piris et Dupuy, 2007).

La notion de confiance

Un autre aspect qui se démarque lors de l'analyse de nos résultats et la notion de confiance qui apparaît dans les propos de nos interviewées. La confiance est un des éléments importants du concept de capital social que nous avons privilégié. En effet, faire confiance est la base de tout rapport social, mais la façon de concevoir cette confiance détermine en grande partie le type de rapport à établir et la façon dont on va échanger les ressources privilégiées à l'intérieur.

Les femmes cadres qui ont participé à notre étude, bien qu'elles ont été un peu plus nombreuses à affirmer préférer l'information comme ressource à échanger dans leurs réseaux, la référence à la confiance et la description qu'elles nous ont donnée méritent une attention particulière, car le type de réseau qui en découle, ainsi que les ressources qu'il peut nous fournir peuvent être très différents. Ainsi, lorsqu'on s'attarde à la conception de «confiance» qui se dégage du discours de nos femmes cadres, on s'aperçoit que celles qui soulignent chercher de l'information à travers leurs contacts, établis à titre personnel et la plupart du temps de façon aléatoire, affirment se fier aux compétences et aux qualités personnelles qu'elles perçoivent chez les autres et elles sont bien conscientes que cette

«confiance» n'est pas assurée, mais un risque à prendre. Mais la majorité de nos participantes définissent cette confiance autrement, elles soulignent mobiliser leurs contacts, que ce soit pour de l'information ou le soutien et le conseil, en tenant compte de la «confiance» qu'elles ont par rapport aux gens qu'elles «*connaissent très bien*», «*depuis des années*», auxquels «*je sais que peux me confier*», dont elles «*sont proches, voire des amies*».

Cette façon de concevoir la confiance nous amène à relativiser le type de réseau qu'elles semblent mobiliser. Rappelons que, comme l'affirme Godbout (2007), «faire confiance» est l'acte fondateur des rapports informels, au sens d'accepter le risque d'une réciprocité non assurée. Lorsqu'on définit la confiance axée sur la proximité avec les autres, on est en train de décrire des liens forts. En ce sens, on ferme la porte volontairement et par choix à un réseau plus développé ainsi qu'aux ressources, notamment en matière d'information, qu'il peut nous apporter. Ce résultat nous fait penser à ce qu'affirme Bréchon (2003) lors de son étude sur les sociétés européennes, où il concluait que le niveau de confiance est des plus hauts chez les cadres supérieurs et ceux qui possèdent des études supérieures; dans notre groupe d'interviewées, nous pouvons affirmer que cela semble relativement vrai pour les cadres de niveau 1, 2 et 3, c'est le contraire pour les cadres de niveau 4, qui sont

pourtant mieux formées que leurs aînées. Cette façon de concevoir la confiance façonne notre conception du travail et notre performance.

Les femmes qui ont participé à notre étude, en particulier les plus jeunes, semblent privilégier, comme l'affirme Laufer (2008), l'affection et l'approbation comme bases pour exercer leur rôle de cadres. Comme nous l'avons déjà souligné, en suivant les thèses de Putnam (1996, 2002, 2005) et de Coleman (1988, 1993), la confiance est nécessaire pour établir des relations interpersonnelles et développer son réseau; plus ce réseau est vaste et diversifié, plus il favorise la croissance de notre capital humain et ce dernier aura un impact positif sur l'efficacité de notre travail et la poursuite de nos objectifs. Pour l'organisation, les conséquences sont aussi importantes, comme l'affirme Sarin (2015), si la confiance n'est pas là, si elle dépend de la proximité et de la camaraderie qui en découle, alors la coopération est beaucoup plus difficile, les gens auront tendance à se retrancher dans leurs petites équipes de travail, ce qui favorise le cloisonnement. Ceci fait en sorte que les individus, de par sa méfiance, créent une hiérarchie informelle qui vient s'ajouter à la formelle, ce qui ne facilite pas les rapports entre les gens, plutôt tout le contraire (Degenne, 2012).

Ainsi, si nous suivons la perspective de Putnam, le manque de confiance fait diminuer de façon drastique les liens entre les individus, car elle amène à agir «chacun pour soi». Un réseau hiérarchique, par ailleurs, ne peut soutenir la confiance et la coopération à long terme.

Le concept de compétence

Si nous revenons sur le modèle de la compétence, il y a là aussi un problème, car un des aspects essentiels de cette conception est justement ce que Touraine (1965) appelait la qualification sociale. Comme on peut le voir tout au long de l'analyse, notamment sur certains aspects tels que l'importance des réseaux et la contribution des réseaux à la compétence, nos interviewées sont nombreuses à mettre de l'avant leur formation, qu'elles semblent considérer comme beaucoup plus importante. En effet, ce groupe de femmes semble miser très fortement sur sa formation comme garantie de compétence. Or, si nous reprenons les propos de Coleman (1988), la formation fait partie du capital humain individuel et on ne peut pas s'en servir efficacement et l'accroître que si le capital social est présent et ce dernier ne peut exister qu'à travers les relations entre les individus, leurs réseaux. Il convient aussi de rappeler ici que d'après Burt (1992) le capital social est le mode de coordination alternatif au modèle bureaucratique dans le domaine de la gestion.

Loin de nous de questionner l'importance de la formation, mais il est nécessaire d'attirer l'attention sur le fait que celles qui affirment avoir investi dans leur formation en gestion pour devenir de meilleurs cadres ne semblent pourtant pas se différencier des autres femmes du groupe par leur conception du réseautage. Plus encore, si l'on se fie à leurs propos, elles semblent considérer que, de par leur formation, elles ont tout ce dont elles ont besoin pour bien gérer, ce qui peut les rendre plus passives et moins proactives dans la recherche d'information pertinente et donc au développement du réseautage au-delà de leur équipe ou des gens qu'elles encadrent. Ce point mérite aussi, à notre avis, une attention particulière, en particulier pour les gens impliqués dans la formation des gestionnaires. Cette conception de la formation comme garantie d'un bon gestionnaire compétent et achevé a attiré notre attention et nous pensons qu'elle devrait être étudiée plus en profondeur.

Ceci vient renforcer cette conception formelle du travail et des compétences des cadres à laquelle nous avons déjà fait référence et qui évacue la notion de réseautage et de la compétence telle que nous l'avons définie. Cette conception qui est, à notre avis, beaucoup plus proche de la notion de qualification où la formation et le suivi strict des prescriptions sont ce qu'il faut pour être performante (Walkoniak, 2005), s'éloigne de la conception de compétence que

nous avons privilégiée. Dans ce que nos participantes nous ont décrit de façon majoritaire, nous pouvons présumer, en reprenant la perspective de Zarifian (2001; 2011), que la conception de ces femmes cadres correspond à ce qu'il décrit comme «savoir social», où le fait d'être cultivé et diplômé sont essentielles. Mais la compétence inclut aussi l'intelligence pratique, c'est-à-dire la compréhension des situations et c'est là, toujours selon Zarifian, que la personne mobilise ses connaissances. Cela coïncide avec la définition de Katz (1974) de compétences humaines, qu'il considère indispensables au niveau supérieur de gestion, et même avec Coleman (1988) lorsqu'il soutient que le capital social réfère aux compétences que les individus utilisent de façon productive dans l'action.

Donc, dans ce que nos participantes décrivent –majoritairement-, il y a une association qui semble être faite entre compétence et devoir, puis devoir à suivre et atteindre les objectifs prédéfinis. Il y a une différence assez importante entre la compétence construite dans l'action et le respect des responsabilités prescrites dans la description du poste; ça nous rapproche de la notion d'impersonnalité wébérienne où l'organisation assure la prise en charge des sujets par la description détaillée de leurs qualifications et leurs rôles, tout en encadrant les rapports entre les individus à

partir de la hiérarchie (Sarin, 2015). La question du rôle de l'organisation du travail revient ici une fois de plus, car comme le souligne Aoki (2010) les échanges sociaux peuvent être coûteux en termes de temps et d'efforts consentis, mais en même temps le capital social se déprécie sans un effort pour le soutenir. Rappelons ici que le manque de temps est un des facteurs limitatifs au réseautage que plusieurs de nos interviewées nous ont mentionné. Cela veut dire que si les exigences de l'organisation du travail sont trop grandes, le temps manque pour consacrer un effort supplémentaire au réseautage. Le problème, dans la perspective avec laquelle nous avons abordé cette recherche, est que le manque du réseautage nuit à la performance individuelle, mais aussi et surtout à celle de l'organisation. L'étude de Andrews et Brewer (2013) sur la relation entre le développement du capital social, la compétence managériale et la performance du service public, menée aux États-Unis est assez concluante.

Pour Zarifian, nous insistons, la compétence ne se réalise que dans l'action. Nous pouvons illustrer encore cela en reprenant ce qu'il ressort du discours des femmes cadres, notamment de niveau 4, en relation avec les contraintes pour réseauter qu'elles nous ont décrites, où le manque de confiance –en termes de proximité- rend les rapports avec les gens plus difficiles dans le cadre de leur travail.

Nous pouvons présumer que cette «contrainte» rend aussi plus difficile la délégation pour ces cadres, ce qui pourrait expliquer une autre contrainte soulignée, celle du manque de temps dû à la surcharge de travail. Ajoutons que le modèle de la compétence valorise la coopération alors que le modèle de la qualification (qui le précède) consiste à relier entre elles une série de capacités individuelles en fonction des postes et responsabilités strictement délimitées. Or, comme le souligne Le Boterf (2004; 2007), lorsqu'on s'attache à la procédure il n'y a plus d'initiative, ce qui dans le contexte actuel serait très problématique compte tenu de la diversité et la complexité croissante des affaires à traiter. En ce sens, les règles établies sont vite déstabilisées (Zarifian, 2011), et ce n'est qu'à travers l'interaction, l'échange et la coopération que l'on peut prendre l'initiative et gérer l'hétérogène. Le savoir coopérer et l'activité de réseautage sont alors essentielles.

La facilitation de la coopération et la contribution à la création de capital social

En termes généraux, il nous est possible d'affirmer que les rapports que les femmes entretiennent avec les réseaux sont plutôt formels. En ce sens, nos résultats montrent qu'en fait les femmes participent aux réseaux, mais elles le font autrement. Elles participent plus aux

réseaux formels, surtout dans le cadre de leur travail, qu'à des réseaux informels. Elles se perçoivent généralement comme moins intégrées que les hommes aux réseaux, mais affirment majoritairement qu'elles devraient créer plus de réseaux de femmes, au lieu de penser qu'elles devraient être plus actives à développer leur réseau personnel. En ce sens, nos résultats confirment cette tendance des femmes vers les réseaux formels que d'autres études ont soulignée.

Toutefois, nos résultats montrent aussi qu'elles n'ignorent ni négligent le réseautage, elles considèrent les réseaux comme importants pour le travail d'encadrement qu'elles font, mais au sens des relations interpersonnelles avec leurs subordonnées ou leurs collègues plus proches. Elles établissent de liens plutôt forts et à l'intérieur de ces réseaux et y échangent de l'information et du soutien, à parts égales.

Pour conclure cette partie, nos concepts centraux, la participation aux réseaux, la réciprocité et la confiance, nous permettent de mieux comprendre les rapports des femmes cadres en relation aux réseaux informels. En ce sens, les femmes cadres qui ont participé à notre étude dans l'ensemble participent aux réseaux, mais sont aussi majoritaires à le faire dans de réseaux axés sur l'équipe de travail

qu'elles gèrent, il s'agit donc de réseaux formels, asymétriques et plutôt fermés. Leurs conceptions des notions de réciprocité et de confiance, elles la conçoivent en relation à la proximité, autrement dit, elles ne font confiance qu'à ceux qu'elles connaissent bien et de qui elles sont proches.

Si nous ajoutons à cela leurs conceptions des notions de réciprocité et de confiance, cela nous permet de souligner que les femmes s'imposent des limites pour développer leur propre capital humain, favorisé surtout pour l'étendue et la diversité des réseaux informels. Leur conception de la réciprocité et de la confiance facilite la coopération à petite échelle, dans leur équipe, mais ne favorise pas la coopération au sens plus large dans l'organisation. Si l'on ajoute à cela la conception de la compétence, la conclusion est qu'au-delà des stratégies et des outils que l'organisation peut mettre en place, le développement et l'augmentation du capital social organisationnel risque fort d'être limité. Il faut rappeler ici que le capital social ne s'accroît qu'en développant les réseaux, comme le soulignent Vandangeon et Autissier (2012).

Nos résultats nous permettent aussi de souligner et ce peut-être une des contributions les plus importantes de cette recherche, que l'organisation du travail et les activités définies et assignés aux

cadres dans notre fonction publique jouent un rôle très important dans ce déficit de réseautage. En d'autres termes, si nous reprenons notre schéma conceptuel, il y a peut-être un problème d'interdépendance, dont les impacts sur la performance de l'organisation peuvent s'avérer importants, sur lequel il faudrait se pencher prochainement.

Selon Putnam (2005), le capital social réside dans les relations entre les individus et la seule manière de l'accroître est de s'y investir, d'établir des rapports informels avec d'autres. Il inclut dans le capital social, la participation aux réseaux, la confiance et la réciprocité et souligne que les deux dernières en particulier, facilitent la vie collective et la coopération. En ce sens, nous retenons aussi l'affirmation de Vandangeon et Autissier (2012), pour que l'organisation devienne apprenante et accroisse son capital social, il faut qu'elle facilite le développement des réseaux informels, autrement, leur fonctionnement risque de rester cloisonné et hiérarchisé, situation qui ne favorise pas l'apprentissage individuel (capital humain) ni sa diffusion et contribution à l'échelle organisationnelle. Les compétences ont besoin de la coopération pour se déployer et permettre ainsi de construire des collectifs de savoir (Baron, 2013).

La différence selon l'âge des participantes : deux profils différents

Un des aspects des plus importants qui se dévoile suite à l'analyse des résultats de cette étude, est la présence de deux profils de cadre différents. En effet, peut-être la contribution la plus marquante est la différence de profil qu'il est possible d'établir parmi les participantes de notre étude, à partir du groupe d'âge : il y a une distinction importante autant dans la conception du réseau, le type de liens établis et les ressources échangées, que dans l'importance accordée au réseautage. Il en ressort deux profils assez différents, non uniquement par rapport au réseautage, mais aussi en relation avec la conception du travail du cadre.

Tout d'abord, lorsqu'il est question de la participation aux réseaux, ce qui nous apparaît essentiel ici est le fait que parmi celles qui ont manifesté ne pas participer, la majorité se trouve parmi les femmes plus jeunes et l'argument le plus souvent présenté est qu'elles ne le font pas par choix personnel. Ceci peut être mis en relation avec la tendance mentionnée par Putnam (1996) du déclin de l'associationnisme et du même coup de la participation à la création du capital social. Évidemment, comme nous l'avons déjà souligné cette question devrait être abordée dans des recherches postérieures visant une généralisation des résultats parmi les femmes, mais aussi

en tenant compte des cadres masculins plus jeunes. Néanmoins, cette propension des femmes cadres plus jeunes, nous semble importante dans le cadre de notre étude, vu que la fiabilité de ces résultats est renforcée par les deux vagues d'entretiens que nous avons fait, à cinq années d'intervalle et que les résultats demeurent les mêmes.

Presque toutes nos interviewées considèrent que les réseaux sont importants pour le travail qu'elles font en tant que cadres. Mais dans les arguments qu'elles présentent pour nous illustrer cette importance le groupe est partagé et nous y trouvons deux conceptions très différentes de ce qu'elles entendent par réseau. D'un côté, nous avons celles qui réfèrent à la sociabilité informelle en termes d'échange d'expériences et d'information, où les contacts se font de façon volontaire et sont des rapports horizontaux. La majorité des femmes dans ce cas sont cadres de niveau 1, 2 et 3 et ont plus de 50 ans. Ce groupe décrit le type de lien privilégié à l'intérieur du réseau en faisant une nuance entre ceux qu'elles favorisent lorsqu'il est question de contacts personnels et ceux qu'elles vont établir avec leurs subordonnés. La différence est intéressante, car dans le premier cas le type de lien établi est associé à ce qu'on appelle un lien faible, ce sont des contacts occasionnels, volontaires et avec lesquels elles affirment clairement préférer des

rapports de réciprocité, elles sont très proactives en ce sens, multipliant les occasions qui leur permettent faire ce genre de rencontres. En revanche, lorsqu'elles parlent du travail quotidien, elles mentionnent une préférence pour les liens forts et soulignent l'importance de la confiance nécessaire pour arriver à de bons résultats. Cette nuance apparaît aussi lorsqu'elles parlent des ressources échangées à l'intérieur des réseaux. En ce sens, elles affirment qu'elles recherchent notamment de l'information pertinente et stratégique lorsqu'il s'agit d'établir des contacts personnels et la réciprocité reviens ici comme potentielle, pas assurée, mais comme étant un risque à prendre. En faisant référence aux rapports entourant le travail quotidien, bien que l'information soit toujours présente, ce qui ressort est le soutien et le conseil comme ressources. Dans ce cas elles parlent de la confiance par rapport aux compétences des gens avec qui elles travaillent et celle-ci semble conçue comme possible particulièrement dans des relations de proximité.

De l'autre côté, les descriptions montrent une conception très formelle du réseautage, axée sur le travail d'équipe autour d'une même problématique. Dans ce dernier groupe, la majorité est constituée de femmes cadres plus jeunes, ce qui est cohérent avec la volonté manifestée par ce groupe de ne pas participer aux réseaux

en dehors des tâches immédiates du travail quotidien. Dans ce cas, il n'y a pas une propension au réseautage, mais une conception du travail en collaboration, où les contacts ne sont pas choisis, mais imposés par la structure de l'organisation et les particularités des dossiers à traiter, les rapports sont donc asymétriques par définition. Le réseau apparaît fermé, ses frontières étant l'équipe de travail, qui peut parfois s'étendre à d'autres personnes dans l'organisation lorsque les dossiers traités l'exigent. Le type de lien privilégié correspond à ce qu'on décrit comme un lien fort. Ces femmes accordent de l'importance à la proximité avec les gens qu'elles côtoient au travail et la conception de la réciprocité est différente de celle du groupe précédent, qui est décrite comme obligatoire, comme ce qu'il faut dans le cadre du travail, associée au travail en collaboration, ce qui dénature un peu la notion. La dimension affective est très présente. Les ressources privilégiées sont le soutien et le conseil en relation directe avec la résolution de problèmes, elles recherchent l'information reliée aux besoins imposés par le travail, ce qui nous permet de croire qu'elles sont plutôt passives et plus en réaction si nous comparons ce qu'elles décrivent à ce qui nous a été rapporté par les cadres plus âgées.

Nous ne pouvons pas dans cette étude, aller au-delà de l'énoncé de cette différence, mais il y a là une autre question qui s'ouvre et qui

pourrait être explorée et approfondie, celle de l'importance de l'expérience au plan de l'encadrement comme un facteur pouvant être significatif dans le réseautage. Nous pensons qu'en effet, autant l'expérience en tant que cadre que le niveau d'encadrement, peuvent être des facteurs déterminants dans la participation aux réseaux et dans le type de ressources qu'on va privilégier pour y échanger. Ces deux profils constituent une autre contribution de cette étude, si l'on tient compte des travaux recensés, cette différence n'apparaît pas. Pourtant, il nous semble un élément central auquel il faudrait s'intéresser pour mieux outiller ces jeunes cadres au début de leur carrière, dans le but de favoriser une meilleure intégration pour ces jeunes et une contribution plus significative de leur part à l'organisation, au-delà de leur équipe de travail et des résultats qu'ils doivent atteindre. Il nous semble important, par exemple, de mieux les préparer pour comprendre la différence entre réseau et appareil, en suivant la distinction établie par Lemieux (2000), lorsqu'il souligne que les réseaux sont de nature différente, car ils n'ont pas de frontière précise et les acteurs y jouent différents rôles –non de rôles prédéterminés- et que les liens positifs ou d'identification que les caractérise, sont porteurs de connexion (en termes de sociabilité), contrairement aux liens négatifs ou de différenciation propres aux appareils.

Ce même clivage apparaît en ce qui concerne le réseautage comme compétence. S'il est vrai que presque toutes nos interviewées semblent considérer que les relations avec autrui sont très importantes pour bien faire leur travail de cadres, encore là les cadres plus jeunes semblent associer spontanément le réseautage aux relations interpersonnelles à l'intérieur de leur équipe. Une fois de plus, il faut rappeler que ce que l'on appelle «compétence» est de nature collective et sociale et l'interaction sociale joue un rôle fondamental dans sa formation, que la théorie de la compétence dépasse celles qui la précèdent en apportant une dimension supplémentaire essentielle: la compétence ne peut être développée et reconnue que dans l'interaction Walkowiak (2005).

Ces résultats méritent aussi d'être approfondis. Fait-on face à une différence générationnelle en ce qui concerne la sociabilité? Les jeunes cadres masculins ont-ils la même conception? Ou y a-t-il là un rapport avec le niveau d'encadrement et l'expérience en tant que cadre? En relation à la sociabilité, il est tentant de croire qu'en effet les plus jeunes ont une sociabilité différente, plus axée notamment sur les nouvelles technologies, les réseaux sociaux. Toutefois, il est pertinent de souligner, comme l'affirment Cardon et Smoreda (2014), que les études qui ont été faites à ce sujet concluent, du

moins jusqu'ici, que les échanges numériques des individus constituent une prolongation de leur vie sociale, autrement dit, il existe une corrélation entre la sociabilité face-à-face et la sociabilité médiatisée, la majorité des interactions en ligne ne font que reproduire la sociabilité hors ligne, ce qui, en principe, enlève cette option comme facteur pouvant expliquer cette divergence générationnelle. Par ailleurs, toujours selon les mêmes auteurs, les liens qu'on établit à travers les nouvelles technologies sont des liens faibles, ce qui n'est pas le type de lien privilégié par les jeunes cadres que nous avons rencontrés. Ce serait important de clarifier ces facteurs pour être en mesure d'apporter de solutions plus appropriées à ces jeunes cadres de la fonction publique.

D'autres aspects qui s'ouvrent à partir de nos résultats

Évidemment, la première chose qu'il faudrait aborder tout de suite est l'élargissement de notre étude, avec une perspective différente dans le but de vérifier si les résultats obtenus peuvent être généralisés. Un autre aspect qui nous semble important suite à cette étude, concerne la possible appartenance multiple des femmes à des réseaux dont les objectifs sont différents, presque opposés. Nous pensons ici aux réseaux de femmes dont la finalité n'est pas toujours

d'échanger des informations et des expériences de travail, mais de discuter sur leur condition de femmes managers. Nous pensons cette voie mérite aussi d'être explorée en profondeur d'abord et étudiée plus largement ensuite, car cela peut fournir quelques explications possibles aux problèmes des femmes concernant le réseautage informel. Rappelons ici, comme le soulignent Degenne et Forsé (2004), qu'il faudrait s'interroger sur les formes et l'intensité de l'engagement des femmes dans ces différents réseaux ainsi que sur leurs effets, notamment sur leur activité en tant que cadres.

Cette problématique peut aussi être envisagée d'un autre point de vue, soit celui de la construction de l'identité. Cette dernière étant un processus de construction de sens, l'individu peut avoir plusieurs identités, ce qui provoque de tensions et même de contradictions qui affectent son action (Castells, 2001). Les femmes cadres sentent qu'il y a une tension entre le fait être femme et celui d'être cadre?

La persistance des stéréotypes concernant la façon de gérer des femmes, est une autre voie qui s'ouvre suite à cette recherche. Comme le soulignent Kellerman et Rhode (2009), ces stéréotypes font en sorte que lorsqu'elles sont en situation de gestion, elles se sentent obligées de travailler beaucoup plus que leurs collègues masculins pour démontrer qu'elles sont compétentes. Les propos de

plusieurs de nos interviewées nous permettent d'affirmer, dans le même sens que Bender et Pigeyre (2008), qu'elles-mêmes se jugent sévèrement en ce sens. Pourtant, elles accordent une importance primordiale aux relations interpersonnelles et à la notion de réciprocité, ce qui en principe devrait les pousser à entrer dans la dynamique relationnelle. Pourquoi les femmes, notamment lorsqu'elles débutent en tant que cadres, ne considèrent pas important de réseauter et se jugent, en même temps, si sévèrement en relation au réseautage?

En ce sens, nous insistons sur l'importance de faire la même étude avec les cadres masculins, car selon l'étude d'O'Toole (2014) par exemple, ce sont les gestionnaires publics en général qui ont tendance à ignorer les réseaux informels, qui sont pourtant un élément clé pour améliorer et adapter le management, car c'est seulement à travers ces réseaux que l'on peut générer une coopération dans les organisations. Si cette défaillance de réseautage réapparaît avec les cadres masculins, cela nous amènerait à aborder le problème sur l'angle de ce que les récents travaux de Linhart (2015) proposent comme réflexion, C'est-à-dire, que l'organisation du travail actuelle et la sur-humanisation du management moderne nous ont conduit à la non-reconnaissance de la professionnalité des gens; elle affirme que la détresse répandue

aujourd'hui dans nos organisations vient de là. L'insistance de nos interviewées sur leur formation et leurs compétences peut être associée à cette dimension du management moderne et comporte une autre percée de cette étude, qui pourrait aussi être un facteur déterminant de la faible sociabilité des cadres.

Nos résultats en relation avec les cadres de niveau 4 sont très importants, car ils ouvrent la porte non seulement à envisager la question des différences générationnelles, mais aussi celle de l'organisation du travail dans les organisations publiques: est-ce la formation de ces jeunes cadres qui impacte sur la sociabilité et par ricochet sur l'organisation du travail ou l'inverse? Il nous semble que cette voie doit être étudiée dans nos organisations publiques et que cela nous permettrait de faire des avancées importantes dans le domaine managérial.

Il nous semble aussi que la question de décroisonner les organisations publiques et favoriser la création de capital social mérite d'être abordée à partir du concept de réseau informel. En ce sens, élargir la perspective abordée dans cette étude, par exemple aux cadres –de tout genre- en les questionnant sur leurs conceptions du réseautage ainsi que sur la façon dont ils perçoivent et conçoivent

le rôle de l'organisation dans sa facilitation, pourrait apporter des éléments fort intéressants pour le management.

En termes de capital social, nos résultats nous amènent aussi à nous poser d'autres questions, est-ce la structuration de la carrière dans les organisations publiques, qui détermine le peu d'importance qu'on semble accorder aux réseaux informels? Avons-nous vraiment mis la notion de compétence de l'avant ou nous continuons de faire carrière sur la base de la notion de qualification? Nos résultats nous permettent d'avancer qu'il est possible que la perspective de qualification soit toujours prioritaire, ou encore, comme nous l'affirmons plus haut, que la non-reconnaissance de la professionnalité amène les gens à mettre leurs énergies là-dessus, plutôt que renforcer leurs réseaux dans le but d'avoir accès à des informations stratégiques diverses et variées.

Finalement, un autre facteur qui découle de cette étude est en relation avec la force des liens. La collaboration et le soutien semblent fondamentaux comme ressources à échanger dans les réseaux selon nos résultats. Ceci amène les gens à prioriser les liens forts. Ces derniers sont aussi importants, car ils favorisent la circulation de connaissances complexes. Ce qui nous amène à une dernière réflexion qui pourrait être abordée dans des études

postérieures: il nous semble évident, à partir de ce que nos participantes nous ont décrit, que les réseaux informels composés de liens faibles, ouvrent la porte et multiplient les possibilités de développer des liens forts. Autrement dit, sans les réseaux informels, il serait aussi beaucoup plus difficile de développer de nouveaux liens forts. En ce sens, nous nous posons la question : est-ce que les réseaux informels de liens faibles, favorisent l'émergence de liens forts?

CONCLUSION

Nous avons fait cette recherche avec l'objectif d'éclairer en profondeur la perception des femmes cadres de la fonction publique québécoise en relation avec les réseaux informels. Notre intérêt pour le sujet est en relation avec l'importance que ces réseaux, définis en termes de sociabilité, ont par rapport à la compétence individuelle, notamment chez les cadres, l'impact sur la performance organisationnelle, entendue comme création de capital social, et l'interrelation entre ces deux niveaux micro et macro organisationnel, médiatisée par l'organisation du travail. Le choix de nous intéresser uniquement aux femmes et non à l'ensemble des cadres, vient du fait que lors de notre recension, nous avons trouvé plusieurs études qui avaient abordé les limitations auxquelles les femmes font face pour accéder et réussir dans les postes de haute direction, qui mentionnent parmi d'autres facteurs le manque de réseautage et le peu d'importance qu'elles semblent y accorder.

Les résultats de cette recherche nous ont permis une perception plus approfondie de la conception que les femmes cadres rencontrées ont des réseaux. Ils nous permettent aussi d'avancer que de façon générale les femmes cadres de la fonction publique québécoise font du réseautage et qu'elles considèrent cela important, contrairement à ce que des nombreuses études affirment.

Cette étude nous a permis aussi d'apporter quelques contributions importantes. Une de ces contributions, et peut-être une de plus significatives, est la différence générationnelle très nette qui apparaît entre les femmes que nous avons interviewées en relation avec la conception du réseautage. Deux profils assez différents surgissent de l'analyse de nos résultats: entre les cadres plus jeunes dont la conception du réseautage est attachée à leur travail quotidien, les équipes qu'elles gèrent et les objectifs qu'elles doivent atteindre. Ainsi, leur description de ce qu'elles appellent réseautage correspond à une vision très formelle du réseau, plutôt axée sur la hiérarchie et limitée aux gens qui les entourent quotidiennement au travail. Dans le cas des femmes cadres plus âgées, qui occupent aussi de postes à un niveau d'encadrement supérieur, le portrait qu'elles nous ont dressé est différent: elles font une distinction entre le type de liens qu'elles établissent dans leur réseau informel au niveau personnel, axé sur la sociabilité, et celui qu'elles vont privilégier dans leur réseau formel avec leurs subordonnés.

La présence de ces deux profils nous semble très importante et nous questionne sur les résultats d'autres études sur le sujet. Évidemment, il faudra d'abord faire une étude pour vérifier si ces résultats peuvent être généralisés, mais en attendant, ils ouvrent la porte à des

questions sur lesquelles il faudrait se pencher, en particulier l'incidence en tant que cadre et le niveau d'encadrement sur la conception et la forme de réseautage privilégiée.

Par ailleurs, nos résultats nous permettent aussi de stipuler que deux autres facteurs s'avèrent importants et semblent jouer un rôle marquant dans le réseautage en termes de sociabilité, soit l'organisation du travail, en particulier la prépondérance de la gestion par projets dans le secteur public et l'importance accordée à la formation comme élément essentiel pour bien gérer. Ces deux voies méritent d'être explorées dans des études postérieures.

Tous ces éléments peuvent s'avérer de facteurs significatifs pour expliquer l'idée que les cadres se font du réseautage, le type de liens qu'ils vont privilégier et les ressources qu'ils vont y échanger, ce qui peut être déterminante pour leur compétence personnelle et pour l'incidence que cela peut avoir sur l'évolution des modes d'organisation du travail et la performance organisationnelle.

Ces aspects devraient être abordés avec les cadres de la fonction publique québécoise en général et non seulement en relation avec les femmes, étant donné l'importance de la portée qu'ils peuvent avoir.

Limitations de l'étude

Dans une étude qualitative, on ne peut analyser que ce que l'on a recueilli, c'est-à-dire, on ne peut que s'en tenir aux propos des participants. Notre ambition était d'explorer en profondeur le rapport que les femmes entretiennent avec les réseaux informels et d'analyser, à partir de leurs propos, les liens qu'il était possible d'établir entre leur conception du réseautage, le modèle de la compétence et la création de capital social dans l'organisation. Ces liens nous semblent plus clairs et ouvrent la porte à d'autres possibilités de recherche qui permettent d'établir une relation entre cette notion du réseautage et la conception du travail du cadre qui se dégage. Cette relation s'insinue de façon assez nette dans nos résultats, il serait important de donner suite dans le but d'ancrer cette relation dans une première tentative de théorisation.

Bien entendu, une limitation importante est que ces résultats ne peuvent pas être généralisés étant donné qu'il s'agit d'une étude qualitative de type exploratoire. Il serait en ce sens important d'ouvrir au moins deux perspectives de continuation, d'une part, vérifier si ces résultats sont généralisables, de l'autre, aborder le sujet auprès des cadres masculins, car rien nous permet d'affirmer que ce tableau dépeint une conception et une vision uniquement

féminine et qu'il n'est pas partagé par les hommes, en particulier les cadres plus jeunes. Plus encore, Bréchon (2003) affirme que les résultats de son étude (une enquête internationale menée dans plusieurs pays d'Europe) montrent qu'il n'y a aucune différence sur le niveau de confiance à autrui et le degré d'individualisme entre hommes et femmes (résultats de son enquête internationale).

Dans notre cas, les données ont été obtenues à travers des entretiens semidirectifs, que nous avons choisis, car c'est la méthode la plus appropriée pour connaître en profondeur la perspective des acteurs. Mais cette méthode comporte aussi des limites, notamment en termes de subjectivité. En effet, l'entretien baigne dans l'univers de la parole dont les interviewées se servent pour décrire ce qu'elles pensent et dont le chercheur se sert pour l'analyse, et le langage est l'expression de la subjectivité. Il peut en ce sens faire place aux biais, notamment d'interprétation. Nous avons choisi l'approche phénoménologique pour éviter autant que possible ces biais dans notre analyse, mais cela ne garantit pas leur absence absolue et totale. Par ailleurs, dans un entretien, le participant nous donne sa perspective à un moment donné, ce qui n'empêche pas les biais dans ces propos en relation avec le moment, la situation et le discours qui prévaut dans le milieu concernant le sujet abordé. C'est pour cette raison que nous avons décidé de faire deux vagues d'entretiens pour

vérifier les ressemblances et les différences. Nous avons tenté avec ce choix de compléter et renforcer la fiabilité de nos résultats. En suivant les étapes du processus d'analyse décrites par Huberman et Miles (2003), soit le codage des données, la présentation de ces données et la formulation et vérification des conclusions, nous avons considéré important d'élargir l'information obtenue avec des nouveaux entretiens. Mais encore là, le nombre d'entretiens nous oblige à émettre une mise en garde concernant les résultats, de là l'importance de donner suite à cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions? *British Journal of Management*, 20(1), 1-12. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00549.x
- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the Impact of Gender Stereotypes on the Advancement of Women in Organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103-111. doi: 10.1111/j.1471-6402.2004.00127.x
- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66, 56-65. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris: La Découverte.
- Alter, N. (2011). Le paradigme du don : critique, ou leçon de management ? *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Février 2011(1), 46-51. doi: 10.3917/rindu.111.0046
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Amintas, A., & Junter, A. (2009). L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale. *Cahiers du Genre*, 47(2), 103-122. doi: 10.3917/cdge.047.0103
- Amherdt, C. et al (2000) *Compétences collectives dans les organisations. Émergence, gestion et développement* – PUL, Québec.

- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Andrews, R., & Brewer, G. A. (2013). Social Capital, Management Capacity and Public Service Performance. *Public Management Review*, 15(1), 19-42. doi: 10.1080/14719037.2012.662445
- Aoki, M. (2010). Le capital social « individuel », les réseaux « sociaux » et leurs liens avec le jeu économique. *Revue d'économie du développement*, 18(4), 97-119. doi: 10.3917/edd.244.0097
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, InterÉditions, 330 pages.
- Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Lindsay, V. J. (2008). On Being a Knowledge Worker. *Organizational Dynamics*, 37(4), 365-377. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.005>
- Aubert, N. (2005). *Management : aspects humains et organisationnels* (8e éd. corr. ed.). Paris: Presses universitaires de France.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 17-30. doi: 10.3917/nrp.013.0017
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.

- Backouche, I., Godechot, O., & Naudier, D. (2009). Un plafond à caissons : les femmes à l'EHESS. *Sociologie du Travail*, 51(2), 253-274.
doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.007>
- Badinter, E. (2003). *Fausse route*. Paris: O. Jacob.
- Badoux, C. (2005). *La Passion de l'université : les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*. Cap Rouge: Presses Inter universitaires. 552 pages. ISBN : 9782894410806 (2894410808)
- Badoux, C. (1994). *La gestion en éducation : une affaire d'hommes ou de femmes ? : pratiques et représentations du pouvoir*. Cap Rouge: Presses inter universitaires
- Bah, R.-D. (2008). Capital social des dirigeants et performance des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 231-232(3-4), 131-135. doi: 10.3917/rsg.231.0131
- Baker, W. E. (2000). *Achieving success through social capital : tapping the hidden resources in your personal and business networks*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ballard, R., Bonin, D., Robinson, J., & Xaba, T. (2008). Planification stratégique et formes émergentes de démocratie à Ethekwini, Duban. *Revue Tiers Monde*, 196(4), 837-850. doi: 10.3917/rtm.196.0837
- Barden, J. Q., & Mitchell, W. (2007). Disentangling the influences of leaders relational embeddedness on interorganizational exchange. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1440-1461.

- Baret, C., Huault, I., & Picq, T. (2006). Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, 163(4), 93-106. doi: 10.3166/rfg.163.93-106
- Baret, C., & Oiry, E. (2014). La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public. *Gestion*, 39(2), 94-103. doi: 10.3917/riges.392.0094
- Barlatier, P.-j., Bénédic, M., Josserand, E., & Villesèche, F. (2013). Le potentiel stratégique des réseaux d'anciens. Une étude exploratoire. *Revue française de gestion*, 232(3), 163-182. doi: 10.3166/RFG.232.163-182
- Baron, X. (2013). Construire des collectifs de travailleurs du savoir. *L'Expansion Management Review*(1), 118.
- Baron, X. (2010). « Jouer » ou « habiter » son rôle d'encadrant ? *L'Expansion Management Review*(1), 24.
- Batal, C., & Fernagu-Oudet, S. (2013). Compétences, un folk concept en difficulté ? *Savoirs*, 33(3), 39-60. doi: 10.3917/savo.033.0039
- Baumard, P. et Ibert, J. (2007) Quelles approches avec quelles données? Dans Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management* (3e éd. ed.). Paris: Dunod.
- Beauzamy, b. (2009). Rôles genrés et stéréotypes: une analyse de la perception des acteurs. In P. Gaborit (Ed.), *Les stéréotypes de genre : identités, rôles sociaux et politiques publiques* (pp. 67-98). Paris: L'Harmattan.

- Bell, D. (1998). Civil Society versus Civic Virtue. In A. Gutmann (Ed.), *Freedom of Association* (pp. 382; p. 239-266). Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Belle, F. (1991). *Être femme et cadre*. Paris: L'Harmattan.
- Belghiti-Mahut, S., & Landrieux-Kartochian, S. (2008). Le plafond de verre, encore et toujours. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (Eds.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 105-124). Paris: AGRH , Vuibert.
- Belghiti, S. et Rodhain, F (2001). Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises? *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, (190-191), 107. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220850986?accountid=10748>
- Bender, A.-F., & Pigeys, F. (2008). Carrière des femmes entre opportunités, contraintes et choix. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (Eds.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 85-104). Paris: AGRH , Vuibert.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2006). *La construction sociale de la réalité* ([Nouv. éd.] ed.). Paris: A. Colin. 357 p. ISBN 9782200345952 - 220034595X.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N., Jr. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230. doi: 10.2307/3109905
- Bernabé Aguilera, M. (2002). The Impact of Social Capital on Labor Force Participation: Evidence from the 2000 Social Capital

- Benchmark Survey. *Social Science Quarterly* (Wiley-Blackwell), 83(3), 853-874. doi: 10.1111/1540-6237.00118
- Bernier, A. (2015). Les compétences au carrefour des mutations du travail et des acteurs. Entre tensions et compromis. In PUQ (Ed.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées* (pp. 49-81). Québec: D'Amours, M., Soussi, S. et Tremblay, D. (Ed.).
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2006). *La construction sociale de la réalité* ([Nouv. éd.]. ed.). Paris: A. Colin.
- Bertucci, M.-M. (2009). Place de la réflexivité dans les sciences humaines et sociales : quelques jalons. *Cahiers de sociolinguistique*, 14(1), 43-55. doi: 10.3917/csl.0901.0043
- Bessy, C., & Larquier, G. (2010). Diversité et efficacité des intermédiaires du placement. *Revue française d'économie*, XXV(2), 227-270. doi: 10.3917/rfe.102.0227
- Bevort, A. (2003). À propos des théories du capital social : du lien social à l'institution politique. *Sociologie du Travail*, 45(3), 407-419. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296\(03\)00041-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296(03)00041-4)
- Bidart, C. (1988). Sociabilités: quelques variables. *Revue française de sociologie*, 29(4), 621-648. doi: 10.2307/3321515
- Bidart, C. (2011). *La vie en réseau : dynamique des relations sociales* (1re éd.. ed.). Paris: Presses universitaires de France.
- Bidart, C. (2012). Réseaux personnels et processus de socialisation. *Idées économiques et sociales*, 169(3), 8-15. doi: 10.3917/idee.169.0008

- Birdir, K., & Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: A delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205-209. Retrieved from <http://banques.enap.ca/Proxy.pl?adresse=http://search.proquest.com/docview/228409652?accountid=10748>
- Blanchet, P. (2009). La réflexivité comme condition et comme objectif d'une recherche scientifique humaine et sociale. *Cahiers de sociolinguistique*, 14(1), 145-152. doi: 10.3917/csl.0901.0145
- Blum, G., & Ebrahimi, M. (2014). De la connaissance des réseaux aux réseaux de la connaissance. Vers de nouveaux modèles d'organisation innovants. *Management & Avenir*, 67(1), 207-223. doi: 10.3917/mav.067.0207
- Boillot, J.-J., Bevort, A., & Lallement, M. (2006). Le Capital social. Performance, équité et réciprocité. *L'Économie politique*, 31(3), 107-112. doi: 10.3917/leco.031.0107
- Boni Le Goff, I. (2010). « Au nom de la diversité » : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France. *Sociologies pratiques*, 21(2), 83-95. doi: 10.3917/sopr.021.0083
- Borgatti, S., & Halgin, D. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.
- Bourdieu, P, Passeron, J-C. et Chamboredon, J. (1986) *Le métier du sociologue: préalables épistémologiques* - Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, Paris. 357 pages

- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Paris: Éditions du Seuil.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*. Paris: Éditions du Seuil.
- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2011). La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 79(1), 56-71. doi: 10.3917/grhu.079.0056
- Boutillier, S. (2008). Femmes entrepreneures : motivations et mobilisation des réseaux sociaux. *Humanisme et Entreprise*, 290(5), 21-38. doi: 10.3917/hume.290.0021
- Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, 28(2), 327. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/229540109?accountid=10748>
- Bréchon, P. (2003). Confiance à autrui et sociabilité : analyse européenne comparative. *Revue internationale de politique comparée*, 10(3), 397-414. doi: 10.3917/ripc.103.0397
- Brière, S., & Rinfret, N. (2010). La réalité des femmes sur les Conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État: obstacles et accès. . *La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 15(1), 29 p. URL : http://www.innovation.cc/francais/rinfret_article_femmes_2revise18.pdf

- Bruckmüller, S., Ryan, M., Rink, F., & Haslam, A. (2014). The Glass Cliff: Examining Why Women Occupy Leadership Positions in Precarious Circumstances. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (First edition. ed., pp. 314-331). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Brulhart, F., & Claye-Puaux, S. (2009). Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique. *Management & Avenir*, 24(4), 65-82. doi: 10.3917/mav.024.0065
- Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, 204(5), 83-86.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2014). 9. Des femmes et des réseaux : mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité. *Regards croisés sur l'économie*, 15(2), 166-182. doi: 10.3917/rce.015.0166
- Burke, R. J. (2014). Organizational Culture, Work Investments, and the Careers of Men: Disadvantages to Women? In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (First edition. ed., pp. 371-392). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Burke, M., & Sarda, P. (2007). *Émergence des valeurs féminines dans l'entreprise : une révolution en marche* (1re éd. ed.). Bruxelles: De Boeck.
- Burke, R. J., & Karambayya, R. (2005). Women in management in Canada. In M. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management worldwide : facts, figures and analysis* (pp. xiv, 354 p.). Aldershot, Hants, England: Ashgate.

Burke, R. (2002) «Organizational Values, Job Experiences and Satisfaction Among Managerial and Professional Women and Men: Advantage Men?» - In *Women in Management Review*, V. 17, n° 5, p. 228-236. doi:10.1108/09649420210433184

Burke, Ronald J., Julia M. Bristor, Mitchell G. Rothstein, (1995a) "The role of interpersonal networks in women's and men's career development", *International Journal of Career Management*, Vol. 7 Iss: 3, pp.25 – 32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09556219510086788>

Burke, Ronald J., Mitchell G. Rothstein, Julia M. Bristor, (1995b) "Interpersonal networks of managerial and professional women and men: descriptive characteristics", *Women in Management Review*, Vol. 10 Iss: 1, pp.21 – 27. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09649429510077458>

Burt, R. S. (2012). Network-Related Personality and the Agency Question: Multirole Evidence from a Virtual World. *American Journal of Sociology*, 118(3), 543-591.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure an introduction to social capital*. Oxford
New York: Oxford University Press.

Burt, Ronald S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. doi: 10.1086/421787

Burt, R. (1998). The Gender of Social Capital. *Rationality and Society*, 10 (1), 5-46. doi: 10.1177/104346398010001001

Burt, R. S. (1992). *Structural holes : the social structure of competition*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.

- Buscatto, M. (2006). Introduction : quand la qualification fait débat(s). *Formation emploi*, 96(4), 2-2.
- Caillé, A. (2012). Le triple don et/ou la triple aliénation des femmes. *Revue du MAUSS*, 39(1), 37-48. doi: 10.3917/rdm.039.0037
- Caillé, A. (2008). Les ressorts de l'action (Éléments d'une théorie anti-utilitariste de l'action II). *Revue du MAUSS*, 31(1), 365-396. doi: 10.3917/rdm.031.0365
- Calas, M., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing Gender-and-Organization: Changing Times...Changing Theories? In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (First edition. ed., pp. 17-52). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Calás, M. et Smircich, L. (1996) «From the Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies» - In Clegg, S. et Hardy, C. (1999) *Studying Organization. Theory and Method*. pages 212-251. Sage Publications, London.
- Camman, C., & Livolsi, L. (2007). Enjeux et difficultés de la gestion des cadres intermédiaires chez les prestataires de services logistiques. (French). *Logistique & Management*, 15(2), 43-54.
- Campenhoudt, L. v., Quivy, R., & Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd. ent. rev. et augm. ed.). Paris: Dunod.
- Camussi, E., & Leccardi, C. (2005). Stereotypes of working women: the power of expectations. *Social Science Information*, 44(1), 113-140. doi: 10.1177/0539018405050463

- Cardon, D., & Smoreda, Z. (2014). Réseaux et les mutations de la sociabilité. *Réseaux*, 184-185(2-3), 161-185. doi: 10.3917/res.184.0161
- Carrier, C., Julien, P.-A., & Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31(2), 36-50. doi: 10.3917/riges.312.0036
- Casilli, A. A. (2012). Être présent en ligne : culture et structure des réseaux sociaux d'Internet. *Idées économiques et sociales*, 169(3), 16-29. doi: 10.3917/idee.169.0016
- Castells, M. (1999). *Le pouvoir de l'identité*. Paris: Fayard.
- Castells, M. (2001). *L'ère de l'information* (Nouv. éd. ed.). Paris: Fayard.
- Catalyst, (page consulté le 15 octobre 2014) *Women in Senior Management in Canada, Women in Management in Canada* (en ligne),
<http://www.catalyst.org/knowledge/women-senior-management-canada>
<http://www.catalyst.org/knowledge/women-management-canada>
- Chabaud, D., & Lebègue, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 7(3), 43-60. doi: 10.3917/rimhe.007.0043
- Chanson, G., & Edouard, S. (2013). L'évolution d'un réseau social dans une réorganisation : « fluctuat nec mergitur ». *@GRH*, 7(2), 89-112. doi: 10.3917/grh.132.0089

- Chauvet, V., & Chollet, B. (2010). Management et réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche. *Revue française de gestion*, 202(3), 79-96.
- Chollet, B. (2006). Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel ? Le cas de l'ingénieur R&D. *Revue française de gestion*, 163(4), 107-125. doi: 10.3166/rfg.163.107-126
- Clermont, P. (1989) «Dis-moi qui tu fréquentes et je te dirais qui tu es» - Dans *Échange*, V. 6, n° 4, p.3-5
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. doi: 10.2307/2780243
- Coleman, J. S. (1993). The Rational Reconstruction of Society. *American Sociological Review*, 58(1), 1.
- Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue française de gestion*, 202(3), 127-143.
- Corcuff, P. (2004). *Les nouvelles sociologies : constructions de la réalité sociale* ([Nouv. éd.].. ed.). Paris]: Armand Colin.
- Cornet, A., & Bonnivert, S. (2008). Leadership et genre. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (Eds.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 125-138). Paris: AGRH , Vuibert.

- Cornet, A. (2002). Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes: Quels impacts pour la gestion? *Management International*, 7(1), 1-10. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/204443780?accountid=10748>
- Côté L., Fortin, A. e. & Langlois, S. (2002). Le capital social dans les régions québécoises. *Recherches Sociographiques*, 43(2), 353-368.
- Côté, L. (1999). *Le capital social : examen de la notion à la lumière d'une étude empirique portant sur les conseils régionaux de développement du Québec*. Université Laval, Sainte-Foy, Qc.
- Coulet, J.-C. (2014). Des caractéristiques de l'expertise au management des compétences individuelles et collectives. *Management & Avenir*, 67(1), 122-135. doi: 10.3917/mav.067.0122
- Coulet, J. C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain*, 74(1), 1-30. doi: 10.3917/th.741.0001
- Cousin, B., & Chauvin, S. (2012). L'économie symbolique du capital social. Notes pour un programme de recherche. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 193(3), 96-103. doi: 10.3917/arss.193.0096
- Cross, C., & Armstrong, C. (2008). Understanding the role of networks in collective learning processes: The experiences of women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 600-613.
- Cucchi, A. (2013). « Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Études de cas sur les dynamiques sociales de

- l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux », par Myriam Karoui. *Systèmes d'information & management*, 18(1), 126-128. doi: 10.3917/sim.131.0126
- Davidson, M., & Burke, R. J. (2005). *Women in management worldwide : facts, figures and analysis*. Aldershot, Hants, England: Ashgate. xiv, 354 p. ISBN 0754608379
- Defélix, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, 4(2), 7-20. doi: 10.3917/neg.004.0007
- Degenne, A. (2009). Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones. *Vol 16*. doi: 10.5565/rev/redes.365
- Degenne, A., & Forsé, M. (2004). *Les réseaux sociaux* (2e éd. ed.). Paris: A. Colin. 294 p. ISBN 2200266626
- Delavallée, E. (2010). Le métier de manager : de l'expérience à la compétence. *L'Expansion Management Review*, 138(3), 120-130. doi: 10.3917/emr.138.0120
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks , Calif.: Sage Publications.
- Descarries, F. (1998). Le projet féministe à l'aube du XIe siècle un projet de libération et de solidarité qui fait toujours sens. *Cahiers de recherche sociologique*(30), p. 179-210
- Deschamps, J.-C., Morales, J. F., Paez, D., & Worchel, S. (1999). *L'identité sociale: La construction de l'individu dans les relations entre groupes*. Grenoble PUG (Presses Universitaires de Grenoble). 269p. ISBN : [13] 9782706108259 — [10] 2706108258

- Deschenaux, F., & Laflamme, C. (2009). Réseau social et capital social : une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois *SociologieS [En ligne]* (mis en ligne le 02 juin 2009), 20 p.
- Des Rosiers, M., & Lépine, I. (1991). La place des femmes dans la gestion : perspectives de recherche. In I. Lépine & C. Simard (Eds.), *Prendre sa place! : les femmes dans l'univers organisationnel*. (pp. xxii, 365 p.). Montréal: Agence d'Arc.
- De Wever, S., Martens, R., & Vandenberg, K. (2005). The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*, 58(12), 1523-1543.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>
- Drucker-Godard, C., S. Ehlinger et C. Grenier, C. (2007) Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management* (3e éd. ed.). Paris: Dunod.
- Dubois, M. (1993). *Les fondateurs de la pensée sociologique*. Paris: Ellipses. 190 p. ISBN 2729893091
- Dupuich, F. o. (2007). *Les compétences managériales : enjeux et réalités*. Paris: Harmattan. 313 p. ISBN 9782296039995
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160(1), 261-292. ISSN 0338-4551

- Durkheim, m. (2002). *De la division du travail social*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay. ISBN 1554411440. URL <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.due.dell>
- Dye, K., & Mills, A. J. (2011). Duelling Discourses at Work: Upsetting the Gender Order. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(4), 427-439. doi: 10.1002/cjas.202
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Developments in the Workplace Gender Equality. In M. Barreto, M. Ryan, & M. Schmitt (Eds.), *The Glass Ceiling in the 21st Century* (pp. 19-47). Washington: American Psychology Association.
- Elias, N. (2012). *La société des individus*: Pocket. 301 pages. ISBN 9782266143127 - 2266143123
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (2000). Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail. *Sociologie du travail*, 42(3), 411-432. doi: 10.1016/S0038-0296(00)01088-8
- Fabre, C., Gatignon-Turnau, A.-L., & Ventolini, S. (2012). COMMENT GÉRER un changement de carrière? *Gestion*, 37(3), 36-42.
- Faÿ, É. (2011). Le management au risque de la dérision. *Revue Projet*, 323(4), 69-75. doi: 10.3917/pro.323.0069
- Fels, A. (2004). Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60. Issn: 00178012

- Ferrary, M. (2010). Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social. *Revue d'Économie Industrielle*, (129), 171-202,12. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/872850480?accountid=10748>
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political Skill at Work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Feyerabend, P. (1979). *Contre la méthode : esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*. Paris: Éditions du Seuil.
- Fortier, I., & Harel Giasson, F. (2007). Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *recherches féministes*, 20(1), 1-26. doi: 10.7202/016114ar
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd. ed.). Montréal: Chenelière Éducation.
- Fortin, A. (2007). Sociabilité, identités et vie associative. In A. c. d. s. e. a. d. l. f. Colloque (Ed.), (pp. p. 259-286.). Chicoutimi: J.-M. Tremblay. ISBN 9781412361965. URL : <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030076186>
- Fray, A.-M., & Picouneau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38(8), 72-88. doi: 10.3917/mav.038.0072
- Friedman, S. R., Mateu-Gelabert, P., Curtis, R., Maslow, C., Bolyard, M., Sandoval, M., & Flom, P. L. (2007). Social Capital or Networks, Negotiations, and Norms? A Neighborhood Case Study. *American Journal of Preventive*

Medicine, 32(6, Supplement), S160-S170.
doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.amepre.2007.02.005>

Fukuyama, F. (1992). *La fin de l'histoire et Le dernier homme*. Paris: Flammarion. 452 p. ISBN 2082115488

Gaborit, P. (2009). *Les stéréotypes de genre : identités, rôles sociaux et politiques publiques*. Paris: L'Harmattan.

Garavan, T. et McGuire, D. (2001) «Competencies and Workplace Learning: some Reflections on the Rhetoric and the Reality» - In *Journal of Workplace Learning*, V. 13, n° 4, p. 144-163

García-Valdecasas Medina, J. I. (2012). Una definición estructural de capital social. *2012*, 20. doi: 10.5565/rev/redes.411

Gatignon-Turnau, A.-L., Ventolini, S. v., & Fabre, C. (2015). La Poactivité de carrière: un processus d'anticipation ou de planification d'événements? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(95), 26-43,81-82.

Gaulejac, V. d. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Éditions du Seuil. 275 p. ISBN 202068912X

Gaulejac, V. d. (2011). L'injonction d'être sujet dans la société hypermoderne : la psychanalyse et l'idéologie de la réalisation de soi-même. *Revue française de psychanalyse*, 75(4), 995-1006. doi: 10.3917/rfp.754.0995

Gaulejac, V. d. (2011). Management, les maux pour le dire. *Revue Projet*, 323(4), 61-68. doi: 10.3917/pro.323.0061

Geertz, C. (2002). *Savoir local, savoir global : les lieux du savoir* (3e éd. ed.). Paris: Presses universitaires de France.

Géraudel, M. (2011). Comprendre et développer son réseau relationnel: le cas des dirigeants de PME. *Vie & Sciences de l'Entreprise* (188), 10-21.

Géraudel, M., & Chollet, B. (2009). Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel. *Management International*, 13(4), 47-64,141,143,145.

Géraudel, M. (2008). *Réseau personnel du dirigeant de PME et accès aux ressources : le rôle modérateur de la personnalité*. (Ph.D.), Université de Savoie, Chambéry, France. Retrieved from <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2014/09/030677555.pdf>

Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*. Paris: L'Harmattan. 192 p. ISBN 2738425062

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 15(4), 584. Retrieved from <http://banques.enap.ca/Proxy.pl?adresse=http://search.proquest.com/docview/210962624?accountid=10748>

Giorgi, A. (2005). The phenomenological movement and research in the human sciences. *Nursing science quarterly*, 18(1), 75.

Giscombe, K., & Jenner, L. (2009). Career Advancement in Corporate Canada : A Focus on Visible Minorities – Diversity and Inclusion Paractices. (75 pages). *Catalyst Publication*. ISBN# 0-89584-291-2
URL: http://www.catalyst.org/system/files/focus_on_visible_minorities-survey_findings.pdf

- Godbout, J. (2007). *L'esprit du don*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay.
ISBN 9781412359658.
URL <http://dx.doi.org/doi:10.1522/30010518>
- Godechot, O. (2012). Réseaux et classes sociales : le malentendu ?
Revue Française de Socio-Économie, 10(2), 265-271. doi:
10.3917/rfse.010.0265
- Godechot, O., & Mariot, N. (2004). Les deux formes du capital
social. Structure relationnelle des jurys de thèses et
recrutement en science politique. *Revue française de
sociologie*, 45(2), 243-282. doi: 10.3917/rfs.452.0243
- Gordon, L., & Kelley, F. (2013). Une « guerre contre les femmes » ?
Pas si simple. Le contrôle des naissances et la politique
américaine. *Informations sociales*, 177(3), 126-135.
- Grafmeyer, Y. (2004). *L'École de Chicago : naissance de l'écologie
urbaine*. Paris: Flammarion. vii, 377 p. ISBN 9782081226630
- 208080104X
- Granovetter, M. (2008). *Sociologie économique* (Nouv. éd. augm.
ed.). Paris: Éditions du Seuil
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on
Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*,
19(1), 33-50.
- Granovetter, M. (2003). Ignorance, Knowledge, and Outcomes in a
Small World. *Science*, 301(5634), 773-774.
- Granovetter, M. S. (2000). *Le marché autrement : les réseaux de
l'économie*. Paris: Desclée de Brouwer. 239 p. USBN
2220047792

- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. doi: 10.2307/2776392
- Grossetti, M. (2014). Que font les réseaux sociaux aux réseaux sociaux ? *Réseaux personnels et nouveaux moyens de communication*, 184-185(2-3), 187-209. doi: 10.3917/res.184-185.0187
- Grossetti, M. (2009). ¿Qué es una relación social ? Un conjunto de mediaciones diádicas. V. 16. doi: 10.5565/rev/redes.364
- Grossetti, M. (2008). Réseaux sociaux et médiations dans les activités d'innovation. *Hermès, La Revue*, 50(1), 19-27. doi: 10.3917/herm.050.0019
- Grossetti, M., & Barthe, J.-F. (2008). Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue française de sociologie*, 49(3), 585-612.
- Grossetti, M. (2007). Le capital social. Performance, équité et réciprocité, Antoine Bevort, Michel Lallement. La Découverte, Paris (2006). *Sociologie du Travail*, 49(3), 423-425. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.soctra.2007.06.021>
- Grossetti, M., Barthe, J.-F., & Beslay, C. (2006). La mobilisation des relations sociales dans les processus de création d'entreprises. Aperçus à partir d'une enquête en cours. *Sociologies pratiques*, 13(2), 47-59. doi: 10.3917/sopr.013.0047
- Guérin, F. (2006). Le débat sociologique autour du « modèle de la compétence ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(2), 105-118. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pto.2006.01.001>

- Gueye, B. (2009). La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle. *Management & Avenir*, 22(2), 171-187. doi: 10.3917/mav.022.0171
- Guillot-Soulez, C., & Landrieux-Kartochian, S. (2008). Stages et effets de réseaux. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 68(2), 30-48. doi: 10.3917/grhu.068.0030
- Hamidi, C. (2013). Penser le lien social aux États-Unis. *Informations sociales*, 177(3), 14-24.
- Hamouda, A., O'Connor, V., McKeon, H., Henry, C., & Johnston, K. (2006). Co-entrepreneurial ventures. A study of mixed gender founders of ICT companies in Ireland *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 600-619. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610705778>
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Harel Giasson, F., Roy, L., & Dupré, A. (2007). Les réseaux de femmes en gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 151-165. doi: 10.7202/016120ar
- Harel-Giasson, F. (1998). Les habiletés politiques : sans elles, point de salut! In F. Harel-Giasson & L. Lapierre (Eds.), *Habiletés de direction* (pp. 130-139). Montréal: École des hautes études commerciales. ISBN: 2-921510-07-3
- Healy, T., & Côté, S. (2001). *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*. Paris: Organisation de coopération et de développement économiques. 136 p. ISBN 926428589X

- Heilman, M. E. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 877-889. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/198088156?accountid=10748>
- Helfter, C. (2013). Contrepoint — Les Américaines au travail. *Informations sociales*, 177(3), 155-155.
- Helle, H. J. (2014). *The social thought of Georg Simmel*: Sage. ix, 115 pages. ISBN 9781412997652 -1412997658
- Herreros Vázquez, F. (2002). ¿ Son las relaciones sociales una fuente de recursos?: Una definición del capital social.
- Hongseok, O., & Kilduff, M. (2008). The Ripple Effect of Personality on Social Structure: Self-Monitoring Origins of Network Brokerage. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1155-1164.
- Huet, J.-M. (2009). Quel avenir pour les réseaux dans le management ? *L'Expansion Management Review*, 133(2), 104-113. doi: 10.3917/emr.133.0104
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. doi: 10.2307/258823
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165. doi: 10.5465/AMR.2005.15281445

- Jackson, M. O., & Rogers, B. W. (2007). Meeting Strangers and Friends of Friends: How Random Are Social Networks? *American Economic Review*, 97(3), 890-915.
- Jonnaert, P. (2005). *Compétences, constructivisme et interdisciplinarité, contributions essentielles au développement des programmes d'études curriculum de la formation générale de base* (Version provisoire, mai 2005. ed.). Québec: Ministère de l'Éducation, du loisir et du sport, Direction de la formation générale des adultes. URL <http://bibvir2.uqac.ca/archivage/24272431.pdf>
- Jonas, I., & Séhili, D. (2007). De l'inégalité à la différence. L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises. *Sociologies pratiques*, 14(1), 119-131. doi: 10.3917/sopr.014.0119
- Jorro, A. (2015). Savoirs et compétences : valse-hésitation ou nouvelle alliance ? *Le français aujourd'hui*, 191(4), 25-34. doi: 10.3917/lfa.191.0025
- Julien, P.-A., Andriambelason, E., & Ramangalahy, C. (2004). Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 251-269. doi: 10.1080/0898562042000263249
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, N.Y.: BasicBooks.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90. ISSN: 00178012

- Kellerman, B. (2007). *Women and leadership : the state of play and strategies for change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, a Wiley Imprint.
- Kergoat, D. (2005). Rapports sociaux et division du travail entre les sexes. In M. Maruani (Ed.), *Femmes, genre et sociétés : l'état des savoirs* (pp. 21-26). Paris: La Découverte.
- Kuhn, T. S. (2008). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion. 284 p.
- Kilduff, M., & Brass, D. (2010a). Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates *Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357. doi: 10.1080/19416520.2010.494827
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010b). Job design: A social network perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 309-318. doi: 10.1002/job.609
- Knack, S. (2002). Social Capital and the Quality of Government: Evidence From the States. *American Journal of Political Science*, 46(4), 772.
- Koc-Menard, S. (2009). Knowledge transfer after retirement: the role of corporate alumni networks. *Development and Learning in Organizations*, 23(2), 9-11. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14777280910933720>
- Krauss, G. (2011). L'impact des institutions sociales sur la formation du capital social dans la valorisation de la recherche : une analyse sociologique des créations d'entreprises de haute technologie. *Innovations*, 36(3), 83-109. doi: 10.3917/inno.036.0083

- Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. J. (2014). *The Oxford handbook of gender in organizations* (First edition. ed.). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press. xxii, 548 pages. ISBN 9780199658213 - 0199658218
- Laflamme, F. D. a. C. (2009). « Réseau social et capital social : une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois ». *SociologieS [Online], Theory and research, Online since 02 June 2009*, doi: URL : <http://sociologies.revues.org/2902>
- Langlois, S. (1977). Les réseaux personnels et la diffusion des informations sur les emplois. *Recherches Sociographiques*, 18(2), 213-245. doi: DOI : 10.7202/055748ar
- Latour, B. (2001). *Le métier de chercheur : regard d'un anthropologue* (2e éd. rev. et corr. ed.). Paris: Institut national de la recherche agronomique.
- Laufer, J. (2008). Égalité professionnelle et GRH. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (Eds.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 25-43). Paris: AGRH , Vuibert.
- Lazega, E., & Penalva Icher, É. (2011). Réseaux sociaux et coopération entre concurrents. *Hermès, La Revue*, 59(1), 43-49. ISSN 0767-9513
- Lazega, E., Mounier, L., Snijders, T., & Tubaro, P. (2008). Réseaux et controverses : de l'effet des normes sur la dynamique des structures. *Revue française de sociologie*, 49(3), 467-498. doi: 10.3917/rfs.493.0467

- Lazega, E., Jourda, M.-T., Mounier, L., & Stofer, R. (2007). Des poissons et des mares : l'analyse de réseaux multi-niveaux. *Revue française de sociologie*, 48(1), 93-131. doi: 10.3917/rfs.481.0093
- Lazega, E. (2006). Le capital social de l'organisation flexibilisée. *Revue française de gestion*, 163(4), 127-137. doi: 10.3166/rfg.163.127-138
- Le Boterf, G. (2007). *Professionaliser : le modèle de la navigation professionnelle*. Paris: Eyrolles : Éditions d'Organisation. 142 p. ISBN 9782708137509 – 2708137506
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était* (3e éd. modifiée et renouvelée. ed.). Paris: Éd. d'Organisation. 244 p. ISBN 2708130463
- Lee-Gosselin, H., & Ann, H. (2012). Où sont les femmes dans la direction des organisations ? – Document de recherche – Chaire Claire-Bonenfant, *Femmes, Savoirs et Sociétés*, 22 p. Université Laval. ISBN 978-2-921806-13-8 (PDF)
- Lee, R. (2009). Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247-273. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00244.x
- Lee, R. et Robbins, S. (2000). Understanding Social Connectedness in College Women and Men. *Journal of Counseling & Development*, 78(4), 484-491.
- Le Feuvre, N., & Guillaume, C. (2007). Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et

- « dépassement du genre ». *Sociologies pratiques*, 14(1), 11-15. doi: 10.3917/sopr.014.0011
- Lemieux, V. (2000). *À quoi servent les réseaux sociaux?* Sainte-Foy, Québec: Éditions de l'IQRC (Institut québécois de recherche sur la culture.). 109 p. ISBN: 2892243009
- Lemieux, V. (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Paris: Presses universitaires de France.
- Lemieux, V. (1976). L'articulation des réseaux sociaux. *Recherches Sociographiques*, 17(2), 247-260. doi: 10.7202/055716ar
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1996). *La recherche qualitative : fondements et pratiques* (2e éd. ed.). Montréal: Éditions nouvelles.
- Lévi-Strauss, C. (2012). *Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss*. Paris: PUF. 56 p. ISBN 9782130607724 – 2130607721
- Lim, C., & Putnam, R. D. (2010). Religion, Social Networks, and Life Satisfaction. *American Sociological Review*, 75(6), 914-933.
- Lin, N. (2001). *Social capital a theory of social structure and action*. Cambridge, UK. New York: Cambridge University Press. xiv, 278 p. ISBN 9786610416905
- Lincoln, Yvonna S., Susan A. Lynham and Egon G. Guba. (2011). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed. ed., pp. xvi, 766 p.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

- Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development: Empirical evidence. *The Journal of Management Development*, 20(9), 823-829. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/216359765?accountid=10748>
- Liu, C.-H. (2015). Network position and cooperation partners selection strategies for research productivity. *Management Decision*, 53(3), 494-511. doi: doi:10.1108/MD-02-2014-0076
- Livian, Y. F. (2010). Les organisations productrices d'incompétence. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI(39), 189-204. doi: 10.3917/rips.039.0189
- López-Roldán, P., & Alcaide Lozano, V. (2012). El capital social y las redes personales en el estudio de las trayectorias laborales. *2012*, 20. doi: 10.5565/rev/redes.409
- Lortie-Lussier, M., & Rinfret, N. (2005). Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(4), 647-663. doi: 10.3917/risa.714.0647
- Lozares, C., & Molina, J. L. (2012). Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social. *2012*, 20. doi: 10.5565/rev/redes.407
- Lozares, C., & Verd, J. M. (2012). De la Homofilia a la Cohesión social y viceversa. *2012*, 20. doi: 10.5565/rev/redes.408
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123. doi: 10.5465/AME.2005.15841962

- Manolova, T. S., Carter, N. M., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2007). The Differential Effect of Men and Women Entrepreneurs' Human Capital and Networking on Growth Expectancies in Bulgaria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 407-426. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00180.x
- Marchand, I., Saint-Charles, J., & Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec *recherches féministes*, 20(1), 27-54. doi: 10.7202/016115ar
- Markiewicz, D., Devine, I., & Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work job satisfaction and resource implications. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 161-184. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/215867563?accountid=10748>
- Martinache, I. (2012). Les raisons des réseaux. *Idées économiques et sociales*, 169(3), 4-7. doi: 10.3917/idee.169.0004
- Maruani, M. (2005). *Femmes, genre et sociétés : l'état des savoirs*. Paris: La Découverte.
- McDonald, S., & Elder, J. G. H. (2006). When Does Social Capital Matter? Non-Searching For Jobs Across the Life Course. *Social Forces*, 85(1), 522-549.
- McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055. doi: 10.2307/20142289

- McGurk, P. (2013). Management and leadership in public service organizations. In R. J. Burke, A. J. Noblet, & C. L. Cooper (Eds.), *Human resource management in the public sector* (pp. 153-176). Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- McVittie, C., & McKinlay, A. (2012). L'analyse du discours dans les pays anglo-saxons. *Bulletin de psychologie, Numéro 521(5)*, 429-439. doi: 10.3917/bupsy.521.0429
- Mead, G. H. (2007). Emergence and identity. *Emergence : Complexity and Organization, 9(3)*, 75-96. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/214151984?accountid=10748>
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (1998). At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups. *The Academy of Management Journal, 41(4)*, 441-452. doi: 10.2307/257083
- Merckaert, J. (2011). « Le travail, facteur d'isolement ? (introduction) ». *Revue Projet, 323(4)*, 22-22. doi: 10.3917/pro.323.0022
- Mercklé, P. (2011). *La sociologie des réseaux sociaux* (Nouv. éd. ed.). Paris: La Découverte.
- Mercure, D., Vultur, M., Bourdages-Sylvain, M.-P., Fleury, C., & Negura, L. (2010). *La signification du travail : nouveau mod?le productif et ethos du travail au Québec*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd. ed.). Paris: De Boeck.

- Mintzberg, H. (2015). TIME FOR THE PLURAL SECTOR. *Stanford Social Innovation Review*, 13(3), 28-33.
- Mintzberg, H., & Azevedo, G. (2012). Fostering “Why not?” social initiatives – beyond business and governments. *Development in Practice*, 22(7), 895-908. doi: 10.1080/09614524.2012.696585
- Mintzberg, H. (2011). *Manager : ce que font vraiment les managers*. Paris: Vuibert. 350 p. ISBN 9782311002706 - 2311002708
- Mintzberg, H. (2010). *Gérer*. Montréal: Éditions Transcontinental. 375 p. ISBN 9782894724583
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3), 16-17. doi: 10.3917/riges.333.0016
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais! pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement*. Paris: éditions d'Organisation. xvii, 522 p. ISBN 2708130846
- Mintzberg, H. (2005). Une formation flexible nourrie de l'expérience. *L'Expansion Management Review*, 117(2), 44-57. doi: 10.3917/emr.117.0044
- Moody, J., & Paxton, P. (2009). Building bridges: Linking social capital and social networks to improve theory and research. *American Behavioral Scientist*, 52(11), 1491-1506. doi: 10.1177/0002764209331523
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151. doi: 10.2307/20142298

- Morse, J. M. (1994). *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Moyes, D., Ferri, P., Henderson, F., & Whittam, G. (2015). The stairway to Heaven? The effective use of social capital in new venture creation for a rural business. *Journal of Rural Studies*, 39(0), 11-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.02.004>
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Noel-Hureaux, E. (2006). « La compétence interactionnelle. » (dans l'activité de soin). *Recherche en soins infirmiers*, 87(4), 66-74. doi: 10.3917/rsi.087.0066
- Norton, A. (2001). The Market for Social Capital. *Policy*, 17(1), 40-46. ISSN : 10326634. URL : <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=4797022&lang=fr&site=ehost-live>
- Oiry, E. et Iribarne, A. (2001) «La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification» - Dans *Sociologie du travail* – V. 43, p. 49-66.
- Ollivier, M. I., & Tremblay, M. (2000). *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*. Paris: L'Harmattan.
- O'Toole, L. J. (2015). Networks and Networking: The Public Administrative Agendas. *Public Administration Review*, 75(3), 361-371. doi: 10.1111/puar.12281

- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative: une méthodologie de la proximité. H. Dorvil (Éd.), *Problèmes sociaux: théories et méthodologies de la recherche. Tome, 3*.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 3^{ème} éd. Paris : Armand Colin. 423 pages.
- Paradeise, C., & Lichtenberger, Y. (2001). Compétence, compétences. *Sociologie du Travail*, 43(1), 33-48. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296\(00\)01116-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296(00)01116-X)
- Pelletier, M.-L. (2009). *L'entreprise publique de service public : déclin et mutation*. Paris: Harmattan.
- Perret, V., & Girod-Séville, M. (2002). *Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du pragmatisme*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from <http://banques.enap.ca/Proxy.pl?adresse=http://search.proquest.com/docview/1698226727?accountid=10748>
- Perrot, M. (2005). Histoire sociale, histoire des femmes. In M. Maruani (Ed.), *Femmes, genre et sociétés : l'état des savoirs* (pp. 21-26). Paris: La Découverte.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101. doi: 10.2307/20159747.
- Pfeffer, J. et Sutton, R. (2007) *Faits et foutaises dans le management*. Paris : Éd. Vuibert. 265 pages.
- Pigeyre, F. (1999) «Vers une gestion des ressources humaines sexuée?: les carrières des femmes cadres.» - Dans *Revue française de gestion* – no 126, p. 47-55

- Pires, A. P. (2007). *De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay.
- Piris, F., & Dupuy, R. (2007). Mobilisation de ressources dans l'expression de la compétence en activité. Rôle des caractéristiques biographiques et positionnelles et du sens accordé au travail. Le cas des cadres d'une entreprise aéronautique. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 74(2)*, 67-89. doi: 10.3917/cips.074.0067
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard
- Ponthieux, S. (2008). Rubrique - Les analyses du capital social : apports et controverses. *Informations sociales, 147(3)*, 32-33.
- Poupart, J. (1998). *La recherche qualitative : diversité des champs et des pratiques au Québec*. Boucherville, Qu: G. Morin. 249 p.
- Pulcini, E. (2005). Assujetties au don, sujets de don : réflexions sur le don et le sujet féminin. *Revue du MAUSS, 25(1)*, 325-338. doi: 10.3917/rdm.025.0325
- Putnam, R. (2005). A New Movement For Civic Renewal. *PM. Public Management, 87(6)*, 7-10.
- Putnam, R. D. (2002). *Democracies in flux : the evolution of social capital in contemporary society*. Oxford: Oxford University Press. 516 p. ISBN 0195150899 – 0195171608
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone : the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster

paperbacks. 541 p. ISBN 0684832836/ 9780684832838/
0743203046/9780743203043

Putnam, R. D. (1996a). *Bowling alone : America's declining social capital*. Ottawa, On: Centre canadien de gestion.

Putnam, R. D. (1996b). *La société civile en déclin : pourquoi? et après? = The decline of civil society : how come? so what?* Ottawa: Le Centre. v, 30, 28, v p. 0662625668

Putnam, R. D. (1994). Démocratie, développement et communauté civique : témoignage d'une expérience italienne In I. e. T. Serageldin, J. (Ed.), *Culture et développement en Afrique* (pp. 37-80). Washington, D.C.: BID-Banque Mondiale. ISBN: 0-8213-2821-2

Québec, Secrétariat aux emplois supérieurs, Ministère du Conseil Exécutif (2014). *Profil de compétences. Titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion*. [en ligne] <https://www.emplois-superieurs.gouv.qc.ca/documents/profil-competences-tes.pdf>

Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, Conseil du Trésor. *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*. [en ligne] http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_compences.pdf

Rammstedt, O. (1992). *G. Simmel et les sciences humaines : actes du Colloque G. Simmel et les sciences humaines 14-15 septembre 1988*. Paris: Méridiens Klincksieck.

Ravanera, Z., Rajulton, F., & Turcotte, P. (2003). Youth Integration and Social Capital. An Analysis of the Canadian General

- Social Surveys on Time Use. *Youth & Society*, 35(2), 158-182.
doi: doi: 10.1177/0044118X03255030
- Rebelle, B. (1999). *Libres associations : ambitions et limites du modèle associatif*. Paris: Desclée de Brouwer. 264 p. ISBN 2220044076
- Rinfret, N. (2003). Les déterminants individuels du succès à la fonction publique québécoise : comparaison entre les gestionnaires féminins et masculins. *Sources*.
URL : <http://archives.enap.ca/bibliotheques/Sources/sources/V18n2.pdf>
- Rinfret, N. (1991). *L'impact de la force numérique des femmes cadres sur le changement des attitudes ? leur endroit*. Ottawa, S.I.].
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541-562. doi: 10.1002/smj.398
- Rogers, S. et Jarema, P. (2015). A Brief History of Social Capital Research. In John M. Halstead et Steven C. Deller (Ed.) *Social Capital at the Community Level: An Applied Interdisciplinary Perspective*. Pages14-30. New York : Routledge
- Rosenthal, C. (2010). The Mentor Gap. A Barrier to Women in Legislative Leadership. In K. O'Connor (Ed.), *Gender and women's leadership : a reference handbook* (pp. 169-177). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Rothstein, M., Burke, R. J., & Bristor, J. (2001). Structural Characteristics and Support Benefits in the Interpersonal

Networks of Women and Men in Management. *International Journal of Organizational Analysis* (1993 - 2002), 9(1), 4.

- Rousseau, N. et Saillant, F. (2006) Approches de recherche qualitative. Dans Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière-éducation.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007) Échantillon(s). Dans Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management* (3e éd. ed.). Paris: Dunod.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195-222. doi: 10.2307/1519766
- Ryan, M., Aslam, A., & Hersby, M. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484. doi: 10.1037/a0022133
- Sanchez, R., & Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. Une perspective épistémologique. *Revue française de gestion*, 204(5), 105-125.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail : [les effets culturels de l'organisation]* (3e éd. ed.). Paris: Presses de Sciences Po.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail les effets culturels de l'organisation* (4e édition augmentée d'une préface. / de Norbert Alter. ed.). Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 1 vol. (604 p.) ISBN 9782724614954 - 272461495X

- Sandberg, J. (2000) «Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach» - In *Academy of Management Journal*, V. 43, n° 1, p. 9-25
- Sarin, E. (2015). *Traité de science des organisations* ([2e édition]. ed.). Paris: L'Harmattan. 338 pages. ISBN 9782343047683 - 2343047685
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris, Armand Colin, collection Sociétales. 343 pages. ISBN 2200266014 9782200266011
- Senac-Slawinski, R. (2010). De la parité à la diversité : entre Deuxième sexe et discrimination seconde. *From Parity to Diversity: Between Second Sex and Second Discrimination.*, 18(4), 431-444. doi: 10.1080/09639489.2010.516516
- Serban, C. (2012). La méthode phénoménologique, entre réduction et herméneutique. *Les Études philosophiques*, 100(1), 81-100. doi: 10.3917/leph.121.0081
- Sharafizad, J. (2011). Determinants of business networking behaviour of women in small businesses. *Small Enterprise Research*, 18(2), 158-160. ISSN: 13215906
- Simmel, G. (2012). The Fragmentary Character of Life. *Theory, Culture & Society*, 29(7-8), 237-248. doi: 10.1177/0263276412457432
- Simmel, G. (1991). *Sociologie et épistémologie* (2e éd.. ed.). Paris: Presses universitaires de France. 238 p. ISBN 2130439675
- Simmel, G. (1989). *Philosophie de la modernité : la femme, la ville, l'individualisme*. Paris: Payot. 331 p. ISBN 2228881007

- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2000). Gendered Meanings of Commitment from High Technology Engineering Managers in the United Kingdom and Sweden. *Gender, Work & Organization*, 7(1), 1-19.
- Singleton, R. A., & Straits, B. C. (1999). *Approaches to social research* (3rd ed. ed.). New York, Ny: Oxford University Press.
- Soulez, B. (2002). *Cultivez votre réseau relationnel!* (2e éd.). Paris: Éditions d'Organisation.
- Stanton, P., & Manning, K. (2013). High performance work systems, performance management and employee participation in the public sector. In R. J. Burke, A. J. Noblet, & C. L. Cooper (Eds.), *Human Resource Management in the Public Sector* (pp. 255-269). Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Streets, V., & Major, D. (2014). The Oxford handbook of gender in organizations. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (First edition. ed., pp. 293-313). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Strauss, A. L. (1992). *Miroirs et masques : une introduction à l'interactionnisme*. Paris: Métailié.
- Sturgess, G. (2000). Taking social capital seriously. In M. S. Andrew; Latham, Gary; Stewart-Weeks, Martin Norton (Ed.), *Social capital: The individual, civil society and the state* (pp. 49-83): CIS: Centre For Independent Studies
- Symons, G. (2007). Managing emotional spacetime : gender, emotions and organisational contexts. In P. Lewis, & Simpson,

- R. (Ed.), *Gendering emotions in organizations*. (pp. 89-108). Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Thiébault, J.-L. (2003). Les travaux de Robert D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée. *Revue internationale de politique comparée*, 10(3), 341-355. doi: 10.3917/ripc.103.0341
- Thiétart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd. ed.). Paris: Dunod.
- Tocqueville, A. d. (2002). *De la démocratie en Amérique. 1*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay.
- Toupin, L. (2003). *Les courants de pensée féministe*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay.
- Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris: Éditions du Seuil. 506 p.
- Travers, C., & Pemberton, C. (2000). Think Career Global, but Act Local: Understanding Networking as a Culturally Differentiated Skill. In M. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management : current research issues*. (pp. 84-103). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Turcot Di Fruscia, K. (2013). « Nous ne sommes pas les mamans de l'entreprise! » « Le féminin » dans les représentations de la fonction des ressources humaines. *recherches féministes*, 26(1), 49-67. doi: 10.7202/1016896ar
- Tropila, D., & Kleiner, B. H. (1994). Profiles of Successful Women Managers. *Equal Opportunities International*, 13(1/2), 1-6. doi: doi:10.1108/eb010616

- Uzzi, B., & Dunlap, S. (2005). How to Build Your Network. *Harvard Business Review*, 83(12), 53-60.
- Vaast, E. (2008). Travail en réseau et réalités hiérarchiques. Ce que révèlent les systèmes d'information. *Informations sociales*, 147(3), 48-57.
- Vandangeon, I., & Autissier, D. (2012). Les réseaux apprenants comme facilitateurs du changement. *Question(s) de management*, 0(1), 57-76. doi: 10.3917/qdm.121.0057
- Vandenabeele, W. (2013). Motivation, job satisfaction and retention/turnover in public sector. In R. J. Burke, A. J. Noblet, & C. L. Cooper (Eds.), *Human resource management in the public sector* (pp. 214-235). Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Ventolini, S. (2010). Le réseau de développement professionnel des managers. Quels déterminants ? *Revue française de gestion*, 202(3), 111-126.
- Vigliano, M.-H., & Barré, G. (2010). L'effet de la structure du réseau du dirigeant sur sa rémunération. Le cas français. *Revue française de gestion*, 202(3), 97-109.
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public managers: Tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 333-341.
- Wagner, I., & Birbaumer, A. (2007). Les femmes cadres dans les entreprises innovantes. *Travail, genre et sociétés*, N° 17(1), 49-77. doi: 10.3917/tgs.017.0049

- Walkowiak, E. (2005). La nature individuelle, collective et sociale des compétences. *Réseaux*, 134(6), 157. doi: 10.3917/res.134.0157
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334-349. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x
- Weber, M. (1995). *Économie et société* Paris: Pocket.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496. doi:10.1108/09649420710778718
- Whitehead, S. (2014). Masculinities in Management: Hidden, Invisible, and Persistent. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (First edition. ed., pp. 438-459). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling : women in management* (New ed. ed.). Genève, Sz: International Labour Office.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.
- Wood, G. (2008). Gender stereotypical attitudes. *Equal Opportunities International*, 27(7), 613-628. doi: doi:10.1108/02610150810904319
- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When Brokers May Not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-Tech

- Firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31. doi: 10.2307/20109901
- Zarifian, P. (2011). Le contrôle du travail : de la vérification de la conformité des opérations au blocage des initiatives. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Février 2011(1), 22-26. doi: 10.3917/rindu.111.0022
- Zarifian, P. (2009). Le taylorisme a-t-il disparu au profit de nouvelles organisations du travail? *Les Cahiers français* 353 (novembre-décembre), 43-47. ISSN : 0008-0217
- Zarifian, P. (2006). De la notion de qualification à celle de compétence. *Les Cahiers français* 333 (juillet-aôut), 8-13. ISSN : 0008-0217
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Rueil-Malmaison, France: Liaisons. 114 p. ISBN: 2878803833