



FICHE 4

SUR LE CHEMIN DE L'ÉQUITÉ DANS LES ORGANISATIONS

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
Bibliothèque et Archives Canada
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-921806-20-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-921806-21-3 (PDF)



FICHE 4

SUR LE CHEMIN DE L'ÉQUITÉ DANS LES 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

Sur le chemin de l'équité dans les organisations

De récentes statistiques ont démontré un déficit de femmes dans les instances de direction au Canada, au Québec et dans la région de la Capitale-Nationale. Afin de comprendre les raisons de ce déficit et de trouver des pistes de solution, divers partenaires d'une entente spécifique en condition féminine ont confié à la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés le mandat de réaliser une étude. **L'un des objectifs retenus consistait à connaître et à évaluer l'efficacité des mesures adoptées par les organisations pour atteindre une plus grande mixité de leurs équipes de direction.**

L'enquête a été réalisée auprès du personnel d'encadrement supérieur de trois grandes organisations de la région de la Capitale-Nationale. Au total, 56 personnes, soit 16 hommes et 40 femmes, ont bien voulu répondre aux questions posées lors d'entrevues semi-dirigées.

Les trois organisations à l'étude ont mis en place un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAE)¹ et ont dû fixer des objectifs pour se conformer aux lois et aux règlements concernant l'équité en emploi auxquels elles sont assujetties. L'enquête a démontré que les lois et les programmes officiels n'étaient pas garants de l'équité s'ils n'étaient pas appuyés par l'Administration; elle a aussi révélé que ces programmes sont généralement mal compris par les gestionnaires rencontrés.

Les répondantes de deux organisations ont affirmé qu'elles sentaient une réelle ouverture à la promotion des femmes. Un bémol a été apporté par certaines répondantes et un répondant qui avaient une impression de résistance au changement de garde dans la haute direction de l'une des organisations.

Selon les personnes interrogées, l'équité repose sur la reconnaissance de la compétence et le traitement égal.

¹ L'implantation du PAE peut avoir eu lieu conformément à la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics ou en vertu des programmes d'obligation contractuelle.

Ce point de vue plus marginal permet cependant de penser à une évolution positive de la culture organisationnelle à l'égard de l'accèsion de femmes à la haute direction. Quant à la troisième organisation, la majorité des propos laissent entendre que le « machisme » y est présent et que les femmes n'ont pas une grande place au sein de la haute direction.

Hélas, les PAE sont souvent perçus comme synonymes de discrimination positive illégitime !

La plupart des personnes interrogées connaissent l'existence de lois en matière d'équité et les PAE, mais plusieurs les assimilent uniquement à de la discrimination positive illégitime et, par conséquent, ont tendance à les rejeter. Selon plusieurs cadres, hommes comme femmes, les attributions de postes conformément à ces programmes minent la crédibilité des personnes qui les obtiennent. Ces cadres préfèrent de beaucoup croire que leur organisation, leurs collègues et leur propre personne n'exercent aucune discrimination et sont équitables, la discrimination relevant alors de cas isolés et non intentionnels. En revanche, bien que le contenu et la portée réelle des PAE soient souvent méconnus, certaines personnes persistent à croire que l'équité de l'organisation repose sur d'autres mesures qu'elles jugent plus équitables.

Il y a donc une véritable problématique quant à la compréhension des enjeux réels d'équité et des programmes destinés à l'atteindre, tels que les PAE. Un enjeu majeur est l'éducation des cadres et de l'ensemble des membres des organisations sur la légitimité des objectifs d'équité et sur les mesures qui la permettent.

Les mesures les mieux perçues pour atteindre l'équité

La grande majorité des personnes interrogées fondent leur opinion à propos de l'équité de leur organisation sur l'application de différentes mesures jugées positivement :

- un climat d'ouverture à l'égard de la promotion des femmes;
- des politiques de recrutement et d'attribution de postes plus formelles;
- la reconnaissance des compétences des femmes;
- un traitement égal;
- un accompagnement soutenu de la gestion de carrière ;
- une intégration des réalités liées à la conciliation travail-famille et la mise en place de mesures formelles de conciliation.

Il est intéressant de noter ici que plusieurs de ces mesures sont incluses dans les PAE de ces organisations, mais qu'elles sont méconnues en raison des préjugés ou mal implantées.

Un climat d'ouverture à l'égard de la promotion des femmes

L'équité ne doit pas être du seul ressort des responsables des ressources humaines.

Chaque organisation tisse sa propre culture au fil de l'ensemble des décisions de sa direction. Jour après jour, les conseils d'administration et les comités directeurs mettent en place des décisions qui influent sur l'ensemble de l'organisation et déterminent ses orientations. La valeur de l'équité doit se refléter dans les décisions pour qu'elle soit perçue comme importante par l'ensemble du personnel.

Bien que la grande majorité des personnes interrogées s'accordent à dire que ce sont les directions des ressources humaines qui portent le drapeau des principes d'équité dans leur organisation, ces derniers prendront effet de valeur seulement si la haute direction les met en avant et les applique dans ses décisions. L'engagement clair et affirmé de la haute direction est donc primordial, mais seules quelques répondantes reconnaissent un tel engagement dans leur organisation. Le discours proéquité ne suffit pas ! Il doit être accompagné de gestes tangibles et de programmes formels appliqués adéquatement.

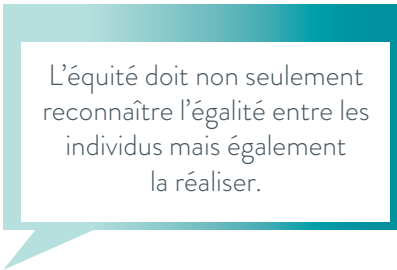
Des politiques de recrutement et d'attribution de poste plus formelles

Au moins 40 p. 100 des répondants et des répondantes indiquent la présence d'un réseau d'hommes influents qui détient le pouvoir au sommet de l'organisation. Une des conséquences de ce phénomène est la *reproduction sociale au pouvoir* : les hommes, qui sont largement majoritaires dans ces réseaux, ont tendance – bien souvent de façon inconsciente – à recruter davantage des hommes qui leur ressemblent et qui fréquentent leurs réseaux, surtout si l'attribution de postes se fait par cooptation plutôt que par concours de recrutement.

Contrairement à la majorité de leurs collègues masculins, les femmes n'ont pas l'habitude de suivre un plan de carrière qu'elles ont déterminé et d'entretenir des réseaux informels au sein de l'organisation. Elles ont souvent un parcours scolaire discontinu en raison de la conciliation travail-famille. Elles vont d'un poste à l'autre afin de s'attaquer à de nouveaux défis plutôt qu'en fonction d'une étape vers l'atteinte d'un objectif professionnel. Elles vont même changer d'organisation lorsque la leur ne présente pas ou ne leur offre pas les défis auxquels elles veulent se mesurer.

Ce parcours désavantage les femmes au sein des organisations qui procèdent par cooptation afin de pourvoir aux postes de haute direction. Étant donné qu'elles n'ont pas eu la chance de se faire connaître auprès des membres de la haute direction, un tel système ne permet pas de les repérer et de les comparer à leurs homologues masculins.

Le recours à des concours pour l'attribution de tels postes permet de donner des chances équivalentes à toutes les personnes possédant la qualification professionnelle nécessaire même si leur profil de carrière diffère du cheminement traditionnel.



L'équité doit non seulement reconnaître l'égalité entre les individus mais également la réaliser.

La reconnaissance des compétences des femmes

Reconnaître la compétence des femmes consiste, entre autres, à repérer les talents féminins dès le début de leur carrière, mais aussi tout au long de cette carrière, et à les développer en les exposant à des défis professionnels.

Cependant, cela peut aller encore plus loin en ce sens qu'il serait bon de mettre en évidence et de reconnaître les compétences des femmes qui ne sont pas considérées dans les critères de sélection traditionnels. On pense, par exemple, à leur sens exceptionnel de l'organisation, à leur tendance à travailler en collégialité plutôt qu'en silo, à leur souci de la clientèle et des autres de même qu'à leur préoccupation liée au bien-être de leurs employés.

Ces qualités souvent perçues comme des attributs féminins pourraient faire partie des talents et des compétences que l'entreprise veut reconnaître et développer pour un meilleur équilibre des forces de sa haute direction.

Le traitement égal

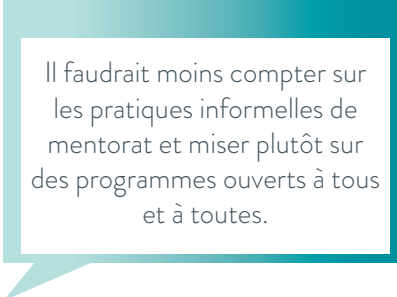
Selon plusieurs répondantes, il existe encore dans certaines organisations des différences de traitement selon que le poste est accordé à une femme ou à un homme; des intérimis s'étirent de sorte qu'une femme assume les responsabilités sans avoir le titre ni ses attributs, et ce, pendant de longues périodes, voire des années. D'autres sont convaincues que des collègues masculins sont mieux payés qu'elles, mais elles craignent que si elles négocient et réclament le même traitement, elles perdront de la crédibilité. C'est là un élément irritant que certaines répondantes ont décrié fortement. Elles n'ont pas aimé se voir offrir une augmentation de responsabilités au rabais et devoir négocier leurs statut, salaire ou autres avantages. De telles pratiques devraient être proscrites dans toutes les organisations ayant le souci de l'équité et de la parité.

L'accompagnement soutenu de la gestion de carrière

Les répondantes tout comme leurs homologues masculins ont indiqué leur besoin d'accompagnement pour progresser dans les échelons de la hiérarchie. Les nouveaux programmes formels de mentorat ou d'accompagnement en gestion sont très appréciés des femmes. Elles sont cependant déçues par la difficulté à y accéder et par leur durée limitée.

Ces programmes mis en place pour recruter et former une relève compétente sont d'excellents moyens pour faciliter l'ascension des femmes vers la haute direction des organisations. Toutefois, il faudrait mettre ces programmes à la disposition de toutes les femmes de talent qui manifestent le désir de se hisser aux postes de gestion les plus élevés d'une organisation, et pas seulement de celles qui ont le privilège d'avoir été reconnues par un mentor, ces appuis informels étant souvent moins offerts aux femmes.

L'accompagnement des femmes dans la gestion de leur carrière, tout au long de leur carrière, est l'une des mesures les plus efficaces pour assurer un meilleur équilibre femme-homme aux plus hauts niveaux organisationnels. Il leur procure le feedback régulier permettant l'apprentissage, l'évitement d'erreurs et le développement de la confiance en leurs capacités.



Il faudrait moins compter sur les pratiques informelles de mentorat et miser plutôt sur des programmes ouverts à tous et à toutes.

Le soutien et l'intégration des réalités liées à la conciliation travail-famille

Lorsque la famille éprouve des difficultés particulières, notamment lorsqu'elles sont imprévues, l'organisation et les gestionnaires font généralement preuve de souplesse et d'accommodement. Cependant, les entretiens ont révélé que la conciliation travail-famille est considérée comme un aspect qui relève avant tout de la vie privée, c'est-à-dire qu'il revient à chaque personne de s'organiser pour que ses considérations familiales interfèrent le moins possible avec ses obligations professionnelles.

Plusieurs répondantes souhaitent que la conciliation travail-famille soit perçue comme un enjeu organisationnel. En fait, il faudrait créer des programmes facilitant la conciliation travail-famille pour permettre à plus de femmes d'accéder à la haute direction des organisations tout en conservant leur équilibre familial et social.

Les mesures suggérées qui reviennent le plus souvent sont la mise en place de garderies en milieux de travail, l'adoption des horaires flexibles et la possibilité de travailler à la maison dans les cas d'urgence. En outre, les femmes souhaitent que les congés de maternité, n'influent pas négativement sur leurs possibilités de promotion en particulier lorsqu'ils se prolongent, comme le permet la loi. Ces congés de maternité peuvent alors être utilisés comme autant d'occasions de développer les talents des subordonnées de ces gestionnaires.

Une meilleure information au sujet des programmes de gestion des personnes et d'équité en emploi

Les entretiens révèlent qu'il existe une méconnaissance des lois et des programmes qui ont de l'influence sur l'avancement de la carrière des femmes. L'enquête a mis en évidence l'ampleur du travail d'information, de sensibilisation et d'éducation qui doit être fait dans les organisations pour que les membres du personnel aient une conception juste de ce qu'est l'équité en emploi. Ce résultat est d'autant plus troublant que les personnes rencontrées sont des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs, donc des personnes qui prennent des décisions qui façonnent les carrières du personnel. Les lois et les programmes n'ont pas les effets recherchés lorsqu'ils ne sont pas appuyés directement par la haute direction, s'ils ne sont pas bien compris par le personnel ou s'il n'existe pas de mesures concrètes qui les appuient.

L'analyse a également permis de constater une nette différence entre l'idée que les cadres intermédiaires se font des postes de niveau supérieur et la définition que leurs titulaires en donnent. Il est certain que ces fonctions demandent beaucoup d'énergie et une grande disponibilité de temps, mais il y aurait avantage à faire connaître aux cadres intermédiaires une définition plus juste des attentes ainsi que des leviers dont les cadres qui occupent un poste de niveau supérieur disposent pour s'acquitter de leurs fonctions.

Vers une plus grande équité

Pour être efficace, un examen en profondeur doit être instauré par la haute direction des organisations, et celles-ci doivent faire de la mixité une priorité. Il est nécessaire d'examiner certaines pratiques traditionnelles et d'agir sur les biais systémiques inhérents à la culture organisationnelle.

Afin d'atteindre la parité dans les instances dirigeantes, les organisations auraient tout avantage à instaurer des programmes formels pour reconnaître la compétence des femmes dès le début de leur carrière et développer leur potentiel, faciliter la conciliation travail-famille et la reprise des études, si cela devenait nécessaire, et, finalement, encourager la mixité dans les équipes.

Ainsi, toutes et tous auront les mêmes chances de s'épanouir dans leur carrière en profitant d'un système équitable qui leur permettrait de mieux intégrer les multiples dimensions de leur vie personnelle et de relever de manière satisfaisante leurs défis professionnels.

