



FICHE 5

DES PISTES DE RÉFLEXION À EXPLORER

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

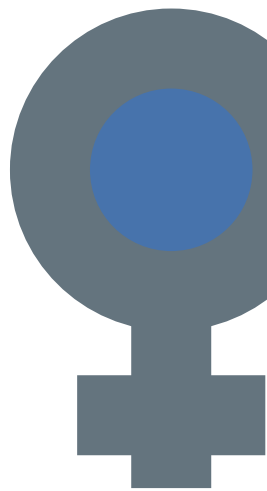
Les centres locaux de développement
de la région de la Capitale-Nationale

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 978-2-921806-22-0 (version imprimée)
ISBN 978-2-921806-23-7 (PDF)



FICHE 5

DES PISTES DE RÉFLEXION À EXPLORER

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

Des pistes de réflexion à explorer

De récentes statistiques ont démontré un déficit de femmes dans les instances dirigeantes des organisations 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 d'études Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés le mandat de réaliser une étude. **L'un des objectifs retenus consistait à soulever des questions qui ne sont pas habituellement traitées dans les recherches sur le sujet afin d'explorer de nouvelles pistes de solution.**

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-dirigées¹.

Les témoignages recueillis auprès de ces personnes ont apporté plusieurs réponses, mais ils ont également suscité nombre d'interrogations. Ces dernières méritent d'être approfondies à l'aide d'études plus poussées qui permettront de déceler des attitudes ou des habitudes qui restreignent l'accès des femmes aux postes de haute direction et, inversement, d'encourager les initiatives qui auraient un effet positif sur l'avancement de la carrière des femmes.

¹ Les citations retenues sont bien plus que des anecdotes; elles illustrent les propos tenus par plusieurs personnes.

Pour quelles raisons la proportion de femmes aux postes de haute direction stagne-t-elle depuis quelques années ?

Resteraient-il des biais systémiques favorisant les hommes dans les organisations ?

Voilà une question qui s'est profilée tout au long des entretiens. Les gestionnaires des organisations à l'étude ont vraiment l'impression que les chances sont égales pour tous et toutes dans leur milieu de travail. Or, malgré le discours pro-équité, il n'en demeure pas moins que les femmes sont encore peu nombreuses à gravir les échelons leur permettant d'accéder aux postes de haute direction. Ce sont souvent des femmes exceptionnelles qui y arrivent, alors que des hommes très qualifiés, certes, mais pas toujours exceptionnels obtiennent les mêmes postes.

On dit ici que ces femmes qui sont vice-présidentes s'avèrent exceptionnelles en ce sens qu'elles sont plus diplômées que les hommes de même niveau, que tout au long de leur carrière elles ont dû postuler à des postes et traverser des processus de recrutement exigeants, alors que des hommes obtenaient souvent leur poste par cooptation ou à la suite d'une invitation. Ces femmes ont dû travailler plus fort pour faire leurs preuves et établir leur crédibilité. Enfin, elles ont davantage eu à se soucier de la conciliation travail-famille que les hommes de même niveau.

Il est certain que chaque individu voulant faire carrière doit faire preuve de talent, de travail acharné et de détermination pour atteindre son but; mais il appartient également à l'organisation de savoir reconnaître tous ses talents, de les cultiver et de les aider à s'épanouir selon leurs compétences. Au cours des entretiens, plusieurs femmes réalisent qu'elles sont dirigées par un club d'hommes influents et qu'il est très difficile, pour une femme, de se faire une place au sein de ce club fermé et codifié.

Catherine, cadre intermédiaire²

J'ai l'impression que les membres de la haute direction sont encore une vieille garde d'hommes qui sont là depuis de nombreuses années et que c'est très difficile pour une femme d'entrer dans ce cercle-là.

Jacqueline, cadre supérieure

Il est très difficile de se faire remarquer de la haute direction quand on est une femme... Les critères ne tiennent souvent pas compte des femmes ni de la manière dont elles voient les choses. La façon de pourvoir les postes de décideurs dans notre milieu, c'est toujours : « Je connais un tel, je l'ai vu dans une réunion... », sans chercher à connaître les autres candidats ou candidates possibles.

Lorsqu'en plus il est mentionné fréquemment que l'action en matière d'équité ne suit pas le discours, que plusieurs femmes qui occupent un poste de gestionnaire ne bénéficient pas de programmes d'accompagnement, ou encore que la lourdeur des tâches et des responsabilités liées aux postes de direction sont incompatibles avec la charge familiale, il y a peut-être lieu de se demander si quelques biais systémiques non intentionnels ne transpirent pas dans la culture de certaines organisations. Ces biais sont d'autant plus perniciose qu'ils ne sont pas visibles au premier abord : ils se révèlent lorsqu'on s'intéresse à l'expérience et au vécu des femmes qui visent l'excellence, et que l'on en approfondit l'analyse.

² Les noms des personnes citées sont fictifs pour préserver leur anonymat.

Un espoir : les temps pourraient changer avec la montée des nouvelles générations de cadres

L'aspect générationnel est ressorti plusieurs fois dans les entretiens concernant l'une des organisations.

Léo, cadre supérieur

Au fur et à mesure que les boomers vont se retirer, les organisations vont changer, puis les femmes vont prendre plus leur place. Pour l'instant, les femmes ont un désavantage en raison de leur charge familiale et des interruptions d'études et de carrière.

Quelques-unes des personnes interrogées pensent que les femmes pourront se tailler une place au sommet des organisations dans les prochaines années avec le départ des baby-boomers, puisque des « places » deviendront disponibles. Cependant, cette confiance en l'avenir est-elle suffisante? La génération actuelle et la précédente ont aussi cru que l'équité serait acquise avec la diplomation des femmes, avec l'effet des lois visant l'équité et la progression des mentalités. Et pourtant, les changements tardent à se produire aux plus hauts niveaux des organisations. Il faut certes saisir cette occasion de renouvellement liée au changement de garde, mais cela n'aura des effets bénéfiques que si l'on travaille aussi à réduire les obstacles ou les difficultés nuisibles à l'équité.

Est-il normal de travailler 70 heures et plus par semaine quand on est gestionnaire de haut niveau ?

Camille, cadre intermédiaire,

réfléchit sur le commentaire d'un de ses collègues qui lui a dit ceci :

Les femmes n'ont pas la disponibilité pour travailler les 70 heures par semaine qu'exige le poste de directeur général.

Cette phrase a de quoi faire réfléchir : elle pose comme un fait inévitable l'obligation de travailler 70 heures par semaine. Pourquoi faut-il autant d'heures de travail par semaine pour assumer des fonctions de haut gestionnaire ? Cette intensification du travail est-elle incontournable ou est-ce le « produit » d'une certaine culture ? La société et les organisations traitent-elles bien leurs personnes-ressources les plus talentueuses en les privant de leur vie familiale et de leurs autres aspirations personnelles ? Comment mener une vie équilibrée dans de telles conditions ? Sans parler du stress lié aux délais toujours plus courts pour remplir les engagements prévus et les demandes pressantes.

Aussi, dans de telles conditions, certaines hésitent à postuler à un poste de cadre.

Véronique, cadre intermédiaire

La charge est inhumaine... le jeu n'en vaut pas la chandelle.

Céline, cadre supérieure

Malgré le fait que je suis gestionnaire, je conteste la charge de travail pour les gestionnaires. Cela n'a pas de sens. Les responsabilités, les voyages, les agendas qui craquent, le stress lié aux échéanciers trop serrés...

Les attentes élevées des organisations envers les tâches de gestionnaire vont-elles nuire au recrutement des meilleurs talents à l'avenir ?

Des répondantes y voient même un enjeu organisationnel dont il faudra tenir compte dorénavant pour assurer la relève, car elles soulignent que les jeunes adoptent une attitude bien différente à l'égard du travail. En effet, les jeunes hommes comme les jeunes femmes ne veulent pas sacrifier toute leur vie personnelle au profit de leurs employeurs.

Dans un contexte de rareté des ressources humaines, les organisations ont tout intérêt à revoir leurs principes de performance et d'excellence comme enjeu organisationnel et à s'interroger sur le soutien qu'elles accordent à leurs cadres. Il est peut-être temps de créer des milieux de travail qui tiennent compte de toutes les dimensions de la vie de leurs gestionnaires et des membres de leur personnel.

Pourquoi faut-il aujourd'hui encore que les femmes soient les meilleures?

Louis, cadre supérieur

Il faut que les femmes en fassent plus que les hommes de même niveau pour obtenir la reconnaissance !

Les femmes doivent réussir, se surpasser, encore et encore... plus que les hommes si elles veulent se démarquer.

Plusieurs répondantes rejoignent cette opinion. Pourquoi en est-il encore ainsi en 2011?

Serait-ce parce que les hommes majoritairement en position de pouvoir font plus confiance aux personnes qu'ils connaissent, qu'ils fréquentent et en qui ils se reconnaissent, à savoir les hommes? Poser la question, c'est presque y répondre.

La question de la compétence et de la performance est au cœur des préoccupations des femmes qui tentent de se tailler une place dans un environnement à prédominance masculine. Pour convaincre leur milieu de travail de leur compétence, elles sentent qu'elles doivent travailler plus fort et mieux que leurs collègues masculins, et cette démonstration de compétence est souvent à refaire.

Aurélie, cadre supérieure

Les femmes qui détiennent des postes stratégiques sont toujours les meilleures et les plus performantes de tous, alors que plusieurs hommes qui occupent de telles fonctions sont plus, heu... ordinaires.

Ces réflexions amènent à réfléchir sur les exigences que l'on peut avoir à l'égard des groupes minoritaires.

Il est connu et largement documenté que les personnes faisant partie d'un groupe minoritaire qui réussissent à se hisser au plus haut niveau sont constamment sous les projecteurs. Cela laisse peu de place à l'erreur et pousse l'individu à se surpasser et à se démarquer de ses collègues; sinon, le risque est grand de ne pas progresser ou de ne pas obtenir de reconnaissance. Les organisations pourraient réfléchir sur ce phénomène et adopter des pratiques et des politiques qui limitent le risque que de telles situations surviennent. Ne serait-il pas temps de considérer tous les talents et d'apprécier toutes les réalisations de manière équitable ?

Peut-on rester femme quand on vise les sommets ?

Hugo, cadre supérieur

Pour qu'une femme parvienne à se faire une place dans le cercle des hommes gestionnaires, elle doit faire partie de la gang.

Sylvie, cadre intermédiaire

Les hommes ont une sainte horreur d'une féministe qui veut prendre leur place.

Ces propos mettent en évidence le fait que les femmes, fortement minoritaires, n'ont d'autre choix que de se fondre dans le groupe auquel elles veulent appartenir et d'adopter des attitudes et des comportements analogues à ceux des hommes pour se tailler une place et bâtir leur crédibilité. Elles doivent aussi éviter de faire des vagues, car certains hommes ont en aversion les émotions des femmes au travail.

Laurence, cadre intermédiaire

Qu'elles soient positives ou négatives, toutes les émotions féminines sont à proscrire. Si une femme est trop joyeuse, elle n'est pas sérieuse; si elle se fâche, elle est hystérique ou souffre du SPM [syndrome prémenstruel]. Par contre, si un collègue masculin se fâche, il est décidé, volontaire, il sait où il va.

L'interprétation des émotions joue négativement pour les femmes, alors qu'elle peut jouer en faveur des hommes. Ce point témoigne de l'étroitesse du corridor dans lequel évoluent les femmes qui occupent un poste de gestionnaire.

Les femmes évoluent dans un long corridor étroit où elles doivent trouver des stratégies pour se conformer à la fois aux attentes sociales envers les femmes et à celles envers les gestionnaires.

Il y va de la crédibilité de ces femmes et de leur capacité à influencer. Ainsi, le fait pour une femme de se battre et de négocier est perçu comme de l'agressivité.

Nathalie, cadre intermédiaire :

J'ai toujours été très polie, mais j'argumentais beaucoup. Mon patron n'aimait pas ça ni les collègues. J'ai dû cesser d'argumenter pour rebâtir ma crédibilité. J'ai trouvé cela épouvantable, car personne ne trouvait à redire du comportement de certains hommes qui débattaient leur point de vue de manière très impolie.

Ces attitudes démontrent qu'il n'est pas facile de gérer au féminin. Étant encore en situation de minorité, des femmes peinent à trouver leur façon d'occuper un poste de gestionnaire sans trahir ce qu'elles sont vraiment. Les organisations et les gestionnaires devraient réfléchir sur un élargissement des façons de gérer et des attitudes ou des comportements attendus et ainsi donner plus de latitude aux nouvelles générations. Des contraintes improductives et même nuisibles seraient ainsi minimisées.

Les organisations profitent-elles du fait que les femmes répugnent à parler argent?

Selon les répondantes, l'argent ou la rémunération ne constitue pas un moteur pour les femmes faisant carrière. Elles n'évoquent cette motivation que du bout des lèvres comme s'il ne fallait pas en parler ou comme si c'était inconvenant pour une femme d'en parler :

Julie, cadre intermédiaire

Ça, ça ne fait pas partie de mes façons d'être, tu sais, de travailler pour améliorer mes conditions... Le fil conducteur de mon ascension n'a pas été rattaché à des salaires ni à des conditions salariales. C'est sûr que j'ai gagné d'une étape à l'autre, là, mais ce n'était pas nécessairement ça qui me motivait.

Julie, cadre intermédiaire

J'avais refusé de postuler à un poste alors qu'on m'avait sollicitée, mais lorsqu'ils l'ont affiché à nouveau, après l'avoir reclassifié et en avoir amélioré les conditions salariales, j'ai hésité à postuler, car je ne voulais pas qu'ils pensent que c'était pour l'argent que je posais ma candidature.

Serait-ce tabou ou mal vu pour une femme d'avancer un motif financier comme l'une de ses motivations? Bon nombre d'entrevues sont révélatrices à ce sujet. À la question : « Est-ce que ça vous est arrivé, dans votre carrière, de négocier vos conditions d'entrée dans un poste? », plusieurs répondent : « Pas vraiment » ou encore « Il y a des politiques pour cela », confiantes que l'application des politiques est uniforme.

Pourtant, les répondantes sont les premières à indiquer que la principale preuve d'équité d'une organisation est le traitement égal. « Travail équivalent, salaire égal » : il y a longtemps que les femmes formulent cette revendication bien justifiée. Pourtant, même 15 ans après l'adoption de la Loi sur l'équité salariale, ce n'est pas encore gagné pour les femmes qui occupent un poste de gestionnaire.

Marie, cadre intermédiaire

Mon patron m'apprend qu'il augmente mon personnel de trois employés avec trois tâches différentes en raison de la réorganisation du service. Pas un mot sur un réajustement de salaire, alors que les hommes gestionnaires avant moi avaient reçu des traitements salariaux ajustés à leurs nouvelles responsabilités. Ça, je ne pouvais l'accepter !

Audrey, cadre supérieure

Quand je suis arrivée à ce poste, ils voulaient me donner le salaire du poste de direction de service plus 4 p. 100. Là, j'ai dit non. Je me suis battue pour l'équité.

Même dans les organisations où des politiques salariales existent, plusieurs femmes sont convaincues que certains collègues masculins ont négocié et obtenu des traitements (classement, rémunération ou avantages sociaux) plus avantageux.

Les organisations s'attendent à ce que les femmes négocient peu le salaire, les attentes et les avantages liés à des postes. Il y a matière à se demander si certains milieux ne profitent pas de l'hésitation ou de l'inconfort des femmes à parler d'argent pour « faire des économies ».

L'argent : un tabou pour les femmes, une aubaine pour les organisations ?

Pourquoi les femmes ne parlent-elles pas de la conciliation travail-famille comme un obstacle à leur carrière?

Les propos des femmes qui sont cadres supérieures ont de quoi étonner lorsqu'on leur demande d'évoquer leurs principaux obstacles et problèmes au fil de leur parcours. Aucune des dix répondantes n'a spontanément mentionné la conciliation travail-famille comme une difficulté ayant nui à sa carrière.

La conciliation travail-famille est-elle une expression taboue dans les organisations?

Cela contraste grandement avec l'ampleur des détails fournis lorsque les répondantes devaient décrire leur propre façon de concilier le travail et la famille.

Corrine, cadre supérieure

J'en ai arraché. Mon mari a dû aller travailler dans une ville différente alors que je venais d'obtenir un nouveau poste de direction. Je suis alors restée seule à m'occuper de la maisonnée, de nos enfants adolescents, en plus de ma fille en difficulté.

Ces femmes ont également été plusieurs à suggérer des mesures organisationnelles qui faciliteraient la conciliation travail-famille comme le télétravail et l'horaire flexible.

Sylvie, cadre intermédiaire

Aider les femmes à mieux arriver à concilier les responsabilités familiales avec le travail comme des horaires flexibles ou la possibilité de travailler de chez toi lorsque tu as un impératif.

Est-il possible que la conciliation travail-famille soit une expression taboue dans les organisations en ce qui concerne les cadres ? Un peu comme si les femmes sentaient que c'est leur responsabilité personnelle de devoir s'organiser pour que leurs charges familiales ne nuisent pas à leur performance au travail ? Ou encore, que l'expression d'un défi à cet égard risquerait de nuire à leur réputation ou de soulever des doutes quant à la compétence qu'on leur reconnaît ?

Cette question mériterait d'être approfondie, car on ne peut pas faire comme si le défi de la conciliation travail-famille n'existait pas. Puisqu'il semble encore subsister une croyance profonde selon laquelle les femmes sont les principales responsables des charges familiales, et que l'état du partage des rôles familiaux entre les adultes du ménage continue d'être asymétrique, que fait-on exactement pour leur faciliter la tâche ou même la partager ?

Conclusion

Rien ne semble gagné pour les femmes de carrière. La proportion de femmes qui ont atteint les postes de direction stagne au Québec comme ailleurs dans le monde. Les lois et les programmes adoptés au cours des dernières décennies ont eu le mérite de faire évoluer la valeur d'équité tant dans les organisations que dans la société, mais il faut se rendre à l'évidence que la prochaine étape consiste à mettre en place des mesures et des pratiques concrètes et efficaces, en vue de favoriser une plus grande proportion de femmes dans les postes décisionnels.

Il semble que ces mesures et pratiques apporteront non seulement un plus grand sentiment d'équité mais aussi une manière de repenser le travail pour faire en sorte qu'hommes et femmes puissent s'acquitter de leurs tâches tout en conservant leur équilibre familial et personnel. Étant donné la rareté de personnel compétent, en particulier pour les postes de vice-présidence ou l'équivalent, il serait fort utile pour les organisations, de pouvoir repérer tous les talents de l'entreprise et de les développer afin de les fidéliser. Revoir la culture organisationnelle pour en découvrir les aspects subtils qui limitent l'accès des femmes aux plus hauts niveaux est une occasion de la rendre plus attrayante aussi pour les gens de diverses origines culturelles et pour les jeunes qui aspirent à de nouvelles façons d'articuler la vie professionnelle, la carrière et l'ensemble des implications familiales et sociales, tout au long de la vie.

SYNTHÈSE

DES PISTES DE RÉFLEXION À EXPLORER

- Resterait-il des biais systémiques favorisant les hommes dans les organisations? Comment transformer les mentalités des organisations *encore très masculines* en organisations équitables?
- Comment rendre la charge des hauts gestionnaires plus humaine sans nuire à l'efficacité de l'organisation? Ne serait-il pas temps de repenser la charge de travail pour la rendre plus attrayante et accessible, notamment pour les femmes et les nouvelles générations?
- Les femmes sont encore minoritaires dans les cercles des postes de haut niveau. Comment appuyer et soutenir les femmes qui progressent hiérarchiquement sans leur faire subir les attentes surélevées exigées de celles qui les ont précédées?
- Les femmes qui occupent un poste de gestionnaire évoluent dans un corridor très étroit limitant leur spontanéité et les forçant à se fondre dans l'univers de leurs collègues masculins. N'y aurait-il pas lieu de réfléchir à ce que les organisations perdent ainsi et de voir à explorer les avantages d'autres façons de faire?
- La conciliation travail-famille est aujourd'hui encore considérée comme étant la responsabilité des femmes et du domaine de la vie privée. Les organisations doivent dorénavant tenir compte de toutes les dimensions de la vie personnelle de leurs gestionnaires en réfléchissant sur les mesures organisationnelles qu'elles pourraient développer pour faciliter la conciliation travail-famille dans notre société, car les femmes et les jeunes le réclament désormais.

