



OÙ SONT  
LES FEMMES  
DANS LA  
DIRECTION DES  
ORGANISATIONS?



Chaire Claire-Bonenfant  
Femmes, Savoirs et Sociétés  
Université Laval

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de la mise en œuvre de l'*Entente spécifique en matière de condition féminine dans la région de la Capitale-Nationale* dont sont signataires :

Le ministère de la Culture,  
des Communications et de la Condition féminine

Le ministère de l'Emploi  
et de la Solidarité sociale

Le Bureau de la Capitale-Nationale

La Conférence régionale  
des élus de la Capitale-Nationale

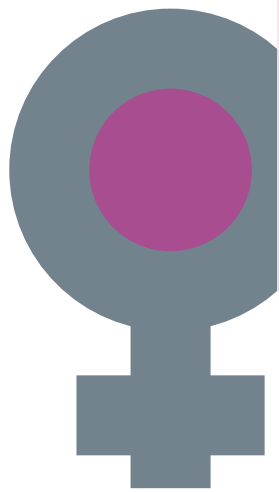
Les centres locaux de développement  
de la région de la Capitale-Nationale

Le Forum jeunesse de la région  
de la Capitale-Nationale

Le Regroupement des groupes de femmes  
de la région de la Capitale-Nationale  
(Portneuf-Québec-Charlevoix)

Le Conseil régional des partenaires  
du marché du travail de la Capitale-Nationale

Dépôt légal, 2012  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISBN 978-2-921806-12-1 (version imprimée)  
ISBN 978-2-921806-13-8 (PDF)



# OÙ SONT LES FEMMES DANS LA DIRECTION DES ORGANISATIONS?

COMPRENDRE LA SITUATION  
METTRE EN ÉVIDENCE LES  
FACTEURS DE RÉUSSITE  
ET LES OBSTACLES  
INDIQUER DES PISTES  
DE SOLUTION

Par Hélène Lee-Gosselin et Hawo Ann  
avec la collaboration de :

Suzanne Roy, Julie Guilbault, Saran Sow  
et Marie-Laure Diop

Chaire Claire-Bonenfant  
Femmes, Savoirs et Sociétés  
Université Laval

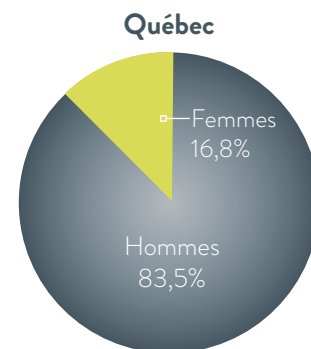
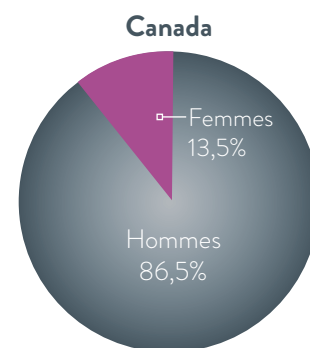


## En 2010 : les femmes beaucoup trop rares dans la haute direction des organisations

Le Québec a fait preuve de leadership dans le monde pour favoriser une plus grande mixité hommes-femmes dans la direction des organisations. D'ailleurs, il est de plus en plus reconnu à l'échelle internationale que la mixité ajoute une valeur aux organisations et accroît un retour sur l'investissement pour la société. La mixité permet de mieux circonscrire les besoins de la clientèle qui, elle, est diversifiée; d'anticiper et de résoudre les problèmes et d'assurer le suivi des décisions avec plus de diligence.

Pourtant, les statistiques des derniers rapports Catalyst (2009)<sup>1</sup>, indiquent que le pourcentage des femmes dans la direction des organisations reste bien en deçà des objectifs de parité. Ces statistiques révèlent que les femmes occupent des postes décisionnels dans une proportion de 13,5% au Canada et de 16,8% au Québec<sup>2</sup>. Heureusement, les proportions sont plus réjouissantes au sein de la fonction publique québécoise qui compte environ 30% de femmes dans sa haute direction. Cependant, le but est quand même loin d'être atteint.

### POSTES DE HAUTE DIRECTION



SOURCE : CATALYST (2009).

<sup>1</sup> 2009 Catalyst Census : [http://www.catalyst.org/etc/Census\\_app/09US/2009\\_Fortune\\_500\\_Census\\_Appendix\\_6.pdf](http://www.catalyst.org/etc/Census_app/09US/2009_Fortune_500_Census_Appendix_6.pdf).  
<sup>2</sup> 2008 Catalyst Census : [http://www.catalyst.org/etc/Census\\_app/08COTECAN/appendix4FINAL.pdf](http://www.catalyst.org/etc/Census_app/08COTECAN/appendix4FINAL.pdf).

L'observation de ces chiffres a fait bondir les partenaires<sup>3</sup> de l'Entente spécifique en matière de condition féminine dans la région de la Capitale-Nationale qui se sont donnés notamment comme mandat de connaître, d'accroître et de consolider la participation des femmes aux structures décisionnelles locales et régionales. Afin de mieux comprendre les pratiques qui soutiennent la venue des femmes à ces niveaux, pour les diffuser et les encourager – et découvrir les pratiques qui nuisent, pour en faire connaître l'impact négatif et susciter leur remplacement, la CRE de la Capitale-Nationale et ses partenaires ont confié à la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés le mandat de réaliser une étude. Cette dernière, qui s'est déroulée en 2008 et en 2009, avait pour objet de comprendre la situation des hommes et des femmes dans les instances de direction, de trouver des explications au déficit de femmes dans les postes de haute responsabilité et de découvrir de nouvelles pistes de solution.

L'équité ne peut être atteinte que lorsque les femmes qui occupent les postes de haute direction ne sont pas plus exceptionnelles, dans leurs compétences et leurs réalisations, que les hommes qui occupent les autres postes du même niveau.

Ceci est le résumé des principaux résultats d'une enquête réalisée auprès de 56 personnes travaillant dans trois grandes organisations de la région de la Capitale-Nationale. Employant plus de 1 000 personnes, les trois organisations sélectionnées ont accepté de se prêter à cet exercice exigeant qui prenait le temps précieux de leurs gestionnaires. Les trois organisations évoluent dans le milieu tertiaire et elles se sont dotées d'un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAE). Elles comptent plusieurs femmes qui sont cadres supérieures ou intermédiaires dans leurs instances de direction. L'échantillon était constitué de 15 hommes occupant un poste de cadre supérieur (vice-président ou l'équivalent) et de 1 homme cadre intermédiaire, de 10 femmes occupant un poste de cadre supérieure (vice-présidente ou l'équivalent), de 2 femmes ayant occupé un poste de vice-présidente (ou l'équivalent), de 25 femmes qui occupent un poste de cadre intermédiaire ainsi que de 3 professionnelles.

<sup>3</sup> Les partenaires sont : la Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, le Bureau de la Capitale-Nationale, le Forum jeunesse de la région de la Capitale-Nationale, les sept centres locaux de développement de la région de la Capitale-Nationale, le Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale (Portneuf-Québec-Charlevoix) et le Conseil régional des partenaires du marché du travail de la région de la Capitale-Nationale.

Ce rapport est très riche de données sur le vécu de ces personnes qui ont atteint les postes décisionnels dans leur organisation ou qui veulent y accéder. **Le petit nombre de personnes rencontrées en entrevue ne permet pas de généralisation : cependant, les schémas retrouvés peuvent alimenter les réflexions et inspirer les actions.** L'anonymat a été assuré aux personnes qui ont bien voulu répondre aux questions posées au cours d'entretiens semi-dirigés. Le présent document synthèse expose les éléments clés du rapport; il est accompagné de cinq fiches qui détaillent plus précisément les thèmes suivants :

1. LES SECRETS DU SUCCÈS DES FEMMES DÉTENANT DES POSTES CLÉS;
2. LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE;
3. L'IMPORTANCE DU MENTORAT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS FÉMININS;
4. L'INFLUENCE DES MENTALITÉS ET DES MESURES ADOPTÉES PAR LES MILIEUX ORGANISATIONNELS;
5. LES QUESTIONS ET LES RÉFLEXIONS QUI MÉRITERAIENT D'ÊTRE APPROFONDIES.

Ce document synthèse jette un nouvel éclairage sur le vécu des personnes qui occupent un poste de haute direction : il met en évidence les facteurs de réussite et les obstacles à l'accès à ce type de poste, en particulier pour les femmes; il suggère des stratégies pour celles qui visent les sommets de la hiérarchie; et il indique des pistes d'intervention aux organisations qui veulent effectuer un virage pour favoriser l'accession d'une part plus importante de femmes à leurs plus hautes instances.

« Il est temps de reconnaître que le leadership féminin n'est pas seulement « une belle chose à avoir », mais également un impératif économique et un avantage compétitif. »

Lou Pagnutti, président et  
chef de la direction  
d'Ernst & Young.

## La place des femmes dans la haute direction des organisations étudiées

Le taux de féminisation des équipes de direction est loin de la parité dans les organisations à l'étude d'autant plus qu'une seule propose des données ventilées selon les niveaux hiérarchiques. Elles montrent pour 2006 que 6% de femmes seulement occupent des postes de cadres de direction.

Il est apparu clairement que la présence des femmes dans les postes clés des organisations à l'étude n'était pas à parité et même loin de l'être.

Pourtant, dans la société québécoise, plusieurs mesures comme le PAE adopté en 1982, la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (2001), la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (2006) et le régime des garderies publiques encouragent les organisations à promouvoir plus de femmes au sein de leur haute direction.

Les trois organisations à l'étude ont mis en place un PAE et se sont fixé des objectifs à cet égard. Deux des trois ont même adopté de tels programmes depuis au moins vingt ans.



# Qui sont les femmes qui occupent un poste de cadre supérieure dans ces organisations ?

## Découverte

Elles vivent en couple et sont mères de plus d'enfants que la moyenne des Québécoises.

Il est tentant de croire que les femmes qui réussissent à se hisser aux plus hauts sommets sont sans enfants ni conjoint, ce qui leur permettrait de consacrer plus de temps à leur carrière.

Or, sur les 10 hautes dirigeantes de l'étude, 9 vivent avec un conjoint et 1 seule est divorcée. Elles vivent plus souvent en couple et elles ont plus d'enfants que la population en général, comme le démontre le tableau suivant. De plus, les cadres supérieures de l'une des organisations étudiées ont donné naissance à plus d'enfants que la moyenne des familles québécoises, alors que dans une autre organisation, ce sont les hommes qui avaient de grandes familles.

	Vivent en couple	Nombre d'enfants en moyenne
Femmes qui occupent un poste de cadre supérieur	90 %	2,2
Hommes qui occupent un poste de cadre supérieur	73 %	2,5
Femmes qui occupent un poste de cadre intermédiaire	80 %	1,9
Population en général	57 %	1,7 *

\* Régie des rentes Québec (2010).

On aurait pu penser qu'une charge professionnelle plus lourde aurait amené ces femmes à limiter la taille de leur famille. Pourtant, les répondantes qui occupent un poste dans la haute direction de leur organisation n'ont pas nécessairement troqué la famille pour la carrière, contrairement à la croyance générale.

### Croyance :

Ce sont des femmes célibataires ou divorcées sans enfants à charge.

**Croyance :**

Les femmes sont moins diplômées que les hommes et n'ont pas les compétences et qualités requises pour atteindre les postes clés.

**Découverte**

Elles ont plusieurs diplômes, et de haut niveau; elles cumulent le même nombre d'années d'expérience que les hommes, mais elles n'ont pas le même réseau d'influence.

Certaines personnes continuent de penser que le manque de diplômes et d'expérience pertinente des femmes ainsi que les interruptions de travail dues aux grossesses sont des éléments d'explication de leur faible proportion à la haute direction des organisations.

Les données de l'étude démontrent que ce n'est pas le cas: les femmes rencontrées ont plusieurs diplômes et de haut niveau, souvent plus que les hommes qui occupent le même type de poste; les hommes et les femmes ont cumulé un nombre équivalent d'années d'expérience de travail, mais il faut souligner que certaines femmes qui occupent un poste de cadre supérieure ont abrégé leurs congés de maternité à trois mois seulement, afin de minimiser l'impact de la maternité sur leur employeur, leurs collègues et leurs équipes.

D'autre part, il est frappant de constater que les hommes ont poursuivi leur carrière au sein de la même organisation alors que les femmes ont connu davantage de milieux différents. Changer de milieu professionnel ou d'organisation a permis à plusieurs de ces femmes de faire progresser leur carrière. Les hommes, par contre, n'ont pas eu besoin de tels changements; ils ont trouvé, au sein de l'organisation, les occasions de se développer. Cette stratégie de progression utilisée par plusieurs femmes limite peut-être leur capacité à développer un réseau professionnel aussi solide que celui des hommes, dans l'organisation qui les emploie.

## Découverte

Elles aspirent aux plus hauts postes, mais pas à n'importe quel prix.

Les répondantes visent les postes clés autant que les hommes, bien qu'elles poursuivent en même temps un objectif d'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Et quelques-unes ont réussi à l'atteindre.

L'aspect qui a semblé particulièrement difficile pour plusieurs répondantes a été de conjuguer carrière, jeune famille et parfois études. Dans certains milieux professionnels, des femmes donnent naissance à leurs enfants alors qu'elles sont jeunes : elles doivent ensuite se rattraper et reprendre les études plus tard pour prétendre à des postes de responsabilité élevée. Dans d'autres milieux, les conditions d'accès aux postes exigeaient des diplômes supérieurs, et plusieurs femmes ont retardé la naissance de leurs enfants. On voit donc l'interdépendance des dimensions personnelles et professionnelles chez ces femmes et le fait que cela les amène à emprunter diverses trajectoires.

Certaines répondantes ont déploré l'exigence de diplômes ou de certificats qui leur avaient demandé beaucoup de travail pour postuler à un poste, mais qui ne sont pas toujours essentiels pour réussir dans ces postes ou dans les suivants. Elles réalisaient a posteriori que ces études obligatoires représentaient davantage un rituel de passage ou un gage de leur ténacité. De telles mesures constituent donc un obstacle supplémentaire à l'accès des femmes à des postes supérieurs, d'autant plus que la plupart des organisations ne facilitent guère la conciliation travail-études.

## Croyance :

Les femmes ne veulent pas atteindre les plus hauts sommets en raison des lourdes responsabilités que cela entraîne.

## Les caractéristiques des cadres supérieures<sup>4</sup>

L'enquête dévoile les forces des 10 cadres supérieures interrogées (vice-présidentes ou l'équivalent) et leurs stratégies de succès. Voici les principaux ingrédients de leur réussite.

### Des études avancées

Les 10 répondantes occupant un poste de cadre supérieure ont toutes obtenu un diplôme universitaire et 7 d'entre elles étaient titulaires d'un diplôme de deuxième cycle, et ce, dans une proportion plus grande que les hommes. La plupart d'entre elles (6) ont suivi une formation spécialisée dans le but d'obtenir un diplôme de deuxième cycle en administration des affaires ou un titre professionnel, nécessaire pour l'accès à la haute direction de leur organisation.

### Un parcours scolaire discontinu

Comparativement aux hommes occupant le même niveau de poste, des cadres supérieures ont interrompu leurs études : elles ont donc connu un parcours scolaire discontinu. Plus particulièrement dans une des organisations, les interruptions étaient principalement liées à des grossesses.

Ces femmes ont repris leurs études plus tard, dans le contexte de formations offertes le soir ou sur les lieux de travail quand les enfants avaient gagné en autonomie et au fur et à mesure de leur évolution de carrière qui nécessitait des diplômes supérieurs.

### Une expérience acquise dans la diversité

Les femmes ont eu un parcours professionnel très différent de celui des hommes. Les répondants ont eu tendance à accumuler de l'expérience au sein de la même organisation, alors que plusieurs répondantes ont changé de milieu pour varier leurs expériences ou obtenir des promotions.

<sup>4</sup> Pour de plus amples informations, consulter la fiche 1 : « Les secrets du succès des femmes qui réussissent ».

### **Un âge légèrement supérieur à celui des hommes pour l'obtention de postes clés**

En partie à cause de leurs cheminements atypiques, les femmes qui ont obtenu un poste de cadre supérieure étaient alors âgées en moyenne de 48 ans, comparativement à 46 ans, pour les hommes. Celles qui occupent un poste de cadre intermédiaire avaient en moyenne 5 ans de moins que les cadres supérieures. Il est important que les organisations s'interrogent sur les facteurs organisationnels et sociaux qui semblent retarder l'accès des femmes à des postes de haute direction et qu'elles en limitent les effets négatifs.

### **Un leadership teinté de confiance**

La plus grande qualité qui est ressortie des entretiens avec les cadres supérieures a été leur grande confiance en elles, confiance qui s'est forgée et renforcée par les défis qu'elles ont surmontés et les occasions qu'elles ont saisies. Elles se sont démarquées par leur leadership et leur capacité à mobiliser leurs équipes. Elles ont su imposer leurs idées et influencer les décisions. Elles ont travaillé sur la maîtrise de l'expression de leurs émotions, conscientes de l'effet négatif qu'elles peuvent entraîner sur leurs collègues masculins. Autre point important à ajouter : elles manifestent de la confiance aux autres et à l'égard de l'organisation qui les emploie.

### **Une capacité et un sens de l'organisation hors du commun pour la conciliation travail-famille**

Les cadres supérieures interrogées ont bénéficié du soutien de leur conjoint ou de leur famille et de leur entourage pour partager les charges familiales et domestiques. Elles ont su s'organiser pour faire face aux demandes aigües, en particulier celles qui sont difficiles à prévoir. Ainsi, elles ont mis en place plusieurs systèmes de soutien en parallèle. Alors qu'elles ont privilégié des moments précis pour être présentes dans leur famille, elles n'ont pas hésité à reprendre le travail après le coucher des enfants, lorsque cela était nécessaire.

### **Une grande aptitude à tisser des relations de confiance**

Ces femmes ont gagné la confiance de leurs patrons qui pouvaient toujours compter sur elles : le fait de fournir un travail de très grande qualité et le fait de considérer les difficultés comme des occasions d'apprendre leur ont été bénéfiques. Elles ont obtenu de la compréhension et du soutien de la haute direction à l'égard de la conciliation travail-famille. Par contre, elles ont repris le travail sur leur temps personnel pour que rien ne paraisse sur leur rendement.

### **Un parcours éclairé par le mentorat**

Toutes les cadres supérieures interrogées ont bénéficié du mentorat ou de l'accompagnement en gestion dans un cadre informel. Jugeant ces formes d'appui essentielles à leur avancement, elles n'ont pas hésité à demander les conseils ou l'aide de leur supérieur hiérarchique, par exemple, de certains vice-présidents ou encore de leur conjoint ou de proches. Elles s'estiment chanceuses d'avoir trouvé ces personnes sur leur chemin. De leur côté, certaines cadres intermédiaires plus jeunes ont eu accès à des programmes d'accompagnement des cadres et en ont été très satisfaites. Par contre, ces programmes sont nouveaux et peu de femmes y ont accès.

### **L'humour au travail**

Quelques-unes des répondantes ont utilisé l'humour comme moyen de défense ou de protection personnelles ou encore pour faire accepter des décisions difficiles, surtout lorsqu'elles évoluaient dans un monde d'hommes. Il semble s'agir d'une stratégie utile et efficace pour aider les femmes à trouver leur place, à faire passer leurs messages ou à se faire accepter.

## Les principaux obstacles rencontrés<sup>5</sup>

Les femmes qui ont réussi à se hisser jusqu'à la haute direction des organisations sont des femmes de mérite et d'exception. Elles ont néanmoins franchi plusieurs obstacles qu'elles ont bien voulu expliciter.

### De multiples charges et responsabilités

Des femmes qui occupent un poste de cadre intermédiaire ont qualifié de « trop lourde » la charge de travail des postes de niveau supérieur. Dans leur souci de maintenir une vie équilibrée, certaines gestionnaires ont indiqué qu'elles avaient considéré les postes de l'échelon supérieur comme surhumains et inaccessibles en raison des longues heures de travail requises, des multiples demandes de présentation, des nombreux déplacements et de la gestion de grandes équipes. Ces femmes ne voyaient pas comment elles pourraient concilier le tout avec leur famille et leurs autres responsabilités.

Les vice-présidents, par contre, n'ont jamais mentionné un tel obstacle, car leurs responsabilités familiales étaient généralement partagées avec une conjointe qui en assumait la principale part. Ils ont donc pu s'engager lorsque cela était nécessaire, car ils n'en étaient pas les principaux responsables.

Les vice-présidentes se sont organisées et elles ont utilisé, notamment, la latitude de leur poste pour réduire ces conflits.

### Des difficultés liées à la crédibilité des femmes

Le principal obstacle que les femmes ont mentionné était lié à la difficulté de se bâtir une crédibilité professionnelle et personnelle. Elles étaient plusieurs à exprimer qu'elles se sentaient obligées de travailler plus fort pour prouver leurs compétences, et ce, tout au long de leur carrière; leur compétence ne semble donc jamais être acquise. Le corollaire à cette situation est que plusieurs femmes ayant obtenu des promotions ont dû négocier pour obtenir le titre, les conditions salariales et les attributs attachés aux nouveaux postes comparables à ceux de leurs collègues. Certaines soupçonnent même que des collègues masculins sont mieux traités qu'elles.

« Plusieurs femmes sont effrayées par la montagne du quotidien des cadres supérieurs. »

Après avoir obtenu une promotion, certaines femmes doivent négocier pour obtenir les conditions habituellement attachées au poste!

<sup>5</sup> Pour de plus amples informations, consulter la fiche 5 : « Des pistes de réflexion à explorer ».

Quelques-unes ont aussi eu l'impression de marcher sur des œufs ou de naviguer dans un corridor étroit laissant peu de marge de manœuvre. Le fait de se battre et de négocier était jugé trop masculin pour une femme, alors que de montrer ses sentiments ou d'avoir le souci du détail ne correspondait pas au profil habituel de gestionnaire.

### Une culture organisationnelle encore très masculine

Certains propos des répondantes ont révélé la présence d'une culture à prédominance masculine dans les trois organisations, même au sein de celles dont le personnel était majoritairement féminin. Les directions de ces milieux de travail sont encore des mondes d'hommes, tant dans leur composition que dans leurs façons de faire.

La nomination de femmes grâce au PAE est très mal perçue des hommes comme des femmes qui veulent avoir les chances égales de faire valoir leurs compétences.

Certaines femmes ont apporté des exemples de biais systémiques susceptibles d'engendrer un taux de sélection moindre pour les femmes comparativement aux hommes. Parmi ces exemples, on a cité :

- des comités de sélection composés majoritairement, voire uniquement d'hommes;
- certaines exigences préalables pour postuler à un postes de cadre, qu'elles estiment parfois inutiles, voire discriminatoires;
- l'habitude d'exiger un nombre d'années d'expérience très ou trop élevé;
- un mode d'attribution de postes non transparent (cooptation pour les hommes versus processus normal de recrutement public pour les femmes).

### L'absence des femmes dans les réseaux informels

La *masculinité* des organisations semble introduire un autre biais systémique qui favorise les hommes au détriment des femmes : les réseaux informels. L'enquête confirme les constats de la littérature indiquant que les promotions surviennent plus lentement pour les femmes que pour les hommes dont les compétences sont comparables. Une des explications à ce phénomène se trouve probablement dans la rareté des femmes dans les réseaux informels influents de leurs milieux de travail.



Alors que les hommes interrogés ont tous présenté leurs réseaux comme très importants pour leur avancement professionnel, les femmes n'en parlent que fort peu. Elles ont tendance à miser sur leur efficacité et leur performance et elles s'investissent moins dans le développement de réseaux de soutien professionnel. En revanche, les résultats de l'étude montrent que les réseaux masculins ont souvent fourni à leurs membres des occasions de fréquenter les hommes influents, ce qui a favorisé leur candidature et leur « nomination » à des postes plus élevés. Les réseaux informels dont parlent les hommes sont souvent liés à des activités sportives qui intéressent moins les femmes ou aux activités sociales qui entrent en concurrence avec leur « temps personnel et familial ».

Les femmes auraient donc intérêt à développer un réseau professionnel diversifié et influent afin de disposer de l'information nécessaire et des mêmes occasions de développement que les hommes, et ainsi gravir les échelons plus aisément.

### L'accès limité au mentorat ou à l'accompagnement en gestion <sup>6</sup>

Plusieurs femmes ont dit ressentir le besoin d'être soutenues, sous forme de mentorat ou d'accompagnement en gestion, pour faciliter leur développement managérial. Elles ont ainsi pu bénéficier, et le peuvent encore, des connaissances des mentors et développer leurs habiletés de manière efficace tout en évitant les erreurs et les pièges fatals pour leur carrière. Par exemple, un mentor influent peut se révéler un allié sans qui il sera très difficile de traverser les derniers jalons permettant d'accéder aux postes les plus importants.

L'étude révèle que tous les hommes et toutes les femmes qui occupent un poste de haute direction ont bénéficié de soutien, que ce soit sous forme de mentorat ou d'accompagnement en gestion. Alors que, grâce au mentorat, ils ont été conseillés, assistés, soutenus et protégés dans leur cheminement de carrière, l'accompagnement en gestion leur a permis d'acquérir des connaissances techniques ou des habiletés de gestion. Pourtant, plusieurs de ces personnes ont dû solliciter elles-mêmes l'aide qui leur semblait nécessaire.

Le « plafond de verre » constitue cet obstacle quasi infranchissable, invisible et indescriptible qui empêche de progresser au-delà d'un certain niveau. La cause serait-elle liée à l'absence des femmes des réseaux informels influents ?

L'accompagnement représente un atout pour l'avancement de la carrière des femmes.

<sup>6</sup> Pour de plus amples informations, consulter la fiche 3 : « Le mentorat ou l'accompagnement en gestion, un atout pour le développement de talents féminins ».

Soucieuses de préparer la relève, deux des trois organisations à l'étude offrent des programmes structurés pour préparer les jeunes talents à devenir cadres et pour accompagner les cadres nouvellement promus à bien s'acquitter de leurs nouvelles fonctions. Bien que ces programmes ne soient pas conçus précisément pour les femmes, ces dernières en ont bénéficié grandement lorsqu'elles y ont eu accès. Elles ont toutefois déploré que ces programmes ne soient pas accessibles à toutes celles qui veulent développer leurs compétences de gestionnaire; elles ont également regretté qu'ils soient de trop courte durée.

Lorsqu'elles n'ont pas bénéficié d'un accès aux programmes formels ou que leur mentorat a pris fin, les cadres supérieures interrogées ont eu tendance à chercher de l'aide, sous forme de mentorat ou d'accompagnement en gestion, sur une base informelle, ce qui indique l'ampleur des besoins et de l'utilité qu'elles y voient.

## Vers une transformation culturelle de la société et des organisations<sup>7</sup>

Bien que les mentalités aient fortement évolué au cours des 30 dernières années et que, en principe, beaucoup s'entendent sur l'importance de la mixité dans les équipes de gestionnaires, les femmes n'occupent toujours pas la place qui leur revient dans la haute direction des organisations. Les trois organisations à l'étude ont mis en place un PAE et se sont fixé des objectifs pour se conformer aux attentes de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) du Québec. Malgré cela, on est très loin de la parité des femmes dans les instances de ces organisations.

### Une nécessaire prise de conscience

Attendre que la situation se corrige d'elle-même relève de l'utopie. Tant que les personnes à la tête d'une organisation présumeront que les femmes portent la responsabilité du changement et que les lois et les programmes comme les PAE suffisent pour garantir l'équité, la proportion des femmes qui occupent un poste décisionnel ne progressera que très lentement et les organisations ne profiteront pas des avantages liés à la mixité.

Pour favoriser la mixité, les organisations doivent faire preuve d'ouverture, de créativité et d'innovation et s'assurer de recruter, de stimuler, de cultiver et de retenir tous les talents à leur disposition. D'ailleurs, les nouveaux courants d'idées en gestion et les nouvelles pratiques vont en ce sens.

Laurent Simon, professeur agrégé à HEC Montréal, a trouvé une expression originale pour qualifier les gestionnaires capables de développer un terrain fertile dans leur milieu : il les appelle les « managers jardiniers », car cela demande du temps et une attention particulière de la part des membres de la direction pour développer des talents.

---

<sup>7</sup> Pour de plus amples informations, consulter la fiche 4 : « Sur le chemin de l'équité dans les organisations ».

### Les pistes d'action pour les organisations

L'étude démontre clairement que le changement en faveur de l'égalité des chances ne peut s'opérer que lorsque les personnes qui prennent les décisions fondamentales dans une organisation en font une priorité et adoptent des mesures pour atteindre un équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes dans leur équipe de gestion de haut niveau. Au cours des entretiens, les gestionnaires ont suggéré des pistes d'action pour favoriser le changement :

- Reconnaître la compétence des femmes et les accompagner dans la gestion de leur carrière tout en prenant en considération leurs caractéristiques, leurs besoins et leurs attentes propres;
- Réévaluer les exigences requises pour un poste de cadre à un niveau supérieur et réviser ou réorganiser la charge de travail des cadres pour que ces postes comportent de meilleures conditions de travail sur le plan organisationnel et s'avèrent donc plus attrayants aux yeux des femmes : il faut communiquer de manière concrète et transparente sur cette charge et donner aux gestionnaires les outils et les stratégies pour la gérer de manière efficace tout en gardant un équilibre de vie;
- Mettre en place des programmes formels de mentorat pour accompagner les femmes dans la progression de leur carrière, pour les aider à maîtriser les différents aspects de la gestion et de la culture de l'entreprise. Ces programmes devraient être accessibles à toutes les gestionnaires, et ce, à toutes les étapes de leur carrière;

- Soutenir et intégrer les réalités liées à la conciliation travail-famille-études par la mise en place de mesures destinées à faciliter l'obtention des diplômes requis pour devenir aptes à occuper des fonctions de niveau supérieur. On pense ici à des ententes conclues avec des universités pour élaborer des programmes sur mesure pour le personnel de certains niveaux. On peut aussi envisager la formation de groupes de coapprentissage avec les cadres inscrits à des programmes de formation et ainsi créer de réelles équipes dont les membres se connaissent, travaillent en collaboration et peuvent même appliquer, dans leur quotidien au travail, leurs travaux universitaires;
- Faire de l'équité une réalité à tous les niveaux organisationnels par l'engagement clair, affirmé et constant de la haute direction, par l'éducation de l'ensemble du personnel sur la notion d'équité et ses enjeux, par la responsabilisation des gestionnaires quant à l'atteinte des objectifs d'équité, par l'attribution de ressources appropriées ainsi que par un suivi constant des efforts et des résultats;
- Rendre les processus de gestion des ressources humaines plus transparents et équitables, que ce soit en matière de dotation, de gestion du talent, d'intégration, de formation, de promotion et de compensation;
- Revoir la notion de « discrimination positive » : cette recommandation s'adresse aussi à la société au sens large, car il y a beaucoup de confusion et d'attitudes péjoratives autour de cette notion. Il est plus que temps de faire connaître son véritable sens et son rôle dans le rétablissement de l'égalité des chances. Il faudrait même considérer utiliser son autre appellation (« action positive ») ou lui donner un nom différent pour aider à faire accepter le concept.

Il n'est plus à démontrer que les femmes ont autant de potentiel que les hommes. Elles sont diplômées, elles ont accumulé de l'expérience et elles ont de l'ambition. Les femmes qui veulent faire carrière souhaitent qu'on leur donne les mêmes opportunités et moyens de gravir les échelons menant aux niveaux décisionnels et ne pas rencontrer d'obstacles supplémentaires. Elles ne demandent pas de faveurs, mais elles veulent qu'on tienne compte de leurs responsabilités familiales et qu'on leur offre des postes décisionnels qui ne mettent pas en danger leur équilibre physique et familial.

Depuis les dernières années, on a demandé aux femmes de s'adapter et d'acquérir les compétences et les attitudes liées au profil de gestionnaire. Malgré les efforts considérables qui ont été consentis, les résultats semblent stagner. Il est temps maintenant de demander aux organisations de créer des milieux vraiment favorables à l'accession des femmes aux postes décisionnels.



