

Sous la direction de
Sophie Brière

LES FEMMES DANS DES PROFESSIONS TRADITIONNELLEMENT MASCULINES



**LES FEMMES DANS
DES PROFESSIONS
TRADITIONNELLEMENT
MASCULINES**

Sous la direction de
Sophie Brière

**LES FEMMES DANS
DES PROFESSIONS
TRADITIONNELLEMENT
MASCULINES**



**Presses de
l'Université Laval**

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada



Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien.
We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts.



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

SODEC

Québec 

Révision: Sandra Guimont
Mise en pages: Diane Trottier
Maquette de couverture: Laurie Patry

Dépôt légal 4^e trimestre 2019
ISBN : 978-2-7637-3927-4
ISBN PDF : 9782763739281

Les Presses de l'Université Laval
www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

Table des matières

Remerciements	XVII
Introduction	1
Pourquoi et comment étudier la rétention des femmes dans des métiers traditionnellement masculins	3
Un cadre d'analyse commun et comparatif	9

PARTIE 1 PROFESSIONS PROBLÉMATIQUES

CHAPITRE 1

La progression des avocates en pratique privée: comment expliquer la résistance au changement et favoriser concrètement de nouvelles pratiques organisationnelles ?	15
--	-----------

ANNE-MARIE LAFLAMME, ANTOINE PELLERIN ET SOPHIE BRIÈRE

Introduction	15
Une profession qui se féminise, mais qui demeure inégalitaire	15
Des obstacles bien documentés	16
L'existence de pratiques susceptibles de favoriser l'égalité	17
Pourquoi la situation ne change-t-elle pas ?	17
Éléments méthodologiques	18
Résultats	18
La performance avant toute chose	18
Des évaluations de rendement et une progression de carrière fondées sur des variables quantitatives	19
Des attitudes et des exigences différenciées à l'égard des femmes	20
C'est à l'individu de s'adapter et non à l'organisation	21
Un modèle jugé performant et une absence de véritable remise en question.....	23
Des percées prometteuses	24
Conclusion	25
De l'individuel à l'organisationnel et de l'informel au formel.....	26
S'attaquer aux biais qui alimentent inconsciemment la résistance au changement	27
L'égalité, une responsabilité partagée et une valeur à prioriser	29
Médiagraphie.....	31

CHAPITRE 2**Les professeures en sciences et génie : rareté, sacrifices et compétition..... 33**

CLAIRE DESCHÊNES, VINCENT BELLETÈTE, EVE LANGELIER,
CAROL-ANNE GAUTHIER, DOMINIQUE TANGUAY ET SOPHIE BRIÈRE

Introduction	33
Une sous-représentation des professeures en génie.....	33
Une progression de carrière difficile.....	34
Éléments méthodologiques	35
Résultats	35
Intérêt pour le secteur disciplinaire	36
Enjeux et défis du recrutement	37
Une carrière compétitive, plus difficile pour les femmes professeures.....	38
Politiques d'égalité, diversité et inclusion et articulation travail-famille dans les universités.....	41
Mesures proposées par les professeures et les gestionnaires	43
Conclusion	45
Médiagraphie.....	48

CHAPITRE 3**Les femmes dans le secteur des finances : passer des stratégies individuelles à un changement de culture organisationnelle..... 51**

HÉLÈNE LEE-GOSSELIN ET DOMINIQUE TANGUAY

Introduction	51
Portrait statistique de la situation des femmes dans le secteur des finances au Canada.....	52
Éléments méthodologiques	55
Résultats	56
Enjeux et défis pour les femmes du secteur des finances	57
Obstacles dans la carrière des femmes du secteur des finances	62
Stratégies pour faciliter le maintien des femmes en finances.....	64
Rôles des organisations dans la promotion de la place des femmes en finances.....	65
Conclusion	67
Médiagraphie.....	67

CHAPITRE 4**Les policières au Québec: l'importance d'envisager une réforme organisationnelle..... 71**

ANTOINE PELLERIN, SOPHIE BRIÈRE, ANNE-MARIE LAFLAMME
ET JULIE MAUDE LAFLAMME

Introduction	71
Éléments méthodologiques	72
Résultats	73
La passion du métier	73
Un métier pourtant difficile et stressant.....	73
Les enjeux liés au soutien psychologique	74
La problématique des horaires de travail.....	75
Mobilité difficile entre les différents corps policiers.....	76
Une mixité au travail plus ou moins évidente	76
La perte de crédibilité associée à la maternité	77
Des exigences différenciées envers les policières.....	79
Des préjugés tenaces qui ne favorisent pas la progression des policières	79
Des pratiques organisationnelles fondées sur le « cas par cas ».....	81
Conclusion	82
Médiagraphie.....	85

CHAPITRE 5**La carrière des femmes en coopération internationale: un parcours à démystifier 87**

ISABELLE AUCLAIR, SOPHIE BRIÈRE, DOMINIQUE TANGUAY,
STÉPHANIE MALTAIS ET JADE SAINT-GEORGES

Introduction	87
Éléments méthodologiques	89
Résultats	90
La formation universitaire.....	91
Sous-reconnaissance des enjeux genrés avant la première expérience de terrain	91
Perception d'incompatibilité entre une carrière internationale et la maternité	92
L'ambivalence à poursuivre une carrière en DIAH	93
Le début de carrière.....	93
Le choix (ou l'absence de choix) entre travail et famille	93
Limite des stratégies individuelles.....	94
Présence limitée des femmes en action humanitaire	95
Le privilège inhérent au fait d'être caucasienne	96

L'intersection des rapports sociaux de sexe et d'âge: entre isolement, insécurité et harcèlement	96
Le secteur communautaire comme alternative	97
Consolidation de carrière	97
Progression de carrière: roulement et occasions genrées	98
Peu de femmes dans les positions et les espaces de décision.....	98
Des mesures d'articulation travail-vie personnelle floues et méconnues: impact sur la progression et la rétention	99
Fin de carrière.....	100
(Ré)intégration tardive au domaine du développement international.	100
Effets positifs de l'expérience professionnelle et personnelle	101
Les préoccupations familiales, de santé et financières	101
Renforcer et bonifier les pratiques organisationnelles de soutien à la progression et la rétention.....	102
Conclusion	108
Médiagraphie.....	109

PARTIE 2 PROFESSIONS À SURVEILLER

CHAPITRE 6

Les ingénieures en sciences et en génie: enjeux et défis de l'université au marché du travail **113**

CLAIRE DESCHÊNES, VINCENT BELLETÊTE, ÈVE LANGELIER,
CAROL-ANNE GAUTHIER, DOMINIQUE TANGUAY ET SOPHIE BRIÈRE

Introduction	113
Statistiques sur la présence et la progression des femmes en génie	114
État de la recherche	115
Éléments méthodologiques	118
Résultats	119
Les stagiaires en génie: motivations et obstacles.....	119
Les femmes ingénieures.....	122
Intérêt pour le secteur disciplinaire.....	122
Embauche, intégration et rétention	123
Présence de comportements sexistes ou « genrés »	125
Harmonisation vie personnelle et vie professionnelle	126
Promotion et progression.....	128
Politiques organisationnelles d'équité et de diversité	129
Conclusion	130
Stagiaires, études, transition vers le marché du travail	130
Ingénieures et gestionnaires.....	131
Médiagraphie.....	134

CHAPITRE 7**Féminisation des professions de la santé historiquement masculines : des changements dans la culture organisationnelle? 137**

ISABELLE AUCLAIR ET DOMINIQUE TANGUAY,
AMÉLIE DESCHENEAU-GUAY ET CATHERINE CYR WRIGHT

Introduction	137
Des enjeux genrés relativement bien documentés	138
Éléments méthodologiques	141
Résultats	142
Une culture de la performance : la double tension que vivent les femmes.....	142
Les effets de l'opposition au changement : la reproduction du modèle traditionnel	145
Les réserves au changement : des stratégies essentiellement individuelles	148
Les stratégies organisationnelles : vers un changement qualitatif?	152
Conclusion	157
Médiagraphie.....	159

PARTIE 3

PROFESSIONS EN TRANSFORMATION

CHAPITRE 8**La mixité au travail comme facteur de progression et de rétention : l'exemple des services correctionnels québécois..... 165**

SOPHIE BRIÈRE, ANTOINE PELLERIN, ANNE-MARIE LAFLAMME
ET JULIE MAUDE LAFLAMME

Introduction	165
Stress et épuisement professionnel	167
Conflit de rôle entre l'aide et le contrôle	167
Attitude hostile des hommes envers les femmes.....	168
Faible reconnaissance de l'organisation	168
Conciliation travail-famille.....	169
Tokenism	170
Éducation et attentes plus élevées.....	170
Mécanismes d'adaptation et de rétention	171
Éléments méthodologiques	171

Résultats	171
Ouverture du recrutement et concours	172
Rémunération et avantages sociaux.....	172
Mobilité	173
Stabilité des horaires de travail.....	173
Congé parental	173
Programme d'aide aux employés.....	173
Baisse des ressources pour la formation sur les techniques d'intervention.....	174
Évaluation non systématique du rendement.....	174
Aider à la réinsertion sociale.....	175
Action et variété des tâches.....	175
Tâches identiques pour les femmes et les hommes (exception faite des fouilles à nu).....	176
Baisse de la violence et augmentation du dialogue avec les détenus	176
Utilisation d'outils, techniques et équipe spécialisée	177
Droits des détenus et documentation des procédures d'intervention	178
Postes de décision sur concours	178
Travail en équipe mixte.....	179
Gestion des situations difficiles / crises / stress.....	179
Comportement des détenus et processus de plaintes	179
Horaires atypiques et accommodements	180
Gestion des cas de harcèlement	181
Sensibilisation à l'utilisation d'un langage et comportements convenables	181
Activités sociales pour les familles sur les lieux de travail.....	182
Persistance des stéréotypes	182
Force physique	183
Commentaires sexistes	183
Pas de surprotection pour les femmes et crédibilité	183
Soutien et partage entre collègues.....	183
Vie sociale.....	184
Conclusion	184
Transformations et changements dans tous les domaines de l'organisation	185
Effet de la mixité au travail dans des milieux traditionnellement masculins	186
Enjeux persistants.....	187
Éléments porteurs d'une démarche d'égalité et de diversité.....	187
Médiagraphie.....	188

CHAPITRE 9

Défis pour des femmes cadres œuvrant dans les cégeps : stratégies d'actions en zone de parité.....	191
LIETTE GOYER, LUCIE HÉON, GENEVIÈVE FOURNIER ET ADELLE SIMO	
Introduction	191
Zone paritaire et ses déclinaisons selon le poste occupé en milieu collégial.....	192
Féminisation des femmes cadres de ce milieu de travail.....	193
Éléments méthodologiques	193
Résultats	194
Enjeux et défis actuels des femmes cadres et leurs représentants et représentantes dans les cégeps.....	194
La conciliation travail-famille	194
Insertion et rétention	195
Le sexisme	196
La perception des compétences et de la performance.....	196
Stratégies individuelles et collectives	197
Rétention des femmes dans le secteur	198
Rôle des organisations et des gestionnaires.....	199
Lois, politiques et programmes d'accompagnement.....	200
Appréciation des mesures, des pratiques et des infrastructures	201
La diversité dans l'équipe de direction et du CA.....	203
Système de communication et mécanisme d'échanges entre les membres	204
Conclusion	205
Maintenir l'égalité et l'équité d'accès à un poste cadre.....	205
Concilier les exigences du travail de cadres avec la responsabilité familiale	206
Réviser la charge de travail	206
Démontrer et affirmer ses compétences en gestion pour soi-même et pour les autres.....	207
Assurer la défense des intérêts socioéconomiques, des conditions de travail et d'exercice des cadres	207
Exiger un environnement de travail exempt d'attitudes, de comportements sexistes et d'exigences différenciées en raison du sexe ...	208
Médiagraphie.....	209

CHAPITRE 10**Des pratiques organisationnelles pour favoriser la rétention et la progression de carrière des inspectrices 211**

PIERRE-SÉBASTIEN FOURNIER, SOPHIE BRIÈRE, ANTOINE PELLERIN,
ANNE-MARIE LAFLAMME ET AMÉLIE KEYSER-VERREULT

Introduction	211
Éléments méthodologiques	213
Résultats	213
L'importance d'élaborer des stratégies de recrutement et de gestion de carrière	214
Réduire les risques inhérents au métier	216
L'importance d'agir sur ces risques.....	217
Adapter la rémunération globale et les conditions de travail à la réalité des employés et des employées.....	219
Réaliser une transformation des dynamiques de travail	221
Conclusion	223
Médiagraphie.....	228

Conclusion**Démarche dynamique et transversale pour la progression et la rétention des femmes dans les organisations 231**

L'importance d'un engagement organisationnel	233
Adapter les processus de recrutement	233
Revoir les processus de travail	234
Mettre en place de bonnes conditions de travail	236
Concilier travail et vie personnelle	236
Améliorer le climat de travail et créer une culture d'égalité et de diversité	238
Assurer un accompagnement individuel	239
Adapter les processus liés aux postes de décision et aux spécialisations	241
Transformation, inclusion et intersectionnalité	242
Accompagnement des organisations et recherches multidisciplinaires	243
Médiagraphie.....	245

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1.1 – Cadre d’analyse et variable de recherche	6
Tableau 1.2 – Échantillon de recherche	8
Tableau 1.3 – Cadre d’analyse détaillé et comparatif des résultats pour chacune des professions	10
Tableau 3.1 – Revenus d’emploi moyens et médians des hommes et des femmes selon la profession du secteur des finances, Canada, 2015	53
Tableau 5.1 – Pratiques organisationnelles pour favoriser la progression et la rétention	107
Figure 5.1 – Les dimensions influençant les étapes de carrière	91
Figure 10.1 – Rétention et progression des femmes dans les organisations ...	226
Figure 11.1 – Démarche dynamique et transversale pour la progression des femmes dans les organisations.....	232

Remerciements

La publication de ce livre a été rendue possible grâce au soutien du Fonds de recherche du Québec – Nature et technologie (FRQNT), du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et du Secrétariat à la condition féminine. Ce livre a été réalisé dans le cadre d’une subvention du programme *Action concertée*, dont le rapport de recherche duquel s’inspire ce livre est disponible sur le site du FRQSC. En plus du financement reçu, nous tenons à remercier les membres du comité suivi pour leur participation et leurs précieux conseils durant la réalisation de ce projet de recherche.

Nous tenons également à remercier toutes les organisations qui ont participé à ce projet de recherche, spécialement les partenaires officiels du milieu lors du démarrage du projet: l’Association de la francophonie à propos des femmes en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (AFFESTIM); l’Association des cadres des collèges du Québec; l’Association des femmes en finance du Québec; le Barreau du Québec; l’Ordre des conseillères et conseillers en orientation du Québec et la Commission des normes, de l’équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST).

Nos remerciements vont également à toutes les étudiantes et les étudiants qui ont rendu ce projet possible grâce à leur travail pour la réalisation et la transcription d’entrevues et pour l’analyse et la rédaction des différents textes.

Nous tenons enfin à remercier Les Presses de l’Université Laval pour leur appui et leurs conseils durant la réalisation de cet ouvrage collectif.

Introduction

Cet ouvrage vise à présenter les résultats d'un projet de recherche d'envergure portant sur la rétention et la progression des femmes dans des métiers traditionnellement masculins. Cette recherche a été réalisée par neuf professeures et professeurs de l'Université Laval provenant de cinq facultés différentes (administration, droit, sciences et génie, médecine, éducation). Elle a mobilisé des organisations de différents secteurs (381 personnes rencontrées) et a permis de dresser un portrait détaillé des principaux obstacles ou des facteurs facilitants pour la progression des femmes au sein de 11 professions, soit : les avocates, les professeures en sciences et génie, les ingénieures, les directrices des finances, les médecins, les dentistes, les pharmaciennes, les gestionnaires au collégial, les policières, les agentes de services correctionnels ainsi que les inspectrices. Une recherche ayant utilisé sensiblement le même cadre et la même méthodologie est aussi présentée dans le secteur du développement international et de l'action humanitaire. Cette recherche a été financée par la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada. Un total de 463 personnes ont donc été rencontrées pour la présentation des différents chapitres de ce collectif.

Dans ce contexte, ce livre a pour objectif de présenter, sous la forme d'un collectif et de manière vulgarisée, les principaux résultats de recherche pour chaque profession. Pour chacune d'entre elles, un texte présentera le portrait détaillé de la situation, les principaux écrits sur le sujet, les obstacles et les facteurs facilitant les trajectoires professionnelles, des témoignages de femmes et de gestionnaires, les bonnes pratiques organisationnelles et les pistes d'action ou les recommandations pour faciliter la progression et la rétention des femmes dans la profession. Ce collectif sera introduit par un texte qui présentera la recherche, plus précisément les objectifs, la méthodologie, les outils communs de collecte de données et une synthèse de l'ensemble des résultats, ce qui mettra la table pour les présentations détaillées par profession. Il sera conclu par un texte qui présentera une démarche commune d'intégration des femmes et de l'égalité dans les organisations.

L'originalité de cet ouvrage réside d'abord dans son aspect multidisciplinaire, qui met à profit la richesse de plusieurs expertises afin de documenter divers aspects des professions ciblées dans sept secteurs d'activité. Il regroupe neuf professeures et professeurs de l'Université Laval et il inclut aussi la contribution d'une professeure de l'Université de Sherbrooke. Il met également en valeur la contribution d'étudiantes et d'étudiants, et de professionnelles et de professionnels de recherche. Dans un deuxième temps, il présente un portrait comparatif et intégré des différentes professions, lesquelles sont habituellement présentées de façon séparée. En effet, la majorité des recherches ciblent de façon spécifique une profession ou un métier traditionnellement masculin, ce qui ne permet pas de faire une analyse transversale des principaux enjeux liés au parcours de carrière des femmes et d'établir les pratiques organisationnelles porteuses de manière globale. Ce livre permet de présenter les interdépendances ou les constantes entre les divers éléments répertoriés. Troisièmement, à notre connaissance, il n'existe pas d'ouvrage de cette nature publié au Québec qui présente un portrait détaillé et à jour de la progression et de la rétention des femmes dans plusieurs professions traditionnellement masculines. L'originalité de ce collectif réside aussi dans son analyse critique des différents parcours de femmes et dans la présentation de pratiques organisationnelles porteuses d'égalité. Enfin, il présentera des outils originaux utiles de partage de connaissances permettant d'alimenter la réalisation de recherches et les démarches des organisations qui souhaitent intégrer les femmes et la diversité de façon inclusive.

Cet ouvrage s'adresse d'abord à la communauté universitaire, soit les professeures et les professeurs, les chercheuses et les chercheurs, et les étudiantes et les étudiants, tant au Québec qu'à l'international. Il pourra certainement être utilisé par les professeures dans les différents cours. Il s'adresse également aux organisations de différents secteurs qui souhaitent en connaître davantage sur le sujet et entreprendre une démarche d'égalité. Il alimentera aussi les différents gouvernements pour leurs politiques publiques et leurs programmes gouvernementaux.

POURQUOI ET COMMENT ÉTUDIER LA RÉTENTION DES FEMMES DANS DES MÉTIERS TRADITIONNELLEMENT MASCULINS

Malgré les avancées politiques et juridiques en faveur de l'égalité entre les sexes, force est de constater que le parcours des femmes dans certains métiers et professions traditionnellement masculins est une réalité qui demeure complexe. Au Québec, les statistiques du Barreau du Québec et du Collège des médecins montrent que les femmes sont majoritaires parmi les populations étudiantes universitaires (65 % en droit et 62 % en médecine), mais des écarts importants persistent dans le milieu du travail sur le plan des salaires et de la représentation dans des postes décisionnels et dans certains champs de spécialisation. Les ingénieures, quant à elles, sont à la fois peu présentes dans les facultés universitaires (18 %) et ne représentent que 13,6 % des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec. Les métiers de l'inspection et du milieu correctionnel observent au contraire une progression importante de la proportion de femmes, atteignant plus de 40 %, à la fois dans le bassin de main-d'œuvre et dans les postes de décision. En ce qui concerne ces constats, comment expliquer ces écarts ? Quels sont les enjeux qui peuvent expliquer la progression (ou l'absence de progression) dans le parcours de carrière des femmes ? Quelles sont les pratiques organisationnelles soutenant ou freinant la progression et la rétention des femmes dans ces professions ?

La recension des écrits réalisée au début du projet a également montré que la majorité des recherches ciblent de façon spécifique une profession ou un métier traditionnellement masculin (ex. Matthews *et al.*, 2010 ; Randhawa et Narang, 2013 ; Rosende, 2002 ; Settles *et al.*, 2013 ; Tremblay et Mascova, 2013), ce qui ne permet pas de faire une analyse transversale et multidisciplinaire des principaux enjeux liés au parcours de carrière des femmes et de déterminer les pratiques organisationnelles porteuses. De plus, ces études sont généralement réalisées à partir de données statistiques, ce qui ne permet pas de montrer les interdépendances ou les constantes entre les divers éléments répertoriés. Ces études documentent le parcours des femmes, sans mettre en doute les dimensions organisationnelles et répertorier les mécanismes de soutien à ces parcours.

La présente recherche a visé à dresser un portrait approfondi et comparatif des facteurs liés à la progression et à la rétention des femmes dans des métiers et des professions traditionnellement réservés aux hommes au Québec. Une sélection de métiers et de professions a été réalisée afin de retenir un éventail réaliste mais

diversifié des principaux secteurs touchés par la question de recherche. Ce sont des métiers et des professions bien rémunérés, traditionnellement réservés aux hommes et affichant une progression de la proportion de femmes. Ils couvrent une bonne diversité de contextes organisationnels (secteurs privé et public ; petites, moyennes et grandes organisations ; salariées et travailleuses autonomes, etc.). Certains métiers et professions ont été choisis pour leur intérêt particulier durant la recension des écrits, alors que d'autres ont été retenus car ils ont reçu très peu d'attention en recherche jusqu'à présent. En somme, sept secteurs d'activité ont été retenus : sciences et génie, santé, droit et sécurité publique, finances, éducation collégiale, santé et sécurité au travail, et développement international et action humanitaire. La recherche a été réalisée par une équipe multidisciplinaire de l'Université Laval, dont les auteures et auteurs sont les collaborateurs des différents chapitres de ce collectif.

Cette recherche, entreprise en 2015, a adopté plusieurs méthodes et approches afin de documenter les divers aspects des professions et des métiers ciblés. Cela a permis de 1) répertorier les professions et les métiers retenus pour lesquels le taux de rétention des femmes apparaît plus faible que celui des hommes ; 2) établir les défis et les enjeux liés à la progression des femmes et à leur rétention dans ces métiers et ces professions depuis les 25 dernières années ; 3) mieux comprendre, dans la trajectoire de carrière des femmes, les motifs qui expliquent la progression ainsi que les principaux obstacles à la rétention des femmes ; 4) répertorier les causes (individuelles, organisationnelles et contextuelles) des enjeux de progression et de rétention des femmes ; 5) déterminer les pratiques qui favorisent la progression et la rétention des femmes et qui pourraient éclairer les interventions publiques et privées, ainsi que les pistes de recherche pour l'avenir ; et 6) proposer des pistes d'action pouvant éclairer la prise de décision et l'intervention, telle la Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes du Gouvernement du Québec.

Le cadre théorique a incorporé les théories féministes (Bhavnani, 2007 ; Calás et Smircich, 2009 ; Ely et Meyerson, 2000) et la théorie institutionnelle (Scott, 2014), ce qui a permis à la fois de dresser un portrait détaillé pour chaque profession (avocates, directrices des finances, professeures en sciences et génie, ingénieures, médecins, dentistes, pharmaciennes, policières, professionnelles du développement international et action humanitaire, agentes correctionnelles,

gestionnaires au collégial et inspectrices) et de faire une analyse transversale.

D'une part, les théories féministes permettent une analyse critique des rapports sociaux de sexe présents dans les processus et les pratiques organisationnelles (Code, 2000). Plus précisément, les théories féministes poststructuralistes insistent sur l'importance d'aller au-delà de l'étude des trajectoires individuelles des femmes afin de comprendre les facteurs systémiques influençant leurs parcours (Calás et Smircich, 2009; Lansky, 2000) et d'analyser leurs décisions en les contextualisant localement et globalement (Ekinsmyth, 2013; Welter *et al.*, 2014). Ces théories conçoivent les pratiques organisationnelles comme le résultat de processus sensibles au genre et insistent sur les dimensions contextuelles et culturelles des organisations (Lee-Gosselin, Brière et Ann, 2013). Elles montrent que les organisations ne constituent pas des espaces ouverts et accessibles où le succès est basé uniquement sur la compétence, la volonté et les efforts personnels, mais plutôt des espaces où des rapports de force androcentriques et hétéronormatifs sont à l'œuvre (Bhavnani, 2007). Les approches féministes favorisent une analyse intersectionnelle qui, en plus de prendre en compte les diverses inégalités qui influencent les trajectoires des femmes, met en lumière les expériences différenciées des femmes (Palomares et Testenoire, 2010). L'intersectionnalité opère à deux niveaux : au niveau microsocial, elle permet d'analyser les effets des structures inégalitaires sur la vie des personnes, alors qu'au niveau macrosocial, elle met en question la façon dont les systèmes de pouvoir sont engagés dans la production, l'organisation et le maintien de ces inégalités (Bilge, 2010 : 60).

D'autre part, la théorie institutionnelle stipule que les organisations sont socialement constituées et soumises à des pressions externes qui influencent leurs structures et leurs pratiques, et qui leur permettent de fonctionner légitimement dans un domaine particulier (Dillard *et al.*, 2004; Martinez et Dacin, 1999; Scott, 2014). L'organisation est alors définie comme « une structure sociale durable, aux multiples facettes, composée d'éléments symboliques (culturels/cognitifs, normatifs et régulateurs), d'activités sociales et de ressources matérielles » (Lounnas, 2004 : 10). La théorie institutionnelle propose l'utilisation d'un cadre d'analyse à trois piliers : le régulateur (lois, règles, protocoles, etc.), le normatif (attentes, type d'emploi, rôles des autorités, etc.) et le culturel/cognitif (symboles, valeurs, croyances, etc.). Dans cette perspective, la relation entre les structures et les acteurs est cruciale, car elle détermine le fonctionnement de

l'organisation et les sources possibles de changement organisationnel. Selon cette théorie, le changement peut se produire à travers les parties prenantes, car elles présentent les diverses alternatives, notamment sur les plans culturel/cognitif et des pratiques (Walker et Sartore-Baldwin, 2013).

Cette articulation théorique permet de combiner de façon cohérente des variables selon trois axes. Comme il est illustré dans le tableau 1.1, cette intégration fournit une compréhension globale du phénomène.

TABLEAU 1.1
Cadre d'analyse et variable de recherche

	THÉORIE INSTITUTIONNELLE		
	RÉGULATEUR	NORMATIF	CULTUREL-COGNITIF
THÉORIE FÉMINISTE POSTSTRUCTURALISTE	Cadre politique et légal en matière d'égalité	Mission, plan stratégique, politiques, structures, activités et projets	Valeurs et comportements
	Système de quota	Système de gestion des ressources humaines; formation initiale/ recrutement, sélection, rémunération, mobilité, horaire de travail, programme d'aide aux employés, formation continue, évaluation, mentorat	Stéréotypes et rapports sociaux de sexe
		Parcours de carrière (femmes/hommes); motivations, types d'emploi, situation familiale, santé et stress, poste de décision, etc.	Connaissances et perceptions de l'égalité / ouverture au changement
		Rôles des dirigeants et dirigeantes; diversité dans l'équipe de direction et du CA; discours et comportements par rapport à l'égalité et à la diversité	Réseaux formels/ informels et espaces de discussion et rôles des membres
		Règles de fonctionnement et pratiques organisationnelles/ politiques et pratiques de conciliation travail-famille/ politiques sur le harcèlement psychologique et sexuel	

Compte tenu de la question de recherche et du cadre conceptuel, l'étude exploratoire qualitative s'est avérée la plus appropriée. Reconnaissant l'importance de donner la parole aux femmes dans cette recherche, la théorie ancrée (*grounded theory*) et la théorie de la connaissance située (*standpoint theory*) ont été mobilisées. La théorisation ancrée permet de générer une théorie à partir des données empiriques et de refléter concrètement la réalité observée (Strauss et Corbin, 1994). La théorie de la connaissance située (Harding 2004, Stoetzler et Yuval-Davis, 2002) permet de reconnaître toute personne en tant qu'agent social dont les opinions et les expériences s'inscrivent dans un contexte social, culturel et historique donné. Les histoires partagées par les participantes et les participants sont considérées comme une forme de connaissance qui ne peut être transmise que par des personnes qui ont vécu les événements narrés. Un guide d'entretien semi-dirigé a été développé à partir du cadre conceptuel. Des questions ont été formulées autour de chaque variable. Une analyse documentaire a aussi été effectuée en complément aux entretiens.

La collecte de données s'est échelonnée de janvier 2016 à juin 2017. Au cours de cette période, 355 personnes ont été rencontrées par l'entremise de 74 groupes nominaux, ainsi que 108 entretiens individuels, pour un total de 463 personnes rencontrées. Le principe de saturation des données a déterminé le nombre d'entretiens requis. La diversité des participantes en matière d'âge, de situation familiale, de présence régionale et d'appartenance ethnique a permis de prendre en compte l'hétérogénéité des personnes rencontrées (voir tableau 1.2).

TABLEAU 1.2
Échantillon de recherche

SECTEUR	ENTRETIENS INDIVIDUELS	ENTRETIENS DE GROUPE		TOTAUX	
		NOMBRE	PERSONNES	NOMBRE	PERSONNES
DROIT ET SÉCURITÉ PUBLIQUE	7	25	120	32	127
PROFESSEURES EN SCIENCES ET GÉNIE	16	–	–	16	16
INGÉNIEURES	7	8	37	15	44
FINANCES	17	9	39	26	56
GESTION AU COLLÉGIAL	16	5	29	21	45
MÉDECINE	18	–	–	18	18
DENTISTERIE	11	–	–	11	11
PHARMACIE	8	–	–	8	8
INSPECTION	1	11	61	12	62
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET ACTION HUMANITAIRE	7	16	69	23	76
TOTAUX	108	74	355	182	463

Une analyse inductive par la lecture détaillée des données (documents, sondage, transcriptions d’entrevues et groupes nominaux) a été effectuée afin de faire émerger des catégories permettant d’interpréter les données (Blais et Martineau, 2006). Cette opération a permis d’établir des liens entre le cadre conceptuel et les catégories. Dans chaque catégorie validée ou émergente, des sous-catégories, y compris des points de vue opposés et de nouvelles perspectives, ont été analysées. Un codage des données a été effectué à l’aide des codes et des sous-codes établis dans QDA Miner, duquel nous avons pu calculer la fréquence des extraits et comprendre les liens propres à chaque code. Des variables ont aussi été incluses dans le traitement pour distinguer les propos en fonction de certaines caractéristiques socio-démographiques ou liées à la profession.

UN CADRE D'ANALYSE COMMUN ET COMPARATIF

L'utilisation d'un cadre théorique permettant une combinaison originale de variables – soit les théories féministes (Bhavnani, 2007; Calás et Smircich, 2009; Ely et Meyerson, 2000) et la théorie institutionnelle (Scott, 2014) – a permis à la fois de dresser un portrait détaillé pour chaque profession à l'étude et de faire une analyse transversale. Un des principaux résultats de recherche est le développement d'une grille d'analyse commune qui permet simultanément de présenter les obstacles et les facteurs facilitants du parcours des femmes selon plusieurs dimensions, à savoir: la formation initiale collégiale ou universitaire, les motivations des femmes à faire carrière dans cette profession, le processus de recrutement dans les organisations respectives, les deux premières années de carrière, le parcours de carrière, la diversification de choix en cours de carrière et l'accès aux postes de décision.

Le tableau 1.3 permet l'ordonnement des professions selon les différents enjeux. Le vert indique que la situation est positive, le jaune indique que la situation mérite une attention particulière et le rouge indique une problématique importante pour laquelle une intervention est nécessaire. La présentation des différents chapitres de ce collectif s'inspire de ce classement. Puisqu'un seul texte regroupe les professions du secteur de la santé, le secteur de la pharmacie est présenté dans le secteur des professions en jaune, mais il figure dans les professions en vert dans la grille d'analyse.

TABLEAU 1.3
Cadre d'analyse détaillé et comparatif des résultats pour chacune des professions

MÉTIER/PROFESSION	FORMATION	MOTIVATIONS	RECRUTEMENT	PREMIÈRES ANNÉES (2)	CARRIÈRE	DIVERSIFICATION CHOIX	POSTES DE DÉCISION	CONSTAT GÉNÉRAL
Avocates	65% diplômées de l'École du Barreau	Aider; faire une différence; modèles familiaux	Course aux stages (grands cabinets)	Relation senior / exécutant; sexisme; concurrence; mentorat, DDA	CTF et conditions de travail; concurrence; pratiques RH; Progression fondée sur HF et DDA, exigences des clients	Secteur public, contentieux, petits cabinets	Peu d'associées; faible représentation au sein des comités décisionnels	Peu favorable
Professeures en sciences et génie	Faible nombre de diplômées au doctorat	Bonnes en sciences; résolution de problèmes; contribuer à la société	Compétitif, mobilité géographique	Surcharge et détresse (préparation de cours, subventions, etc.)	Surcharge, compétition	Recherche vs service à la collectivité vs haute direction; stress	Faible proportion (chaires)	Peu favorable
Directrices des finances	Peu présentes en finance et SIO	Bonnes en maths; valoriser l'argent	Concours et réseautage; concurrence	Performance et horaire selon le client et l'équipe	Influence du dirigeant; impunité; stratégies individuelles	Gestion de projets / grandes entreprises	Personnes en situation d'exception; modèle masculin	Peu favorable
Policières	Progression depuis 10 ans, mais baisse récente des inscriptions à l'ENP	Aider; non monotone; adrénaline	Concours, École de police	Rotation des horaires / CTF, moule masculin	Enjeux relations H/F, CTF, mobilité réduite entre polices municipales	Enquêtes	Faible progression et réduction des postes	Favorable à la rétention, mais pas à la progression
Développement international action humanitaire	Plus de 70% de diplômées dans le programme FSA-ULaval	Envie de faire une différence dans le monde; soutien de l'entourage; modèles dans l'entourage	Beaucoup de roulement de personnel entre organisations; Variabilité des contrats et effet sur la progression et la rétention; nécessité d'être mobile; enjeux d'insécurité et de harcèlement	Choix entre famille et expérience internationale; Acceptation de conditions de travail moins favorables; importance du réseau de contacts; enjeux d'insécurité et de harcèlement	Carrière non linéaire; variabilité des types de contrats; mesures de ATVP floues méconnues; Pausas dans la carrière; enjeux d'insécurité et de harcèlement	Perte d'effectifs à toutes les étapes de carrière Secteur communautaire comme alternative; présence limitée dans l'action humanitaire	Peu de femmes dans les postes et les espaces de décision	Favorable au recrutement mais pas à la progression

MÉTIER/PROFESSION	FORMATION	MOTIVATIONS	RECRUTEMENT	PREMIÈRES ANNÉES (2)	CARRIÈRE	DIVERSIFICATION CHOIX	POSTES DE DÉCISION	CONSTAT GÉNÉRAL
Ingénieures	18% diplômées	Résoudre des problèmes ; vouloir contribuer à la société et à l'environnement	14% membres de l'Ordre des ingénieurs	Compétences reconnues (sauf chantier) ; sexisme ; comportement neutre	Travail en équipes-projets ; enjeu lié à la mobilité internationale	28% au MTQ, 8 démissions sur 875, CTF	Rétention élevée ; résistance à aller en gestion (avoir deux filières) ; spécialisation domaines (eaux/bio)	Favorable à la rétention ; faible progression dans les inscriptions
Médecine	60% et plus dans les facultés/ féminisation des cohortes	Performance scolaire ; modèles dans l'entourage ; vouloir faire une différence	Stages et spécialités (mobilité à l'étranger)	Culture de performance ; rémunération à l'acte ; travail autonome et peu de gestion organisationnelle ; stéréotypes et sexisme ; horaires atypiques et stratégies individuelles	Culture de performance et de compétition ; établir et maintenir sa clientèle ; stéréotypes et sexisme ; horaires atypiques ; stratégies individuelles	Cliniques familiales ; création d'équipes	Résistances et barrières à aller en gestion (peu de formation, diminution des salaires, horaires difficiles)	Favorable à la rétention ; faible progression dans les inscriptions
Dentisterie	60% et plus dans les facultés/ féminisation des cohortes	Performance scolaire ; modèles dans l'entourage ; vouloir faire une différence ; dimension artistique	Ségrégation verticale et horizontale ; enjeux articulation travail-vie personnelle	Culture de performance et de compétition ; établir et maintenir sa clientèle ; stéréotypes et sexisme ; horaires atypiques ; stratégies individuelles	Culture de performance et de compétition ; établir et maintenir sa clientèle ; stéréotypes et sexisme ; horaires atypiques ; stratégies individuelles	Salariées ; création d'équipes	Résistances et barrières à aller en gestion (peu de formation, pression financière, horaires difficiles)	Favorable à la rétention ; faible progression dans les inscriptions

MÉTIER/PROFESSIONS	FORMATION	MOTIVATIONS	RECRUTEMENT	PREMIÈRES ANNÉES (2)	CARRIÈRE	DIVERSIFICATION CHOIX	POSTES DE DÉCISION	CONSTAT GÉNÉRAL
Pharmacie	60% et plus dans les facultés; féminisation des cohortes	Performance scolaire; modèles dans l'entourage; vouloir faire une différence; possibilité d'être propriétaire	Stage dans divers milieux	Possibilité de travailler à temps partiel; syndicalisation dans divers milieux; planification des horaires; travail en équipe et culture de collaboration. Ségrégation verticale et horizontale; enjeux articulation travail-vie personnelle; priorités	Milieu hospitalier; Salariées en pharmacies d'offices; travail académique	Soutien à l'occupation de postes de gestion (offices, milieu hospitalier ou académique), formation disponible accompagnement	Très favorable	
Agentes correctionnelles	50% et + technique et pluridisciplinarité	Conditions de travail, aider ou faire une différence	Concours	Rotations postes, CTF, sexisme	Enjeu de la force physique; appui organisation; interventions adaptées	Variétés dossiers/secteurs	Progression	Très favorable
Gestionnaires au collégial	Près de la moitié (41,5%) détient un bacc., plus de la moitié un diplôme d'études supérieures (DESS, 20,7%; MA, 27,6%; Ph. D., 10,3%).	Avant l'IP: Intérêt pour le secteur; vocation suscitée. Après l'IP: Faire la différence; aider et développer son milieu, etc.	Le poste est affiché à l'interne dans le cégep, dans le réseau collégial et en dehors du réseau collégial; concours.	Au départ: acquérir compétences en gestion, charge et rythme de travail élevés, bonnes conditions d'emploi (travail décent), gestion d'équipe, réseautage, CTF, effet et préoccupations des coupures, certains stéréotypes de genre évoqués.	Progression continue L'effectif cadre de 2016: 24% direction 45% F 19% direction adj. 54% F 32% coordination 56% F 25% gerance 56% F 50% F (sauf niches)	Progression continue L'effectif cadre de 2016: 24% direction 45% F 19% direction adj. 54% F 32% coordination 56% F 25% gerance 56% F 50% F (sauf niches)	Très favorable	
Inspectrices	Bassin de recrutement varié	Mission de santé publique, travail non routinier	Concours pour le recrutement	Procédures normées, mentorat, présence de comportements violents	Pratiques organisationnelles de soutien aux employées et aux employés; collaboration	Chef d'équipe ou spécialisation (valorise le travail d'équipe)	Progression positive	Très favorable

PARTIE 1
PROFESSIONS PROBLÉMATIQUES

CHAPITRE 1

La progression des avocates en pratique privée : comment expliquer la résistance au changement et favoriser concrètement de nouvelles pratiques organisationnelles ?

ANNE-MARIE LAFLAMME,
ANTOINE PELLERIN ET SOPHIE BRIÈRE

INTRODUCTION

Une profession qui se féminise, mais qui demeure inégalitaire

Les salles de classe des facultés de droit québécoises sont bondées d'étudiantes¹. Les dernières statistiques disponibles portant sur les finissants de l'École du Barreau du Québec indiquent que jusqu'à 65 % des diplômés sont des femmes (B. du Q. Québec, s. d.). L'ordre professionnel des avocats et des avocates du Québec est le plus féminisé en Amérique du Nord et compte depuis 2015 plus de femmes que d'hommes (Barreau du Québec, 2015).

Alors que la profession se féminise, les statistiques montrent que les avocates du Québec ne sont pas aussi bien rémunérées que leurs confrères. Les données recueillies en 2014 révèlent que le taux horaire médian des avocates est inférieur de 50 \$ à celui de leurs confrères. L'échelle salariale médiane était quant à elle de 90 001 à 110 001 \$ chez les avocates, comparativement à une échelle de 110 001 à 130 000 \$ chez les hommes (Barreau du Québec, 2015). S'il est vrai que l'écart entre le revenu des avocats et des avocates peut s'expliquer par

1. À l'Université Laval par exemple, elles formaient plus de 70 % de la nouvelle cohorte admise au baccalauréat en droit à l'automne 2017.

le nombre d'années d'expérience, la quantité d'heures travaillées et le domaine de pratique, 30 % de cet écart demeure inexplicable, ce qui a d'ailleurs fait dire au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), dans une étude socio-économique menée auprès des membres du Barreau du Québec en 2008, que l'expérience d'une avocate n'est pas rémunérée de la même façon que celle d'un avocat (Montmarquette et Viennot-Briot, 2009).

Sur le plan de la rétention, les statistiques colligées par le Barreau du Québec montrent que les femmes abandonnent la profession beaucoup plus tôt que les hommes. Au moment où elles quittent la profession, les femmes ont en moyenne 49 ans, comparativement à 61 ans chez leurs confrères (Barreau du Québec, 2015). À cela s'ajoute le fait que les femmes sont beaucoup plus nombreuses à quitter les rangs de la profession au cours des 10 premières années de pratique, cette période étant généralement considérée comme cruciale sur le plan de la progression de carrière (Barreau du Québec, 2011).

Alors que 32 % des membres du Barreau du Québec qui exercent en pratique privée sont des femmes, seulement 28 % sont associées (Barreau du Québec, 2015; Barreau du Québec, s. d.). Si les femmes sont moins nombreuses à devenir associées que leurs confrères, c'est d'abord et avant tout parce qu'elles abandonnent la pratique privée plus tôt que ces derniers (F. M. Kay, Alarie et Adjei, 2016). Le moment du départ de la pratique privée coïncide généralement avec le moment où survient la question de l'accès à la société. Cela est vrai tant chez les hommes que chez les femmes, mais le risque de départ demeure encore accru pour les femmes, même après cette période (Kay, Alarie et Adjei, 2016).

Des obstacles bien documentés

Au Québec et ailleurs, les difficultés rencontrées par les avocates dans leur carrière ont fait l'objet de très nombreuses études, qu'il s'agisse de rapports produits par les ordres professionnels ou d'articles de nature scientifique. Ces études ont permis de déterminer plusieurs obstacles à la rétention et à la progression des femmes au sein des cabinets, tels qu'un système de rémunération basé sur le nombre d'heures facturables (Association du Barreau canadien et Wilson, 1993), un « éthos professionnel » valorisant un dévouement total à la profession et aux clients (Leiper, 2006; Barreau du Québec, 2011; Tremblay et Mascova, 2013), et une difficulté à concilier travail et famille, notamment en raison des conséquences

liées à la prise du congé parental et au partage inégalitaire des responsabilités familiales et domestiques (Brockman, 2001). Des enjeux de discrimination, un langage inapproprié et du harcèlement sexuel (Brockman, 2001; Barreau du Québec, 2011; Kay *et al.*, 2016) ont aussi été recensés dans la littérature. Des études ont souligné les occasions moins fréquentes pour les femmes de collaborer avec les juristes les plus chevronnés du cabinet et d'obtenir les mandats les plus importants (Kay *et al.*, 2016), de même que l'existence de biais inconscients les cantonnant dans des positions d'exécutantes (Kumra, 2015, Levinson et Young, 2010).

L'existence de pratiques susceptibles de favoriser l'égalité

Les études qui ont été menées ont aussi permis d'établir certaines pratiques organisationnelles qu'il est possible d'implanter pour remédier à la situation, comme la modification du système de rémunération selon une approche par compétences (Association du Barreau canadien et Wilson, 1993), la mise sur pied de programmes de sensibilisation au harcèlement sexuel (Association du Barreau canadien et Wilson, 1993) et la révision des horaires de travail pour les rendre plus flexibles (Tremblay et Mascova, 2013). Le mentorat (Kay, Hagan et Parker, 2009; Kay et Wallace, 2010; Underhill, 2006), la formation sur les dimensions liées à l'égalité et sur la déconstruction des biais inconscients (Baker, 1996), les pratiques davantage axées sur la collégialité (Ballakrishnen, 2013; Capeau, 2017; Feloni, 2016) et une meilleure gestion des congés parentaux (Projet Justicia, 2011) sont également proposés. Des juridictions étrangères sont allées jusqu'à légiférer pour que les entreprises qui favorisent l'équité en emploi soient avantagées dans le cadre des appels d'offres publics (Burgi, 2017).

Pourquoi la situation ne change-t-elle pas ?

Alors que les obstacles à la rétention et à la progression des avocates ainsi que les pratiques susceptibles d'y remédier sont bien documentés, la profession juridique demeure inégalitaire, particulièrement en pratique privée. Afin de comprendre cette résistance au changement et dans le but d'établir des pratiques organisationnelles qui pourraient être porteuses d'égalité au sein des cabinets, un important projet de recherche a été mené auprès d'avocates, d'avocats et de gestionnaires œuvrant dans des cabinets québécois.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Des entrevues individuelles et de groupe se sont tenues auprès de participantes et de participants œuvrant à Québec, à Montréal et en région. Celles-ci ont eu lieu entre mai 2016 et février 2017. Au total, 59 personnes ont pris part à la collecte de données (par 12 groupes nominaux et 2 entrevues individuelles). Le nombre d'entrevues requises a été établi selon le principe de saturation des données. Un guide d'entretien semi-dirigé a été utilisé lors des entrevues, et les questions visaient à documenter les variables contenues dans le cadre d'analyse (introduction tableau 1.1). Une analyse inductive de données brutes a été réalisée (documents, sondage, transcriptions d'entrevues et groupes nominaux) et un système de traitement des données par codage (catégorisation des variables étudiées en fonction de la question de recherche) ont permis d'interpréter les points de vue recueillis lors des entretiens. Le logiciel QDA Miner a été utilisé pour le traitement des données.

Le présent chapitre vise quant à lui à rendre compte de certains constats importants qui se dégagent des données recueillies et aborde des pistes de solutions qui pourraient être porteuses pour favoriser concrètement l'égalité au sein des cabinets. Le texte a été rédigé dans l'esprit de susciter un dialogue constructif avec les milieux de pratique, afin que ceux-ci puissent s'en approprier les recommandations.

RÉSULTATS

La performance avant toute chose

Les données recueillies ont révélé que le discours proégalité des cabinets n'est pas toujours cohérent avec les pratiques préconisées au quotidien par l'organisation: «On choisit. On fonctionne par objectif d'heures facturables. Je pourrais diminuer mon objectif d'heures, mais j'aurais un salaire en conséquence. Ces politiques-là, parfois on se demande si ça profite vraiment au personnel, parce que je ne sais pas si c'est bien vu d'en bénéficier.» (Avocate)

En effet, alors que la promotion de valeurs égalitaires est très forte dans le discours actuel et en particulier au sein des grands cabinets², la culture de travail qui prévaut au sein du milieu juridique reste enracinée dans des valeurs axées sur la performance et la rentabilité financière, comme l'illustrent certains témoignages recueillis lors des entretiens : « Mais la réalité [...] c'est que ça demeure un milieu extrêmement exigeant et que tu n'en fais jamais assez où les acolytes vers lesquels on se tourne pour te comparer ont des performances absolument extraordinaires, au prix parfois de la santé. » (Associée)

Les personnes qui ont participé aux entretiens ne mettaient pas en opposition les valeurs d'égalité et de performance, mais insistaient plutôt sur le fait que l'égalité entre les hommes et les femmes devenait rapidement secondaire lorsque cela était jugé contre-productif : « Il n'y a pas le modèle de temps flexible par contre ici. L'autre constat, c'est qu'il y a, disons 15 ans, tu pouvais dire que tu voulais faire 1500 heures et avoir une paie en conséquence et tout le monde était heureux. Aujourd'hui, je suis moins sûr [...] Pour des raisons d'organisation et de performance [...] C'est le discours du marché. » (Associé)

Des évaluations de rendement et une progression de carrière fondées sur des variables quantitatives

La pratique dominante à l'heure actuelle consiste à évaluer le rendement des avocats et des avocates en fonction du nombre d'heures qu'ils facturent et de leurs activités de développement des affaires. Ces variables ne rendent pas compte d'autres contributions telles que le mentorat, la publication d'articles juridiques, la supervision de stagiaires, la préparation et la réalisation de conférences, etc. Cette façon de faire crée un cercle vicieux où la qualité de présentation des avocats et avocates est jugée à l'aune du nombre d'heures qu'ils consacrent à leur travail, plutôt qu'à la qualité de leurs interventions : « Sur la tarification [...] cela n'a pas de sens. Cela va faire qu'un avocat, parce qu'il fait moins d'heures, va passer pour moins bon alors que finalement il est meilleur et là le jeune va être obligé de rester au bureau sans travailler [...] quand tu fais ton travail et que tu développes une belle expertise, tu développes des clients et tu

2. Il suffit de jeter un œil sur les pages Web des grands cabinets pour constater que la plupart d'entre eux ont une section entière de leur site dédiée aux thèmes de la diversité, de l'inclusion, de l'égalité ou de l'équité. Voir à titre d'exemple : <<https://www.fasken.com/fr/firmhub/diversityandinclusion#sort=relevancy>>.

es dans ta communauté, je ne vois pas comment les gens peuvent considérer que tu n’es pas performant...» (Associée)

Certaines personnes tentent de remettre en question ce modèle, comme en témoigne cet extrait d’entrevue : « J’avais noté des choses pour changer si on me donnait le plein pouvoir. [...] je ferais de vraies équipes, ex. : droit des affaires, droit de la famille. Je ne dis pas qu’il n’y en a pas mais je l’améliorerais. Les équipes auraient de vrais objectifs collectifs et aussi individuels qui pourraient être mesurés à différents niveaux. Il n’y aurait pas juste du quantitatif mais aussi du qualitatif. »

Cependant, cette volonté de changer le mode de rémunération et d’évaluation de la performance se heurte au fait que pour certains, la rentabilité des cabinets est précisément liée à la tarification horaire des services juridiques : « Nous sommes une entreprise et l’objectif c’est la rentabilité. Pour qu’on puisse être rentable, on doit faire du temps et c’est ce qu’on vend, notre temps. » (Associée)

Des attitudes et des exigences différenciées à l’égard des femmes

Bien que les femmes soient majoritaires dans la profession, les entrevues ont montré qu’elles continuent de faire l’objet d’exigences et d’attitudes différenciées : « Il y a les “mademoiselle”. L’utilisation de certains termes, titres pas nécessairement devant la Cour, car les avocats vont se garder une petite gêne pour l’usage de ces termes. En négociation ou lors d’appel, ils vont user du “mademoiselle” et on voit bien qu’ils ne te mettent pas sur le même pied d’égalité. » (Avocate)

Le fait qu’on attende des choses différentes d’une avocate parce qu’il s’agit d’une femme peut avoir une incidence sur sa progression de carrière. Dans le contexte où la rémunération et la progression de carrière en pratique privée peuvent être influencées par l’apport de nouveaux mandats et que les revenus associés à la « clientèle » peuvent être partagés entre plus d’une personne, des iniquités peuvent survenir sur le plan du partage de ces revenus. L’extrait suivant en constitue un exemple : « Moi dans mes dossiers, je partage beaucoup avec les hommes parce qu’ils s’attendent qu’une femme partage plus facilement. L’inverse arrive beaucoup plus rarement. » (Avocate)

Les entretiens ont aussi révélé que les commentaires sexistes étaient encore monnaie courante dans le milieu juridique, comme l’illustre cet extrait : « Hier j’étais à [...] avec un avocat senior du

bureau qui a eu la gentillesse de m'inviter et de me présenter aux gens. À l'intérieur de 45 minutes, j'ai eu plusieurs commentaires de ses collègues d'un certain âge disant à quel point il était bien accompagné. Toutefois, ces commentaires n'auraient pas été faits si un de mes collègues masculins avait été là à ma place.» (Avocate)

Ce n'est pas seulement le milieu professionnel qui véhicule des exigences différenciées à l'endroit des femmes, mais la société en général. Cela a nécessairement pour effet d'exacerber la pression qui repose déjà sur les épaules des avocates, surchargées par leur pratique: «C'est pire qu'il y a 20 ans. [...] Et après la grossesse, 2 semaines après, tu retrouves ta taille [...] Tu n'as plus de bedaine [...] C'est tout le paraître, avec les réseaux sociaux et tout cela, tout le paraître d'Instagram. Je me promène avec mon bébé parfait. Il y a le culte de la perfection.»

C'est à l'individu de s'adapter et non à l'organisation

Les entrevues réalisées ont montré que les avocates ont intériorisé un discours suivant lequel il leur revient personnellement de s'adapter à l'intensité de la pratique, qu'il est normal de faire des sacrifices sur le plan familial pour réussir à se tailler une place sur le marché des services juridiques et qu'il ne faut pas s'en plaindre, car les avantages que procure la pratique privée sur le plan financier permettent de déléguer des tâches de toutes sortes à des tiers. L'extrait suivant témoigne particulièrement bien de ce discours: «Je suis une femme et je suis un peu sévère, mais c'est le travail, l'intensité et la rémunération que j'ai choisis. Je l'aime ma carrière et je suis prête à faire des sacrifices, je ne suis pas prête à laisser une nounou avec mon fils en permanence, mais je suis prête à passer mes soirées et mes vacances connectées avec mes clients. Si quelqu'un n'a pas ce désir-là, ça ne fonctionne pas.» (Associée)

Dans la même veine, les entrevues ont montré que plusieurs attribuent les obstacles ou les enjeux qu'elles rencontrent à des choix personnels dont elles doivent assumer les conséquences: «Il faut faire des choix. Ça fait partie d'un choix. Un choix quand tu veux des enfants et pouvoir faire ce travail-là, c'est d'avoir des ressources pour t'aider à ce que le temps avec tes enfants soit de qualité. C'est un luxe en passant.» (Associée)

Les données recueillies lors des entrevues ont permis de constater qu'une partie importante des obstacles rencontrés par les avocates se dressent une fois qu'elles ont des enfants. Alors que le temps disponible dans une journée demeure le même, celles-ci continuent à assumer la plupart des responsabilités familiales, tout en se consacrant activement à leur carrière. Plusieurs se sentent obligées de faire un choix entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. Elles en ressentent alors beaucoup de frustration, car elles étaient auparavant en mesure d'atteindre les cibles fixées par leur organisation. Tout en étant aussi ambitieuses et performantes que leurs confrères, elles doivent interrompre leur lancée.

Dans ce contexte, plusieurs avocates décident tout simplement de remettre à plus tard leurs aspirations professionnelles. Elles acceptent ainsi de subir leur sort, intégrant ici l'idée qu'il est incompatible d'avoir une carrière professionnelle exemplaire tout en se consacrant à leur famille. Certaines personnes ont tellement intériorisé l'idée de l'incompatibilité entre vie professionnelle et vie familiale qu'elles considèrent qu'il n'est pas permis de se plaindre d'un « ralentissement » de carrière si l'on a des enfants :

Ce que je trouve particulièrement frappant chez les gens, c'est qu'ils sont prêts à faire des choix, mais ils n'acceptent jamais les conséquences qui viennent avec les choix. Si j'ai une excellente fiscaliste, mais qu'elle me dit qu'elle veut avoir des enfants, et qu'elle risque d'être moins disponible pendant quelques années, mais qu'en général, elle est excellente, peut-être que la journée qu'elle voudra devenir associée, ça va lui prendre quelques années de plus que les autres, parce qu'elle aura volontairement mis en péril la rapidité avec laquelle elle gère sa clientèle. (Associée)

D'autres personnes, au contraire, affirment qu'elles ont réussi à conjuguer tous les aspects de leur vie en travaillant de façon acharnée sans jamais se décourager, et que c'est le seul chemin à suivre :

Tout le monde qui me connaît voit comment je travaille comme une malade, mais quand je ne travaille pas, je suis avec ma famille. Les gens me demandent pour quelles raisons ma fille veut être avocate. Je dis : « Il faut croire que ça n'a pas été si pire d'avoir une mère avocate. » Je me suis toujours organisée pour être là pour tous les spectacles de ballet, les parties de hockey. J'étais la maman qui faisait les desserts, même si je restais levée jusqu'à 3 heures du matin. Les mamans qui ne travaillaient pas, ce n'étaient pas elles qui faisaient ça.

Un modèle jugé performant et une absence de véritable remise en question

Les entretiens réalisés ont permis de constater qu'il existe une résistance au changement à l'intérieur des cabinets, en grande partie parce que le modèle actuel est jugé performant. Sur le plan financier, les cabinets se portent généralement très bien et les points de vue recueillis laissent entendre qu'il n'est pas difficile de s'adjoindre les services de nouvelles recrues, la course aux stages étant encore très compétitive. Des témoignages, dont le suivant, illustrent cette idée que le modèle est ainsi fait et qu'il faut tout simplement avoir la « vocation » pour s'y épanouir :

Les filles réalisent que pendant 10 ans, elles devront travailler très fort. Les cabinets d'avocats privés, c'est un contexte de vie. On doit faire du développement, on doit maintenir nos clients, servir nos clients et en chercher encore davantage. Si la fille me dit que ça la stresse la gestion du développement des affaires et de rentrer son temps sur une feuille de temps, ce sont des problèmes de base qui font que je ne pourrai jamais l'accommoder là-dedans.

Certaines personnes qui sont parvenues à se frayer une place dans ce modèle sont néanmoins ouvertes à ce qu'il change, mais elles postulent que ces changements auront pour effet de rendre le modèle moins performant : « C'est plate d'avoir un modèle qui est ultra performant, mais d'un autre côté, si je ne l'étais pas, je ne serais pas là aujourd'hui. Je ne peux pas m'excuser d'être ce que je suis. Ça en prend d'autres modèles, peut-être moins performants qui vont être autant valorisés que moi je peux l'être. »

Quant aux mesures qui sont mises en place pour faciliter la conciliation travail-famille, dont celles qui ont trait au télétravail par exemple, elles ne font pas toujours l'unanimité en pratique, et les personnes qui se prévalent de telles politiques peuvent être discréditées : « Je me suis fait dire des remarques concernant des collègues qui ne travaillent que de la maison comme quoi elles ne sont jamais ici et peu disponibles physiquement. Oui c'est bien de les rejoindre par téléphone, mais il manque tout de même la proximité physique. »

La façon dont une avocate se comporte durant son congé de maternité montre bien cette continuité obligée et l'importance de se plier aux attentes informelles du milieu : « C'est un peu comme mes vacances, j'apporte toujours mon cellulaire, car si je peux aider des collègues et répondre à de courtes questions pour leur sauver des heures de travail, cela me fait plaisir. C'est peut-être plus de

cette manière que les femmes devraient participer lors de leur congé de maternité.»

L'importance accordée à la disponibilité des avocats et avocates ainsi qu'au développement de la clientèle exerce une pression importante sur la façon dont est structuré un cabinet et sur les attentes à l'égard des employés. La recherche de clientèle fait partie intégrante du cheminement de carrière en pratique privée et l'important est de tout faire pour ne pas perdre les clients sous sa responsabilité, ce qui apparaît comme une fatalité. Les cabinets valorisent un dévouement total envers une clientèle qui s'attend à une disponibilité immédiate, comme le montre ce témoignage: « Si on n'a pas de client, on n'a pas de travail. Il faut qu'elles [les avocates] soient ici, qu'elles soient disponibles, qu'elles soient compétentes. »

L'absence de remise en question du modèle actuel s'explique peut-être aussi en partie par le fait que les cabinets sont dirigés par des personnes qui ont gravi les échelons en épousant les valeurs dominantes du milieu. Dans leur position actuelle, et puisque le modèle est performant sur le plan financier, ces personnes n'ont pas avantage à remettre en question le moule dans lequel ils ont évolué. D'autre part, malgré la présence de personnel formé et dédié à la gestion des ressources humaines dans certains cabinets, ce sont généralement les associés, lesquels sont des avocats de formation et de carrière, qui prennent les décisions clés en matière de recrutement, de promotion et de politiques de rémunération: « Cela, c'est le syndrome de l'avocat qui sait tout. [...] On n'a pas besoin de firme de communication, on n'a pas besoin de firme de relation gouvernementale. On sait tout cela nous autres [...] La majorité du temps, ce sont des avocats qui sont directeurs. »

Des percées prometteuses

Les entrevues ont aussi révélé l'existence au sein des cabinets de certains acteurs engagés en faveur d'un changement véritable. Des témoignages ont également révélé l'existence de certaines attitudes positives envers des pratiques jugées favorables en matière d'avancement sur le plan de l'égalité. Par exemple, une participante a mentionné que l'ouverture des employeurs par rapport à la présence des enfants en milieu de travail lorsque les services de garde ne sont pas disponibles constitue une avancée en matière d'égalité:

Mais par défaut, la conciliation travail-famille, c'est de permettre de s'absenter si la garderie est fermée. Moi, je me souviens qu'en début de carrière, si un employé amenait son enfant au bureau, c'était un sacrilège. Je me souviens de mes patrons qui ont dit: «Il y a un enfant à bord. Que fait-il là? Il doit avoir une ma tante, une maman, une voisine qui va garder l'enfant. C'est quoi l'idée de venir?» [...] Aujourd'hui, je m'amuse à dire que ce sont des mascottes [...] et c'est accepté socialement partout dans les entreprises quand les enfants sont assis et font un dessin devant maman ou papa.

Des propositions visant à repenser la pratique privée dans un cadre plus propice à la rétention et à la progression des femmes ont également émergé de certaines discussions. Certaines remarques attestent également du fait que des changements ont été amorcés dans certaines organisations :

Pourquoi je dis que ça change, c'est qu'inévitablement, la génération des *milléniums* [*sic*], telle qu'on nous la décrit, ce sont des gens qui veulent développer la conciliation travail-famille. Ce que ça va créer, pour ne pas perdre notre expertise, c'est que les organisations vont devoir développer des programmes de partenariats flexibles, pas uniquement basés sur la performance, mais aussi en regard de garder notre expertise. Certains cabinets ont même changé leur outil de travail pour faciliter un nouveau mode de travail.

Au sujet de la possibilité que les clients puissent être réticents à l'idée de confier leur dossier à plus d'une personne, une personne mentionne :

Parce que cela me fait rire d'entendre le discours « Ah les clients ne voudront jamais que ce soit quelqu'un d'autre qui s'occupe du dossier ». [...] Cela dépend de la façon dont tu présentes les services juridiques. Quand tu présentes une équipe au lieu de présenter une personne, tu habitues le client à travailler avec l'équipe et il est le premier à être content, parce qu'il n'est jamais mal pris, il y a tout le temps quelqu'un pour le dépanner.

CONCLUSION

Les résultats de l'étude menée auprès d'avocats, d'avocates et de gestionnaires œuvrant en pratique privée au Québec montrent que les obstacles à la progression et à la rétention des femmes sont encore bien présents. Alors que ces difficultés sont rapportées dans la littérature scientifique et professionnelle depuis de nombreuses années et malgré l'abondance de solutions proposées de toutes parts (ordres professionnels, gouvernements, chercheurs et chercheuses, etc.),

les cabinets ne parviennent pas à favoriser concrètement la rétention et la progression des femmes. Les statistiques fournies en introduction le montrent de façon éloquente, et rien n'indique que la situation tend à changer de façon importante. À la lumière des données recueillies et de l'analyse qui en a été faite, il semble que cette résistance au changement au sein des cabinets peut s'expliquer par différents facteurs.

De l'individuel à l'organisationnel et de l'informel au formel

Les témoignages recueillis lors des entrevues ont mis en évidence l'idée suivant laquelle il revient aux femmes de s'adapter aux défis et aux enjeux qu'elles rencontrent, et non à leurs organisations. Or, les entrevues réalisées ont aussi montré que la plupart des situations qui empêchent les femmes de progresser sont fondées sur des éléments liés à la culture organisationnelle des cabinets. Joan Acker réfère d'ailleurs à l'expression « organisation genrée » pour expliquer que les structures sont elles-mêmes porteuses de préjugés qui guident les pratiques et les décisions des membres d'une organisation (Acker, 2009). Pour elle, les organisations ne sont pas neutres, elles véhiculent des normes et des valeurs qui peuvent même être reproduites par les personnes qui en sont victimes.

Les attentes informelles des cabinets – les non-dits – valorisent un dévouement total envers la pratique et prennent le pas sur les politiques internes, qui sont censées permettre un certain équilibre avec les autres sphères de la vie. Pour changer la culture organisationnelle d'un cabinet, les gestionnaires doivent tenter de rendre plus visible « la dimension cachée » des pratiques en place (Golsorkhi et Huault, 2006). Il convient d'établir les facteurs moins visibles qui font en sorte que des pratiques non souhaitables se reproduisent. Pour ce faire, il faut chercher à comprendre les intérêts en jeu, les raisons qui motivent certains membres de l'organisation à œuvrer discrètement pour le maintien du paradigme dominant.

Or, les efforts qui sont principalement mis en œuvre par les cabinets pour favoriser la progression des femmes se résument trop souvent à des politiques non contraignantes ou à des discours qui se heurtent aux véritables attentes des membres de l'organisation (disponibilité des avocates, dévouement total envers la clientèle, objectifs d'heures facturables et de développement de la clientèle, etc.). Les politiques d'égalité, d'inclusion ou de diversité adoptées par

les cabinets sont intéressantes sur papier, mais ne passent pas toujours le test de la réalité.

Transformer une culture organisationnelle prend du temps et implique de nombreuses actions. D'ailleurs, des chercheuses s'étant intéressées aux enjeux de conciliation travail-famille dans le milieu juridique québécois faisaient remarquer qu'« avec les années, les avocates qui ont accédé à ce statut [d'associées] sont elles-mêmes partie prenante du système qui permet la persistance des représentations qui bloquent l'avancement de leurs consœurs » (Tremblay et Mascova, 2013 : 77). Ce résultat reflète bien la thèse selon laquelle les comportements des individus sont guidés par la culture de leur organisation et que les changements à mettre en œuvre pour rendre effectif un changement de culture sont multiples et complexes.

Parmi les changements à préconiser, mentionnons l'importance pour les dirigeants, en l'espèce les associées et associés, de donner l'exemple, de tracer la voie à suivre (Melkonian, 2007). Il est contre-productif de prévoir une politique de télétravail tout en reprochant à ses subalternes de ne pas être présents physiquement pour recevoir de nouveaux mandats. Dans la même veine, ce n'est pas une politique de conciliation travail-famille qui fera avancer cet enjeu si les hommes et les femmes qui partent du bureau à 16 h 30 pour aller chercher leurs enfants à la garderie se font juger par leurs collègues.

Pour transformer efficacement et durablement une culture organisationnelle, il importe également de mettre à contribution l'ensemble des membres de l'organisation, de créer des occasions d'échanges permettant de cibler les moyens les plus réalistes pour permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est donnés pour favoriser l'égalité. Faire évoluer une organisation implique non seulement de faire émerger de meilleures pratiques, mais aussi de permettre à l'organisation d'adopter une structure qui lui permet de changer : « le changement ne résulte pas simplement de l'émergence de "conditions gagnantes", mais beaucoup plus de la mobilisation de capacités organisationnelles nouvelles, qui rendent possible l'émergence d'actions jusque-là ignorées » (Rondeau, 2008 : 6).

S'attaquer aux biais qui alimentent inconsciemment la résistance au changement

Plusieurs études soutiennent que les biais inconscients constituent des obstacles importants à l'atteinte de l'égalité dans la société en général ainsi que dans les entreprises. Dans la profession juridique,

les biais inconscients cantonnent les femmes dans des pratiques d'exécutantes, alors que c'est le développement de la clientèle qui permet aux avocats et aux avocates de progresser dans un cabinet (Kumra, 2015; Levinson et Young, 2010). L'effet des biais inconscients est si important que des études menées par le Département de psychologie de l'Université de Stockholm ont révélé que les accusés ne sont pas jugés de la même manière dans le cadre d'un procès criminel s'il s'agit d'un homme ou d'une femme (Ahola, Hellström, et Christianson, 2010).

Il peut s'avérer ardu et complexe de traduire les intentions de la haute direction d'une organisation en comportements concrets de la part de l'ensemble des membres. Pour ce faire, il importe de déconstruire les biais inconscients, ces préjugés qui influencent notre perception des choses et du monde en général sans que nous nous en rendions compte. Certaines entreprises ont décidé de s'y attaquer et d'offrir des formations à leurs employés pour les aider à s'en départir (Feloni, 2016). Les biais inconscients n'épargnent pas les personnes qui œuvrent au sein des cabinets d'avocats. Comme cela a été évoqué précédemment, ils ont souvent pour effet de cantonner les femmes dans des pratiques d'exécutantes, alors que c'est le développement de la clientèle qui permet aux avocats et aux avocates de progresser dans un cabinet. Les formations visant à déconstruire les biais inconscients fournissent de précieux outils pour mettre fin aux étiquettes que nous collons involontairement à certains groupes de la population comme les femmes (Campeau, 2017).

Il importe également de « conscientiser » les cabinets et leurs membres sur la réalité de leur organisation. Trop souvent, la progression des femmes sur le plan numérique (plus de 50 % des membres du Barreau) ou encore l'accès d'un certain nombre d'entre elles aux postes d'associées occulte le fait qu'elles demeurent moins bien rémunérées que leurs confrères et qu'elles quittent la profession beaucoup plus tôt que ces derniers. Ces constats portent à insister, avant toute chose, sur une pratique organisationnelle, peut-être la plus importante d'entre toutes – puisque préalable à toutes les autres – et pourtant l'une des plus négligées : la réflexivité organisationnelle. Concrètement, la réflexivité consiste à faire un exercice d'introspection, à faire un état des lieux sur une situation donnée, à objectiver le réel (Golsorkhi et Huault, 2006).

Or, l'étude qui a été menée a permis de constater que les cabinets d'avocats ne prennent pas le temps de poser un diagnostic de la situation des femmes au sein de leur organisation. En rappelant qu'il

y a dorénavant plus de femmes que d'hommes dans la profession, les cabinets occultent complètement les véritables questions qui doivent être posées (Les femmes restent-elles chez nous? À quel moment quittent-elles le bureau et pourquoi? Combien sont associées? Est-ce qu'il y a des femmes qui siègent à nos comités décisionnels?, etc.). Tant et aussi longtemps que les cabinets ne seront pas suffisamment renseignés sur la situation des femmes qui œuvrent au sein de leur organisation, ils ne seront pas en mesure d'œuvrer concrètement à l'atteinte de l'égalité (Anonymous, *Harvard Law Review*, 2008). Tout changement de culture organisationnelle implique de dresser un bilan de la situation que l'on souhaite modifier.

L'égalité, une responsabilité partagée et une valeur à prioriser

S'il est vrai qu'il ne faut pas trop attendre des pratiques individuelles consistant à mieux organiser son temps, à mieux négocier ou encore à déléguer les tâches domestiques à des tiers, il ne faut pas non plus *tout* attendre de la part des cabinets. Bien que les organisations aient la capacité et les ressources pour œuvrer positivement en faveur de la rétention et de la progression des avocates, leurs efforts, pour produire les effets désirés, devront s'accompagner de changements importants au sein de la société (Bacik et Drew, 2006; Brockman, 2001). Un partage plus égalitaire des responsabilités familiales et domestiques n'est qu'un exemple des nombreux chantiers sur lesquels tous peuvent agir³.

Les gouvernements et les grandes institutions publiques et privées ont également un rôle à jouer pour favoriser concrètement l'égalité au sein des milieux de travail tels que les cabinets. Il est intéressant à ce sujet de souligner la tendance d'importants donneurs d'ouvrage, dont les gouvernements de plusieurs pays, à exiger de

3. Ayant mené une centaine d'entretiens auprès de jeunes avocats et avocates membres du Barreau de la Colombie-Britannique, la professeure Joan Brockman conclut que le « moule traditionnel » de la profession juridique ne changera pas tant et aussi longtemps que perdura le partage inégalitaire des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes: « *Is the new generation of women and men lawyers restructuring the legal profession? Although it is not possible to arrive at a definite answer to this question, there have been some changes and some "accommodations" for women in the workforce, and men are looking for changes themselves. However, it is unlikely that the major revolution of equality in the legal profession will take place until the "bloodless revolution" takes place at home. Restructuring the old mould of the legal establishment so that women can rush home to their second shift (household tasks), third shift (children), fourth shift (a husband), and perhaps a fifth shift (dealing with the emotional turmoil caused by too little time at home), will not assist women in their quest for equality in the legal profession. The old mould of the legal profession will only be altered when the old mould of the family is altered, so that not only do women "fit the mould" at work, but men "fit the mould" at home* » (Brockman, 2001).

leurs fournisseurs qu'ils démontrent qu'ils satisfont à des objectifs d'égalité. Certaines régions de l'Allemagne sont allées jusqu'à introduire dans leur législation l'obligation pour tout cocontractant de l'État d'adopter des mesures concrètes en faveur de l'égalité⁴. Par exemple, la région de Berlin a déjà exigé de la part des entreprises souhaitant participer à tout contrat de service de plus de 25 000 euros ou tout contrat de travaux publics de plus de 200 000 euros d'adopter un nombre minimal de mesures – celui-ci étant fixé en fonction de la taille de l'entreprise – susceptibles de favoriser la progression des femmes sur le marché du travail et de contribuer à la conciliation travail-famille.

À ces mesures gouvernementales s'ajoutent les initiatives de certains investisseurs privés soucieux d'encourager les organisations socialement responsables, notamment sur le plan du traitement équitable de ses travailleurs et travailleuses. La pression se fait d'ailleurs de plus en plus forte sur les caisses de retraite pour qu'elles adoptent ce cadre d'investissement (Desjardins, 2017).

De telles mesures peuvent évidemment inciter, voire obliger, les cabinets à réaliser des changements concrets afin de favoriser la progression des femmes au sein de leur organisation. Par contre, pour que des enjeux tels que l'égalité, la diversité ou l'inclusion s'inscrivent véritablement dans l'ADN d'une organisation et qu'ils portent les fruits escomptés, il importe de dépasser le seul cadre de l'incitatif économique et de reconnaître que ces enjeux reposent d'abord et avant tout sur une culture organisationnelle favorable. Il s'agit de promouvoir les valeurs égalitaires qui fondent cette culture et non seulement ce qui en résultera d'un point de vue économique.

4. *Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation; Directive 2006/54/EC (refondue); Directive 2004/113/EC implementing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services.*

MÉDIAGRAPHIE

- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 199-217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>
- Ahola, A. S., Hellström, Å. et Christianson, S. Å. (2010). Is Justice Really Blind? Effects of Crime Descriptions, Defendant Gender and Appearance, and Legal Practitioner Gender on Sentences and Defendant Evaluations in a Mock Trial. *Psychiatry, Psychology and Law*, 17(2), 304-324.
- Albert, A. J. (2006). The use of MacKinnon's dominance feminism to evaluate and effectuate the advancement of women lawyers as leaders within large law firms. (Catherine A. MacKinnon). *Hofstra Law Review*, 35(1), 291-325.
- Anleu, S. (1992). Recruitment Practice and Women Lawyers' Employment: An Examination of In-House Legal Departments in the United States. *Sociology – The Journal of the British Sociological Association*, 26(4), 651-672.
- Anonymous (2008). « Trading action for access » : The myth of meritocracy and the failure to remedy structural discrimination. *Harvard Law Review*, 121(8), 2156.
- Association du Barreau canadien et Wilson, B. (1993). *Les assises de la réforme : égalité, diversité et responsabilité : aperçu et recommandations*. [Ottawa] : Association du Barreau canadien.
- Bacik, I., et Drew, E. (2006). Struggling with juggling : Gender and work/life balance in the legal professions. *Women's Studies International Forum*, 29(2), 136-146. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2006.03.006>
- Baker, W. (1996). Women's diversity: Legal practice and legal education – a view from the bench. (Canada)(Viscount Bennett Memorial Lecture). *University of New Brunswick Law Journal*, 45, 199-208.
- Ballakrishnen, S. (2013). Why is Gender a Form of Diversity? : Rising Advantages for Women in Global Indian Law Firms. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 20(2), 1261-1289.
- Barreau du Québec. Projet Justicia – Équité et diversité au sein de l'Ordre. En ligne à l'adresse <http://www.barreau.qc.ca/fr/avocats/equite/justicia/index.html>
- Barreau du Québec. (2011). *Les avocats de pratique privée en 2021* (Rapport du Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée et l'avenir de la profession). Montréal.
- Barreau du Québec. (2015). *Barreau-Mètre 2015 – La profession en chiffres* (p. 54). Montréal.
- Brockman, J. (2001). *Gender in the legal profession fitting or breaking the mould*. Vancouver, B.C : UBC Press, 182
- Burgi, M. (2017, juillet). *Gender Procurement – A European Law Perspective, Based on Experiences in Germany*. Présenté à 2nd Global Procurement Conference, Rome.
- Campeau, M. (2017). When Diverse Workplaces aren't Inclusive. *Canadian HR Reporter*, 30(7), 17-18
- Desjardins, F. (2017). La quête d'équilibre des régimes de retraite publics. *Le Devoir*. Consulté à l'adresse <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/498153/la-quete-d-equilibre-des-regimes-de-retraite-publics>
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Pilotage du changement* (2^e éd). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Feloni, R. (2016). Here's the presentation Google gives employees on how to spot unconscious bias at work. Consulté 1 septembre 2017, à l'adresse Business Insider website : <http://www.businessinsider.com/google-unconscious-bias-training-presentation-2015-12>
- Golsorkhi, D. et Huault, I. (2006). Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique. *Revue française de gestion*, 32(165), 15-34.
- Kay, F. M., Alarie, S. L. et Adjei, J. K. (2016). Undermining Gender Equality: Female Attrition from Private Law Practice. *Law and Society Review*, 50(3), 766-801.
- Kay, F., Hagan, J., et Parker, P. (2009). Principals in Practice: The Importance of Mentorship in the Early Stages of Career Development. *LAW & POLICY*, 31(1), 69-110.
- Kay, F., et Wallace, J. (2010). Is More Truly Merrier?: Mentoring and the Practice of Law. *Canadian review of sociology-revue canadienne de sociologie*, 47(1), 1-26.
- Kumra, S. (2015). Busy doing nothing: An exploration of the disconnect between gender equity issues faced by large law firms in the United Kingdom and the diversity management initiatives devised to address them. (The Challenge of Equity in the Legal Profession: An International and Comparative Perspective). *Fordham Law Review*, 83(5), 2277-2299.
- Lapeyre, Nathalie et Nicky Le Feuvre. (2009). 36. Avocats et médecins : féminisation et différenciation sexuée des carrières. *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. La Découverte, 424-434.
- Leiper, J. M. (2006). *Bar codes women in the legal profession*. Vancouver [B.C.]: UBC Press.
- Levinson, J. D. et Young, D. (2010). Implicit gender bias in the legal profession: An empirical study. *Duke Journal of Gender Law and Policy*, 18(1), 1.
- Melkonian, T. (2007). Quand les cadres supérieurs et dirigeants sont la cible du changement: Le rôle de l'exemplarité. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (63), 15-27.
- Menkel-Meadow, C. (1994). Culture clash in the quality of life in the law: Changes in the economics, diversification and organization of lawyering. (Symposium: The Future of the Legal Profession). *Case Western Reserve Law Review*, 44(2), 621-663.
- Montmarquette, C. et Viennot-Briot, N. (2009). *Enquête socioéconomique auprès des membres du Barreau du Québec*. CIRANO.
- Québec, B. du Q. (s. d.). Projet Justicia – Équité et diversité au sein de l'Ordre. Consulté le 23 août 2017, <<http://www.barreau.qc.ca/fr/avocats/equite/justicia/index.html>>.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 13(3), 1-12.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities* (Fourth edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.
- Tremblay, D.-G. et Mascova, E. (2013). *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*. Montréal: Éditions du remue-ménage.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307

CHAPITRE 2

Les professeures en sciences et génie : rareté, sacrifices et compétition

CLAIRE DESCHÊNES, VINCENT BELLETÈTE, EVE LANGELIER,
CAROL-ANNE GAUTHIER, DOMINIQUE TANGUAY ET SOPHIE BRIÈRE

INTRODUCTION

Une sous-représentation des professeures en génie

Les femmes professeures en génie à l'université sont minoritaires au Canada. En 2016, elles représentaient 14,9% de l'ensemble du corps professoral en génie (Ingénieurs Canada, s.d.). De plus, elles n'occupent pas les rangs professoraux dans les mêmes proportions que les hommes : la répartition des femmes selon le rang professoral est de 23% d'adjointes, 40% d'agrégées, et 37% de titulaires, contre 14%, 31% et 55% respectivement chez les hommes.

Les enjeux liés au recrutement et à l'embauche de professeures en sciences et génie (SG) persisteraient dans plusieurs domaines (Armstrong et Jovanovic, 2017; Bilimoria et Buch, 2010; Su, Johnson et Bozeman, 2015). Par exemple, les processus d'embauche traditionnels basés sur la réception passive de candidatures (qui ne recherchent pas *activement* des candidatures féminines) attireraient trop peu les femmes et les personnes issues de minorités pour des postes de professeurs. Les femmes professeures feraient également face à plusieurs préjugés involontaires, tels que la présence de stéréotypes de genre involontaires dans les lettres de recommandation et de doubles standards dans l'évaluation des entrevues d'embauche et des demandes de titularisation (Easterly et Ricard, 2011; Moss-Racusin, Toorn, Dovidio, Brescoll, Graham et Handelsman, 2016).

D'autre part, même si le milieu universitaire en SG peut sembler inhospitalier pour les femmes aux yeux de certains en raison de leur sous-représentation par rapport aux hommes, des travaux ont montré que plusieurs femmes ingénieures ayant œuvré en industrie ont réussi leur migration vers une carrière de professeure en milieu universitaire (Carrigan *et al.*, 2017; Mlambo et Mabokela, 2017). Par exemple, les résultats d'une étude menée en Afrique du Sud auprès de neuf professeures en génie ayant préalablement travaillé en milieu industriel (Mlambo et Mabokela, 2017) montrent que ces femmes ont ressenti dans ce milieu une plus grande discrimination liée au genre et un manque de soutien organisationnel. Par contre, en milieu universitaire, la flexibilité de l'environnement de travail et la passion pour l'enseignement sont les deux facteurs qui contribueraient le plus à leur persistance dans cette carrière.

Une progression de carrière difficile

Les trajectoires de carrière des femmes professeures en SG ne sont pas exemptes de défis qui peuvent compromettre leur avancement de carrière, comme le montre l'étude de Hart (2016) menée auprès de 25 professeures à la mi-carrière aux États-Unis. Elle révèle que trois processus institutionnels font principalement obstacle à leur carrière: 1) l'accès et l'intégration aux réseaux professionnels; 2) la distribution du travail au sein des départements; 3) les promotions et les rôles de leadership. En ce sens, Parker et Welch (2013) ont montré, grâce à une étude par questionnaire réalisée auprès de 1 598 professeurs en SG aux États-Unis, que les femmes sont moins susceptibles d'obtenir des postes de leadership au sein des centres de recherche et des postes de leadership administratifs à l'échelle de leur université d'attache. Morley (2014), dans une étude menée par questionnaire et panels de discussion auprès de professeures en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe, a noté que plusieurs d'entre elles vont éviter d'accéder à des postes de direction parce qu'elles ne veulent pas délaissier leurs recherches dans leur domaine disciplinaire.

L'harmonisation travail-famille s'avère également un enjeu qui peut compromettre le recrutement et la rétention des professeures en SG (Beddoes et Pawley, 2014; Kachchaf *et al.*, 2015; Myung-Hui Kim, Suk Bong Choi et Seung-Wan Kang, 2017). Les résultats de ces travaux révèlent, entre autres, l'existence d'une tension entre les réalités domestiques (vie sociale, soin des proches, maternité) et le « standard » idéal scientifique genré correspondant à un pur dévouement au travail

scientifique. Des désavantages cumulatifs résultant de l'intersection du genre et de l'identité raciale/ethnique feraient également constamment obstacle à la carrière des femmes professeures (exclusion des réseaux professionnels, manque de soutien, questionnement sur les compétences, etc.).

Parmi les travaux récents au Québec, citons l'étude de l'équipe de Beaudry et Larivière (2016), qui ont étudié si certains indicateurs comme la productivité scientifique, le facteur d'influence des revues, la taille des équipes de collaboration et le financement de la recherche ont une influence sur le nombre de citations, et si ces facteurs diffèrent selon les sexes au Québec. Les résultats exposent l'existence d'une forme de biais envers les femmes chercheuses : les articles publiés par des femmes et corédigés par d'autres femmes sont systématiquement moins cités dans la littérature, autant dans le domaine de la santé qu'en SG.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Des entrevues de groupe semi-dirigées et entrevues individuelles ont été effectuées à l'été et à l'automne 2016. Au sein de l'échantillon, provenant de six universités différentes au Québec, 11 professeures en SG et 4 administratrices et administrateurs (direction de programme et de département, haute direction, gestionnaires RH) ont été interviewés.

Pour les professeures, les questions des entrevues ont porté principalement sur leurs motivations à s'y investir, les principaux motifs qui peuvent expliquer leur rétention et leur progression de carrière, les principaux enjeux et défis auxquels elles font face, les principaux obstacles rencontrés dans leur trajectoire de carrière et leurs perceptions quant au rôle des organisations dans leur parcours professionnel et leur persistance. Pour les administrateurs et administratrices, les questions ont également porté sur les pratiques qui favorisent ou entravent l'augmentation et la rétention du nombre de femmes dans ces domaines.

RÉSULTATS

Il y aurait beaucoup à dire sur la situation des professeures d'université en général. Dans le texte qui suit, nous avons tenté de faire ressortir les éléments qui se rapportent plus précisément aux

professeures œuvrant dans les domaines des SG, sans réussir à couvrir complètement la culture universitaire en général. Nous verrons tout d'abord leur motivation pour le champ disciplinaire qu'elles ont choisi, les enjeux et les défis du recrutement, les difficultés à se maintenir et à avancer dans un système méritocratique très compétitif et basé sur des indicateurs de performance quantitatifs, et nous donnerons un aperçu des politiques d'équité de diversité et d'inclusion (EDI) et d'articulation travail-famille (ATF) présentes dans les universités québécoises.

Intérêt pour le secteur disciplinaire

Les professeures de SG que nous avons interrogées ont choisi leur carrière en fonction de trois éléments principaux. En tout premier lieu, elles aiment appréhender le monde et les technologies qui les entourent avec l'aide des mathématiques et des concepts physiques :

Très jeune, j'adorais les mathématiques [...] et il y a une anecdote qui est importante [...]. Quand j'ai compris qu'on pouvait écrire des nombres à l'infini, j'ai écrit dans un livre toute une journée à l'école. Je me suis assise, on avait beaucoup d'activités, j'étais comme passionnée et je disais au professeur: «Non, je ne peux pas, il faut que j'écrive jusqu'à ce que ça finisse», et elle me disait: «Ça ne finira jamais», mais je disais: «Ça ne se peut pas.» Alors, elle m'a laissée écrire et j'ai écrit des chiffres toute la journée pour comprendre ce que l'infini voulait dire. (Professeure)

Une autre professeure mentionne: «C'était très impressionnant de voir dans notre visite un ordinateur câblé. Et la question que je me suis posée: Comment ça marche? Comment fait-on ça? Comment ça se fabrique?»

Deuxièmement, elles aiment façonner, créer, trouver des solutions, innover: «Le génie m'intéressait par l'aspect création, développement, nouveauté, je pense.» (Professeure) Une professeure souligne: «La recherche commençait à m'intéresser. Je voyais les problèmes pratiques et je voyais comment on pouvait trouver des solutions.» (Professeure)

Enfin, elles aiment aussi transmettre leurs connaissances: «À la deuxième année de mon doctorat, je pouvais faire des travaux dirigés, c'est-à-dire faire des exercices, faire le solutionnaire, répondre aux questions des étudiants et je me trouvais très valorisée par rapport à ça. Finalement, j'ai dit: "Ce que j'aime, c'est enseigner et faire de la recherche et surtout, avoir la flexibilité dans le temps." » (Professeure)

Certaines participantes ont fait carrière dans l'industrie avant de se tourner vers une carrière professorale. Les motivations pour ce changement sont notamment liées à la capacité de mener des projets de recherche diversifiés avec une certaine liberté, liberté qui est moins envisageable en industrie : « Dans l'entreprise, j'aimais bien, mais je me suis aperçue qu'au quotidien, on est beaucoup dans la répétition. Les projets se répètent et se ressemblent beaucoup. Ça me motivait peut-être un peu moins. J'aimais pouvoir explorer des nouvelles choses. » (Professeure) Une professeure souligne à ce sujet : « J'anticipais le côté liberté qu'on peut avoir à gérer ses propres trucs, de faire ses propres projets, pour le meilleur et pour le pire. »

Enjeux et défis du recrutement

Les universités cherchent à embaucher davantage de femmes professeures en génie depuis plusieurs années : « Je pense que tout le monde réalise dans les universités, qu'en sciences et en génie, on veut plus de femmes. Ça fait 15 ans, 20 ans qu'ils parlent de ça, que oui, il faudrait avoir plus de femmes. » (Gestionnaire universitaire) Les entrevues ont également révélé que les politiques d'embauche de professeures connues pour être les plus efficaces ont directement ciblé les femmes (de même que les autochtones). Le programme d'appui aux professeurs universitaires (APU) du CRSNG est un bon exemple : « Je connais la bourse APU du CRSNG et je suis prête à appliquer là-dessus, si vous voulez... si vous voulez m'avoir, ça pourrait vous aider à payer une partie de mon salaire. » On m'a rappelée pour me dire : « Écoute, l'assemblée départementale t'engagerait si tu as la bourse APU. » Donc, j'ai fait ma demande et, en avril, j'ai eu ma subvention à la découverte, puis ma bourse APU, donc j'avais un emploi. (Professeure)

Notons que ce programme a permis l'établissement d'un peu moins de 200 femmes professeures en génie au Canada entre 1999 et 2007. Il a été abandonné à la suite de son évaluation (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, 2006). Certaines titulaires de la bourse elles-mêmes estimaient à ce moment-là que les bourses réservées à des groupes particuliers de professeurs, comme les femmes ou les Autochtones, n'ont pas le même prestige que les autres bourses et chaires. Ce malaise montrait possiblement la mauvaise perception que certains membres de la communauté universitaire avaient pour ce programme particulier, incluant cette professeure de notre échantillon : « Ça me choque [le programme APU]. Ça ne devrait même pas exister. » (Professeure)

Il faut dire que la fin de ce programme a coïncidé avec l'arrivée du Programme des chaires de recherche du Canada, perçu comme plus prestigieux. Depuis le début du programme, l'attribution à des femmes d'un nombre de chaires de recherche du Canada de niveau 2 (junior), bien en deçà du bassin disponible, a été jugée scandaleuse à de nombreuses reprises par la suite (Samson, 2014), et ce, malgré la demande faite par le gouvernement en 2009 que tous les établissements se dotent d'objectifs en matière d'équité. Le 2 novembre 2017, l'honorable Kirsty Duncan, ministre canadienne des Sciences, annonçait des changements dans le programme d'attribution des chaires du Canada qui inclut des pénalités aux universités qui ne se conforment pas aux attentes (Gouvernement du Canada, 2017).

Une carrière compétitive, plus difficile pour les femmes professeures

La carrière professorale est motivante et valorisante, mais elle est aussi très exigeante. Malgré l'avantage des horaires flexibles, cette carrière nécessite un nombre d'heures de travail hebdomadaire très important qui hypothèque le temps de vie personnelle. Cette carrière est plus particulièrement exigeante durant les premières années avant d'obtenir la permanence (qui se remporte au mérite après cinq ans environ): « On est très réduit à ça [les métriques]. Pour une jeune en début de carrière, c'est plus exigeant qu'avant. On demande des gens qui performant. Dans un contexte comme ça, c'est difficile pour les femmes en début de carrière. » (Professeure)

Et cette période coïncide souvent avec le désir d'avoir des enfants ou la présence de jeunes enfants: « C'est qu'on te demande, dès le départ, d'être un champion dans tout. Évidemment, on commence, on a un certain âge, on veut aussi avoir une famille. » (Professeure) Cette profession est d'autant plus difficile en SG (et dans certaines branches comme la médecine), où la compétition pour obtenir les subventions de recherche et établir les partenariats industriels est permanente. Du moins, c'est la perception des professeures et des professeurs:

De façon globale, en termes professoraux, le travail est extrêmement exigeant, particulièrement chez les jeunes professeurs. Le nombre d'heures qu'ils doivent investir pour réussir à se tailler une place dans l'appareil national, par exemple pour les concours, les subventions de recherche, c'est vraiment, vraiment significatif. Les jeunes professeures

vont devoir mettre autant d'énergie, elles finissent par connaître autant de succès, mais le sentiment que j'ai parfois, c'est que ce n'est pas simple à concilier, le travail et la famille. (Doyen)

De plus, les retombées du travail professoral sont de plus en plus quantifiées et normées :

On est à l'ère des métriques, maintenant. Avant, il n'y en avait pas de métriques comme le nombre d'articles publiés, l'argent rapporté, le potentiel. Vas-tu avoir ta subvention du CRSNG? C'était plus géré de manière ad hoc, on regardait s'il concordait au département, j'imagine. Maintenant, les gens, les chercheurs, sont quantifiés avec un chiffre, un facteur h3, un nombre de publications par année, c'est devenu un milieu très aride pour cela, parce que ça ne fait pas beaucoup de place. (Professeure)

Côté mobilité, pouvoir assister à des conférences universitaires et présenter des communications est non seulement un privilège, mais cela est aussi important pour faire connaître ses travaux et développer son réseau. La mobilité est difficile pour les femmes ayant de jeunes familles :

Ce qui était très dur pour jeune, et encore aujourd'hui, c'est de revenir. Je rentrais le dimanche de voyage et j'avais une grosse activité de recherche. Je devais toujours planifier les voyages la semaine où les enfants n'étaient pas là. Je faisais le voyage, je rentrais le dimanche et les enfants m'attendaient. J'étais sur un décalage, il fallait faire l'épicerie, faire les devoirs. C'était très difficile. Je me souviens de ces moments-là, c'était fatigant. (Professeure)

Une autre particularité de la recherche en génie, que l'on trouvera probablement aussi dans quelques autres branches comme la pharmacie et la médecine, est qu'elle se fait souvent en partenariat avec l'industrie, qui voit généralement moins d'intérêt aux publications universitaires. Cela entre en conflit avec les attentes de l'évaluation par les pairs qui est utilisée par les organismes subventionnaires et les directions universitaires. Les professeures en génie doivent donc mettre les bouchées doubles pour publier dans les meilleures revues et satisfaire les industriels en même temps, ce qui rend le travail plus exigeant :

Nos activités de recherche en collaboration avec l'industrie sont très, très, très intenses. Quand on prend des statistiques, par exemple si je prends toutes les subventions du programme RDC1 du CRSNG, si je prends le total des subventions octroyées par l'université et que je divise par le nombre de professeurs [notre université] est très bien classée au Canada. On a vraiment une couleur particulière de collaboration très soutenue avec l'industrie, collaboration qui perdure dans

le temps. En contrepartie, la publication n'est pas nécessairement ce qu'il y a de plus valable pour l'industriel. Ce n'est pas nécessairement ce qui est le plus important. Par conséquent, le taux de publication de nos professeurs est inférieur à ce qu'on peut voir dans d'autres universités. Alors, les professeurs ont parfois des inquiétudes par rapport à ça, effectivement. (Doyen)

En fin de compte, les professeures indiquent manquer de temps :

C'est de vraiment venir jongler avec tout ça. Je n'avais jamais eu l'impression de ne pas avoir assez de temps dans une journée, ça ne m'était jamais arrivé de ne pas profiter de la vie. J'aime tellement faire beaucoup de choses. J'aimais faire du sport, j'aime voir des pièces de théâtre, j'aime la musique et voyager. Mais là, je n'avais plus le temps de ne rien faire d'autre que de travailler. Je pense que je n'étais pas préparée à ça. [...]. Je ne sais pas, je pense que je ne m'attendais jamais à ce que ce soit aussi exigeant. (Professeure)

Elles vivent sur une toile tissée de multiples tensions. Entre les trois types de tâches universitaires – l'enseignement, la recherche et l'encadrement, et les activités de participation à la gestion des universités – et la famille, les professeures sont amenées à faire des choix et des deuils. Certaines privilégieront un des trois types de tâches, d'autres encore développeront de la culpabilité parce qu'elles ne s'occupent pas assez de leur partenaire et de leurs enfants.

Tout le monde fait des choix. Je regarde mon CV et je vois clairement que la recherche est ce que j'ai mis le plus de côté, parce que j'ai continué à m'impliquer beaucoup dans le programme [...]. Je l'ai quand même beaucoup porté parce qu'on n'est pas tant de professeurs et j'ai pris rapidement la direction de programme, même si je commençais ma carrière. Je n'ai jamais négligé ce côté-là et j'ai toujours essayé d'être une bonne professeure dans mes cours. Je suis gâtée, j'ai toujours eu des prix en enseignement. Je me dis : « Bon, je ne suis pas encore trop à côté de la *track* », mais je regarde mon nombre de publications par rapport à celui de mes collègues, qui ne font que ça, qui sont beaucoup moins impliqués et ils ont clairement plus de publications. (Professeure)

Alors, comment l'harmonisation travail-famille s'organise-t-elle ? Les situations des professeures qui ont de jeunes enfants sont variées. Comme pour les ingénieures, l'entourage est appelé à donner un coup de main. La majorité d'entre elles ont une conjointe ou un conjoint très présent pour la famille, mais leur implication varie d'une famille à l'autre. On a remarqué que la question du niveau de responsabilité de chacun des parents se pose toujours. Certains sont simplement aidants, d'autres font presque tout : « J'ai la chance d'avoir un conjoint qui a toujours pris... Je n'aime pas dire, "faire sa part",

parce qu'on ne dit jamais ça des femmes. On ne dit pas que la femme "fait sa part". La femme, elle le fait parce qu'il faut qu'elle le fasse, puis le gars, il "fait sa part". » (Professeure)

Ainsi, l'obtention d'avancement et de subventions est basée sur un système de méritocratie qui ne favorise pas la mise en application de saines conditions de travail et d'harmonisation travail-famille. S'ajoute la pression supplémentaire d'obtenir et de conserver un espace pour établir un laboratoire :

Il faut vraiment jouer du coude [...] J'aurais tendance à dire, si une femme faisait ça, elle serait dehors tout de suite, mais il y a des attitudes cowboy qui sont permises du type : « Je prends possession de l'espace. » Ça s'est vécu et ça se vit encore dans notre département, j'occupe l'espace au sens guerrier du terme et je l'ai. Viens me sortir. Il me semble que si je faisais ça, ce serait dans les journaux. Je sais déjà ce qu'on dirait, on dirait : « elle ne joue pas en équipe », mais ça se fait encore. » (Professeure)

Politiques d'égalité, diversité et inclusion et articulation travail-famille dans les universités

Dans les années 1990 et avant, les femmes professeures devaient souvent faire face à leurs responsabilités par elles-mêmes : « [D']adjointe à agrégée en 1998, c'était les enfants, la maison, la permanence, les demandes de subvention, les cours, les étudiants. C'était une vie de toutes les femmes professeures qui était très, très, très difficile, et aucune aide. » (Professeure) C'est durant ces années que les universités ont commencé à mettre en place des mesures pour minimiser l'effet des maternités pour les jeunes professeures. Une des premières mesures a été le prolongement des périodes de probation :

Le genre de discours qui m'a déjà été rapporté et qui me fait sortir la fumée par les oreilles, c'est, par exemple, une jeune professeure engagée qui se fait dire : « Oublie ça, les enfants dans tes 5 premières années, sinon tu n'auras jamais ta permanence. » [...] Ce sont des messages qui sont [encore] véhiculés. C'est faux. C'est son choix personnel, si elle décide de prendre un congé de maternité durant la troisième année et d'en prendre un autre plus tard. Toutes les mécaniques en place permettent d'octroyer ce congé et de faire une évaluation qui va être objective, qui pourrait être teintée du fait qu'il y ait eu un congé de maternité, mais au fond, je pense que la mécanique y est. » (Doyen)

Cette mesure (soit d'offrir une possibilité de prolongation de la période de probation) a également été mise sur pied par les organismes subventionnaires¹.

Aujourd'hui, cela n'empêche pas certaines professeuses de trouver que leur avancement est freiné par les maternités ou la présence de jeunes enfants. Accommodement ou pas, cela est bien entendu source de stress. Les administrations universitaires prennent de plus en plus conscience des possibilités d'épuisement professionnel :

Voit-on plus d'épuisements professionnels qu'on en voyait dans les années passées? C'est très difficile répondre à cette question. Je dirais : «Oui, on en voit plus.» Pour moi c'est une évidence. Par contre, en voit-on plus parce que c'est davantage déclaré, davantage accepté, démocratisé si on peut dire? Aujourd'hui, c'est tout à fait normal, à moment donné, ça ne va pas bien, on va consulter et on nous dit : «Voilà, tu as besoin d'un congé de 6 mois pour t'en remettre. (Doyen)

Ces propos font écho à des travaux antérieurs menés au Québec par Leclerc, Bourassa et Macé (2009), dont les résultats à une étude qualitative menée auprès de professeuses et de professeurs d'universités québécoises montraient que de 20 à 25% d'entre eux affirmaient avoir vécu un problème d'ordre psychologique lié à leurs conditions d'exercice. La fatigue, la désillusion et la détresse sont ressenties lorsque les chercheuses et les chercheurs doivent se conformer à un modèle unique de performance et aux règles de productivité qu'on leur impose. Ce problème d'épuisement est-il plus présent chez les femmes que chez les hommes professeurs? Une directrice de département pense que c'est le cas :

Par contre, des moments d'épuisement ou de «je ne suis plus capable», ça, j'en ai plus vu peut-être parce que les femmes le disent plus, mais d'arriver dans mon bureau et de dire : «Regarde, mes parents sont malades», «Mon gars a décidé de faire le "drop out" à l'école» ou «Le petit dernier a été diagnostiqué avec un trouble d'attention». J'ai vu des femmes qui ont passé des moments où elles étaient vertes et elles essayaient de concilier leur vie professionnelle avec ces difficultés personnelles-là. (Directrice de département)

1. Les titulaires d'une subvention à la découverte du CRSNG ou d'autres subventions qui prévoient prendre un congé familial ou un congé de maladie peuvent obtenir une prolongation de leur financement, <http://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/Politiques-Politiques/Wleave-Fconges_fra.asp>.

Du côté des processus d'évaluation des subventions, selon les professeures interrogées, les comités de pairs qui évaluent les candidatures pour leur attribution ont encore une façon traditionnelle d'évaluer les dossiers :

Mais ils ne comprennent pas comment faire autrement, comment évaluer des subventions autrement, le domaine est compétitif et c'est comme ça que ça marche. [...] mon collègue [...] était sur un comité cette année et il s'est fait traiter de féministe parce qu'il y avait quelqu'un qui postulait sur [*sic*] une subvention et quand il a parlé de son dossier, il a dit : « Remarquez qu'elle a eu des enfants, qu'elle a pris un congé de maternité. » Il voulait soulever le fait qu'elle aurait pu mériter un grade supérieur à ce qu'on lui donnait comme cote, parce qu'elle avait tout fait avec le fait qu'elle avait eu des enfants. (Professeure)

On constate ainsi que la base méritocratique pour l'évaluation de la performance des professeures, en particulier en SG, défavorise l'ATF :

Mais l'enseignement, la correction, j'enseignais à de grandes classes, mécanique des solides, gros cours, les corrections... La tâche était forte là-dessus. Il faut que tu travailles fort. Je n'ai pas pu arrêter, peut-être que j'aurais dit j'arrête, mais il y aurait eu des conséquences vraiment catastrophiques si j'avais arrêté. Tu as tes articles, tes demandes de subvention, tu continues à dépenser ta subvention de recherche, tu payes tes étudiants, il faut que ça continue. Je revenais rencontrer mes étudiants une journée par semaine au moins quand j'étais en congé de maternité. Il fallait que ça continue. Je n'ai jamais pensé que je pourrais arrêter. Peut-être que c'est dans ma tête à moi, mais c'est pour ça que j'ai pu maintenir. (Professeure)

Finalement, certaines mesures d'ATF dépendent de la bonne volonté de la direction départementale ou facultaire, ce qui peut poser des obstacles dans des milieux plus traditionnels :

C'est le leadership dans ton unité, de ton doyen, [...], qui fait toute la différence. Par exemple, si [autre participante] discute avec son chef et il ne veut rien savoir, elle peut aller au doyen et le doyen peut dire : « regarde, oui, c'est raisonnable », mais la culture est encore une culture d'hommes. Ils nous disent qu'ils veulent avoir plus de femmes, puis mettre des mesures, en théorie, ils veulent. Mais quand ça devient chaque cas individuel, il y a des obstacles. (Professeure)

Mesures proposées par les professeures et les gestionnaires

L'augmentation du nombre de professeures en SG est perçue comme un vecteur de changement positif. Les processus d'embauche de femmes au poste de professeure sont au cœur des solutions

soulevées pour y arriver. Mais le processus traditionnel de sélection entraîne des préjugés qui ne sont pas favorables aux femmes et aux minorités visibles, malgré la conscientisation des collègues. L'enjeu est qu'il n'y a pas beaucoup de candidates féminines pour les postes de professeurs.

Aujourd'hui, quand j'ouvre un poste, même si le domaine est très précis, je reçois quasiment une centaine de CV. Sur la centaine de CV, il y a peut-être 7-8 femmes, gros maximum. Après, on fait une sélection dans les CV. C'est certain, lorsqu'on fait la sélection dans les CV, les directeurs, tout le monde, on est très sensible. Si on est capable de retenir des candidatures féminines [...] on va vraiment porter attention, mais après, ça se joue à l'entrevue, ça se joue à d'autres niveaux. Alors, si on me présente un candidat masculin qui se démarque de façon notable au point de vue de l'enseignement, au point de vue de la recherche, c'est sûr qu'à ce moment, on va donner l'avantage à la compétence tout simplement, mais c'est un cercle vicieux. (Gestionnaire)

Ainsi, le recrutement de femmes professeures en génie est difficile pour diverses raisons, notamment parce que la compétition entre les universités est forte et que le bassin de recrutement est faible dans certaines branches des SG. De plus, la pression d'engager de nouvelles professeures ou de nouveaux professeurs déjà très performants est très grande, parce qu'individuellement, le corps professoral déjà en place souhaite embaucher des personnes qui contribueront rapidement à faire avancer leurs propres recherches. Cela entraîne des biais dans l'application du processus d'embauche.

Que faire ? Lors des entrevues, les professeures et les gestionnaires ont été prolixes sur les mesures d'embauche à mettre en place, comme faciliter l'embauche de conjoints ou de conjointes, inviter systématiquement aux entrevues d'embauche les femmes qui postulent ou sensibiliser les collègues et les comités de sélection. Ensuite, pour faciliter l'avancement de carrière des professeures en SG, plusieurs éléments ont été cités, notamment : les programmes de mentorat par les pairs, l'accompagnement et le *coaching* comme dans les organisations professionnelles, la présentation de modèles de professeures qui ont réussi à jongler avec les différents éléments de la vie professionnelle et personnelle, la mise en place de mécanismes de médiation lorsqu'elles se sentent lésées, et le soutien de la part de leaders engagés et forts.

Pour diminuer la pression sur les professeures en SG, il faudrait également regarder du côté des processus d'évaluation des demandes de subventions par les pairs. Bien que les gestionnaires des

organismes subventionnaires soient déjà conscientisés et que des mécanismes permettent de tenir compte des maternités pour les jeunes professeures, la mise en application, elle, n'en tient pas toujours compte. Les professeures et les gestionnaires proposent, justement, que les métriques prennent moins d'importance par rapport à la qualité scientifique: «[...] Pourquoi compter 25 publications et ne pas juste regarder les cinq meilleures. Quelqu'un peut en faire moins, mais si elles sont de bonne qualité, ça mérite quand même d'être subventionné.» (Professeure)

CONCLUSION

Les professeures rencontrées mentionnent des motivations semblables aux étudiantes et aux ingénieures (voir chapitre 6) pour avoir choisi le domaine du génie, incluant la curiosité intellectuelle et le désir de contribuer à la société. Elles ajoutent à ces motivations le désir de transmettre leurs connaissances. Les professeures ayant d'abord travaillé dans l'industrie mentionnent notamment la liberté de poursuivre des projets de recherche diversifiés comme motivation pour intégrer le monde universitaire.

Concernant le recrutement et l'embauche, contrairement à ce qui a été relevé dans d'autres études, les professeures et les gestionnaires rencontrés n'ont pas explicitement mentionné l'existence de préjugés contre les femmes. Il s'agirait plutôt d'un problème systémique: il y a peu de femmes disponibles et celles qui le sont n'ont pas nécessairement un CV qui répond aux exigences précises en matière disciplinaire ou élevées, notamment en ce qui concerne le nombre de publications.

Les universités québécoises ont entendu le message porté par la littérature à ce sujet qu'il n'est pas suffisant de faire du recrutement passif et d'espérer récolter des curriculum vitae féminins, alors certaines institutions ciblent les femmes ou veulent éventuellement le faire. Il existe cependant un certain malaise pour certaines au sujet des bourses et des chaires destinées aux femmes, car elles seraient perçues par certaines personnes comme étant moins prestigieuses.

Quelques femmes dans notre échantillon avaient d'abord fait carrière dans l'industrie. Elles ne percevaient pas nécessairement de discrimination comme il a été indiqué dans d'autres études. Leurs motivations pour effectuer cette transition étaient plutôt liées à la liberté de poursuivre diverses recherches.

Les professeures québécoises en SG soulèvent des obstacles semblables à ce que l'on trouve dans la littérature, en particulier sur les difficultés liées à l'attribution des espaces de laboratoire ainsi que la compétition liée à la recherche de financement auprès des organismes publics et de l'industrie. Si les participantes reconnaissent que leur travail est stimulant et que les horaires flexibles sont attirants, elles déplorent les exigences élevées de performance – de plus en plus quantifiées et normées – qui nécessitent des sacrifices sur le plan de la vie personnelle et/ou familiale. Ces exigences sont d'autant plus saillantes pour les femmes qui ont de jeunes enfants ou qui désirent en avoir : elles sentent que cela n'est pas compatible avec les exigences de productivité universitaire, surtout en début de carrière. La difficulté de concilier ces deux projets semble particulièrement affectée par un enjeu particulier dans le domaine du génie : les partenaires industriels, importants joueurs pour l'obtention de subventions, ne considèrent pas nécessairement la publication d'articles scientifiques comme étant prioritaire. S'ajoutent les exigences de mobilité pour assister à des conférences universitaires, qui demandent un effort particulier d'articulation travail-famille en plus de la fatigue liée au voyage. Pour faciliter l'articulation travail-famille, elles font souvent appel à leur entourage et à de l'aide externe.

Les enjeux d'harmonisation travail-famille, bien documentés dans la littérature, sont donc au cœur des difficultés vécues par les femmes professeures, car le système universitaire est bâti sur un modèle de dévouement à la carrière scientifique, de plus en plus compétitif. Une piste utile de recherche serait de quantifier l'effet de cette situation sur l'avancement des professeures québécoises avec enfant quant à la permanence, la titularisation, l'accès aux subventions, etc., comme cela a déjà été fait ailleurs (Goulden, Frasch et Ann Mason, 2009).

Bien que ce système soit global – et donc difficile à changer sur le plan local seulement –, certaines universités ont mis en place des mesures pour minimiser l'effet des maternités pour les jeunes professeures. Elles incluent notamment la possibilité de prolonger la période de probation. Cependant, une fois de retour au travail, certaines trouvent qu'elles doivent mettre les bouchées doubles, car le retour progressif n'est pas toujours envisageable. En effet, cette option dépend grandement de la bonne volonté de la direction départementale. D'autres perçoivent que leur avancement est freiné. Elles constatent que les processus d'évaluation des subventions et l'évaluation de la performance des professeurs ne tiennent pas compte des besoins d'harmonisation travail-famille, et plusieurs sont

conscientes de la possibilité d'épuisement professionnel lié à ces standards de performance. C'est la notion même « d'excellence » en recherche (ou à l'université), actuellement en place, qui mérite d'être redéfinie.

Parmi les participantes rencontrées, afin de pouvoir maintenir un équilibre de vie, plusieurs avaient fait le choix de se concentrer sur l'enseignement et sur la contribution à la communauté, acceptant donc d'avoir une carrière de chercheuse moins développée. Cela pourrait constituer un facteur expliquant les résultats de Beaudry et Larivière (2016) concernant le moindre nombre de publications scientifiques pour les femmes. Cela corrobore également l'étude de Mlambo et Mabokela (2017), citant la passion pour l'enseignement comme facteur de persistance des professeures. En effet, plusieurs ont mentionné la transmission des connaissances comme motivation dans le choix de devenir professeure.

Nous confirmons ainsi que pour les professeures œuvrant dans les institutions universitaires québécoises, comme la revue de littérature le soulignait, une tension importante existe entre les réalités domestiques et l'idéal scientifique correspondant au dévouement sans limites au travail scientifique. Dans ce contexte, les syndicats, les administrations universitaires et les organismes subventionnaires peinent à mettre en place des mesures d'EDI efficaces. Les questions qui se posent devant cette situation pourraient être les suivantes. Quels sont les résultats des mesures d'EDI mises en place ? Ont-elles eu des effets pervers ? Quels sont les obstacles à la mise en place de ces mesures ? Qui doit instaurer les changements ? Qui résiste et pourquoi ? Comment fera-t-on pour inverser la tendance qui défavorise l'inclusion et la participation réussie des femmes aux SG, à l'ère où la comptabilisation des métriques s'impose en plus de l'évaluation des mérites scientifiques en soi, dans le milieu académique ? Comment fera-t-on pour que devienne attrayante la mise en place de mécanismes concrets et efficaces d'équité et de diversité dans le milieu de la recherche et les universités ? À ce sujet, il pourrait être intéressant d'interroger des personnes représentant les organismes subventionnaires et d'établir un dialogue entre les universités et ces organismes.

Le « problème » étant systémique et international (le monde académique), y a-t-il des pays qui ont décidé de faire autrement (c.-à-d. des organismes subventionnaires plus généreux ou mieux financés et/ou qui ont vraiment mis en place des mesures pour ne pas pénaliser les femmes ou les jeunes parents) lorsqu'ils évaluent

les dossiers ? Quels en sont les effets positifs et les effets pervers ? Par ailleurs, il serait intéressant d'explorer les différences qui existent entre les domaines des sciences et du génie. Les chercheuses et les chercheurs dans ces domaines sont financés par les mêmes organismes (Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies [FRQNT] et Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada [CRSNG]), mais les réalités sont bien différentes.

MÉDIAGRAPHIE

- Armstrong, M. A. et Jovanovic, J. (2017). The intersectional matrix: Rethinking institutional change for URM women in STEM. *Journal of Diversity in Higher Education*, 10(3), 216-231.
- Beaudry, C. et Larivière, V. (2016). Which gender gap? Factors affecting researcher's scientific impact in science and medicine. *Research Policy*, 45(9), 1790-1817.
- Beddoes, K. et Pawley, A. L. (2014). Different people have different priorities: Work-family balance, gender, and the discourse of choice. *Studies in Higher Education*, 39(9), 1573-1585.
- Belletête, V., Pelletier-Nolet, J., Nadeau, M. et Langelier, E. (2017). *Statistiques sur les inscriptions des femmes en sciences et en génie au collégial et à l'université au Québec entre 2005 et 2016*. Repéré à <<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/rapport-statistique/>>.
- Bilimoria, D. et Buch, K. K. (2010). The search is on: Engendering faculty diversity through more effective search and recruitment. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 42(4), 27-32.
- Carrigan, C., O'Leary, K., Riskin, E., Yen, J. et O'Donnell, M. (2017). On-ramping: Following women scientists and engineers through their transition from non-academic to faculty careers. *Journal of Technology Transfer*, 42(1), 98-115.
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (2006). *Évaluation du programme d'appui aux professeurs universitaires. Rapport final*. Repéré à <http://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/Reports-Rapports/Evaluations/UFA_Evaluation_Report_2006_f.pdf>
- Easterly, D. M. et Ricard, C. S. (2011). Conscious efforts to end unconscious bias: Why women leave academic research. *Journal of Research Administration*, 42(1), 61-73.
- Hart, J. (2016). Dissecting a gendered organization: Implications for career trajectories for mid-career faculty women in STEM. *Journal of Higher Education*, 87(5), 605-634.
- Goulden, M., Frasc, K. et Ann Mason, M. (2009). *Staying competitive: Patching America's leaky pipeline in the sciences*. Rapport de recherche. The Center for American Progress. Repéré à <https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2009/11/pdf/women_and_sciences.pdf>
- Gouvernement du Canada (2017). *Des changements au Programme des chaires du Canada assureront une plus grande diversité parmi les plus grands scientifiques du Canada*. Repéré à <http://www.chairs-chaire.gc.ca/media-medias/releases-communiqués/2017/tier_1-niveau_1-fra.aspx>

- Ingénieurs Canada (s.d.). *Inscriptions en génie et diplômes décernés*. Repéré à <<https://engineerscanada.ca/fr/rapports/rapport-sur-les-inscriptions-et-les-diplomes-decernes>>.
- Kachchaf, R., Ko, L., Hodari, A. et Ong, M. (2015). Career-life balance for women of color: Experiences in science and engineering academia. *Journal of Diversity in Higher Education*, 8(3), 175-191.
- Leclerc, C., Bourassa, B. et Macé, C. (2009). Dérives de la recherche et détresse psychologique chez les universitaires. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19(2), s.p.
- Mlambo, Y. A. et Mabokela, R. O. (2017). «It's more flexible»: Persistence of women engineers in the academy. *European Journal of Engineering Education*, 42(3), 271-285.
- Morley, L. (2014). Lost leaders: Women in the global academy. *Higher Education Research and Development*, 33(1), 114-128.
- Moss-Racusin, C. A., Toorn, J. van der, Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J. et Handelsman, J. (2016). A «Scientific Diversity» intervention to reduce gender bias in a sample of life scientists. *CBE-Life Sciences Education*, 15(3), 1-11.
- Myung-Hui, K., Suk Bong, C. et Seung-Wan, K. (2017). Women scientists' workplace and parenting role identities: A polynomial analysis of congruence. *Social Behavior and Personality*, 45(1), 29-38.
- Parker, M. et Welch, E. W. (2013). Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 332-348.
- Samson, G. (2014). Les jeunes filles dans le contexte de la technologie et de l'ingénierie – pistes d'intervention et recommandations. In Roy, A., Mujawamariya, D. et Lafortune, L. (dir.), *Des actions pédagogiques pour guider des filles et des femmes en sciences, technos, ingénierie et maths*. (p. 55-67). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Su, X., Johnson, J. et Bozeman, B. (2015). Gender diversity strategy in academic departments: Exploring organizational determinants. *Higher Education: The International Journal of Higher Education Research*, 69(5), 839-858.

CHAPITRE 3

Les femmes dans le secteur des finances : passer des stratégies individuelles à un changement de culture organisationnelle

HÉLÈNE LEE-GOSSELIN ET DOMINIQUE TANGUAY

INTRODUCTION

Au Canada, le domaine de la finance a connu une certaine féminisation au fil des dernières décennies. La présence des femmes s'est toutefois davantage manifestée dans les petites et moyennes entreprises, plusieurs d'entre elles étant travailleuses à leur compte. Dans les grandes entreprises du secteur financier, incluant les services financiers et l'assurance, la proportion de femmes diminue rapidement au fil des échelons hiérarchiques, et elles demeurent très peu présentes dans les postes décisionnels.

Ce chapitre vise à présenter les résultats des entretiens menés auprès de femmes occupant un poste décisionnel dans deux grandes entreprises du secteur de la finance au Québec. Ces résultats mettent en lumière les obstacles qui persistent pour les femmes qui souhaitent y faire carrière et accéder aux plus hauts niveaux décisionnels. Au-delà des stratégies individuelles, un changement de culture organisationnel semble nécessaire afin d'assurer une plus grande diversité de personnes dans ce secteur et de favoriser leur rétention.

Portrait statistique de la situation des femmes dans le secteur des finances au Canada

Les femmes représentaient déjà près de 70 % des effectifs dans le secteur des finances au Canada en 1987, et ce taux s'est maintenu jusqu'en 2017¹. Cependant, la proportion de femmes varie beaucoup à travers les différents groupes occupationnels en finance : elles sont beaucoup plus représentées parmi le personnel de bureau (86 % des effectifs) et proportionnellement moins nombreuses parmi le personnel professionnel (52 % des effectifs), bien que celui-ci ait connu une forte croissance de la proportion de femmes au cours des 30 dernières années (de 38,8 % à 52,8 %).

Cette concentration des femmes dans certaines professions du secteur des finances explique notamment la disparité entre les revenus des femmes et des hommes dans ce secteur. Comme le montre le tableau 3.1, peu importe le groupe professionnel, les femmes gagnaient un revenu d'emploi inférieur à celui de leurs homologues masculins en 2015. Les niveaux inférieurs constituant un indicateur du bassin de recrutement pour le niveau supérieur, les écarts de représentation des femmes entre les niveaux dans l'échelle de promotion constituent un indice de possible discrimination systémique.

Les femmes sont donc davantage concentrées dans les groupes occupationnels les moins rémunérés, et leur revenu moyen est toujours inférieur à celui des hommes occupant la même catégorie d'emploi. La recension des écrits permet de comprendre certains facteurs qui expliquent la persistance de cette ségrégation professionnelle.

1. Source: Statistique Canada. Tableau 282-0142 – Enquête sur la population active (EPA), estimations selon la Classification nationale des professions (CNP) et le sexe, annuel. (Site consulté le 15 février 2018.)

TABLEAU 3.1
Revenus d'emploi moyens et médians des hommes et des femmes
selon la profession du secteur des finances, Canada, 2015

	REVENU D'EMPLOI MOYEN (\$)			REVENU D'EMPLOI MÉDIAN (\$)		
	FEMMES	HOMMES	Δ H-F	FEMMES	HOMMES	Δ H-F
AFFAIRES, FINANCE ET ADMINISTRATION [1] ¹	43 225	66 272	23047	39 584	47 839	8 255
PERSONNEL PROFESSIONNEL EN GESTION DES AFFAIRES ET EN FINANCE [11]	63 987	101 325	37338	55 528	64 280	8 752
PERSONNEL DE SUPERVISION DU TRAVAIL ADMINISTRATIF ET FINANCIER ET PERSONNEL ADMINISTRATIF [12]	43 327	62 296	18969	41 263	52 785	11522
PERSONNEL EN FINANCE, ASSURANCE ET PERSONNEL ASSIMILÉ EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES [13]	40 333	61 127	20794	36 663	49 600	12937
PERSONNEL DE SOUTIEN DE BUREAU [14]	33 678	37 853	4 175	32 640	30 910	(1730)
PERSONNEL DE COORDINATION DE LA DISTRIBUTION, DU SUIVI ET DES HORAIRES [15]	37 842	42 389	4 547	35 812	39 800	3 988

1. Le chiffre entre parenthèses réfère au code dans la Classification canadienne des professions ; le code à un chiffre réfère à la grande catégorie occupationnelle, alors que le code à deux chiffres réfère aux sous-catégories à l'intérieur d'une même catégorie.

Source : Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016304 au catalogue de Statistique Canada (site consulté le 15 février 2018). Les écarts ont été compilés par les auteurs.

Peu de recherches ont été réalisées auprès des femmes travaillant dans le secteur de la finance au Canada. Les recherches effectuées aux États-Unis, en Europe et en Australie révèlent toutefois des constats et des pistes de réflexion qui paraissent plausibles pour le contexte canadien et québécois.

Ces recherches montrent que les femmes qui travaillent dans des postes supérieurs du secteur des finances partagent certaines caractéristiques. Elles sont moins fréquemment en couple que leurs homologues masculins, et lorsqu'elles ont des enfants, elles ont moins d'enfants et les ont plus tardivement que leurs collègues masculins (Gransleese, 2004). Elles proviennent plus fréquemment de milieux socioéconomiques favorisés, où elles ont été exposées au monde des affaires et de la finance (Blair-Loy, 2003 ; Boussard, 2016).

Sur le plan professionnel, les femmes travaillant dans le secteur de la finance rencontrent encore des obstacles qui freinent leur progression ou leur rétention. Plusieurs facteurs ont été relevés dans les recherches réalisées ailleurs dans le monde, liés à la culture du secteur financier. Tout d'abord, les caractéristiques qui sont associées au mérite dans cette profession sont largement associées au modèle

traditionnel masculin : les organisations valorisent les longues heures de travail et la disponibilité constante, la compétition tant entre les organisations qu'entre collègues, la prise de risques, l'ambition, le travail en présentiel, l'absence d'interruptions de carrière, la mobilité géographique, ainsi que le dévouement total à sa carrière (Atkinson, 2011 ; Blair-Loy et Wharton 2004 ; Cimirotić *et al.*, 2017 ; Metz 2003 ; Oliver Wyman, 2014 ; Roth, 2004 ; Von Hippel, 2015).

Ensuite, les femmes ont des cheminements de carrière plus lents dans ce secteur que leurs collègues masculins (Jaekel et St-Onge, 2016 ; Metz, 2003) ; elles occupent donc leur poste plus longtemps avant de progresser vers un niveau supérieur, ce qui risque d'être interprété dans le milieu comme un manque d'ambition ou de confiance en soi, voire un risque de compétence limitée. Les processus organisationnels sont souvent empreints de stéréotypes et de biais qui freinent les femmes, voire qui les poussent à quitter le secteur (Boussard, 2016 ; PricewaterhouseCoopers, 2015). Par exemple, les processus d'évaluation, qui se déroulent généralement chaque année, servent à la fois à démontrer la reconnaissance de l'organisation pour le travail accompli, mais aussi à transmettre les attentes et les perspectives de carrière dans l'organisation, qui sont marquées par le genre. Les organisations transmettent ainsi le message à leurs professionnels et professionnelles des finances qu'ils et elles doivent se consacrer prioritairement à leur carrière afin de demeurer dans la course et dans les plans de l'organisation. Dans ce contexte, les enjeux d'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle peuvent lourdement marquer le cheminement de carrière des femmes (Blair-Loy, 2003 ; Blair-Loy et Wharton, 2004 ; Boussard, 2016 ; Burke, Koyuncu et Fiksenbaum, 2008 ; Roth, 2004), car elles sont confrontées à des injonctions contradictoires ; comme professionnelles de la finance, elles doivent prioriser les besoins de la clientèle et de l'organisation, mais comme femmes et comme mères, elles doivent assumer une part importante du « travail de soins », ainsi que du travail domestique et relationnel.

De plus, les stéréotypes fortement associés à la masculinité dans ce secteur contribuent à placer les femmes dans une position difficile à soutenir : celles qui continuent de présenter des caractéristiques dites « féminines » et qui s'opposent au modèle dominant se font écarter, alors que celles qui se conforment au modèle dominant se font reprocher leur manque de féminité (Greig, 2008 ; Jaekel et St-Onge, 2016 ; Marchand *et al.*, 2007 ; von Hippel *et al.*, 2015). Cela explique pourquoi les femmes qui accèdent aux postes décisionnels

sont davantage concentrées dans les fonctions généralement associées aux femmes, qui exigent plus de compétences sociales et de contacts humains, notamment les ressources humaines, les communications et la vérification (Boussard, 2016; Karvar et Rouban, 2004; Oliver Wyman, 2014). Malgré ces constats peu réjouissants, plusieurs femmes disent aimer travailler dans le milieu de la finance, tant en lien avec les tâches à accomplir qu'avec les défis constants que présente cette profession (Morgan, Kaplan, Apostolidis et Kohler, 2012; Oliver Wyman, 2014).

Bien que les recherches aient accordé une certaine attention aux femmes travaillant dans le secteur de la finance, et qu'elles aient ciblé diverses mesures qui pourraient être bénéfiques pour les femmes, notamment le mentorat (Morgan *et al.*, 2012; Oliver Wyman, 2014; Von Hippel *et al.*, 2015), elles sont toutefois peu révélatrices quant aux pratiques organisationnelles qui ont fait leurs preuves pour favoriser l'inclusion d'une diversité de personnes ou qui ont proposé des modèles alternatifs de carrière ou d'organisation dans ce secteur.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Les résultats présentés dans la section suivante sont tirés de 17 entretiens individuels et de 9 entretiens de groupe menés auprès de 39 personnes qui occupent un poste décisionnel dans deux grandes entreprises québécoises du secteur de la finance, à savoir 30 professionnelles et 9 gestionnaires (hommes² et femmes). Ces organisations sont surtout concentrées à Québec et à Montréal. Ces personnes ont été rencontrées entre janvier 2016 et avril 2017.

Les 30 professionnelles interviewées sont bien établies dans leur carrière. La majorité (18) d'entre elles est à mi-carrière; ces femmes sont donc des témoins privilégiées des pratiques ayant cours dans leur industrie. Les fonctions occupées sont principalement celles de directrice de compte, d'analyste et de directrice principale. L'échantillon rassemble des femmes très scolarisées: 7 détiennent un baccalauréat comme diplôme terminal, alors que 23 détiennent un diplôme de deuxième cycle. Pour la grande majorité d'entre elles, l'administration et la finance sont les domaines étudiés à l'un ou l'autre de ces cycles. Elles consacrent de longues heures au travail: toutes celles qui occupent un emploi

2. Étant donné que ce chapitre cible la perspective des femmes œuvrant dans ce secteur, seuls les propos des femmes ont été retenus dans l'analyse présentée ici.

spécifiquement lié à la finance consacrent plus de 40 heures par semaine au travail, et 10 d'entre elles consacrent 50 heures et plus au travail, sur une base régulière.

Les facteurs qui les ont amenées à considérer une carrière en finances sont diversifiés, et ils peuvent intervenir à toutes les étapes du parcours professionnel, du choix d'un programme de formation initiale aux réorientations professionnelles liées aux expériences ou aux occasions favorables rencontrées. Certains facteurs sont liés au contexte dans lequel évoluent ces femmes, alors que d'autres relèvent des motivations personnelles. Ainsi, quelques-unes avaient une connaissance préliminaire du domaine de la finance soit à cause d'un emploi antérieur ou de la présence d'une personne de leur entourage qui agit comme modèle; d'autres avaient un intérêt intrinsèque pour le domaine de la finance, ou extrinsèque, à cause des revenus qu'on en retire ou qu'on anticipe. D'autres encore y sont orientées à cause de leur performance scolaire, notamment en mathématiques. Finalement, dans certains cas, le hasard a joué un rôle déterminant: être à la recherche d'un emploi pour répondre rapidement à ses besoins financiers, et en dénicher un en finances, a été déterminant pour orienter ou réorienter une carrière dans le secteur.

Les défis de l'articulation travail-famille sont ou furent une réalité pour beaucoup d'entre elles; la moitié a un enfant à charge et quelques autres ont de grands enfants qui ne sont plus à leur charge; trois sont célibataires sans enfant; six sont en couple sans enfant; deux sont cheffes de famille monoparentale et une personne a des parents dépendants.

RÉSULTATS

Les résultats présentés dans cette section se divisent en quatre grands volets. Pour chacun d'eux, nous présenterons l'inventaire des sous-thèmes abordés spontanément par les interviewées, suivi des sous-thèmes ayant été évoqués par une bonne proportion d'entre elles; ceci permet de découvrir la gamme des réponses obtenues et les sous-thèmes qui ressortent davantage. Les quatre volets abordés sont: 1) les enjeux et les défis particuliers aux femmes dans le secteur des finances; 2) les obstacles à la carrière des femmes; 3) les stratégies de maintien des femmes dans le secteur; et 4) la perception des femmes concernant le rôle des organisations dans la promotion de la présence des femmes dans le secteur des finances.

Enjeux et défis pour les femmes du secteur des finances

Les femmes interrogées dans cette étude ont fait ressortir plusieurs enjeux et défis particuliers à la main-d'œuvre féminine dans le secteur des finances.

L'enjeu le plus fréquemment mentionné par les répondantes porte sur les réseaux de contacts des femmes. La quasi-totalité des répondantes a abordé cet aspect de la carrière en indiquant qu'il avait des répercussions particulières sur l'insertion et la rétention des femmes dans le secteur des finances comparativement aux hommes. Il est alors question de la nécessité d'avoir un réseau dont les contributions peuvent être diverses. Tout d'abord, accéder à de l'information nécessaire pour bien performer dans ses fonctions (notamment pour saisir des occasions d'affaires), mais aussi pour mieux se positionner dans l'organisation pour obtenir des avantages (comme connaître la rémunération d'autres personnes pour mieux négocier ses avantages, ou être informée à l'avance des possibilités et s'y préparer): «Je dirais qu'on doit avoir des cours de négociation de notre salaire. Il faut que tu aies le courage de demander ce que tu penses, essayer de parler aux autres femmes. Combien gagnes-tu?» (Femme en finances)

Ensuite, il importe de disposer d'alliés et d'alliées lorsqu'on veut faire valoir des idées ou des projets auxquels on tient. Le réseau permet donc de disposer d'avantages concurrentiels dans son milieu de travail, mais il faut le développer, y consacrer des énergies³ de façon régulière, et le faire évoluer car les réalités organisationnelles sont changeantes. «Oui, on doit vraiment encourager le réseautage. Le réseautage informel, comme s'il y a un gym à ton travail, inscris-toi, c'est bon pour toi, personnellement, physiquement, mais c'est aussi bon pour le réseautage, être ouverte à parler avec d'autres femmes dans le gym.» (Femme en finances)

Ces citations invitent les femmes en finances à réseauter entre elles pour s'offrir mutuellement de l'information stratégique, notamment sur leur rémunération. Implicitement, cet extrait suggère qu'il est plus facile pour une femme de demander de l'information sur la rémunération à une autre femme qu'à un homme. Il suggère aussi que les politiques et les pratiques de rémunération ne sont pas transparentes dans l'industrie, ou encore qu'une partie de cette

3. Non seulement faut-il y consacrer du temps, mais aussi y faire des contributions d'idées, d'informations pour participer aux échanges, ce qui lui permet de survivre.

rémunération est variable et dépend de la capacité de négociation de l'individu.

Le contexte para-professionnel peut être l'occasion de développer de nouvelles complicités moins influencées par la concurrence, complicités qui peuvent ensuite être source d'avantages professionnels et même concurrentiels, de retour au bureau.

Souvent, les femmes vont faire tout le dossier, vont le faire parfaitement. Il va être monté béton. Elles vont arriver dans une réunion, elles vont présenter le projet à tout le monde. C'est comme une belle surprise pour tout le monde. Pas d'alliés dans la salle, elles se font ploguer par deux, trois seniors, c'est fini. Le dossier est tombé et c'était un beau projet. Prends le temps. Va l'expliquer à deux, trois personnes. Va voir ce qu'ils en pensent. Implique-les un petit peu en avant, va te chercher des alliés. Quand tu vas arriver pour présenter ton projet, tu vas en avoir deux, trois dans la salle qui vont être de ton bord. Ils vont t'aider. (Femme en finances)

Cet énoncé suggère que le succès d'un projet ou d'une idée ne dépend pas que de son mérite, de la qualité de la présentation, de l'argumentaire et des données soutenant le projet ou l'idée; il dépend aussi beaucoup de l'appui que des collègues ou des supérieurs offriront, un appui qui repose en partie sur des relations développées auparavant avec des personnes qui sont prêtes à soutenir la professionnelle et ses initiatives. Or, cette interviewée pense que ce facteur de succès est méconnu des femmes qui, selon elle, consacrent soit trop de temps à perfectionner le montage du dossier, soit pas assez de temps à en préparer la réception par des personnes intéressées. Implicitement, cela évoque que la concurrence pour l'obtention des ressources requises pour réaliser les mandats est un enjeu récurrent dans les organisations du secteur des finances, et que le travail politique pour obtenir des appuis est un facteur de succès souvent méconnu ou sous-évalué par les femmes. « En haut, dans les v.-p., il y a une question d'affinités à un moment donné. Je ne dirai pas qu'on ne m'invitera jamais dans une loge de hockey, mais probablement qu'il y aura 10 garçons et 2 filles dans cette loge, parce que c'est une question d'affinités... »

Cette citation réfère à un ingrédient de base des relations sociales: avoir quelque chose en commun à partir duquel construire la relation. Il réfère aussi à la démographie actuelle de la direction des organisations du secteur financier. Le genre des individus est alors vu comme une caractéristique structurante des rapports sociaux, notamment des activités para-professionnelles qui sont autant d'occasions

de socialiser, de se faire connaître, d'échanger de l'information, de développer des relations. Or, non seulement la haute direction est largement composée d'hommes, mais certaines activités de socialisation sont aussi fortement genrées ; elles sont pratiquées surtout par des hommes, entre hommes, à l'extérieur des heures régulières de travail. Les occasions de développer des relations avec les hauts dirigeants semblent donc plus nombreuses pour les hommes que pour les femmes.

De façon générale, les femmes interrogées estiment que les réseaux professionnels sont précieux, voire déterminants pour la carrière des femmes en finances, mais plusieurs observent également que le réseautage est moins bien utilisé par les femmes que par les hommes. Cet élément pourrait expliquer, du moins en partie, la rareté des femmes au sommet des hiérarchies dans ce secteur. Toutefois, dans ces extraits, on aborde aussi la question des activités de réseautage en soulignant l'importance des « affinités », c'est-à-dire des caractéristiques communes à des personnes, constituant les bases à partir desquelles des relations s'amorcent et se développent. Bien qu'en théorie, n'importe quelle caractéristique ou activité pourrait constituer un élément commun, les entretiens montrent clairement que les « affinités » retenues sont plus susceptibles de joindre les hommes que les femmes. Ces « affinités » auraient pour conséquence de marginaliser les femmes et de les exclure de certains réseaux. Parfois, il semble que les femmes soient exclues sans avoir de capacité d'action ou de transformation de la situation.

Le second enjeu soulevé par le plus grand nombre de répondantes touche le sexisme, plus précisément les attitudes, les comportements et les exigences différenciées selon le genre. Dix-huit des vingt entretiens comportent une mention de ce défi (90%). Ce défi a été abordé davantage que l'enjeu précédent portant sur le réseautage. Le sexisme est parfois direct, mais il est souvent subtil, le rendant encore plus difficile à identifier et à contrer. Les répondantes font notamment référence à la notion de double standard, c'est-à-dire le fait qu'une norme ne s'applique pas de la même façon aux femmes qu'aux hommes. Elles l'expriment notamment par : « Il ne faut pas promettre quelque chose qu'on ne pourra pas livrer, même si les hommes le font. » On comprend ici que les femmes se verront imposer des pénalités si elles ne livrent pas ce qu'elles ont promis, dont une perte de crédibilité ou de confiance, alors que pour les hommes, cet écart ne sera pas pénalisé, ou le sera moins. « On a vraiment des doubles standards sur un paquet de choses [...] juste sur le physique des

hommes versus les femmes. Surtout en vieillissant, il y en a beaucoup de doubles standards et on en a jusque-là.»

Leur apparence physique est une variable dont elles doivent se préoccuper, alors que les hommes n'ont pas à s'en préoccuper autant – ou de la même manière. Soigner son apparence se décline de différentes façons pour différentes fonctions. Le contrôle du poids et l'activité physique en sont une composante ; la garde-robe diversifiée et « de qualité » en est une autre. Lors de rencontres avec des femmes en finances, les chercheuses ont notamment observé la présence de vestons de divers styles dans le bureau d'une personne rencontrée, pour être non seulement « propre », mais aussi « professionnelle » et « élégante » ; exceptionnellement, certaines répondantes se préoccupaient d'être « séduisantes », comme un atout à inclure dans une relation professionnelle avec un client. Gérer son image et la relation veut aussi dire, pour certaines, se soucier des vêtements à porter pour limiter le risque de glissement d'une situation professionnelle vers une situation « à potentiel de séduction ». Le sexisme se double ici d'hétéronormativité et le registre de la séduction peut se profiler en filigrane de la relation d'affaires, intentionnellement de la part de la professionnelle, ou à la « suggestion » des collègues ou du patron, ces deux cas de figure ayant été évoqués exceptionnellement par quelques personnes.

Les répondantes signalent aussi les difficultés plus grandes des femmes en finances à recevoir des promotions ou des bonus ainsi qu'à acquérir leur crédibilité, comparativement à leurs collègues masculins. « Quand tu grimpes, tu as une enveloppe⁴ et tu dis : "Comment allons-nous l'attribuer ?" et là, c'est la jungle. Il y a un écart entre les hommes et les femmes, c'est effrayant... Si tu additionnes tous les bonus, le poids de ceux des hommes n'équivaut pas à celui des femmes. »

Cet énoncé réfère aux efforts supplémentaires que doivent faire les femmes pour que leurs compétences soient reconnues ; le temps peut mener à la reconnaissance éventuelle de leurs compétences par l'accumulation de leurs réalisations. Par contre, selon cette interviewée, les jeunes hommes voient leurs compétences reconnues beaucoup plus tôt dans la carrière, avec moins d'efforts à consentir.

4. Le terme « enveloppe » réfère à une enveloppe budgétaire discrétionnaire que le patron peut partager parmi les personnes les plus « méritantes » du groupe qu'il ou elle supervise. L'appréciation du « mérite » peut se faire selon une diversité de critères souvent non publics.

Ceci peut avoir de plus un effet d'accélération de la carrière; les compétences étant reconnues plus tôt, les occasions de développement surviennent plus tôt, se succèdent à un meilleur rythme et l'individu est perçu par le milieu comme une personne à potentiel.

Le doute concernant la compétence des femmes semble encore plus explicite et particulièrement insidieux lors de leur nomination à des postes attrayants, lorsque l'organisation s'est dotée d'un programme d'équité en emploi, ou lorsqu'une personne en autorité a pris des engagements pour corriger des sous-représentations touchant les femmes dans les emplois supérieurs. « Le double standard est aussi à l'inverse. Quand [X occupait la présidence], il y avait comme une mission de rétablir une certaine représentativité à certains niveaux de poste, mais dès que quelqu'un était nommé à un beau poste, tu entendais: "C'est parce que c'est une femme qu'elle l'a eu." »

Une telle remise en question des compétences des femmes nommées mine leur crédibilité à titre de professionnelles, mais aussi celle de la direction qui se sert de sa position décisionnelle pour corriger les écarts historiques de représentations. Ces courts extraits ainsi que la fréquence des segments d'entrevues qui abordent la question du sexisme et des exigences différenciées selon le genre indiquent que les répondantes sont très préoccupées par cet enjeu qui leur apparaît comme très présent dans le secteur des finances. Notons toutefois que certaines répondantes ont observé une amélioration de la situation des femmes en finances au cours des dernières années, par rapport à la situation au début de leur carrière.

Le troisième enjeu relaté le plus fréquemment concerne le fait que certaines femmes ressentent le besoin de cacher leur « féminité » et leur émotivité pour répondre aux exigences du milieu de travail; 60% des répondantes ont fait référence à ce défi qui a été mentionné à 23 reprises dans les entrevues. « Je suis une personne émotive, mais je réussis quand même. Je n'ai pas pleuré de toute ma vie. Sauf qu'il y a ça qui les dérange. Ils ne se sentent pas à l'aise d'être aussi durs avec une femme, probablement parce qu'ils ont peur d'avoir l'air d'écœurants. » Cet extrait illustre la proximité et même l'assimilation des termes « émotion » et « féminité » dans l'esprit de ces interviewées. Ils suggèrent aussi que certaines émotions – les pleurs – sont réprochées dans le milieu, mais que d'autres – une certaine « dureté » dans les propos ou dans les relations – sont des pratiques acceptables entre collègues ou patrons et subordonnés de sexe masculin.

Pour ce qui est des autres enjeux, plusieurs des entretiens abordent l'importance de se sentir compétentes; la moitié ont discuté des contraintes liées à des attentes de disponibilité totale (24 heures par jour, 7 jours par semaine selon les besoins des clients ou de l'organisation), des stéréotypes sexistes ainsi que de la non-reconnaissance des compétences des femmes en raison de leur sexe. Finalement, 40% des entretiens comportent des éléments liés à la division des tâches domestiques avec le conjoint, à la gestion du retour au travail après un congé parental, ainsi qu'à la pression à performer, qui représentent des enjeux particuliers pour les femmes en finances.

Obstacles dans la carrière des femmes du secteur des finances

Les répondantes ont rapporté une diversité d'obstacles nuisant au cheminement professionnel des femmes dans le secteur des finances. Globalement, ce sont les obstacles individuels qui ont été énoncés le plus souvent, suivis par les obstacles organisationnels.

L'obstacle individuel cité dans le plus grand nombre d'entretiens concerne le manque de confiance en soi qui, selon les répondantes, a freiné leur carrière. Voici trois citations tirées des entrevues qui illustrent comment les répondantes ont abordé cet obstacle: « Quand il y a un poste affiché, souvent les femmes vont voir ce qu'elles n'ont pas comme critères et les hommes vont voir la même liste et, même s'ils n'ont pas tous les critères, ils vont dire: "J'en ai 3 sur 5, j'y vais!" La femme, elle, va souvent dire: "Il m'en manque 2, je n'y vais pas!" »

Ainsi, ces femmes s'attribuent à elles-mêmes la première responsabilité du peu de femmes au sommet des hiérarchies organisationnelles dans le secteur de la finance. Leur manque de confiance en soi les empêcherait de saisir certaines occasions lorsqu'elles surviennent. Elles présentent ce manque de confiance en soi comme une caractéristique individuelle, mais elles l'attribuent « aux femmes ». Implicitement, elles généralisent un comportement qu'elles ont remarqué chez elles et elles l'attribuent au fait d'être femme. Aucune ne voit ce manque de confiance en soi comme une réponse à des facteurs ou à des dynamiques organisationnelles ou sociales.

Le deuxième obstacle cité le plus fréquemment concerne le manque d'habiletés politiques des femmes: « Ça prend les compétences politiques aussi si on veut monter. Il faut que ça nous tente d'aller dans cette "game"-là... Il faut avoir des aptitudes politiques. Les aptitudes politiques, c'est de se faire connaître auprès des bonnes personnes, c'est de pouvoir les flairer, ces personnes-là. » D'une part,

il ressort de cela que les habiletés politiques sont essentielles à l'ascension professionnelle dans le domaine des finances, tant pour les hommes que pour les femmes. D'autre part, les personnes interviewées estiment que les femmes ont plus de difficulté à développer leurs habiletés politiques, soit parce qu'elles ignorent le rôle et le poids de ces habiletés dans la progression de carrière, soit parce qu'elles manquent de temps pour les exercer, car elles consacrent trop d'énergie à peaufiner le projet ou sa justification, ce qui pourrait expliquer en partie leur rareté au sommet des organisations.

Le troisième obstacle individuel le plus discuté concerne le réseau professionnel qu'on bâtit, qu'on utilise et qu'on récompense : une citation qui représente bien comment les femmes interrogées perçoivent cet obstacle : « Une chose que les femmes n'ont pas comprise, c'est que les gars, quand ils montent, montent un gang d'amis. Ils sont entourés de gens qui jouent au baseball, au hockey avec eux. Ce sont des grands chums. C'est très commun de voir un gars qui devient président et qui, au cours de l'année, a changé la moitié de son équipe de direction pour mettre des gars et des filles avec lesquels il est confortable. »

Bien que les répondantes attribuent le manque de réseau à des dispositions individuelles, les explications qu'elles en donnent suggèrent aussi une méconnaissance, de la part des femmes en général, des jeux organisationnels auxquels les hommes se prêtent, « entre eux ». L'expression « se faire des passes » transmet une conception de la performance en emploi comme un jeu d'équipe où le don d'information ou d'appui entraîne le contre-don, qu'on peut même réclamer. Il y aurait donc des « règles du jeu » que les femmes gagneraient à connaître et à utiliser, et des structures sociales influencées par l'homophilie qui auraient pour effet d'exclure les femmes. Ici encore, un obstacle perçu comme individuel par les répondantes peut être le résultat de phénomènes d'ordre organisationnel ou social qui échappent aux interviewées.

Les autres obstacles relatés par les répondantes concernent le manque de compétences ou de formation à propos des aptitudes à négocier ; l'ambiguïté envers le féminisme et les mesures de discrimination positive ; les horaires de travail ; les biais sexistes et le rôle de subordonnée fréquemment attribué aux femmes ainsi que la culture sectorielle. Seuls les trois derniers obstacles mentionnés sont d'ordre organisationnel ou institutionnel. Il est donc pertinent de souligner que, dans le discours des femmes en finances, les principaux obstacles à l'ascension professionnelle des femmes relèvent

d'elles-mêmes. Elles ont intégré la culture de leur secteur, qui fait reposer la responsabilité de leur sort sur les épaules des travailleuses et des travailleurs. Une part moins élevée d'entre elles s'aperçoit que le contexte organisationnel et les institutions en place peuvent freiner la carrière des femmes en finances.

Stratégies pour faciliter le maintien des femmes en finances

Les femmes interviewées ont déterminé des stratégies qui pourraient faciliter le maintien des femmes dans ce secteur. Dans les entretiens, les répondantes estiment que, pour maintenir leur carrière et réussir dans le domaine des finances, les femmes doivent surperformer, c'est-à-dire ne pas se donner droit à l'erreur. La même proportion de répondantes indique que le maintien de saines habitudes de vie ainsi que le fait de rester authentique représentent des stratégies efficaces pour réussir sa carrière dans le secteur des finances. Voici un extrait illustrant la surperformance: «J'ai une collègue qui est devenue vice-présidente associée, qui est rendue au comité de direction. C'est quelqu'un avec qui je m'entends très bien et qui a du chien. Et, justement, elle travaille très fort. Je ne sais pas combien d'heures elle pouvait mettre mais, quand je regardais tout ce qu'elle exécutait, je ne sais pas comment elle arrivait à tout faire.»

Concernant la stratégie du maintien de bonnes habitudes de vie et de l'authenticité, cette citation résume bien le sens des discours des répondantes: «Erreurs à ne pas commettre... Je dis à tout le monde d'écouter son cœur, c'est le plus important. Reste connecté à toi, à ta vision et à ta passion. Quelqu'un de passionné réussit. Si, dans une institution, tu ne peux pas vivre ta passion parce que l'environnement est malsain, ça veut dire que tu dois vivre ta passion ailleurs.» Ces extraits montrent que les répondantes accordent de l'importance à leur santé, leurs habitudes de vie ainsi qu'au fait de rester authentique à leurs convictions pour réussir leur carrière. Cela illustre que la vie au travail influe et est influencée par les autres sphères de la vie des femmes, mais aussi qu'il faut adopter un certain style de vie pour se conformer à la culture du secteur et conserver une bonne santé pour se maintenir active en emploi.

Les troisième et quatrième stratégies de réussite dans le secteur des finances mentionnées le plus fréquemment concernent le recours à son réseau de collègues et l'adaptation. L'utilisation du réseau a davantage été discutée que l'adaptation. La citation qui suit aborde l'importance de détenir un réseau professionnel solide, et la suivante

montre le type d'adaptation que les femmes doivent faire pour avoir du succès dans le secteur des finances. «Avoir un groupe de collègues/amis vraiment très proches, hommes comme femmes, bien positionnés dans l'entreprise, que tu vas appeler, avec qui tu vas réfléchir, qui vont se souvenir de toi, qui vont t'aider à débloquer, est aussi un élément de performance dans les dossiers [...] Il est important d'avoir ce réseau professionnel payant.»

Parmi les quatre stratégies rapportées par le plus grand nombre de femmes, trois sont d'ordre individuel – surperformer, maintenir de saines habitudes de vie et s'adapter – et seule la stratégie de développement d'un réseau professionnel solide est d'ordre collectif, mais elle doit être instaurée puis nourrie par la femme. Par conséquent, consciemment ou non, les répondantes sont davantage portées à utiliser et à recommander des moyens d'action individuels plutôt que des stratégies de groupe.

Dans la même perspective, des entretiens ont comporté des discussions indiquant que la sous-traitance des tâches domestiques, la proactivité dans la carrière et le fait de s'inspirer d'un modèle féminin représentent des stratégies facilitant le succès dans la carrière des femmes dans le secteur des finances. Encore une fois, ce sont des stratégies individuelles sur lesquelles elles ont un certain contrôle; la dernière comporte toutefois une dimension structurelle, car elle présume qu'il existe dans l'environnement professionnel une femme qui a atteint les niveaux supérieurs et qui peut servir de modèle.

Rôles des organisations dans la promotion de la place des femmes en finances

Interrogées explicitement sur leurs observations relativement au rôle des organisations et des gestionnaires dans le soutien de la carrière des femmes en finances, les répondantes ont fait ressortir plusieurs éléments organisationnels explicatifs, et elles formulent des recommandations pour promouvoir la place des femmes dans le secteur des finances.

L'historique d'intégration des femmes dans l'organisation et le maintien de la ségrégation professionnelle dans certains secteurs et dans certains niveaux sont l'élément organisationnel abordé dans le plus grand nombre d'entretiens. Cet élément agit tantôt comme un élément de blocage, tantôt comme un facilitateur.

Les répondantes ont surtout parlé de la rareté des femmes dans leur secteur au début de leur carrière dans l'organisation. Elles

constatent qu'il y a davantage de femmes désormais, mais ce changement est inégal au sein de l'organisation; leur présence diminue dans les paliers hiérarchiques supérieurs ainsi que dans les postes décisionnels. Certaines adoptent une attitude positive focalisant sur les progrès réalisés, alors que d'autres soulignent la lenteur des progrès.

Le second élément organisationnel ayant été rapporté dans le plus grand nombre d'entretiens porte sur l'historique de l'intégration des femmes dans le secteur. De façon générale, les femmes ont discuté de la rareté historique des femmes dans le secteur, elles notent une évolution positive, mais constatent aussi la rareté actuelle dans les postes de haut niveau.

Le troisième élément mentionné le plus fréquemment touche la préparation de la relève et la gestion des carrières. «On a aussi un processus de gestion de carrière. La plupart des banques ont ça aussi, qu'elles appliquent avec plus ou moins de rigueur selon le cas. Les employés ciblés comme ayant le plus de potentiel, les talentueux, on s'assurait qu'ils aient un plan de carrière. Il fallait qu'on sache ce qu'ils voulaient faire, c'est quoi leur force.»

Les répondantes croient que la préparation de la relève et la gestion des carrières figurent parmi les moyens que devraient privilégier les organisations pour faire la promotion des femmes dans le secteur des finances. Les femmes à haut talent seraient ainsi identifiées tôt dans leur vie professionnelle et les organisations leur construiraient un plan de carrière leur permettant de se développer et d'atteindre les sommets hiérarchiques.

Les répondantes ont également indiqué avoir eu des mentors qui avaient contribué à propulser leur carrière. La même proportion a mentionné le rôle positif de certains gestionnaires champions de la diversité, et les participantes des entretiens ont signalé que les programmes de mentorat pouvaient avoir des retombées positives pour faire la promotion de la place des femmes dans le secteur des finances. Des entretiens ont également abordé la question des politiques de conciliation travail-famille qui pourraient jouer un rôle dans l'attraction et le maintien des femmes dans le secteur. Par ailleurs, certaines femmes ont également perçu que leur présence grandissante dans le secteur financier avait eu une incidence positive sur la rigueur et le souci du détail dans leur organisation, et cela a aussi contribué à la plus grande valorisation de l'intelligence émotionnelle dans les milieux de travail.

CONCLUSION

Une progression du nombre de femmes a été observée au cours des dernières décennies dans le secteur de la finance, mais une ségrégation verticale et horizontale claire du travail entre les hommes et les femmes persiste. Certaines femmes ont atteint les plus hauts échelons des grandes organisations de ce secteur, certes, mais plusieurs éléments qui caractérisent la culture du secteur et l'organisation du travail font en sorte que les femmes rencontrent des freins ou des obstacles dans le développement de leur carrière. Les femmes demeurent davantage concentrées dans les organisations de plus petite taille et dans les postes inférieurs des organisations de plus grande taille.

Bien que plusieurs répondantes aient présenté les défis et les obstacles rencontrés comme propres à leur situation ou à leur organisation, le croisement des données nous permet de constater que ces défis et ces obstacles sont présents dans plusieurs organisations ou parcours professionnels, ce qui nous incite à penser que ces éléments pourraient être caractéristiques du secteur, même si ce n'est pas ainsi que les répondantes les ont présentés. La présence accrue des femmes ne semble pas avoir amorcé de changement dans la culture de la profession, qui demeure nettement masculine. Certains gestionnaires ont adopté des pratiques qui intègrent des préoccupations réelles liées à l'inclusion et à la diversité, mais le secteur conserve des pratiques qui font en sorte que les femmes, dont les parcours sont plus diversifiés que ceux de leurs collègues et davantage marqués par les responsabilités parentales et de soins aux proches, doivent parfois quitter la trajectoire de carrière qui mène vers les postes décisionnels. Dans la mesure où la culture du secteur valorise fortement la compétition, la disponibilité constante et la performance, les changements organisationnels pour diversifier la composition de la main-d'œuvre tarderont pour une plus grande intégration des femmes.

MÉDIAGRAPHIE

- Atkinson, J. (2011). Gendered organizations and women's career progression in the UK financial services sector. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 33(3), 243-254. DOI:10.1080/09649069.2011.626243
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions: Career and family among women executives*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.

- Blair-Loy, M., et Wharton, A. S. (2004). Mothers in Finance: Surviving and Thriving. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596, 151-171.
<https://search-proquest-com.acces.bibl.ulaval.ca/econlit/docview/56195708/BDA285ED7D274806PQ/13?accountid=12008>
- Boussard, V. (2016). Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 47-65. DOI: 10.3917/tgs.035.0047
- Burke, R. J., Koyuncu, M., et Fiksenbaum, L. (2008). Still a man's world : Implications for managerial and professional women in a Turkish bank. *Gender in Management: An International Journal*, 4(23), 278-290. DOI:10.1108/17542410810878086
- Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., et Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations. *Management Research Review*, 40(2), 165-194. DOI:10.1108/MRR-10-2014-0233
- Consultancy.uk (2015). PwC: Financial services unattractive for young females. Consulté le 9 novembre 2017, <<https://www.consultancy.uk/news/2188/pwc-financial-services-unattractive-for-young-females>>.
- Granleese, J. (2004). Occupational pressures in banking: Gender differences. *Women in Management Review*, 19(4), 219-225. Consulté à l'adresse <<https://search-proquest-com.acces.bibl.ulaval.ca/abiglobal/docview/213157345/fulltextPDF/469F330C24A74796PQ/43?accountid=12008>>.
- Greig, F. (2008). Propensity to Negotiate and Career Advancement: Evidence from an Investment Bank that Women Are on a «Slow Elevator». *Negotiation Journal*, 24(4), 495-508. Consulté à l'adresse <<https://search-proquest-com.acces.bibl.ulaval.ca/abiglobal/docview/205154881/469F330C24A74796PQ/22?accountid=12008>>.
- Jaekel, A., et St-Onge, E. (2016). Why Women Aren't Making It to the Top of Financial Services Firms. *Harvard Business Review*, 2-4. Consulté à l'adresse <<https://web-b-ebsscohost-com.acces.bibl.ulaval.ca/ehost/detail/detail?vid=0&sid=e87ad06e-a7b5-44b3-9e9d-d9ffb141360a%40sessionmgr103&bdata=Jmxxhmc9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=120650874&db=buh>>.
- Karvar, A., et Rouban, L. (2004). Les cadres au travail: les nouvelles règles du jeu. *La Découverte*. Consulté à l'adresse <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00912936/>>.
- Marchand, I., Saint-Charles, J. et Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, 20(1), 27-54. Consulté à l'adresse <<https://web-a-ebsscohost-com.acces.bibl.ulaval.ca/ehost/detail/detail?vid=0&sid=aee7ad8d-a985-4ea9-8617-4e855b8e2d46%40sessionmgr4007&bdata=Jmxxhmc9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=25513245&db=fyh>>.
- Metz, I. (2003). Individual, interpersonal, and organisational links to women's advancement in management in banks. *Women in Management Review*, 18(5), 236-251. DOI: 10.1108/09649420310485087
- Morgan, C., Kaplan, M. M., Apostolidis, S. et Kohler, J. (2012). Women and Men in Canadian Capital Markets: An Action Plan for Gender Diversity. New York. Consulté à l'adresse <http://www.catalyst.org/system/files/women_and_men_in_canadian_cap_mkts.pdf>.
- Ogden, S. M., Mctavish, D. et Mckean, L. (2006). Clearing the way for gender balance in the management of the UK. *Women in Management Review*, 21(1), 40-53. Consulté à l'adresse <<https://search-proquest-com.acces.bibl.ulaval.ca/abiglo>>

- bal/docview/213141771/fulltextPDF/BDA0C13A4AC944FAPQ/18?accountid=12008>.
- Oliver Wyman (2014). *Women in Financial Services*. London: Marsh & McLennan Companies. Consulté à l'adresse https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/dec/OW-Women-in-Financial-Services-04_12_14_FINAL-v3.pdf
- Pricewaterhouse Coopers (2015). *Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility*. Sydney: Pricewaterhouse Coopers. Consulté à l'adresse <https://pwc.docalytics.com/v/developing-female-leaders-2015>
- Roth, L. M. (2004). Engendering Inequality: Processes of Sex-Segregation on Wall Street. *Sociological Forum*, 19(2), 203-228. DOI: 10.1023/B:SOFO.0000031980.82004.d7
- Roth, L. M. (2006). *Selling women short: Gender inequality on Wall Street*. Princeton University Press. Consulté à l'adresse <https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=QRU3Ie61lcUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=women+in+finance+banking+career&ots=BNJ3Hrqm1_&sig=rZII3I07epme6HAqcGT39GuZLCE#v=onepage&q&f=false>.
- von Hippel, C., Sekaquaptewa, D. et McFarlane, M. (2015). Stereotype Threat Among Women in Finance. *Psychology of Women Quarterly*, 39(3), 405-414. DOI: 10.1177/0361684315574501

CHAPITRE 4

Les policières au Québec : l'importance d'envisager une réforme organisationnelle

ANTOINE PELLERIN, SOPHIE BRIÈRE,
ANNE-MARIE LAFLAMME ET JULIE MAUDE LAFLAMME

INTRODUCTION

Le 29 juillet 2015, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJ) publiait un rapport sectoriel sur les effectifs policiers de la Sûreté du Québec. Le même jour, la CDPDJ publiait un communiqué de presse afin de faire état des faits saillants de son enquête et mentionnait avoir « constat[é] que la direction de la SQ n'a pas mis en place des mesures raisonnables pour corriger la sous-représentation des membres de ces groupes [femmes, autochtones, minorités visibles et ethniques] comme le prévoit la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics »¹. Le communiqué précisait également que « malgré une augmentation du nombre de femmes dans les emplois policiers et le personnel cadre intermédiaire, il n'y a toujours aucune femme parmi les cadres supérieurs », et que, ce faisant, « il faut tripler leur présence au sein du personnel cadre intermédiaire ». Enfin, la CDPDJ faisait remarquer que « la situation des femmes risque toutefois de se détériorer parce qu'on assiste à une diminution du nombre de femmes au niveau d'entrée du personnel policier ».

Ces constats font écho aux différentes recherches qui ont été menées sur la situation des policières œuvrant en sol québécois et à l'étranger, et qui montrent que plusieurs obstacles se dressent devant

1. <<http://www.cdpedj.qc.ca/fr/medias/Pages/Communique.aspx?showitem=680>>.

celles qui souhaitent progresser au sein de leur organisation. Ainsi, 1) leur intégration et leur rétention en emploi sont compromises par différentes formes de discrimination (Lebeuf, 1996), 2) les responsabilités qui leur sont confiées ne sont pas les mêmes que celles de leurs confrères (Baratt *et al.*, 2014; Beauchesne, 2009; Brown, 1998; Dick et Jankowicz, 2001; Gaston et Alexander, 1997; Shelley *et al.*, 2011; Sims *et al.*, 2003; Castelhana *et al.*, 2012), 3) elles continuent à assumer la large part des responsabilités familiales au sein de leur couple (Beauchesne, 2009; Corder, 2011; Dick et Jankowicz, 2001; Gendarmerie royale du Canada, 2012; Pruvost, 2007; Shelley *et al.*, 2011; Ward et Prenzler, 2016; Randhawa et Narang, 2013) et 4) les milieux au sein desquels elles œuvrent sont caractérisés par une culture masculine qui fait en sorte que les policières font l'objet d'attitudes, d'exigences et de traitement différenciés de toutes sortes (Gaston et Alexander, 1997; Gendarmerie royale du Canada, 2012; Pruvost, 2007; Ward et Prenzler, 2016; Ministère de la Sécurité publique du Québec, 2015; Randhawa et Narang, 2013; Savoie, 2015).

Qu'en est-il aujourd'hui? La situation des policières du Québec s'est-elle améliorée? Le cas échéant, quels sont les facteurs qui pourraient expliquer cette progression? Dans la négative, pourquoi le milieu policier demeure-t-il si peu propice à la progression des femmes?

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Pour répondre à ces questions, un projet de recherche a été mené auprès de personnes œuvrant au sein de trois corps de police municipaux du Québec (20 policières, 1 policier et 2 gestionnaires). Leur point de vue a été consigné dans le cadre de trois groupes nominaux et d'une entrevue individuelle. Cette collecte de données s'est échelonnée entre les mois d'avril et d'octobre 2016. Il est à noter que la Sûreté du Québec a été approchée pour participer au projet de recherche, mais elle a décliné l'invitation. La collecte de données a été réalisée selon le cadre théorique basé sur les théories féministes et la théorie institutionnelle, comme présenté en introduction du collectif.

RÉSULTATS

La passion du métier

De façon constante, les policières qui ont participé au projet de recherche ont fait état de leur passion du métier. Elles se sentent valorisées par leur travail, elles aiment l'interaction avec les citoyens, elles aiment l'adrénaline générée par les situations d'urgence dans lesquelles elles doivent intervenir et elles jugent que leur métier leur procure le sentiment du devoir accompli. L'extrait suivant en témoigne bien: «Moi ma motivation c'est quand la centrale dit: "Est-ce qu'on a un véhicule à telle place?" Tu allumes les lumières et c'est ça que j'aime. Je vis que pour ça quasiment. C'est mon émotion quand on a un appel d'urgence, je vais être la première à allumer les lumières et partir. Je me demande c'est où l'appel, qu'est-ce qui se passe?»

Un métier pourtant difficile et stressant

Les situations dans lesquelles les policiers et policières doivent intervenir sont souvent stressantes. Plusieurs des participantes ont témoigné de la fréquence des situations traumatisantes et de l'importance de se faire une carapace au fil du temps, comme l'illustre cet extrait: «On est tout le temps dans les décès, mais on n'a pas de psychologue. Il faut être spéciale pour passer à travers ça. [...] Tout le monde se rappelle de [sic] son premier pendu.» Cette policière ajoute: « Je pense qu'on est faite comme ça à la base.»

Les difficultés vécues au travail ont des répercussions dans la vie personnelle des policières, comme le relate celle-ci: «Il y a des images qu'on voit et on est pris avec ça. Il y a des choses que je ne raconterai jamais. [...] Il y a une chanson, le titre c'est un prénom et il est associé à un événement tragique. Chaque fois par la suite que tu entends cette chanson-là, ça te fait penser à ça. Au début, tu veux voir ton premier mort, ton premier suicide et ainsi de suite. Au fil des années, ces images-là te restent dans la tête et ça peut devenir difficile.»

Sur le caractère invasif du métier, une policière mentionne:

Si tu veux avoir une famille à travers ça et la quiétude d'une vie de banlieue, ne choisis pas le métier de police. Par contre, si tes aspirations d'avoir une famille, c'est de lui faire vivre tout ça, ce n'est pas impossible, mais il faut être capable d'avoir le support autour de soi. Le métier de police c'est invasif positivement dans ta vie, mais c'est invasif négativement dans ta vie. Tu es toujours pris avec ça, même dans ta famille.

Tu ne peux pas prendre un verre de trop dans ta famille, avec tes amis, il faut toujours être un exemple en tout temps. Si tu n'es pas prêt à ça, ne choisis pas le métier de police, car tu seras toujours épié.

Ces situations génèrent de l'épuisement, engendrent de la détresse psychologique et se soldent parfois en dépression, comme en témoigne cette gestionnaire :

Elles vont chez le médecin, elles vont pleurer deux ou trois heures. Elles sortent avec un billet qui indique qu'elles ne sont plus aptes. Elles reviennent après deux ans. Je l'ai vécu dans mes équipes. Elles sont sur les assurances pendant deux ans, ensuite quand elles reviennent elles repartent et ainsi de suite. Elles ont des fusils quand elles reviennent et elles repartent parce qu'elles sont psychologiquement affectées. On se demande parfois si le médecin n'a pas compris... On doit leur redonner un fusil quand elles reviennent... c'est dangereux.

Les enjeux liés au soutien psychologique

Malgré l'importance et la fréquence des épisodes troublants d'un point de vue psychologique, les personnes qui ont participé aux entrevues ont rapporté qu'il était soit difficile, soit gênant d'avoir recours à du soutien psychologique approprié, comme en témoigne cette policière :

Un moment donné, avec mon collègue, on a dû aller sur les lieux du meurtre de [...], qui était assez crapuleux. Quand on est arrivés, tout ce qu'on a vu, c'est du sang. Il y avait deux personnes percées à plusieurs endroits et une personne qui était consciente, mais qui était percée aussi à plusieurs endroits. Mon partenaire et moi étions pleins de sang, car nous avons dû procéder à certaines manœuvres. Le lendemain, je vais voir mon patron et il me dit que si j'ai besoin d'aide, je peux lui faire signe. Je lui montre mes pantalons pleins de sang, je lui demande de me faire un papier pour que j'aille me changer. Il me répond que je suis capable de faire mon lavage. Après ça, venir lui demander de l'aide, on oublie ça.

En revanche, une participante a témoigné de l'existence d'une pratique intéressante instaurée par un gestionnaire, qui impose à tous et toutes la consultation chez le psychologue à la suite d'un événement traumatisant, afin d'éviter la stigmatisation : « C'est obligé, mais par contre, si tu ne veux vraiment pas y aller, personne ne te force. Dans un événement de perquisition important, tout le monde passe par le psychologue pour éviter les traumatismes. [...] De cette façon-là, personne ne peut être jugé. Même le patron y est allé. [...] Le lieutenant savait que les gens n'iraient pas parce qu'ils seraient gênés donc on y va tous, un après l'autre. »

Toujours en lien avec la même pratique, sa collègue ajoute :

Ça a commencé au niveau des délits familiaux et agressions sexuelles, il y a du visionnement fait en pornographie juvénile et ça peut être assez traumatisant et créer des dommages permanents au cerveau. Il y a aussi des rencontres de victimes, d'enfants, qui ont vécu des agressions, qui peuvent aussi créer des traumatismes. Nos responsables ont décidé de regarder ce qui se faisait ailleurs [comme bonnes pratiques pour nous aider à gérer cela] et d'implanter ça ici. C'était déjà fait dans certaines unités spécialisées, mais c'était plus ou moins su, donc ça s'est élargi.

La problématique des horaires de travail

À plusieurs reprises au cours des entrevues, il a été question des problèmes engendrés par les horaires de travail. L'obligation d'alterner entre des horaires de jour, de soir et de nuit rend les choses très difficiles à plusieurs égards, notamment sur le plan de la conciliation travail-famille, comme l'illustrent ces témoignages : « Au niveau de la patrouille, c'est difficile de jouer avec les horaires. On ne peut pas commencer avant ou finir après. C'est vraiment des équipes qui se suivent. Au niveau des enquêtes et des autres départements, c'est plus facile. C'est avec le supérieur qu'ils doivent gérer ça et c'est plus ouvert. »

En plus de la complexité intrinsèque générée par des horaires rotatifs, la cadence effrénée du travail, que ce soit à la patrouille ou aux enquêtes, a également été soulignée : « Les lieutenants se font appeler tous les matins par les médias pour se faire demander ce qui s'est passé pendant la nuit. Parfois ça m'enrage parce que tout le monde pense qu'il ne se passe rien, mais il peut y avoir par exemple une série de huit vols qualifiés, mais ils n'en parleront pas nécessairement dans les médias. Quand on travaille, c'est plainte par-dessus plainte, par-dessus plainte, on n'arrête pas. »

Cette intensité rend également très difficile toute possibilité d'horaires allégés au retour d'un congé parental, comme l'illustre ce témoignage : « Moi je suis revenue à 80 % et aux enquêtes je n'arrivais pas. La charge de travail était trop grande et éthiquement c'est difficile de prendre une journée de temps supplémentaire parce qu'on n'arrive pas dans notre travail alors qu'on est revenue à 80 % et donc on doit avoir des journées de congé. C'est difficile de revenir à temps partiel. C'est soit tu reviens, soit tu ne reviens pas. »

À cela s'ajoute le fait que les policiers et policières se sentent en devoir 24 heures sur 24. Si une situation requiert leur intervention à

l'extérieur des heures de travail, ils se sentiraient interpellés, comme le relate cette policière: « J'étais en civil et je sortais d'une activité et un gars défaisait les voitures sur la rue [...]. Je me suis donné un élan et j'ai sauté dessus. Je l'ai arrêté. »

Mobilité difficile entre les différents corps policiers

Les entrevues ont montré que la structure de rémunération des corps policiers, plus particulièrement les fonds de pension, fait en sorte qu'il est difficilement envisageable pour un membre du personnel d'être transféré au sein d'un autre poste de police, auquel cas il doit renoncer aux avantages cumulés. Cela peut compliquer les choses sur le plan de la conciliation travail-famille, comme le mentionne cette gestionnaire: « Quand ton fonds de pension n'est pas trop engagé, tu peux le faire. Quand il est plus engagé, tu restes. [...]. C'est certain que si on facilitait le transfert de pension, ça faciliterait aussi la conciliation travail-famille, parce que le gars qui est à Montréal et qui a une conjointe à [...], c'est tannant un peu de voyager. On devrait avoir un fonds de pension commun. »

Une mixité au travail plus ou moins évidente

Des participantes ont mentionné avoir vécu des épisodes de jalousie de la part des conjointes de partenaires de patrouille. Ces situations, qui semblent assez fréquentes selon ce qui a été rapporté, rendent la mixité au travail plus complexe, comme l'illustre ce témoignage: « Je vais revenir sur une petite parenthèse, qui a été dite au début. Au départ, on avait fait des duos de filles. On ne pouvait pas travailler avec des gars, parce que leurs blondes allaient être jalouses. [...] Il y a deux gars avec qui je ne pouvais pas travailler et ma collègue c'était la même chose pour elle. On est deux très bonnes filles, ça n'a pas rapport, on fait notre job. » Une autre policière mentionne: « Moi dans mes premiers partenaires il m'a dit qu'il fallait qu'il m'amène chez lui pour que je rencontre sa femme pour qu'elle ne le questionne pas. C'était comme ça. »

Cette situation n'est pas que l'apanage des conjointes de policiers. Des policières ont également témoigné de la difficulté engendrée par la jalousie de leur conjoint: « Moi quand on a changé les équipes, mon conjoint a eu un petit stress, parce qu'ils m'ont mis en équipe avec un gars pour qui j'avais déjà eu des sentiments. J'ai demandé à mon conjoint de se calmer, parce que c'était fini avec ce gars-là. » Une autre souligne: « S'il y a une fête d'équipe, il y a peut-être une fille sur

l'équipe parfois. Le mari peut bien se poser des questions. La confiance doit être là. Ce n'est pas facile et en plus elle doit laisser les enfants à son conjoint pour aller à cette fête. En plus d'avoir peur que sa conjointe parte avec un autre gars, il est pris avec les enfants.»

La perte de crédibilité associée à la maternité

Les données recueillies lors des entretiens ont montré que l'adoption de certaines protections sociales, dont le régime québécois d'assurance parentale (RQAP), a eu des effets positifs sur le plan de la conciliation travail-famille, comme l'illustre l'extrait suivant : « Il n'y avait pas de sécurité [...] Si tu partais, tu assumais et quand tu revenais, tu avais tous les problèmes d'un enfant. Les plus âgées n'ont même pas eu d'enfant. Elles en ont eu entre 38 et 40 ans, quand la place était assurée. [...] C'est venu [la sécurité] parce que c'est le gouvernement qui les a imposées, entre autres. [...] Ça a commencé au niveau des normes donc on s'est mis à jour. »

Or, les personnes qui ont participé à la collecte de données ont mentionné que la plupart des responsabilités familiales étaient encore assumées par les femmes, et que c'était généralement elles qui prenaient l'entière responsabilité ou la majeure partie du congé parental offert par le RQAP². Les extraits suivants, issus d'une entrevue avec des gestionnaires, illustrent bien l'état actuel des choses en matière de répartition du congé parental : « Moi j'ai beaucoup de couples, policier-polière et ils ne partagent pas nécessairement. C'est la femme qui les prend tous. Le gars prend son congé parental de cinq semaines. » Une autre mentionne : « Les gars prennent leurs cinq semaines et peut-être à l'occasion ils vont gruger une ou deux semaines du temps de la mère. C'est surtout la femme qui prend le congé. »

Cette situation, conjuguée au fait que les policières continuent à cumuler leur ancienneté lors de leur congé de maternité, crée l'impression, chez leurs collègues masculins, qu'elles ne méritent pas les promotions qu'elles décrochent. Une gestionnaire témoigne :

2. Le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP), en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006, constitue un moyen concret, pour les travailleuses et les travailleurs, de mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Il vise à soutenir financièrement les nouveaux parents, à les encourager dans leur désir d'avoir des enfants et à les soutenir dans leur volonté de consacrer plus de temps à leurs enfants dans les premiers mois de leur vie. Source consultée le 22 avril 2019, <<https://www.rqap.gouv.qc.ca/fr/quest-ce-que-le-regime-quebecois-d-assurance-parentale>>.

Leur ancienneté se cumule même si elles ne sont pas là. [...] Elles sont super bonnes quand même. Elles n'ont pas perdu leur intelligence parce qu'elles sont tombées enceintes. Quand elles arrivent sur la patrouille, même si elles n'ont pas été là pendant six ans, les concours sont là quand même. Il y a certains concours qui sont encore traditionnels, elles vont à un concours de connaissance, ensuite elles sont mises en pratique et après c'est une entrevue. Elles performant à ces concours. Le problème qu'on vit par la suite c'est celui de la crédibilité. Quand une des filles est revenue, ça a été très difficile et ce l'est encore pour elle. Les gars ont l'impression de s'être fait voler leur travail. Quand elle avait ses enfants à la maison et s'occupait d'eux, eux ils travaillaient.

Ce témoignage illustre lui aussi la perception négative qui est rattachée à la prise du congé de maternité chez les policières: «Par rapport aux hommes, le congé de maternité, ça les rend jaloux. Ils disent des choses comme: "On sait bien, elle est encore enceinte, encore en congé." Il y a plusieurs commentaires, encore aujourd'hui.» À plusieurs occasions, des participantes ont mentionné à quel point il était difficile de rebâtir sa crédibilité au retour d'un congé de maternité: «Moi je l'ai fait deux fois. Quand tu reviens, tu recommences. Il faut toujours refaire nos preuves. Il faut toujours démontrer qu'on a notre place, parce que tu as passé les examens, parce que tu as les compétences pour. Le temps a été mon allié là-dedans. Ce n'est pas facile.»

Une policière souligne à ce sujet:

Moi je me souviens, j'ai eu plusieurs commentaires comme: «Tu as été plus longtemps partie que tu as travaillé au poste depuis que tu es entrée dans la police.» Des niaiseries comme ça, mais en même temps ça a toujours un fond de vérité. Quand je suis rentrée, c'est sûr que ça faisait longtemps, j'ai eu l'impression, je ne sais pas si c'est moi qui me la suis forgée ou si c'est réellement comme ça, mais j'avais l'impression que j'étais naiseuse. J'étais dans mon coin. Oui on m'a aidée, mais ils faisaient leurs petites affaires. Je me sentais de trop. Effectivement, il faut refaire nos preuves. Il ne faut pas oublier que même si tu essaies de faire tes preuves, tu n'as pas dormi de la nuit. Tu es levée depuis 5 heures du matin et là tu travailles, il est rendu 10 heures le soir et tu n'es pas encore couchée.

À tout cela s'ajoute le fait que les organisations policières hésitent à épauler leurs policières au retour d'un congé de maternité afin de ne pas miner davantage leur crédibilité, comme l'illustre le témoignage de cette gestionnaire: «Ça finit par passer [la perte de crédibilité associée à la maternité]. Ça prend du temps. Il faut que la fille arrive à performer par elle-même. En plus, même si on essaie de l'aider,

c'est par elle-même qu'elle doit faire ses étapes. Pour les gars, si tu as de l'aide d'ailleurs, ce n'est pas bon. Il faut être seule et autonome. Ce volet-là, encore aujourd'hui, est présent.»

Des exigences différenciées envers les policières

Les policières plus expérimentées ont été assez unanimes sur le fait que les mentalités ont évolué au cours des dernières années. Par exemple, l'une d'elles a mentionné: «Quand je suis rentrée, les filles devaient parler comme des gars. Maintenant, on n'a plus besoin de faire ça.» Il existe malgré tout, encore aujourd'hui, des attitudes et des exigences différenciées envers les femmes qui œuvrent dans la police, comme le montre cet extrait d'un échange avec une jeune policière: «C'est vraiment ce que j'ai trouvé difficile en rentrant, le gars peut être fier de ses coups, mais pas la fille. J'ai trouvé difficile de ne pas savoir où me placer. C'est la culture qui nous pousse à nous sentir comme ça et aussi les autres collègues. Aujourd'hui j'ai fait ma place, mais même encore maintenant j'ai l'impression d'avoir quelque chose à prouver.»

Des préjugés tenaces qui ne favorisent pas la progression des policières

La progression des femmes dans la police a été longue et pénible, et beaucoup de changements restent à faire, comme le révèlent ces témoignages:

Moi [lorsque] j'ai été gradée, les sergents, les gars, ils voyaient ça comme un affront épouvantable. Mon patron m'a dit, je me fais contrôler par ma femme à la maison, je viens au travail me faire contrôler par une autre femme. [...] Quand tu arrives dans un processus de compétition, les gars voient d'un mauvais œil quand une fille arrive là. Même si j'ai eu mes [...] grades, puis même si j'ai fini première [dans le cadre du concours], y'a un homme qui a fini par me dire, il y a deux ans: «On le sait bien c'est toi qui l'a eu parce que tu es une fille.» J'ai répondu: «[...] ça ne doit pas être parce que je suis une fille, c'est parce que j'ai réussi l'examen». Cette mentalité-là, elle est encore présente en 2016. C'est dommage, je pensais que ça évoluerait, mais ce n'est pas le cas.

Lorsqu'une femme progresse dans la hiérarchie, cela déplaît: «Je pense que l'homme a toutefois encore de la difficulté à voir des femmes de carrière qui montent dans la hiérarchie. Je pense que ça va toujours être ça. On s'améliore, mais que ça soit dans n'importe quel domaine, l'homme est macho. Ils trouvent toujours des raisons

pour justifier qu'une femme réussisse.» Plusieurs participantes ont mentionné que celles qui souhaitaient être promues aux enquêtes étaient considérées comme des opportunistes cherchant à se prévaloir d'horaires plus flexibles : « On a engagé beaucoup de femmes par la suite. Les filles qui sont parties parce qu'elles étaient enceintes, elles faisaient le travail d'enquête. Les collègues masculins disaient que les femmes avaient les meilleurs postes parce qu'elles tombaient enceintes. Je pense que ça a changé. Cette méchanceté-là est moins présente, mais il y a toujours un côté macho chez les hommes dans cette profession où il y a plus d'hommes. »

Des policières ont également mentionné que les attentes à leur égard étaient souvent disproportionnées par rapport à leurs confrères. Elles doivent faire preuve d'autonomie et elles hésitent à demander de l'aide, de crainte que cela soit mal perçu : « Il faut que la fille arrive à performer par elle-même. En plus, même si on essaie de l'aider, c'est par elle-même qu'elle doit faire ses étapes. Pour les gars, si tu as de l'aide d'ailleurs, ce n'est pas bon. Il faut être seule et autonome. Ce volet-là, encore aujourd'hui, est présent. [...] Encore aujourd'hui, il y a cette obligation-là qu'on se donne pour être au-dessus. On ne se permet pas d'erreur. »

Les entrevues ont également montré que l'accès aux postes décisionnels clés était souvent politisé, ce qui fait jouer les préjugés précités au détriment des femmes qui aspirent gravir les échelons : « À [...] il y en avait des états-majors. Une fille était inspectrice-chef. Quand l'un des concours est arrivé à elle, elle n'a pas été invitée, alors qu'on invitait autrefois les inspecteurs-chefs. Quand elle s'en est rendu compte, elle a pris sa retraite. »

D'autres mentionnent que les critères de sélection aux postes gradés devraient être revus pour tenir compte de chaque candidature, dans toute sa diversité, tant du point de vue de l'expérience que des aptitudes interpersonnelles :

Je ne trouve pas ça normal qu'on ne regarde pas nos compétences pratiques lorsqu'on applique sur un poste. [...] il y a des gars qui n'ont aucune aptitude personnelle et qui ont les postes. Il y en a qui n'ont aucune aptitude pour gérer une équipe de travail. Je suis très respectueuse des patrons. Mon patron m'a proposé d'appliquer [*sic*]. Je lui ai dit que j'appliquerais la journée qu'ils viendraient voir comment je suis en pratique. Je ne crois plus en ce processus. Ce n'est pas normal qu'il n'y ait pas d'évaluation. J'aimerais refaire le processus de sélection. [...]

Il faudrait mettre en valeur les qualités professionnelles des gens. On se juge toujours entre nous, mais on ne reconnaît jamais nos réussites. Il y a une distorsion.

Cette policière qui a gravi les échelons témoigne des difficultés rencontrées dans son cheminement de carrière: «Moi je peux dire que j'ai eu des examens de plus, car j'étais une femme sur le concours. C'est réel. [...] Par exemple, on applique tous. Ils annoncent que le processus c'est l'analyse de CV, rencontre avec une psychologue industrielle, ensuite c'est une rencontre avec le comité restreint et finalement rencontre avec les élus. Les étapes sont là, mais en fait il y a eu une 5^e étape, une 6^e, une 7^e étape et ainsi de suite.» Ces situations sont connues des policières et elles sont conscientes des obstacles qui guettent tout projet de progression de carrière. Cela a pour conséquence de les décourager à postuler en vue d'obtenir des promotions, comme le relate cette gestionnaire: «Moi j'ai de la misère à avoir des filles. J'en ai une seule qui est lieutenant. Je la pousse pour qu'elle postule encore. J'en ai une autre aussi qui a postulé. Je pousse, ça ne vient pas naturellement. [...] Elles ne veulent pas vivre le syndrome de l'imposteur.»

Des pratiques organisationnelles fondées sur le « cas par cas »

Les données recueillies au cours des entrevues ont révélé l'existence de pratiques organisationnelles axées sur la gestion au « cas par cas », comme l'illustrent les extraits suivants, tirés d'entrevues avec des gestionnaires:

Moi je pense que la solution c'est vraiment de régler les cas par cas, en termes de [*sic*] conciliation travail-famille. Ce n'est pas de tout donner, mais de permettre d'être plus souple. Un moment donné j'avais un problème de gardienne le matin. Elle est aux enquêtes cette policière-là. Nous avons organisé son horaire. Au lieu de commencer à 7 heures, elle commençait à 7 h 30. Pour elle c'est comme si je lui avais donné la lune pour qu'elle puisse commencer plus tard. Des fois, c'est des petites affaires comme ça et c'est vraiment individuel. Je ne pense pas qu'on peut dire que pour toutes les femmes enceintes ce sera d'une telle façon. J'en ai une sergente que son congé d'un an n'était pas terminé et elle voulait revenir. Elle avait hâte. Individuellement, on peut poser des gestes et prendre des ententes.

Toutefois, une gestionnaire souligne: «Moi ce que je dirais qui est complexe, c'est la journée où les hommes nous demandent la même affaire, on est foutu. Tant que ça reste comme ça, ça va bien.»

CONCLUSION

Les entrevues ont permis de constater que les policières sont laissées à elles-mêmes lorsqu'elles rencontrent des obstacles qui peuvent avoir une incidence sur leur rétention en emploi ou sur leur progression de carrière. La culture dominante au sein des corps de police, comme le montrent la littérature scientifique et les données colligées lors des entrevues, est caractérisée par la survalorisation de l'autonomie individuelle (une femme doit regagner elle-même sa crédibilité au retour d'un congé de maternité, elle doit montrer qu'elle est capable d'affronter des situations difficiles sans l'aide de personne, etc.) et la dévalorisation de toute demande de soutien (psychologique, organisationnel, etc.).

Dans ce contexte, non seulement les policières sont réticentes à demander le soutien de leur organisation, mais il s'avère également que les gestionnaires hésitent avant de les épauler. Les résultats de l'étude montrent que les policières ne « veulent » pas être aidées, car cela pourrait être mal perçu par leurs pairs. Ajoutons que les pratiques des gestionnaires sont imprégnées de l'idée que c'est aux femmes de faire leur place, qu'il est important de les laisser démontrer leur force de caractère et qu'elles ont la responsabilité d'entreprendre tout ce qui est nécessaire pour gagner en crédibilité auprès de leurs collègues. Tout cela entretient un cercle vicieux qui devient pratiquement impossible à déconstruire sans une transformation globale des pratiques organisationnelles en place.

La « passivité » des gestionnaires et des organisations, quoique potentiellement bien intentionnée, consolide le modèle traditionnel auquel les policières ressentent le besoin d'adhérer. Les données recueillies montrent de façon éloquente que le milieu policier entretient des préjugés tenaces à l'égard des femmes qui œuvrent dans la police. Devant ces préjugés, les femmes rapportent qu'elles doivent toujours en faire plus que leurs confrères, et qu'il ne faudrait surtout pas les soutenir lorsqu'elles vivent des difficultés, car cela minerait d'autant plus leur crédibilité. Les organisations et les personnes qui les dirigent ne peuvent plus être passives par rapport aux inégalités vécues par les policières et aux obstacles particuliers que rencontrent les femmes au cours de leur carrière. Le fait de ne pas agir concrètement pour interrompre ce cycle vicieux contribue indirectement à l'alimenter.

C'est un changement de culture qui doit être amorcé et, pour ce faire, il importe de revoir ce qui est valorisé et ce qui ne l'est pas au sein des corps policiers. Le milieu policier doit reconnaître que ses effectifs sont exposés à des situations stressantes, voire traumatisantes, que ces situations sont fréquentes, et que le fait de laisser au personnel le soin de demander du soutien revient à les laisser sous l'emprise de tous les préjugés qui dominent actuellement les mentalités.

Il en va de même des situations où les policières rapportent être critiquées ou être traitées de façon inappropriée par des collègues. Si le milieu policier n'est pas proactif, rien ne changera. Les données recueillies le montrent bien, les femmes ne sont pas enclines à rapporter ces situations, car cela serait mal perçu ou pourrait constituer un signe de faiblesse. Le moule dans lequel on leur demande de se fondre exige qu'elles encaissent ou encore qu'elles ripostent. Une « vraie » policière ne se plaint pas, ne pleure pas, ne consulte pas, ne conteste pas l'ordre établi. Il faut revoir ce schème de pensée; pour l'instant, force est de constater que les pratiques actuelles ont généralement tendance à le renforcer.

Concrètement, certaines mesures pourraient d'ores et déjà être envisagées par le milieu policier pour donner suite aux problématiques révélées. Le défi d'une meilleure conciliation travail-famille doit absolument être relevé. Le milieu policier est très rude à l'endroit des femmes qui ont des responsabilités parentales. Elles ne méritent pas l'ancienneté qu'elles cumulent pendant leur congé parental, lequel est perçu comme des « vacances ». Lorsqu'elles obtiennent des promotions, elles sont considérées comme des opportunistes qui veulent avoir accès à de meilleurs horaires. Pour mettre un terme à ces préjugés, il est impératif que les organisations policières ainsi que leurs gestionnaires encouragent et valorisent leur personnel, tous genres confondus, lorsqu'il consacre du temps aux responsabilités familiales. Actuellement, le fait pour un gestionnaire de permettre à une policière ou à un policier de modifier légèrement son horaire pour être en mesure d'aller chercher son enfant à la garderie est considéré comme un accommodement qui devrait générer de la reconnaissance de la part de l'employé. Devrait-on s'attendre à autant de gratitude de la part d'un employé qui tente simplement d'assumer ses responsabilités parentales ?

Ensuite, il paraît important de revoir les horaires de travail. Ce sujet a été abordé à plusieurs reprises au cours des entrevues. L'obligation, pour la plupart des policiers et des policières, de travailler selon un horaire rotatif semble générer des problèmes

majeurs sur le plan de la santé physique et mentale, et poser de sérieuses difficultés en matière de conciliation travail-famille. Ces horaires ont aussi des effets pervers sur la perception des ambitions de ceux qui souhaitent accéder aux postes d'enquêteurs et d'enquêteuses. Puisque ces postes permettent généralement de bénéficier d'horaires plus stables, ceux et celles qui les occupent sont perçus comme étant à la recherche de meilleures conditions, plutôt que des personnes passionnées par les enquêtes. Les femmes qui ont des enfants subissent au premier chef ce biais psychologique et ont de la difficulté à défendre leur crédibilité professionnelle au sein de ces fonctions. En somme, plusieurs raisons militent en faveur de la révision globale du fonctionnement des horaires de travail au sein des corps policiers. Cette réflexion semble d'autant plus pertinente lorsque l'on sait que d'autres corps de métier devant assurer une présence 24 heures sur 24 sont parvenus à offrir des horaires stables à leurs employés³.

Il semble aussi que la progression de carrière de certaines policières soit compromise par l'absence d'outils propres à la gestion des ressources humaines. Le fait que les policières et policiers n'aient pas accès à des plans de carrière qui leur permettraient de réfléchir et d'entrevoir à court, moyen et long terme leurs possibilités de progression, ainsi que de développer les compétences afférentes, pose problème. L'implantation d'outils de développement de carrière permettrait également aux femmes qui souhaitent un jour décrocher des postes aux enquêtes de dire que cela faisait partie de leurs ambitions initiales, ce qui contribuerait à déconstruire l'idée selon laquelle leur progression est uniquement motivée par l'objectif d'avoir accès à des horaires plus stables.

Dans la même veine, il pourrait être opportun de revoir les critères de sélection pour l'obtention de promotions. Des participantes ont mentionné qu'une simple entrevue ne rendait pas justice à la qualité de leur candidature, et que la subjectivité des processus de sélection avait pour effet de reproduire les stéréotypes auxquels elles font face au quotidien. Dans ce contexte, les corps policiers auraient minimalement avantage à poser un diagnostic de leurs pratiques liées aux concours pour l'obtention de postes gradés, afin d'établir si celles-ci permettent d'apprécier de façon complète et équitable les candidatures reçues. Enfin, à la lumière de certains témoignages recueillis

3. Voir le chapitre 8, publié dans le présent ouvrage, portant sur les agentes de services correctionnels.

sur l'accès aux postes de haute direction, il apparaît urgent et impératif de dépolitiser le processus menant à l'obtention de ces fonctions névralgiques.

Sur le plan du soutien psychologique, des initiatives comme celle qui consiste à demander à toutes les personnes ayant été témoins d'un événement traumatisant d'entrer, ne serait-ce que pour la forme, dans le bureau du psychologue, doivent être encouragées et reproduites à grande échelle. Elles contribuent à déconstruire les préjugés associés au fait d'aller consulter. Des pratiques semblables bénéficient à l'ensemble du personnel, femmes et hommes confondus.

Bien qu'une telle mesure implique certainement une réforme d'importance et possiblement le concours des organisations syndicales, il y aurait lieu de faciliter la mobilité du personnel entre les différents corps policiers. Il n'est pas souhaitable que les policiers et policières restent captifs de leur organisation durant toute une carrière. Cet état des choses n'incite pas les corps policiers à être performants sur le plan des mesures favorisant les conditions de travail de son personnel.

Enfin, les pratiques organisationnelles suggérées ici ne sauraient être suffisantes pour favoriser la rétention et la progression des policières. Le fait que les responsabilités familiales et domestiques continuent d'être assumées en bonne partie par les femmes exacerbe les inégalités professionnelles auxquelles elles sont confrontées. À titre d'exemple, il est facile pour les policiers de reprocher à leurs consœurs de cumuler de l'ancienneté durant leur congé parental, alors qu'ils ne ressentent généralement pas l'obligation de s'impliquer de façon équivalente auprès de leurs enfants. La progression des femmes sur le marché du travail demeure intimement liée à la progression des mentalités à l'intérieur comme à l'extérieur de la sphère du travail.

MÉDIAGRAPHIE

- Barratt, C. L., Bergman, M. E. et Thompson, R. J. (2014). Women in federal law enforcement: The role of gender role orientations and sexual orientation in mentoring. *Sex roles*, 71(1-2), 21-32.
- Beauchesne, L. (2009). Être policière: une profession masculine. Montréal, Québec: Bayard Canada. Chap. 5, « Femmes et policières », 89-112.
- Beauchesne, L. (2009). Être policière: une profession masculine. Montréal, Québec: Bayard Canada. Chap. 7, « Policières au pouvoir », 143-159.
- Brown, J. M. (1998). Aspects of discriminatory treatment of women police officers serving in forces in England and Wales. *The British Journal of Criminology*, 265-282.

- Castelhano, J., Lacomblez, M., Santos, M. et Valverde, C. (2012). Police training course for agents – entry into the profession and also into the distinction between men and women. *Work*, 41(Supplement 1), 4637-4641.
- Cordner, G. et Cordner, A. (2011). Stuck on a plateau? Obstacles to recruitment, selection, and retention of women police. *Police Quarterly*, 14(3), 207-226.
- Dick, P. et Jankowicz, D. (2001). A social constructionist account of police culture and its influence on the representation and progression of female officers: A repertory grid analysis in a UK police force. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 24(2), 181-199.
- Gaston, K. C. et Alexander, J. A. (1997). Women in the police: Factors influencing managerial advancement. *Women in Management review*, 12(2), 47-55.
- Gendarmerie royale du Canada. (2012). *Examen comparatif entre les sexes*. Repéré à <<http://www.rcmp-grc.gc.ca/aud-ver/reports-rapports/gba-eces/gba-eces-fra.pdf>>.
- Lebeuf, M.-E. (1996). *Trois décennies de femmes dans la police. Une bibliographie commentée*, Collège canadien de police. [PDF].
- Ministère de la Sécurité publique du Québec. (2015). *Rapport sur les besoins de main-d'œuvre policière au Québec*. [PDF].
- Morash, M. et Haarr, R. N. (1995). Gender, workplace problems, and stress in policing. *Justice Quarterly*, 12(1), 113-140.
- Pruvost, G. (2007). *Profession : policier. Sexe : féminin* (vol. 28). Les Éditions de la MSH.
- Randhawa, G. et Narang, K. (2013). Women in police: Employment status and challenges. *ASCI Journal of Management*, 42(2), 38-51.
- Savoie, J. A. (2015). *Skills women bring to the position of chief of police* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Shelley, T. O. C., Morabito, M. S. et Tobin-Gurley, J. (2011). Gendered institutions and gender roles: Understanding the experiences of women in policing. *Criminal Justice Studies*, 24(4), 351-367.
- Sims, B., Scarborough, K. E. et Ahmad, J. (2003). The relationship between police officers' attitudes toward women and perceptions of police models. *Police Quarterly*, 6(3), 278-297.
- Sûreté du Québec. (2015). *L'accès à l'égalité en emploi – Rapport sectoriel sur les effectifs policiers de la Sûreté du Québec*. Repéré à <http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/Rapport_sectoriel_PAE_effectifs_policiers_SQ.pdf>.
- Ward, A. et Prenzler, T. (2016). Good practice case studies in the advancement of women in policing. *International Journal of Police Science and Management*, 18(4), 242-250.

CHAPITRE 5

La carrière des femmes en coopération internationale : un parcours à démystifier

ISABELLE AUCLAIR, SOPHIE BRIÈRE, DOMINIQUE TANGUAY,
STÉPHANIE MALTAIS ET JADE SAINT-GEORGES

INTRODUCTION

En 1975, les Nations Unies proclamaient l'année internationale des femmes. Le coup d'envoi était alors donné à l'importance de reconnaître la place des femmes dans le développement international et l'action humanitaire (DIAH). Depuis, de nombreuses conventions ont suscité l'adoption de discours priorisant l'atteinte de l'égalité entre les hommes et les femmes¹, mais plusieurs enjeux perdurent. La promotion de la récente « politique canadienne d'aide internationale féministe pour promouvoir l'égalité des genres et contribuer au renforcement du pouvoir des femmes et des filles » (Affaires mondiales Canada, 2017) souscrit à cette importance d'intégrer les femmes et cherche à répondre aux enjeux d'inégalités décriés (Fechter, 2015; Razavi, 2017).

Dans un contexte de professionnalisation et de féminisation du DIAH (Narayanaswamy, 2016), où les discours sur l'importance d'intégrer les femmes dans les projets de développement sont répandus, force est de constater que la réalité et les enjeux d'inégalités auxquels sont confrontés les professionnels et les professionnelles du développement demeurent pourtant négligés. Les écrits scientifiques

1. Par exemple : la Convention pour l'élimination de toutes les formes de violences à l'égard des femmes (1979); la Déclaration et programme d'action de Beijing (1995) et la Stratégie globale de parité entre les sexes des Nations Unies (2017).

sur le genre en DIAH ont porté presque exclusivement sur son intégration dans les politiques, les programmes et les projets (Verschuur *et al.*, 2016), sans réellement prendre en compte les expériences et le parcours de carrière des professionnelles qui réalisent ces projets sur le terrain (Angeloff, 2016). Les recherches s'intéressant aux pratiques organisationnelles et au parcours de carrière des professionnels et professionnelles du DIAH sont rares, particulièrement celles abordant ce processus dans une perspective genrée (Verma, 2011).

Jusqu'à tout récemment, les quelques études s'intéressant aux femmes œuvrant à l'international portaient surtout sur les mythes, les biais et les obstacles inhérents à ce type de carrière (Altman et Shortland, 2008). Certaines recherches commencent à aborder l'expérience du DIAH depuis le vécu des professionnels et des professionnelles, notamment depuis la perspective anthropologique (Fechter et Hindman, 2011). En cohérence avec les concepts de «plafond de verre» (Laufer, 2003) et de «plancher collant» (Still, 1997), Linehan et Walsh (2000) évoquent la «frontière de verre» pour illustrer les barrières systémiques influençant la présence des femmes dans les emplois à déploiement international (Poilpot-Rocaboy et Kergoat, 2010). Des études portant sur ce type d'emploi font état d'une progression de seulement 20% depuis les 25 dernières années, passant de 5% dans les années 1980 à 25% en 2016 (Global mobility trends, 2016). Dans le domaine, les femmes demeurent encore sous-représentées dans les postes décisionnels, cantonnées dans certaines ONG bénéficiant de peu de ressources.

Elles sont également sous-payées relativement à leurs collègues masculins, et ne bénéficient pas des mêmes possibilités et avantages sociaux (Damman *et al.*, 2014). Les quelques femmes qui parviennent à se hisser au sommet représentent des exceptions inspirantes, qui illustrent qu'encore beaucoup de chemin reste à parcourir pour étendre cette progression. Plus encore, dans les ONG en DIAH, la mise en œuvre des politiques et des pratiques favorisant l'égalité demeure précaire et dépend encore de la bonne volonté des gestionnaires et des politiques émises par les bailleurs de fonds (Paré, 2016). Les contraintes budgétaires imposées par ces derniers pour la réalisation des projets sur le terrain laissent souvent pour compte les organisations, qui ont également besoin de ressources pour se développer à l'interne, tant dans leur gestion de personnel que dans leurs pratiques organisationnelles (Eyben et Turquet, 2013).

En plus des constats issus de la littérature, ce projet de recherche découle d'un constat effectué dans le cadre de notre travail auprès

d'étudiants et d'étudiantes de deuxième cycle dans le programme de gestion du développement international et de l'action humanitaire (DIAH) de l'Université Laval. Au cours des dernières années, la féminisation des cohortes étudiantes dans ce type de formation est observable. Dans le programme de gestion du développement international et de l'action humanitaire de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, les statistiques oscillent entre 70 et 75 % d'étudiantes depuis les 3 dernières années. Non seulement y a-t-il une majorité de femmes, mais elles obtiennent aussi d'excellentes notes tout au long de leur parcours scolaire. Pourtant, il y a une rupture entre la formation et les expériences sur le terrain.

Plusieurs étudiantes ont témoigné au retour de leur stage de fin de formation des difficultés qu'elles avaient rencontrées et de leur ambivalence à poursuivre une carrière dans ce domaine.

Ce constat nous a préoccupées : nous avons décidé de documenter et d'analyser les racines de cette rupture entre la formation et l'insertion en emploi, mais également de pousser la réflexion jusqu'à intégrer l'ensemble de la trajectoire professionnelle. Cette approche a permis de constater que si la présence des femmes au niveau de la formation n'est pas problématique, leur rétention et leur progression présentent des enjeux spécifiques à chaque étape de la carrière. Dans ce chapitre, après avoir fourni des précisions quant aux cadres théorique et méthodologique, nous présenterons les enjeux que rencontrent les professionnelles ainsi que des pistes pour implanter des mesures organisationnelles favorables à la rétention et la progression des femmes.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Afin de documenter à la fois la diversité des parcours et les stratégies des organisations par rapport aux enjeux et aux défis vécus par les professionnelles du DIAH, le cadre théorique retenu, qui combine les théories féministes et institutionnelles², s'inspire également des approches intersectionnelles et de genre et développement. L'approche genre et développement considère les femmes comme des participantes actives au développement (Verschuur *et al.*, 2016) et l'analyse féministe intersectionnelle permet la prise en compte des inégalités sociales (basées sur le sexe, le genre, la classe sociale, l'âge,

2. Ces dimensions du cadre théorique sont détaillées dans le chapitre d'introduction.

l'appartenance ethnique, etc.) et de leur articulation (Hill Collins et Bilge, 2016).

La collecte de données a visé différentes organisations, selon leur taille, leur mandat et les pays dans lesquels elles ont des partenaires. Dans chacune d'elles, des travailleuses à différentes étapes de leur carrière et des gestionnaires (femmes et hommes) ont été interrogés lors d'entrevues individuelles ou de *focus groups*. La collecte de données s'est effectuée d'octobre 2015 à juin 2016, auprès de 12 organisations. Au total, 76 personnes ont été interrogées, à savoir 8 étudiantes à la maîtrise en gestion du développement international et de l'action humanitaire, 7 diplômées récentes du même programme, 42 professionnelles à différentes étapes de leur carrière, 2 consultants et consultantes, 13 gestionnaires et 4 directeurs et directrices.

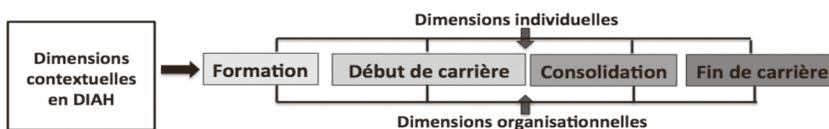
Les entretiens ont été codifiés à l'aide de QDA Miner selon les principes de la théorisation ancrée (Strauss et Corbin, 1994). Par ailleurs, une analyse multiniveau, à savoir sur le plan microsocial, par l'analyse des trajectoires individuelles, et sur le plan des structures organisationnelles et macrosociales, a été réalisée pour dégager une perspective plus large. Afin de répondre à la fois au processus d'analyse itératif et au principe de la validation des savoirs par les participantes à la recherche porté par les méthodologies féministes, deux rencontres de restitution ont été menées en octobre 2016 auprès de sept des organisations participantes, pour valider et bonifier les résultats préliminaires.

RÉSULTATS

Comme l'illustre la figure 5.1, l'analyse des résultats a permis de diviser la trajectoire de carrière des professionnelles en DIAH en quatre étapes : la formation universitaire, le début de carrière, la consolidation et l'étape de fin de carrière. Chacune de ces étapes, afin d'établir les enjeux et les défis particuliers aux femmes, doit être analysée dans ses trois dimensions interreliées : contextuelle (pays d'origine et d'affectation), organisationnelle (politiques et exigences des bailleurs de fonds, conditions de travail, gestion des ressources humaines, politiques et pratiques d'équité et d'intégration du genre, etc.) et individuelle (aspirations et expériences professionnelles, situation familiale, réseau, etc.). Dans chacune de ces dimensions, les rapports sociaux influenceront le parcours des femmes et participeront à l'émergence d'enjeux et de défis particuliers et genrés,

lesquels parfois freineront, limiteront, voire mettront un terme au processus de carrière.

FIGURE 5.1
Les dimensions influençant les étapes de carrière



La formation universitaire

La première étape dans le processus de carrière en DIAH est celle de la formation universitaire. Les résultats montrent que l'influence du parcours antérieur, l'envie de faire une différence, l'appui ainsi que la présence de modèles dans l'entourage sont autant de facteurs qui viennent influencer le choix de se former dans ce domaine.

Sous-reconnaissance des enjeux genrés avant la première expérience de terrain

À cette étape, il existe, de façon généralisée, une sous-reconnaissance des enjeux genrés. Cependant, les étudiantes évoquent déjà le manque de modèles féminins : « Des modèles féminins, on n'en a pas beaucoup. Les seuls modèles qu'on a, c'est souvent masculin » (É5³). Même si on soutient qu'il s'agit d'un milieu féminisé, on insiste sur le fait que les femmes demeurent dans des postes subalternes : « Il y a plus de femmes, mais à des postes moins élevés » (É6). Malgré ces observations, ce n'est généralement qu'au moment de réaliser le stage, qui constitue la dernière partie de la formation, que le contact avec la réalité du terrain, les exigences spécifiques qu'implique une carrière en DIAH ainsi que les dimensions genrées de celles-ci se révèlent concrètement. Pour l'ensemble des étudiants et étudiantes, le stage est un moment charnière et décisif. Pour plusieurs, il s'agit de la confirmation de leur choix professionnel alors que pour d'autres, cette expérience marque une remise en question, voire une rupture.

3. Des codes ont été attribués à toutes les personnes participantes lors de la codification et sont utilisés ici pour identifier les étudiantes (É1 à É8), les diplômées (DM1 à DM7), les professionnelles (P1 à P42), les consultants et consultantes (C1 et C2), les gestionnaires (G1 à G13) et les directeurs et directrices (D1 à D4).

S'effectue alors une prise de conscience de la réalité du travail et de ses difficultés. Une professionnelle précise que « [l]e fait d'être une femme, je l'ai beaucoup plus senti lors de mon stage qu'ici » (P35). Une autre ajoute que « Si tu es une fille en plus, tu vas galérer un petit peu plus. Tu vas devoir te faire une place, un petit peu plus » (P4). Les particularités genrées se déclinent également dans le harcèlement que vivent les femmes au quotidien durant le stage. On évoquera particulièrement le harcèlement de rue, mais également dans les contacts personnels et professionnels ainsi que les violences systémiques⁴ et directes.

Perception d'incompatibilité entre une carrière internationale et la maternité

Les préoccupations liées à l'instabilité à la fois financière et professionnelle ainsi que les défis inhérents à l'articulation travail et vie personnelle émergent déjà à l'étape du stage. Même si les étudiantes ne souhaitent pas nécessairement avoir des enfants, ou en avoir dans un avenir rapproché, l'incompatibilité qu'elles perçoivent entre la carrière internationale et la maternité surgit pour plusieurs au moment du stage, comme le raconte une diplômée : « C'est plus difficile parce que si tu veux des enfants, si tu veux une stabilité, si tu ne veux pas seulement partir sur des contrats de six mois, un an nécessairement, ça va être plus difficile de trouver un conjoint qui veut suivre ou qui fait la même chose que toi. Les réalités pour les femmes sont beaucoup plus difficiles » (DM7). Une autre diplômée décrit la pression du choix entre la famille et la carrière relayée par son entourage dans les propos suivants : « On se fait dire qu'on va être célibataire tout le reste de notre vie. "Quand est-ce que tu vas avoir des enfants?" » (DM4). La prise de conscience de l'influence des inégalités basées sur le genre amène certaines à remettre en question le modèle existant et à évoquer des besoins de changement.

4. La notion de violences systémique renvoie à l'idée que « [l]es femmes vivent des violences en raison de plusieurs systèmes d'oppression qui interagissent entre eux comme le sexisme, le racisme, le capacitisme (discriminations à l'égard des personnes en situation de handicap), le colonialisme, la transphobie et l'hétérosexisme » (Le Comité des 12 jours d'action contre les violences envers les femmes, disponible en ligne: <http://cdeacf.ca/12jours2017/violences>)

L'ambivalence à poursuivre une carrière en DIAH

Un des symptômes de la prise de conscience des enjeux genrés est la difficulté qu'ont les stagiaires à se projeter dans l'avenir. Cette difficulté est abordée de trois façons. Premièrement, on reconnaît les défis, mais ceux-ci ne semblent pas insurmontables et ne font pas le poids face à la motivation de poursuivre une carrière en DIAH : « On verra où tout ça me mène, mais je sais que je vais faire mon chemin » (É3). Deuxièmement, on choisit de poursuivre pour une période réduite, à la suite de laquelle une réorientation de carrière est prévue : « Si jamais j'ai un enfant ou une condition familiale qui m'arrête de voyager, j'aime toujours m'informer sur ce que je peux faire ici au Canada ou dans les pays qui sont plus accessibles pour vivre avec la vie de famille » (É5). Finalement, une autre alternative est celle de compromettre, voire mettre de côté, certaines dimensions du travail ou encore de quitter le domaine pour se réorienter : « Je me demande vraiment si je vais continuer après. Les conditions sont difficiles et à un moment donné, tu te dis "Je pourrais vraiment avoir une belle vie ici [au Canada]. Pourquoi je fais ça ? " » (DM1). Dès cette première étape, malgré leurs réussites scolaires, plusieurs jeunes femmes délaissent la profession, qu'elles avaient pourtant sélectionnée avec passion, en raison des défis qu'elles rencontrent. D'autres, malgré ces derniers, choisissent de poursuivre et amorcent leurs premières expériences en contexte professionnel.

Le début de carrière

L'étape du début de carrière, moment où sont effectués les premiers contrats, est généralement abordée par les participantes comme une suite de la formation et une poursuite de l'apprentissage. Les enjeux qui sont rencontrés à cette étape sont alors analysés au prisme de l'importance de l'acquisition de nouvelles compétences et d'expérience.

Le choix (ou l'absence de choix) entre travail et famille

Le défi transversal qu'est l'articulation entre le travail et la famille, considérant l'âge de la majorité des participantes à cette étape professionnelle, sera considéré comme un choix entre l'un ou l'autre. Ce choix (ou non-choix) se traduira de différentes façons. Par exemple, repousser la maternité pour prioriser la carrière ou repousser les expériences d'expatriation afin de prioriser la vie familiale ou de couple : « Je me dis que je suis obligée de faire mes enfants maintenant,

construire ma vie avant de partir. Il y a aussi un problème, c'est que les femmes malheureusement, on a l'âge aussi qui joue contre nous. Je ne vais pas attendre d'avoir 40 ans» (P20). Le célibat, à tous âges, sera considéré comme un facilitant pour celles souhaitant prioriser la carrière et les déploiements internationaux. À l'inverse, la complexité dans les relations amoureuses est identifiée par plusieurs comme un irritant. L'origine ainsi que la profession de la ou du conjoint ainsi que son ouverture face au choix de carrière de la professionnelle en DIAH, en plus du soutien et des compromis pour sa carrière, sont centraux.

Malgré le fait que diverses participantes soulèvent la centralité du soutien de la ou du conjoint dans la réalisation et la poursuite de leur carrière, force est de constater, à l'instar d'une gestionnaire que «[ce sont] plus souvent des femmes qui ont renoncé à leur emploi que des hommes. C'est plus fréquent que ce soit la conjointe qui renonce à sa carrière» (G7). À cette étape, celles qui choisissent de poursuivre leur carrière vont souvent accepter des conditions de travail plus précaires et moins avantageuses en ce qui a trait au salaire, à la durée des contrats ainsi qu'à la nature des tâches. Cette acceptation est justifiée par le besoin d'acquisition d'expérience dans un contexte de rareté relative des offres d'emplois, dont les exigences et les conditions sont à géométrie variable selon le type et la durée du contrat: «Les femmes sont plus souvent prêtes à accepter des positions moins élevées pour percer» (P36).

Limite des stratégies individuelles

Face à l'enjeu central qu'est l'articulation travail-vie personnelle, les stratégies individuelles mises de l'avant par les professionnelles à toutes les étapes de leur carrière prennent différentes formes, mais elles mobilisent généralement différents réseaux de soutien. Il peut s'agir du réseau professionnel. Dans ce cas, des pratiques informelles se dessinent dans les équipes afin de faciliter le travail: «On organise les missions en équipe. Par exemple, si c'est plus difficile pour X de partir, c'est Y qui va en mission [...] c'est une gestion très collégiale» (P22).

En plus des stratégies informelles dans le contexte professionnel, la stratégie qui demeure la plus mobilisée est celle du réseau familial et amical. Ici se reproduisent les patrons genrés alors que ce sont les femmes (particulièrement les mères des professionnelles) qui s'impliquent et viennent faciliter cette harmonisation entre les deux sphères de vie: «Ma mère [...], elle vient plus souvent, elle est plus

présente, ma sœur aussi, quand je ne suis pas là, donc ça fait une autre dynamique pour les enfants» (P35). Si le réseau familial et de soutien est central, les difficultés sont accrues pour les mères monoparentales et/ou celles dont le réseau de soutien est dans une autre ville, voire un autre pays.

Plusieurs participantes ont mentionné qu'une des stratégies employées était de limiter la durée de leur affectation à l'étranger lorsqu'elles avaient un conjoint et/ou des enfants. Il semblerait toutefois que l'utilisation d'une telle stratégie pourrait avoir des effets négatifs sur leur progression en emploi puisque : «Si on veut faire moins de missions, il faut changer de poste» (P29). Ces changements de postes viennent certes faciliter la gestion du quotidien des travailleuses dans la mesure où les missions sont réduites et, par le fait même, les défis d'articulation. Cependant, ces changements ne sont pas nécessairement positifs en ce qui a trait à la trajectoire et aux objectifs de carrière, pas plus qu'en ce qui concerne l'utilisation des pleines compétences des professionnelles dans un poste où elles seraient en mesure de développer leur potentiel.

Présence limitée des femmes en action humanitaire

Les résultats confirment la perception répandue selon laquelle les femmes seraient plus présentes dans les emplois liés aux organisations de développement international que dans ceux associés à l'action humanitaire (AH). Pour celles souhaitant y œuvrer ou acquérir une expérience, le début de carrière serait perçu comme le moment idéal : «je vois [l'action humanitaire] comme quelque chose qu'on fait dans la première phase de sa vie, et pas à vie» (É7). Une diplômée ajoute à cet élément la dimension genrée : «J'ai l'impression que quand on vise l'humanitaire, c'est plus facile pour les hommes, ils ont plus des postes de logistique. Après, on le voit sur le terrain que c'est plus facile pour les hommes» (DM6). Cette perception est liée aux exigences contextuelles d'urgence et d'insécurité et renvoie au mythe voulant que les hommes soient plus en mesure d'œuvrer dans ce type de contexte; elle a des effets négatifs sur certaines femmes qui se voient exclues de cette filière professionnelle : «Et c'est sûr c'est sûr que... l'humanitaire... en tout cas pour moi, a été tassé parce que c'est vers ça que je voulais aller au départ et ça a été tassé pour des raisons, notamment, de sécurité au regard du contexte actuel» (P16). La reproduction du discours et des pratiques selon lesquelles les hommes seraient plus aptes à travailler dans le domaine de l'action humanitaire pousse plusieurs femmes à envisager la possibilité de

contrats dans ce domaine uniquement en début de carrière, mais sans option de progression: «Si je n’y vais pas maintenant, essayer l’humanaire, je n’essayerai jamais. Une fois que j’aurai un chum et des enfants, moi aussi je vais faire des choix. Je ne vais pas aller risquer ma vie à ce moment-là» (D2).

Le privilège inhérent au fait d’être caucasienne

Les choix qui semblent s’imposer aux femmes dans cette étape sont liés directement au poids de l’intersection des oppressions (basées sur le genre, l’âge et l’appartenance ethnique) dans les expériences terrain. Chez ces jeunes professionnelles, un paradoxe est observable. Alors que les rapports sociaux de sexe et d’âge agiront en leur défaveur et viendront réduire la reconnaissance de leurs compétences professionnelles, les jeunes femmes caucasiennes originaires des pays occidentaux bénéficieront d’un privilège inhérent à leur appartenance ethnique. D’une part, on reconnaît que: «Si tu es une jeune femme, tu as besoin d’être convaincante» (G5). D’autre part, le paradoxe opposant la déqualification que vivent les jeunes femmes et le privilège qu’elles peuvent recevoir en tant qu’étrangères est observable: «Il fallait prendre quelques précautions, mais, en même temps, j’avais ce statut d’étrangère. Et, même au niveau du *leadership*, j’ai pu faire beaucoup de choses à mon grand étonnement» (P24). Cette considération particulière pour les femmes étrangères est toutefois mise en nuance alors qu’une professionnelle évoque que «Des fois aussi, c’est la politesse ou “cause, cause, quand tu seras partie, on fera comme on veut”. Souvent, quand un collègue (local) faisait une recommandation, si moi je disais quelque chose, tout le monde disait: “Oui, oui c’est elle qui doit avoir raison” » (P7). Malgré ces avantages liés au fait d’être étrangère, les rapports sociaux inégaux de sexe persistent et peuvent être lourds pour les professionnelles.

L’intersection des rapports sociaux de sexe et d’âge: entre isolement, insécurité et harcèlement

Pour les jeunes femmes, l’intersection des rapports sociaux de sexe et d’âge se traduit souvent, contrairement à leurs homologues masculins, par la difficulté à nouer des relations professionnelles et personnelles dans les pays d’affectation, ce qui entraîne de l’isolement. Un isolement qui est mis en relation avec les contextes d’insécurité qui, bien qu’affectant tous et toutes, peuvent être exacerbés en raison du genre. Pour les femmes, par exemple, l’insécurité est plus souvent

reliée à des épisodes de harcèlement. La majorité des participantes soulignent d'ailleurs la dimension genrée du harcèlement: « La sécurité des femmes en mission est un peu différente de celle des hommes [...] il y a tout le côté de la sexualisation de la sécurité » (DM3). Bien que les travailleurs en DIAH soient également touchés par divers aspects d'insécurité, le harcèlement est davantage vécu par les femmes. « Je fais la différence entre agression sexuelle, harcèlement sexuel, etc. On en a vécu. On a eu des coopérantes qui ont vécu ça. Oui on le vit » (P20). Ces événements peuvent avoir des effets sur les choix de carrière subséquents.

Le secteur communautaire comme alternative

Au début de la carrière, les enjeux liés aux défis de l'articulation entre le travail et la vie personnelle combinés aux caractéristiques du milieu ont pour effet de générer un sentiment polarisant par rapport au modèle de coopération. Certaines se diront insatisfaites de ce modèle dans lequel elles sentent que les contraintes limitent leurs choix de vie et leurs occasions de progression professionnelle, alors que d'autres sentent que ce sont elles qui ne correspondent pas aux attentes du domaine. Nombreuses sont celles qui se sentent en inadéquation avec les exigences du milieu (particulièrement relativement au travail de terrain) ou qui sentent que leurs objectifs de carrière seront difficilement comblés et qui optent pour la réorientation de carrière. De celles-ci, plusieurs se dirigent vers le secteur communautaire. D'autres, bien entendu, choisissent de poursuivre dans le domaine du DIAH. Après quelques années, au cours desquelles elles auront acquis leurs premières expériences, elles passeront à l'étape de la consolidation professionnelle.

Consolidation de carrière

À l'instar de l'étape précédente, la troisième étape de carrière est caractérisée par la rareté des emplois stables, ce qui entraîne des parcours de carrière imprévisibles. Cependant, contrairement aux justifications d'acquisition d'expérience mises de l'avant au début de la carrière, à l'étape de consolidation, la poursuite dans le domaine est souvent justifiée par le choix personnel d'acceptation de la nature de la profession.

Progression de carrière : roulement et occasions générées

La réalité du travail et les occasions de progression, horizontales ou verticales, diffèrent en fonction de la taille de l'organisation. Généralement, plus l'organisation est grande, plus les possibilités de progression et la diversification dans les types de contrats et de responsabilités seront nombreuses. Cependant, même dans ces situations plus avantageuses, les hommes vont devenir chefs de projet et de mission plus rapidement et dans une plus grande proportion que leurs collègues féminines. En revanche, dans les plus petites organisations, il y a moins d'occasions de travail et de possibilités de progresser. Devant cette réalité et afin de stabiliser ou de progresser dans leur carrière, les travailleuses n'auront d'autre choix que de changer plus fréquemment d'organisation. Contrairement à l'étape précédente, les raisons qui poussent les femmes à accepter des conditions moins favorables ne sont pas justifiées par l'acquisition d'expérience, mais plutôt par le désir de se maintenir en emploi dans le domaine qu'elles ont choisi. Elles seront donc plus enclines, encore une fois contrairement à leurs homologues masculins, à accepter des salaires moindres, des durées de contrat plus restreintes ou encore de prendre des contrats pour lesquels elles sont surqualifiées afin de poursuivre leur carrière en DIAH. Cette acceptation de conditions moindres par les femmes peut être mise en lien avec le processus de socialisation genrée et la valorisation du don de soi, qui est à la fois associé aux femmes et à la profession.

Peu de femmes dans les positions et les espaces de décision

Dans un domaine marqué par la féminisation de la main-d'œuvre, force est de constater que la répartition paritaire des effectifs à tous les niveaux organisationnels n'est pas encore atteinte : « Tout ce qu'on sait, c'est qu'il y a beaucoup de femmes, mais plus on monte dans les postes de décision [...], c'est plus des hommes » (P15). La modification de contraintes et de limites, qui découlent directement des rapports inégalitaires, ne peut reposer uniquement sur les femmes, mais doit aussi s'inscrire dans une stratégie organisationnelle de reconnaissance de ces enjeux particuliers : « À moins d'avoir des politiques d'égalité, en général les présidents, ce sont souvent des hommes. Les directions de projet, c'est là où il y a l'argent et que ça influence d'autres secteurs comme la coopération volontaire, là où est mon travail, c'est beaucoup d'hommes » (P22).

L'acquisition d'expérience peut donner accès à des espaces et à des postes de décision. Cependant, l'imaginaire de l'homme gestionnaire perdure : « en tant que gestionnaire, on a toujours l'image de l'homme » (É1). Par ailleurs, pour les femmes qui accèdent à des postes de gestion et de décision, les manifestations de discrimination et de machisme ne sont pas exemptes. Celles-ci se manifestent dans la négociation de leurs conditions de travail, de leur salaire ou dans le quotidien et elles proviennent à la fois de leurs homologues et des collaborateurs et partenaires : « Il y a un plafond de verre chez nous, je pense, même si les gens de notre direction vont dire : "Non, non, les femmes ont autant de chances que les hommes." La réalité, c'est que [...] la majeure partie des femmes, ce sont des conseillères techniques, donc, on a un peu moins de salaires, moins de responsabilités » (P1).

Des mesures d'articulation travail-vie personnelle floues et méconnues : impact sur la progression et la rétention

En dépit du fait que des mesures d'articulation travail-vie personnelle aient été intégrées dans les politiques des organisations, la perception des enjeux genrés liés à la maternité est généralement que ces contraintes sont statiques et que l'adaptation est unidirectionnelle, c'est-à-dire que les travailleuses doivent s'adapter plutôt que les organisations. Des propos de quelques gestionnaires corroborent cette perception : « Si je signe un contrat de deux ans avec elle, je m'attends à ce qu'elle fasse son mandat pendant les deux années et qu'elle ne tombe pas enceinte » (G7).

Dans ce contexte, les femmes se voient particulièrement affectées. Les propos d'une étudiante à cet effet sont assez éloquents : « La grossesse, ça bloque juste les filles » (É4). Puisque les accouchements se font majoritairement au Québec, les participantes insistent sur le fait qu'il est préférable de tomber enceinte après ou à la fin du contrat (alors qu'elles peuvent toujours prendre l'avion) : « On mentionne aux personnes qui sont en âge de procréer que si elles ont un enfant sur le terrain, il faut qu'elles soient conscientes qu'elles ne pourront pas prendre leur congé de maternité sur le terrain » (G5). Pour leurs collègues masculins, la réalité de la parentalité est tout autre, puisqu'ils peuvent faire un bref voyage pour l'accouchement et retourner sur le terrain par la suite.

Les résultats suggèrent également qu'il y a une méconnaissance et une non-formalisation des politiques et des règles en vigueur : « Il

n’y a pas de règles, il n’y a rien. Il faut toutes les fois négocier ça à la pièce» (P11). Une gestionnaire stipule que «Les jeunes filles sont sur le terrain et se disent: “Si je veux avoir un enfant et que je dis ça à l’organisation, comment est-ce que ça va se passer?” On a une méconnaissance» (G12). Ce flou et cette méconnaissance ont pour effet de faire reposer le poids sur la professionnelle et de mener celle-ci à développer le sentiment de devoir planifier et négocier son éventuelle maternité avec son ou sa supérieure, tout en développant des stratégies essentiellement individuelles afin de concilier ces deux dimensions de sa vie.

Un des problèmes est que, dans la mise en œuvre des projets, le budget fixé par les agences de développement laisse peu de place pour couvrir les dépenses liées à l’articulation travail-vie personnelle, incluant la grossesse et les congés parentaux: «Les filles que j’ai connues qui ont accouché sur le terrain et qui avaient les postes, il a fallu qu’elles se battent, mais pas nécessairement avec leur organisation, mais avec le bailleur de fonds. Il n’y a aucune règle» (P9). Le financement doit être dédié aux activités du projet et il revient aux organisations de négocier avec les bailleurs de fonds pour s’assurer d’avoir les ressources et les moyens de soutenir leurs employés et employées. Cela conduit souvent les femmes à se retirer volontairement de certains projets stratégiques, voire à quitter la profession.

Fin de carrière

La dernière étape de la carrière est marquée par la continuité de certains enjeux apparus dans les étapes précédentes, ainsi que par l’émergence de défis particuliers.

(Ré)intégration tardive au domaine du développement international

Les enjeux liés à la non-linéarité de la carrière marquent particulièrement l’étape de fin de carrière. Notamment en raison du poids de l’intersection des rapports sociaux qui rendent difficile la progression des femmes dans les organisations du DIAH et le retrait de plusieurs à chacune des étapes précédentes, nous assistons à l’intégration ou à la réintégration tardive de plusieurs femmes à cette ultime étape. Les raisons sont diverses, mais celles qui réintègrent le font généralement après une pause professionnelle pour assurer le soin de leurs enfants. Dans les deux cas de figure, la non-présence des femmes et leur non-acquisition d’expérience durant plusieurs

années favorisent la perte d'une masse critique, d'une part, et des conditions et des possibilités de carrière moins avantageuses, d'autre part.

Les propos d'une gestionnaire font écho à cette réalité: «J'ai de la chance de pouvoir souvent compter sur des retraités. Ce sont des gens qui ont vraiment un gros *background*, une grande expérience et vu qu'ils sont à la retraite, ils n'ont pas nécessairement besoin de gros revenus, ils acceptent un petit montant pour pouvoir partir» (G11). Malgré un CV étoffé et des expertises pertinentes, les femmes qui intègrent tardivement ou réintègrent le domaine après une pause n'ont pas l'ancienneté nécessaire pour accéder à certains postes et à des conditions de travail et salariales enviables. Cela vient renforcer les contraintes déjà existantes et limitant l'accès des femmes aux postes de décision et gestion et de direction, ainsi qu'à une stabilité d'emploi.

Effets positifs de l'expérience professionnelle et personnelle

Pour celles qui auront continué à toutes les étapes, de la formation universitaire à la consolidation, l'acquisition d'expériences et de compétences dans le domaine pourra donner accès à des espaces et à des postes de décision. Malgré les difficultés qui persistent dans les manifestations de discrimination, ces gestionnaires se voient dans la possibilité d'intégrer de nouvelles façons de faire, de nouvelles approches et de nouvelles pratiques organisationnelles. En effet, bien que les enjeux de sécurité genrés demeurent, ils s'amenuisent avec l'âge et on constate un effet positif lié à l'expérience de vie et au stéréotype de la mère et de la grand-mère: «Les cheveux blancs, ça aide énormément!» (P5). Du point de vue organisationnel, le remaniement de certains modes de fonctionnement et l'introduction de pratiques qui visent à faciliter la modulation du travail ainsi que l'appui à la relève peuvent être mis en place.

Les préoccupations familiales, de santé et financières

Pour les femmes en fin de carrière, les enjeux d'articulation travail-vie personnelle sont toujours présents, mais se transforment en cohérence avec l'étape de vie. En ce sens, plutôt que les enfants, la conciliation se fait autour des conjoints et conjointes et des proches vieillissants: «Il y a un enjeu quand tes parents sont malades, il faut que tu restes à leur chevet, c'est différent» (P22). Par ailleurs, la dernière étape de carrière sera modulée en fonction des choix et des

possibilités précédents. Pour celles n'ayant pas eu d'enfants ou ayant été très mobiles tout au long de leur carrière, le sentiment de ne pas avoir créé de racines est présent et mène parfois à une envie de repartir. Les effets d'une carrière passionnante, mais exigeante, sur la santé des professionnelles auront une incidence sur le maintien de l'engagement et le type de contrat accepté. On observera alors une tendance à favoriser une implication plus ponctuelle et limitant les mandats à long terme: «Les conditions doivent être questionnées. [...] Est-ce que je vais passer 10, 15 ans de ma vie à me rendre malade? Parce que c'est souvent la raison pour laquelle on doit revenir. C'est difficile physiquement!» (P25). Finalement, le moment de la retraite sera fortement déterminé par les revenus antérieurs, qui sont généralement modulés par les effets des difficultés liées à l'instabilité et à la non-linéarité de la carrière en DIAH: «Est-ce qu'il y a une façon de travailler en coopération internationale sans me retrouver à 50 ans sans régime de retraite, sans épargnes, avec des salaires de misère? Est-ce qu'il y a moyen de faire autrement?» (C1).

Renforcer et bonifier les pratiques organisationnelles de soutien à la progression et la rétention

Plusieurs constats émergent de l'analyse des différentes étapes de la trajectoire de carrière des femmes œuvrant en DIAH. Premièrement, la non-linéarité du processus implique une perte d'effectif féminin à chaque étape et l'obligation, pour celles qui poursuivent, de faire des compromis et d'accepter des conditions de travail moins avantageuses. Les données recueillies permettent d'avancer que les rapports sociaux genrés ainsi que les pratiques organisationnelles existantes tendent à renforcer la responsabilisation individuelle des choix professionnels, en limitant la responsabilité qu'ont les organisations de mettre en place des mesures de soutien à l'insertion, la progression et la rétention des femmes dans le domaine de la coopération internationale. En ce sens, les résultats montrent l'importance de renforcer et de bonifier les mesures organisationnelles existantes dans une perspective de rétention et de progression sensible au genre (voir tableau 5.1).

Il a été démontré que les femmes sont présentes dans le domaine, et ce dès la formation, mais que les enjeux se situent au niveau de la progression et de la rétention. Dès l'étape de la formation universitaire, il importe de s'assurer de la sensibilisation aux enjeux genrés. Certaines pratiques du programme de gestion du DIAH de la Faculté

d'Administration de l'Université Laval sont pertinentes à maintenir et renforcer. Par exemple, le processus d'analyse en continu du cursus effectué en collaboration avec les étudiants et étudiantes et les personnes diplômées actuellement en emploi permet une actualisation du programme afin de répondre aux besoins des futurs professionnels et professionnelles et des organisations. Ce processus a d'ailleurs mené à ce que le cours portant sur l'intégration du genre dans les projets de DIAH devienne obligatoire dans le programme. L'importance de cette approche dès la formation est centrale. Toutefois, elle ne peut se limiter à l'acquisition d'outils pour la mise en œuvre des projets, elle doit également permettre de questionner les pratiques organisationnelles, incluant celles des institutions d'enseignement.

En ce sens, la sensibilité face aux enjeux genrés, notamment l'articulation travail-vie personnelle-études et les questions de sécurité incluant le harcèlement, doivent se traduire dans les mesures de soutien et d'accompagnement universitaire, particulièrement lors de la recherche, la réalisation et le retour des stages. Par exemple, en plus de l'accompagnement déjà existant en termes scolaires et financiers, la création d'un réseau de parrainage ou de mentorat entre personnes étudiantes et professionnelles (par exemple des diplômés et diplômées du programme) lors de la réalisation des stages pourrait être envisagée. Afin de bonifier les mesures existantes, il serait également opportun de renforcer les collaborations entre le secteur universitaire et professionnel pour, non seulement mettre plus rapidement les étudiants et étudiantes en contact avec les réalités de leur futur emploi, mais également bonifier le partage de connaissances entre la recherche et la pratique, particulièrement sur les enjeux genrés tout en reconnaissant l'impact des autres rapports sociaux inégalitaires (l'âge, l'appartenance ethnique, etc.).

L'importance de l'intégration de la dimension genre est incluse dans la mission des organisations ayant participé à la recherche. Cette approche se décline de différentes façons informelles et formelles dans les organisations (par exemple grâce au mentorat) et entre les organisations (par exemple dans le travail du Comité québécois femmes et développement (CQFD), une communauté de pratique s'intéressant spécifiquement aux enjeux genrés). En s'appuyant sur les pratiques existantes, il est suggéré de renforcer l'analyse genrée, et idéalement intersectionnelle, des politiques et pratiques organisationnelles internes (incluant la philosophie de gestion et la gestion des ressources humaines). Ces pratiques pourraient être consolidées

et renforcées dans le cadre d'un processus de soutien à la gestion de carrière se déclinant sur toutes les étapes de celle-ci. Ce processus pourrait notamment inclure un plan de relève pour les ressources plus jeunes dans une optique de progression, ainsi que des pratiques de dotation favorisant l'accès aux postes de décision notamment grâce au repérage de la relève à l'interne et par l'inclusion de mesures d'équité dans les processus de recrutement.

Il est également suggéré de mettre en place des pratiques qui facilitent la reconnaissance des acquis des femmes ayant fait une pause professionnelle ou s'intégrant au DIAH en seconde carrière et d'assurer un processus de soutien à la préparation de la retraite par les équipes de ressources humaines. Tel que le démontrent certaines pratiques novatrices, l'organisation du travail en équipe et misant sur le partage des responsabilités peut non seulement faciliter la répartition des tâches, mais peut également, lorsque sont jumelées une *junior* et une *senior*, s'inscrire dans une stratégie plus large de mentorat et de plan de transfert des connaissances, d'expertise et de dossiers à moyen terme.

Par ailleurs, considérant la disparité induite par les différents types de contrats, le processus de soutien à la gestion de carrière pourrait inclure une réflexion sensible au genre quant à la formation, le perfectionnement, l'identification d'opportunités de mentorat et d'expériences complémentaires, et ce pour tous les types de contrats. Selon les résultats, la présence de femmes dans les postes de décision peut mener à des changements de pratiques. Une directrice insiste notamment sur l'importance de mettre en place des pratiques adaptées au contexte actuel : « Avec mon responsable des ressources humaines on a commencé à graduellement instaurer des mesures pour aider les gens [avec l'articulation travail-vie personnelle] et s'adapter à la réalité actuelle. Le présentisme de 9 à 5 sur ta chaise pour montrer que tu es là, ce n'est plus la seule option. Il y a d'autres façons de faire les choses. On y travaille » (D4).

Certaines mesures alternatives mises de l'avant par les organisations incluent l'aménagement du travail (télétravail, flexibilité des horaires par le calcul du nombre d'heures sur l'année ou nombres d'heures sur la semaine, etc.) et l'aménagement ou la réduction des missions. Des mesures qui sont très appréciées par les professionnelles qui en bénéficient : « On a une flexibilité dans nos horaires qui est quand même sans précédent. [...] Des fois, je peux même ne pas faire mes heures et puis les reporter et en faire prochainement ou en avoir pris d'avance. [...] On n'a aucune contrainte à ce niveau-là avec la

direction. Puis, autre chose qui est nouveau et ça nous aide beaucoup c'est qu'on peut travailler de chez nous. On nous a donné la possibilité d'avoir accès à notre ordinateur (poste de travail) à distance. On s'entend que ça aussi, ça nous aide beaucoup quand on doit rester à la maison». Comme le soutient une gestionnaire, ces alternatives s'inscrivent dans un processus de changement de mentalités: « Cette mentalité qu'on doit travailler pendant de longues heures, moi je ne suis pas une adepte de ça. Je trouve que ça ne fait pas partie de la conciliation. Pas juste travail-famille, mais travail-vie privée. [...] de garder un équilibre. Quand tu es gestionnaire, dans nos messages, c'est important. J'ai instauré des journées de repos obligatoires et un système aussi au niveau de la planification du travail » (D2).

Certaines ONG offrent également des congés payés avant et après une mission. Une ONG a mis en place un service de garderie *ad hoc* sur le lieu de travail pendant les journées pédagogiques. Pour renforcer les politiques qui soutiennent la qualité de vie des femmes et des hommes, des politiques sur le congé de maternité/paternité/parental et en cas de harcèlement ont été mises en œuvre dans certaines organisations. Plusieurs participants et participantes reconnaissent qu'il serait important de mieux diffuser les politiques existantes et de s'assurer, en ce qui a trait au harcèlement et aux violences à caractère sexuel, que le personnel de l'organisation et celui des organisations partenaires soient formés.

D'autres mesures pourraient également être développées ou bonifiées, par exemple, l'organisation du travail en équipe par l'entremise du partage des responsabilités sur un même projet faciliterait la répartition des tâches lorsqu'une personne doit s'absenter; la mise en place ou la bonification des politiques de déploiement des couples et programmes pour la famille; l'intégration, dans les projets, d'une réserve budgétaire pour faciliter le déploiement en famille, les grossesses et les congés parentaux ainsi que des services de soutien à l'intégration de la famille lors des mandats sur le terrain, indépendamment du type de contrat, etc.

En effet, une fine analyse des défis spécifiques inhérents aux différents types de contrats incluant une révision systématique des processus de dotation permettrait de relever certaines pratiques qui reproduisent des biais genrés. Par exemple, les résultats démontrent que lors de mandats à moyen et long terme, selon le type de contrat, l'articulation travail-vie personnelle sera facilitée par des mesures mises en place par l'organisation. En effet, les professionnelles ayant un contrat incluant des mesures familiales seront plus facilement

soutenues lorsqu'elles seront sur le terrain et bénéficieront de compensation et de services pour la famille.

Pour celles restant au siège social et faisant des missions de courte durée, la gestion de la logistique quotidienne est complexe, et ce à chaque nouvelle mission. Les stratégies individuelles d'adaptation seront alors privilégiées. Puisque, bien que certaines mesures et politiques organisationnelles existent, la nécessité de les bonifier, de les renforcer et de les faire connaître demeure. En ce sens, la stratégie de rétention et de progression devrait s'inscrire dans une réflexion plus large laquelle mettrait de l'avant les réalités liées à la parentalité dans un contexte de déplacements à court ou moyen termes ainsi que dans les mandats internationaux à long terme.

Dans cette optique, il est suggéré de travailler avec les bailleurs de fonds afin de supprimer les contraintes budgétaires qui ne prévoient pas de budgets pour les congés de maternité qui affectent directement le parcours des femmes. Une gestionnaire confirme l'idée exprimée par plusieurs participantes selon laquelle, même si les organisations essaient de mettre en œuvre des mesures pour faciliter la conciliation (incluant le congé parental): « Ce sont nos bailleurs de fonds qui nous imposent des contraintes » (G7). Cette réflexion avec les bailleurs de fonds ne doit toutefois pas se limiter aux enjeux d'articulation travail-vie personnelle, mais être l'occasion d'une réflexion plus large chez les différents acteurs et actrices du domaine, des changements dans le domaine du DIAH et de ses particularités genrées. La reconnaissance des enjeux et la prise en compte des bonnes pratiques existantes et pouvant être bonifiées est une première étape dans cette réflexion.

TABLEAU 5.1
Pratiques organisationnelles pour favoriser la progression et la rétention

ENJEUX	PRATIQUES EXISTANTES	ÉLÉMENTS À BONIFIER/DÉVELOPPER
Intersection des rapports sociaux inégalitaires	Actualisation continue de la formation (inclusion de la dimension genre)	Renforcer l'approche intersectionnelle (prise en compte de l'intersection des différents rapports sociaux).
	Inclusion de l'approche genre dans la mission des organisations	
	Communauté de pratique (CQFD)	Poursuivre la réflexion sur les enjeux genrés avec les bailleurs de fonds
Ambivalence à poursuivre après le stage	Soutien financier et scolaire au stage	Mise en place d'un réseau de parrainage pour les stages
		Renforcer la collaboration entre l'académie et les organisations
Perte d'effectifs à toutes les étapes de la carrière et ségrégation horizontale et verticale	Prise en compte du genre dans la philosophie de gestion et la GRH dans certaines organisations.	Consolider un processus de soutien à la gestion de carrière incluant par exemple : <ul style="list-style-type: none"> – Plan de relève – Réflexion sur les différents types de contrats et leurs impacts genrés – Reconnaissance des acquis suite à une pause dans la carrière – Appui préparation à la retraite – Renforcer le réseautage
	Mentorat	
Articulation travail-vie personnelle	Politiques d'articulation travail-famille dans plusieurs organisations	Renforcer la diffusion des politiques existantes auprès du personnel
		Mise en place de politiques lorsque non existantes
		Réflexion sur les critères des bailleurs de fonds pour inclure l'ATF dans les organisations
	Mesures d'aménagement du travail (horaires flexibles, missions, services de garde, etc.)	Renforcer/institutionnaliser les mesures alternatives existantes. <ul style="list-style-type: none"> Promotion des horaires flexibles (par semaine ou par mois) Promotion du partage des responsabilités en équipe (pour faciliter les missions et déplacements).

ENJEUX	PRATIQUES EXISTANTES	ÉLÉMENTS À BONIFIER/DÉVELOPPER
Harcèlement et violences sexuelles	Politiques de harcèlement dans plusieurs organisations	Renforcer la diffusion des politiques existantes auprès du personnel (ainsi que le processus de dénonciation)
		Mise en place de politiques lorsque non existantes (ces politiques doivent inclure un code de conduite).
	Processus de sensibilisation et formations au harcèlement	S'assurer que tout le personnel est formé (tant dans l'organisation que chez les partenaires) sur le harcèlement et les violences sexuelles.

CONCLUSION

Plusieurs constats émergent de l'analyse des différentes étapes de la trajectoire de carrière des femmes œuvrant en DIAH. Premièrement, la non-linéarité du processus implique une perte d'effectif féminin à chaque étape et l'obligation, pour celles qui poursuivent, de faire des compromis et d'accepter des conditions de travail moins avantageuses. Le mythe voulant que les femmes « choisiraient » comment se déroule leur carrière, qu'elles seraient moins enclines aux expériences d'expatriation ou encore à l'accès aux postes hiérarchiques et de décision est infirmé par les résultats. Les données recueillies permettent plutôt d'avancer que les rapports sociaux genrés ainsi que les pratiques organisationnelles existantes tendent à renforcer la responsabilisation individuelle des choix professionnels, en limitant la responsabilité qu'ont les organisations de mettre en place des mesures de soutien à l'insertion, la progression et la rétention des femmes dans le domaine de la coopération internationale. Cette recherche contribue ainsi aux réflexions concernant les concepts de plafond de verre (Laufer, 2003), de « plancher collant » (Still, 1997) et de frontière de verre Linehan et Walsh (2000) en illustrant concrètement les barrières systémiques qui influencent et limitent la présence des femmes dans les emplois à déploiement international. Considérant les limites liées au contexte géographique et à la nature exploratoire de l'étude, qui s'est intéressée à des organisations québécoises sans évaluer l'entièreté de leur travail, il est pertinent de poursuivre et d'approfondir la réflexion.

Dans cette optique, une nouvelle recherche, financée par le CRSH et intitulée « Du plafond à la frontière de verre : comment institutionnaliser le genre dans les organisations de développement international et d'action humanitaire (DIAH)? » a débuté en 2018. S'appuyant sur les résultats existants, cette nouvelle recherche cherche à contextualiser, en incluant notamment la réalité terrain, davantage la connaissance des enjeux, défis et stratégies et des pratiques émergentes pour mieux favoriser le parcours des femmes en développant des études de cas organisationnelles. Le domaine du DIAH étant en changement, il s'agit d'un moment opportun pour repenser les modèles, les pratiques et les approches qui ont un impact différencié selon le genre.

MÉDIAGRAPHIE

- Affaires Mondiales Canada (2017). Canada's Feminist International Assistance Policy, <<http://www.international.gc.ca/gac-amc/campaign-campagne/iap-pai/index.aspx?lang=eng>> (consulté le 10 janvier 2018).
- Altman, Y. et Shortland, S. (2008). Women and International Assignments: Taking Stock-a 25-Year Review. *Human Resource Management*, vol. 47, n° 2, p. 199-216.
- Angeloff, T. (2016). L'expertise du développement à l'épreuve du genre: une professionnalisation. Working paper [6], Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Institut de recherche pour le développement, France.
- Damman, M., Heyse, L. et Mills, M. (2014). Gender, Occupation, and Promotion to Management in the Nonprofit Sector: The Critical Case of Médecins Sans Frontière Holland. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 25, n° 2, p. 97-111.
- Eyben, R. et Turquet, L. (2013). *Feminist in Development Organizations*, Practical Action Publishing, Rugby, UK.
- Fechter, A. M. (2015). Development People: How does Gender Matter? In Coles, A., Gray, L. et Morsen, J. (dir.), *Routledge Handbook of Gender and Development*, Routledge, London, UK.
- Fechter, A. M., et Hindman, H. (dir.). (2011). *Inside the everyday lives of development workers: The challenges and futures of Aidland*. Sterling, VA: Kumarian Press.
- Global mobility trends (2016). *2016 Global Mobility Trends*. En ligne: <<http://globalmobilitytrends.bgrs.com/>>.
- Hill Collins, P. et Bilge, S. (2016). *Intersectionality*, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Laufer, J. (2003). Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle, *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 1, p. 143-173.
- Linehan, M. et Walsh, J. S. (2000). Beyond the Traditional Linear View of International Managerial Careers: A New Model of the Senior Female Career in an International Context, *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, p. 178-189.
- Narayanaswamy, L. (2016), Whose feminism counts? Gender(ed) knowledge and professionalisation in development, *Third World Quarterly*, vol. 37, n° 12, p. 2156-2175.

- Paré, C. (2016). Pratiquer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations: Étude de cas des ONG au Mali, Ph. D. diss., Université de Montréal.
- Poilpot-Rocaboy, G., et Kergoat, M. (2010). Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, p. 30-40.
- Razavi, S. (2017). Revisiting Equity and Efficiency Arguments for Gender Equality: A Principled but Pragmatic Approach, *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, vol. 38, n° 4, p. 558-563.
- Still, L. V. (1997). *Glass Ceilings, Glass Walls and Sticky Floors: Barriers to Career Progress*, Edith Cowan University, Churchlands, AU.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 17, p. 273-285.
- Verma, R. (2011), Intercultural Encounters, Colonial Continuities, and Contemporary Disconnects in Rural Aid: An Ethnography of Development Practitioners in Madagascar, in Fechter, A. M. et Hindman, S. (dir.), *Inside the Everyday Lives of Development Workers: The Challenges and Futures of Aidland*, Kumarian Press, Sterling, VA, p. 59-82.
- Verschuur, C., Guérin, I. et Guétat-Bernard, H. (dir.) (2016). *Under Development: Gender*, Springer, New York, NY.

PARTIE 2
PROFESSIONS À SURVEILLER

CHAPITRE 6

Les ingénieures en sciences et en génie : enjeux et défis de l'université au marché du travail

CLAIRE DESCHÊNES, VINCENT BELLETÈTE, EVE LANGELIER,
CAROL-ANNE GAUTHIER, DOMINIQUE TANGUAY ET SOPHIE BRIÈRE

INTRODUCTION

Encore aujourd'hui, la proportion de femmes dans certaines disciplines des sciences et du génie (SG) préoccupe les gouvernements et les entreprises dans de nombreux pays. Au Québec, les femmes demeurent peu représentées dans certaines disciplines en SG. Par exemple, les femmes représentaient 14,3 % des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec en 2016-2017 (Ordre des ingénieurs du Québec, 2017).

Ce texte vise plus particulièrement à documenter la situation des femmes œuvrant comme stagiaires en ingénierie et ingénieures au point de vue organisationnel. Dans une première partie, nous présenterons des statistiques sur la présence et la progression des femmes dans ces domaines et quelques constats issus d'une recension des écrits scientifiques. Puis, nous décrirons les principaux résultats de notre étude qualitative, quant au choix de carrière, au vécu des femmes dans les stages et les premières années en carrière, à comment s'articulent leur travail et leur famille, et à leur progression vers les postes de direction. Nous verrons que les entreprises rencontrées se préoccupent de mettre en place des mesures d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), mais qu'il reste du chemin à faire selon les participantes et les participants à l'étude. Puis, nous ferons ressortir quelques pistes intéressantes qui permettraient d'approfondir la

recherche et ainsi de mieux cerner la situation de l'EDI au Québec dans les organisations et les institutions où œuvrent des ingénieures en SG.

Statistiques sur la présence et la progression des femmes en génie

Malgré une certaine avancée du nombre d'inscriptions féminines dans les programmes de premier cycle en génie au Québec, la proportion (%) d'inscriptions féminines (par rapport au nombre total d'inscriptions) a peu progressé dans la dernière décennie. Selon les données fournies par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (Belletête, Pelletier-Nolet, Nadeau et Langelier, 2017), pendant que le nombre de femmes inscrites en génie au premier cycle est passé de 2 376 à 3 882 (+ 1 506) de 2007 à 2015, la proportion d'inscriptions féminines par rapport au nombre total d'inscriptions est passée de 16 % à 20 %. Certains programmes de génie attirent davantage de femmes que d'autres : les disciplines qui ont attiré les plus hauts pourcentages d'inscriptions féminines au premier cycle au Québec en 2015-2016 étaient le génie alimentaire (59 %), le génie biologique et biomédical (49 %) et le génie agricole et rural (46 %). Toutefois, ces trois programmes ne comptent que pour environ 8 % du nombre total d'inscriptions en génie (hommes et femmes). Les trois programmes qui ont attiré les plus faibles pourcentages d'inscriptions féminines au premier cycle sont le génie informatique (10 %), le génie électrique (11 %) et le génie mécanique (12 %).

Sur le plan de la pratique professionnelle au Québec, l'enquête 2017 sur la rémunération de Genium 360 (corporation de services destinée aux professionnels en génie) (Genium 360, 2017), menée auprès d'un échantillon représentatif de 4 361 professionnels et professionnelles en génie, permet de dresser un portrait de la place des femmes dans cette profession. La proportion de femmes parmi l'ensemble des personnes répondantes était de 14,8 % en 2016-2017, contre 9,6 % en 2000-2001, ce qui représente une augmentation moyenne d'environ 0,3 % par année. La répartition des ingénieures répondantes par tranche d'âge montre que 84 % d'entre elles avaient moins de 50 ans, contre 65 % des hommes. Un plus grand nombre d'ingénieures et d'ingénieurs œuvrent au privé : 74 % de l'ensemble des personnes répondantes œuvraient dans le secteur privé, contre 26 % dans le secteur public. Toutefois, la représentation féminine dans le secteur public (19 %) est supérieure à celle dans le secteur privé

(13%), alors que c'est l'inverse pour les hommes (81% d'hommes au public, contre 87% d'hommes au privé).

Toujours selon cette même enquête, l'écart salarial entre les hommes et les femmes persistait en 2017. Les hommes obtenaient en moyenne un salaire plus élevé que les femmes (103 934\$ contre 89 340\$). Cette différence tend à s'accroître avec le temps écoulé depuis la diplomation et avec l'âge. Si les femmes commencent leur carrière en obtenant sensiblement le même salaire annuel de base que les hommes (56 000\$ en moyenne), les femmes qui ont de 18 à 23 ans d'expérience reçoivent un salaire moyen annuel de 99 600\$, soit environ 10 000\$ inférieur à celui des hommes. Pour les femmes qui ont de 30 à 35 ans d'expérience, l'écart se creuse à 17 400\$, pour un salaire moyen de 111 300\$ chez les ingénieures.

Le type de fonction occupée varie pour les hommes et pour les femmes : ces dernières occupent des fonctions de gestionnaire en plus grande proportion que les hommes (42% contre 31%), et la fonction de superviseure ou chef de service en moins grande proportion que leurs confrères masculins (13% contre 10%).

La proportion d'étudiantes et de femmes professionnelles en génie est encore faible au Québec, soit moins de 20%, et leur intégration présente encore des écarts en matière de fonctions occupées et de salaire. Plusieurs des entreprises que nous avons rencontrées visent actuellement à augmenter leur proportion de femmes ingénieures. Certaines initiatives gouvernementales témoignent également de la préoccupation du Gouvernement du Québec pour cette question¹.

État de la recherche

Du côté de la littérature internationale, les récentes études menées auprès d'étudiantes en ingénierie tendent à indiquer que la faible présence de femmes dans ce domaine ne s'explique pas par leur manque d'habiletés ou de compétences. Elle s'expliquerait davantage par la réalité que l'ingénierie continue d'être perçue comme un domaine typiquement masculin, qui véhicule des valeurs jugées moins prioritaires par les femmes (Society of Women Engineers, 2017). Toutefois, l'exposition à des modèles travaillant dans le domaine semble avoir un effet important : une étude suédoise menée auprès de 35 ingénieures a exploré les facteurs qui ont suscité leur intérêt

1. Voir par exemple <<http://www.frqnt.gouv.qc.ca/la-recherche/les-femmes-en-sciences-au-quebec>>.

pour une carrière en ingénierie, et les résultats indiquent que presque la totalité de ces femmes avait soit un père ou un proche qui occupait un emploi d'ingénieur (ou relié à la technologie) qui a eu une influence positive sur leur choix de carrière (McEwen, 2013).

Une culture genrée semble néanmoins être encore très présente dans les milieux de stage où les étudiantes en génie font leurs premières expériences professionnelles. Powell, Bagilhole et Dainty (2009) ont interrogé 26 étudiantes en génie au Royaume-Uni et ont analysé leur comportement et leurs attitudes en stage. Leurs résultats révèlent que les filles jugées « performantes » utilisent certaines stratégies d'acculturation pour acquérir la reconnaissance de leurs collègues masculins, comme agir « comme un des garçons », accepter dans une certaine mesure la discrimination liée au genre ou surreprésenter les avantages d'adopter une approche « anti-féminine » en génie. Une autre étude américaine suggère que même si les étudiantes réussissent bien en génie, leur manque de confiance en leur capacité à remplir des rôles attendus par cette profession (*professional role confidence*) peut réduire considérablement la probabilité qu'elles persistent pendant leurs études et leur carrière dans ce domaine (Cech *et al.*, 2011).

En ce qui concerne les ingénieures sur le marché du travail, des recherches internationales ont exploré les facteurs contribuant à la persévérance ou à l'abandon de cette carrière chez les femmes. Par exemple, des études (Buse et Bilimoria, 2014 ; Buse, Bilimoria et Perelli, 2013) menées auprès d'ingénieures américaines qui ont soit abandonné, soit persisté dans cette profession, révèlent que celles qui ont persisté dans cette carrière affichaient un plus haut niveau d'auto-efficacité et étaient particulièrement motivées par les défis et la nouveauté imposés par leur travail. Les femmes qui arrivent à persister doivent toutefois démontrer leur capacité à s'adapter à leur environnement de travail pour s'épanouir dans un domaine largement occupé par les hommes malgré des difficultés associées à la discrimination.

Dans leur synthèse de plus d'une centaine de publications scientifiques sur cette problématique, la *Society of Women Engineers* (SWE) (2017) soutient que les récentes études tendent à reconnaître deux principaux facteurs liés à l'abandon du domaine de l'ingénierie par les femmes : l'articulation travail-famille et le manque d'occasions et de soutien dans la poursuite de leurs objectifs personnels et professionnels. De son côté, Hunt (2016) a pu montrer, grâce à une analyse des taux d'abandon d'emplois aux États-Unis, que l'abandon d'une

carrière en génie est plus élevé chez les femmes et que l'écart entre les femmes et les hommes est expliqué en grande partie par l'insatisfaction liée au salaire et des possibilités d'avancement de carrière.

D'autres travaux se sont intéressés à l'effet de la présence d'une culture organisationnelle à dominance masculine sur les femmes en ingénierie (Hanappi-Egger, 2012; Hatmaker, 2013; Watts, 2009) et à la construction de leur identité professionnelle dans ce contexte (Kyriakidou, 2012; Papafilippou et Bentley, 2017; Saavedra *et al.*, 2014). Par exemple, les résultats d'une étude par entrevue menée auprès de 39 ingénieures au Portugal (Saavedra *et al.*, 2014) soulignent que les femmes doivent négocier leur identité professionnelle et éprouvent des difficultés à mettre en valeur leur féminité dans un environnement marqué par une forme dominante de masculinité.

Les résultats d'une autre étude menée par Papafilippou et Bentley (2017) au Royaume-Uni suggèrent également que les femmes diplômées en génie doivent adapter leurs aspirations professionnelles pour répondre à des attentes socioculturelles plus typiquement masculines dans leurs premières années d'emploi (comme prioriser la carrière plutôt que la maternité). Les femmes ingénieures se butent ainsi à des obstacles et à des difficultés sur le plan de l'avancement de carrière en génie, comme la pression de performance, l'isolement social et la présence de stéréotypes.

Cet avancement serait encore fortement lié au genre et au niveau de soutien des personnes superviseuses (Thurasamy *et al.*, 2011). Par exemple, une étude menée en Grèce montre que les femmes ingénieures occupant des postes de gestion seraient plus sujettes à se sentir marginalisées (Kyriakidou, 2012). En s'appuyant sur une étude menée auprès de 61 ingénieures en industrie aux États-Unis, Cardador (2017) avance même que l'augmentation disproportionnée de la représentation féminine au sein des postes de gestion en ingénierie pourrait provoquer une forme de ségrégation de sexe qu'elle tente de contrer: les mesures qui encouragent les femmes à prendre ces rôles pourraient contribuer à renforcer les stéréotypes à propos de l'incapacité des femmes à occuper des rôles techniques et à augmenter les tensions liées à l'équilibre travail-famille dans ces postes exigeants.

Les enjeux liés à l'articulation travail-famille sont également étudiés par les chercheuses et les chercheurs dans ce domaine. La maternité, de manière générale, est perçue comme problématique dans plusieurs contextes en génie (Herman, Lewis et Humbert, 2013), et les ingénieures ayant des trajectoires de carrières non linéaires

(congés de maternité, retours au travail) feraient toujours face à des barrières importantes (Herman, 2015). Malgré la volonté et le soutien des organisations qui permettent l'aménagement des heures de travail, les ingénieures conçoivent qu'il est difficile d'arriver à bien articuler la vie familiale et la vie professionnelle sans renoncer à leur performance et à leur progression de carrière (Herman et Lewis, 2012).

Nous avons trouvé très peu de travaux récents menés auprès de femmes ingénieures québécoises et canadiennes liés à la pratique professionnelle. Citons tout de même le projet de recherche *Engendering Engineering Success (EES)*, qui visait à déterminer les pratiques en matière de ressources humaines et d'inclusion en milieu de travail et à vérifier en quoi elles sont corrélées avec la permanence et l'avancement des femmes ingénieures (Inness *et al.*, 2016). Les 39 organisations rencontrées à l'occasion de cette étude représentaient six secteurs de l'ingénierie (services de consultation, services publics, communications, transport, gouvernement, industries primaires et des ressources, construction et fabrication et haute technologie). Les résultats indiquent que ces organisations offrent jusqu'à huit types de prestations d'articulation travail-famille (ATF)² et les politiques et les pratiques d'inclusion³, de rétention et d'avancement varient grandement selon les organisations.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

C'est pour documenter cette situation somme toute encore mal connue au Québec que nous avons réalisé cette recherche. Au total, 8 entrevues de groupe semi-dirigées et 23 entrevues individuelles ont été effectuées, pour un nombre total de 43 personnes interviewées à l'été et à l'automne 2016. Ces dernières sont des étudiantes ainsi que des travailleuses et des travailleurs œuvrant dans la fonction publique, une firme de génie-conseil, des entreprises privées et à leur compte⁴.

Au sein de l'échantillon, 12 ingénieures et 2 administratrices travaillaient dans le secteur public. Du secteur privé, 9 ingénieures,

-
2. Par exemple les horaires flexibles, le travail à la maison, la semaine de travail comprimée, les réunions flexibles, les congés de maternité payés, le partage du travail, les garderies en milieu de travail, les fonds pour la garde d'enfants ou des aînés.
 3. Comme la formation, la planification de carrière, le mentorat, le recrutement spécifique de femmes, la formation, les pratiques d'embauches inclusives, les groupes de ressources, l'équité en matière de promotion, les programmes de transition.
 4. La méthodologie de recherche et le cadre théorique de cette recherche sont expliqués dans le collectif produit à la fin de l'Action concertée.

10 gestionnaires des ressources humaines, administratrices et administrateurs, et 1 ingénieure consultante ont été rencontrés. Parmi les ingénieures, la majorité sont investies en génie civil et quelques-unes en génie chimique et en génie géomatique. Finalement, 5 étudiantes finissantes en génie (provenant des programmes de génie électrique, génie informatique, génie mécanique, génie chimique et génie biotechnologique) ont également été interrogées.

Pour les femmes dans ces professions, les questions des entrevues ont porté principalement sur : leurs motivations à s'y investir, les principaux motifs qui peuvent expliquer leur rétention et leur progression de carrière, les principaux enjeux et défis auxquels elles font face, les principaux obstacles rencontrés dans leur trajectoire de carrière et leurs perceptions quant au rôle des organisations dans leur parcours professionnel et leur persistance. Pour les représentantes et les représentants de ces organisations, les questions ont également porté sur les pratiques qui favorisent ou entravent l'augmentation et la rétention du nombre de femmes dans ces domaines.

RÉSULTATS

Les stagiaires en génie : motivations et obstacles

Dans cette section, nous présenterons les principaux résultats des entrevues réalisées avec les étudiantes finissantes en génie au 1^{er} cycle à l'université. Plus précisément, nous avons cherché à explorer les différentes sources de motivation des étudiantes, mais aussi les défis et les obstacles qu'elles ont pu vivre pendant leur parcours universitaire ainsi que leurs stages coopératifs en génie. Pendant leur baccalauréat, les étudiantes interrogées ont toutes vécu cinq stages coopératifs rémunérés de 15 semaines en alternance stage-étude, ce qui leur confère plusieurs expériences d'intégration au marché du travail en génie.

Pour la majorité des étudiantes interrogées, l'influence des parents, de l'entourage et de la famille a semblé jouer un rôle clé dans la construction de leur identité à l'égard des sciences et du choix d'une carrière en génie. La présence de modèles de rôle et les encouragements à s'initier aux sciences dès l'enfance ont été perçus comme des éléments déclencheurs : « Depuis que je suis jeune que je m'intéresse aux sciences : je lisais les pots de pilules de ma mère pour savoir ça faisait quoi [...] Je savais déjà que les côtés sciences, recherches, curiosité et analyse étaient en moi. » (Étudiante 1)

Il est intéressant de noter qu'au moment de l'inscription dans leur programme de génie à l'université, plusieurs étudiantes ignoraient qu'elles se retrouveraient dans un milieu sous-représenté par les femmes. « Mon chum de gars en génie me disait qu'on n'est pas beaucoup de filles en génie électrique. J'étais comme: "Ça veut dire quoi, qu'on n'est pas beaucoup? On est 30%?" C'était la première journée où on était dans le gros amphithéâtre, là. Tu t'assois, tu vois gars, gars, gars. Là, tu es comme: "Oh, il y a une fille là-bas, toute seule." C'était pratiquement ça, on était quatre filles en tout. » (Étudiante 4)

De manière consensuelle, les stages coopératifs ont constitué des expériences globalement motivantes et stimulantes. Les défis et la perception de se sentir utile à son équipe de travail en milieu de stage sont deux facteurs importants qui ont été relevés par les étudiantes: «Au début, ils me demandaient de faire des choses, je me disais: "Wow, ça va me prendre deux mois faire ça." Finalement, je me surprénais moi-même. Ils n'avaient personne en informatique pour le faire. » (Étudiante 3)

La relation avec les personnes chargées de la supervision de stage est cruciale, qu'elle soit positive ou négative. Les expériences n'ont pas toujours été faciles (y compris avec des femmes superviseuses), mais les étudiantes interrogées ont toutes su se relever. Pour elles, le sentiment d'avoir gagné la confiance des personnes supérieures constitue une source de motivation importante: «Troisième journée de stage, il m'amène dans une réunion avec les cadres, les gens importants et il dit: "Je vous présente ma stagiaire, on se revoit dans une heure." J'ai vraiment aimé ça. J'ai senti que j'avais gagné sa confiance. » (Étudiante 4)

Selon les étudiantes interrogées, le fait de se retrouver en stage dans des milieux composés majoritairement d'hommes comporte son lot d'obstacles et de défis. Pour plusieurs d'entre elles, il peut encore être difficile de faire sa place dans un milieu d'hommes, surtout en début du parcours, par exemple, lors de la division des tâches pour les travaux d'équipe: «Pour les travaux, je pensais arriver: "Bon, bien, on se divise les tâches également." Il y a des gars qui disaient: "Moi j'ai un *background* de technicien, je prends le côté technique; toi, tu es une fille, fais la secrétaire." » (Étudiante 4)

Étant présentes en faible nombre dans les facultés de génie, les étudiantes craignent aussi de subir un traitement de faveur ou de la discrimination positive à leur endroit. Elles veulent « faire partie du

groupe» et ne pas se sentir à part. Elles ne veulent pas qu'on les traite différemment des étudiants: «L'examen a été très difficile, j'espère que je ne le coulerai pas. Puis, les gars répondaient: "Tu ne le couleras pas, tu es une fille."» (Étudiante 5)

En contexte de stages, les filles prennent progressivement conscience de certains préjugés sexistes à leur endroit (ou à l'endroit des femmes en général). Certaines ont l'impression qu'elles doivent davantage faire leurs preuves que leurs collègues masculins ou que certains superviseurs vont davantage les «tester» et ne leur feront pas confiance dès le début: «Les superviseurs vont se demander si tu "fit" dans l'usine. "Est-ce que tu sais c'est quoi? Est-ce que tu sais qu'il y a bien du bruit, qu'il fait chaud? Que tout le monde est en vêtement de travail?"» (Étudiante 2)

Pour d'autres, elles perçoivent que l'importance accordée à l'apparence physique et à l'habillement constitue un facteur qui accentuerait la pression sur les filles (davantage que les garçons), notamment lors des entretiens d'embauche en génie. Des personnes qui supervisent dans certains milieux pourraient y voir une contradiction: «On a plus de pression sur l'apparence en entrevue d'embauche [...] Si tu es dans le milieu de la production, tu veux être belle à ton entrevue, mais ils vont se dire qu'elle ne rentrera pas dans une usine toute sale.» (Étudiante 2)

En rapport avec la vision de leur progression de carrière, les stages permettent aux étudiantes finissantes de prendre conscience des difficultés pour les femmes d'accéder à des postes de décision (et d'y demeurer). Certaines étudiantes ont pu observer et analyser dans leurs stages des situations illustrant des enjeux du rapport à l'autorité: «Quand tu deviens *boss*, là, ça dérange. Parce que presque tous les employés sont des hommes, puis là, ça les dérange d'avoir une femme comme superviseure. Mais ce n'est pas parce qu'on est en génie, c'est le rapport à l'autorité.» (Étudiante 3)

Finalement, les étudiantes réalisent qu'elles peuvent vivre des situations problématiques à l'université et en milieu de travail, mais elles demeurent globalement positives et perçoivent que la situation évolue. Pour plusieurs d'entre elles, certaines difficultés actuelles sont attribuables à des différences générationnelles:

Maintenant, c'est vraiment moins pire qu'avant. À l'époque de mes parents, on entendait que le milieu n'était vraiment pas habitué de recevoir les femmes, puis qu'il y avait plusieurs situations problématiques et récurrentes à tous les paliers du milieu de travail. Je ne serais pas allée en sciences et en génie si j'avais eu à affronter toutes ces

difficultés-là ; je sais qu'il reste des réticences et des petits ennuis, mais ça reste minime. Le défi n'est pas ce qu'il était. Si j'avais eu à me battre tous les jours pour dire que je suis une femme, que je suis bonne, que je suis capable, je ne l'aurais pas fait. Quand j'ai choisi mon domaine, je savais qu'on était une minorité, mais qu'on était une minorité déjà bien établie. Ce n'est pas du tout pareil. (Étudiante 1)

Les femmes ingénieures

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats des entrevues réalisées avec des ingénieures et des gestionnaires qui œuvrent dans le public et dans le privé (industrie et génie-conseil) au Québec.

Intérêt pour le secteur disciplinaire

Comme pour les stagiaires, la présence de modèles dans l'entourage a encouragé le choix de l'ingénierie comme profession pour plusieurs femmes que nous avons rencontrées : «Finalement, je me suis dit je dois être un ingénieur comme les autres dans ma famille. Comme j'ai expliqué, j'ai décidé d'être ingénieure électrique à cause de mon père.» (Ingénieure, industrie) Par contre, lorsqu'il n'y avait pas de modèle dans l'entourage familial, ce choix est parfois apparu comme non naturel par les parents :

Je suis allée un peu contre mon environnement familial, mais j'ai toujours été quand même encouragée. Ils étaient contents que je fasse des études et c'était normal pour eux que j'aille à l'université, mais génie, c'était un peu... j'avais exagéré. Si j'étais dentiste ou... Je pense que ça ils auraient... C'était plus dans leur milieu, ils savaient plus c'était quoi. Génie, pour eux, c'était des hommes qui faisaient ça. (Ingénieure, industrie)

Il importe de souligner que les femmes qui ont choisi l'ingénierie l'ont aussi fait par intérêt marqué pour le secteur des sciences, et parce qu'elles voulaient contribuer à la société ou protéger l'environnement, «construire un monde meilleur», comme le dit l'une d'entre elles. Même si plusieurs ont pensé à choisir une carrière en science de la santé, un choix populaire chez les femmes, elles ont finalement choisi l'ingénierie pour diverses raisons, dont la nature du travail qui les attirait davantage.

Après avoir fait le choix de la profession d'ingénieure, ces jeunes femmes ont dû choisir une branche du génie. Ce choix est teinté soit de l'influence de modèles dans leur entourage, soit de leur expérience personnelle, soit des deux. Mais il leur importait aussi d'être à l'aise

avec la science de base à laquelle se rapporte cette branche du génie. Par exemple, certaines femmes préfèrent la physique, d'autres la chimie, comme celle-ci : « J'avais beaucoup de facilité à l'école, alors ça allait très bien dans toutes les sciences, mais quand je les comparais toutes sur un même niveau, pour moi, entre la chimie et la physique, c'était bien clair. La physique, pour moi, c'était comme abstrait, nébuleux, j'avais beaucoup plus de misère à visualiser. » (Ingénieure, industrie)

De plus, il n'est pas rare qu'un autre intérêt vienne précipiter le choix de la branche, comme vouloir construire de grands ouvrages : « J'ai toujours aimé la construction. Je suis très féminine, mais j'aime les voitures, j'aime le sport, j'aime la mode. J'ai toujours aimé une grande diversité de choses, dont la construction. Je me promenais avec mon père avec mon petit sac à clous. Il m'investissait beaucoup dans ce qu'il faisait, ma mère aussi, mais j'aimais avoir les mains dans la peinture, l'huile, tout cela. » (Ingénieure, entreprise privée)

Embauche, intégration et rétention

Les ingénieures de l'échantillon n'ont pas eu de difficulté à trouver du travail dans leur profession. En fait, l'embauche de femmes ingénieures semble favorisée par rapport à l'embauche d'hommes pour plusieurs raisons. Les femmes sont tout d'abord peu nombreuses dans ce domaine, comme en témoignent les statistiques présentées précédemment. Également, on leur attribue traditionnellement de meilleures aptitudes interpersonnelles, et les entreprises ont compris qu'il y a des avantages économiques à avoir une représentation homme-femme plus équitable. Ce constat de performance a été révélé, entre autres, par une étude portant sur les entreprises de la Fortune 500⁵. Cette analyse de rentabilisation pour la diversité des genres (Catalyst, 2004) a montré que les organisations qui développent et font progresser les femmes en bénéficieront pour un certain nombre de raisons. Par exemple, elles accéderont à une grande partie du bassin de talents disponibles et emploieront des personnes qui représentent une partie importante de leur clientèle. Les entreprises de notre échantillon s'appuient sur ce type d'analyse de rentabilisation pour embaucher plus de femmes et les aider à monter les échelons : « Selon les articles qu'on lit là-dessus, les entreprises qui ont le plus

5. La Fortune 500 est le classement des 500 premières entreprises américaines, classées selon l'importance de leur chiffre d'affaires. Réalisée initialement en 1955, cette liste prestigieuse est publiée chaque année par le magazine *Fortune*.

de femmes performant mieux [...] Cela amène un peu un choc des idées qui mène à l'innovation et à l'amélioration.» (Gestionnaire, entreprise privée)

Une fois embauchées, les ingénieures se disent heureuses de leur choix de carrière et aiment leur travail. Nous avons noté peu de parcours qui les auraient menées à changer d'emploi souvent, sauf peut-être pour faciliter l'articulation vie personnelle et professionnelle, comme on le verra plus loin. Ceci aurait pu s'expliquer par le fait nous n'avons pas rencontré d'ingénieures qui ont abandonné cette carrière. Or, on sait que la rétention des ingénieures au sein des organisations rencontrées est élevée. À titre d'exemple, au ministère des Transports du Québec (MTQ), en 2015-2016, alors que 13,4 % des 875 ingénieurs étaient des femmes, il y a eu 16 démissions d'ingénieurs, dont la moitié étaient des femmes. Dans une usine de fabrication, où 28 % des ingénieurs étaient des femmes en 2016, il n'y avait eu aucune démission de femme ingénieure, entre 2012 et 2016⁶. Éléments clés de leur persévérance, elles ont mentionné qu'on leur fait autant confiance qu'aux hommes : «Je pense que c'est la personnalité et la compétence qui priment sur [sic] [le genre] "fille / gars".» (Ingénieure, fonction publique)

Les ingénieures aiment l'approche générale par résolution de problèmes, ainsi que le travail qui se fait le plus souvent en équipe. Elles apprécient les équipes de travail mixtes, parce qu'elles rendent le milieu de travail plus naturel et permettent de déployer une vision élargie des enjeux et un meilleur éventail de solutions profitables à la réalisation des projets qui leur sont attribués. De même, en général, elles ne perçoivent pas de difficulté particulière à leur avancement de carrière : «Je ne pense pas que ça fait de différence le fait d'être une femme ou un homme pour les promotions. [C'est] beaucoup une question de vouloir et de démontrer la volonté de le faire.» (Ingénieure, industrie)

Quelques femmes ont percé les plus hauts plafonds de verre de ces entreprises. L'usine de fabrication ayant participé à l'étude a une proportion particulièrement élevée de femmes à des postes de décision, ce qui s'est fait sous l'instigation d'un «champion» qui les a embauchées parce qu'il les croyait plus minutieuses et mieux

6. La proportion de femmes ingénieures dans cette grande entreprise est particulièrement élevée, à cause du nombre important d'ingénieurs chimiques qui y travaillent (un reflet de la représentation féminine dans les inscriptions en génie chimique au Québec qui, entre 2007 et 2016, s'est maintenue autour de 42 % (Belletête *et al.*, 2017).

organisées que leurs collègues masculins, et les a aidées à gravir les échelons: «On avait un directeur de procédés qui engageait la majorité des ingénieurs de procédés. Il a engagé beaucoup de femmes. Il nous faisait beaucoup confiance, on peut le dire comme ça.» (Ingénieure, industrie)

Présence de comportements sexistes ou «genrés»

Selon la majorité des entrevues réalisées, il semble les comportements sexistes soient de moins en moins présents dans les bureaux de travail en ingénierie. En fait, les ingénieures œuvrant aussi bien au privé qu'au public sont bien au fait des possibilités de sexisme ou de microsexisme dans les relations avec les patrons et les collègues. Elles en parlent de manière éclairée. Elles n'en perçoivent pas, sauf parfois avec certains collègues plus âgés, ce qui s'atténue au fur et à mesure qu'ils prennent leur retraite et que la pression sociale s'exerce.

Les ingénieures ont fait mention de comportements sexistes dans certaines situations particulières, par exemple avec certains clients ou sur les chantiers de construction. Plusieurs d'entre elles ont, ou ont eu en début de carrière, la tâche de surveiller des chantiers de construction, où elles sont théoriquement en position d'autorité. En général, elles aiment ce type de travail qui les fait sortir du bureau et elles en parlent avec passion. Elles se voient toutefois dans l'obligation de mettre en place des stratégies individuelles pour se faire respecter, comme de s'habiller de manière neutre, agir professionnellement, faire des blagues, devenir «copain» avec les gars, notamment. Elles utilisent donc des stratégies d'acculturation, comme noté par Powell, Bagilhole et Dainty (2009), en particulier lorsqu'elles commencent leur carrière. Par exemple, si certaines choisissent de s'habiller de manière neutre, d'autres ne veulent pas cacher leur féminité: «Je n'ai jamais eu peur d'être féminine même dans un domaine aussi masculin. Je suis fière de ce que je suis. Je m'habille comme je m'habille. Les bottes à cap roses, je les trouve belles et c'est ma petite marque de commerce.» (Ingénieure, secteur privé)

Dans ce contexte, il peut arriver qu'elles aient à se confronter à de l'intimidation, comme en témoigne cette anecdote:

J'étais arrivée sur le chantier à la pause des hommes. Ils étaient tous assis le long du mur. [...] C'était la deuxième ou la troisième fois que je me faisais siffler sur ce chantier. Pour moi, c'est une ligne à ne pas franchir [...] Quand la personne m'a sifflée, je l'ai regardé, je l'ai enligné, je suis allée le voir, je lui ai dit: «Monsieur, si vous arrivez chez vous ce soir et votre fille, qui a à peu près mon âge, vous dit: "Papa,

aujourd’hui, je me suis fait siffler sur le chantier”, vous traiteriez certainement [le gars] d’épais. Vous venez de faire la même affaire avec moi, alors je vous demanderais le même respect que vous donnez à votre fille.» Pas un son, ce fut terminé. (Ingénieure, entreprise privée)

Certaines ont dû faire valoir les sources de pouvoir conférées par l’emploi (statut d’ingénieure et/ou donneur d’ordres au client) pour arriver à faire changer des comportements déplacés. Ce n’est qu’en dernier recours qu’elles font appel à leur propre patron pour faire cesser ces comportements. Une fois leur crédibilité établie cependant, les ingénieures perçoivent qu’elles sont les bienvenues sur les chantiers :

J’ai eu ma première expérience de gestion d’équipes sur des chantiers de construction, aux États-Unis [...] j’ai adoré cela. La petite jeune blonde canadienne qui dirige des équipes d’hommes américains, c’était magnifique. Au début, ils étaient réticents, mais dès que tu réussis à gagner leur confiance, ce sont les plus grands protecteurs, défenseurs, personne n’avait intérêt à nous toucher. J’étais la seule fille aussi. (Ingénieure du secteur privé devenue consultante)

Selon certaines, leurs approches de surveillance sont perçues comme plus souples, moins en mode confrontation que celles des hommes, ce qui est apprécié : « [...] Je pense que pour être en mesure d’arriver à cela, il faut être équitable et il ne faut pas non plus arriver avec ses grosses bottes et dire que tu as raison et de ne pas écouter les gens qui ont quelque chose à dire aussi. Ils n’ont peut-être pas fait d’études, mais ils ont une réalité, une expertise, une expérience. » (Ingénieure, entreprise privée)

Harmonisation vie personnelle et vie professionnelle

Les conditions de travail et les possibilités d’harmonisation vie personnelle et vie professionnelle varient selon le type d’organisation rencontrée. Il n’est pas surprenant de constater que cette harmonisation est meilleure au public qu’au privé. Au public, les conditions d’harmonisation vie personnelle et vie professionnelle sont bonnes, même si les personnes interrogées ont déploré ne pas avoir de congés officiels pour leurs enfants ou des parents âgés et de devoir utiliser leurs propres congés de maladie. Elles ont souligné cependant que les surveillances de chantier, avec leurs horaires imposés, peuvent devenir contraignantes avec de jeunes familles.

Au privé, les conditions de travail sont souvent exigeantes en matière d’horaires. Outre les surveillances de chantier urgentes, certaines entreprises s’attendent à des heures supplémentaires ou

exigent des veilles à la maison de nuit et de fin de semaine. C'est en particulier le cas pour les cadres supérieures, lorsque la production ne peut pas être stoppée. Aussi bien au travail qu'à la maison, les ingénieures mettent en place diverses stratégies pour organiser leurs horaires et accomplir leurs charges de travail, comme la répartition des tâches avec les conjointes ou conjoints, le recours au réseau familial, ou encore le recours à de l'aide externe rémunérée rendue possible par leurs salaires élevés. « On est comme des PME, à la maison et ici. Je pense que tu as raison, le conjoint doit aider. Honnêtement, si j'avais un conjoint qui ne m'aidait pas et qui disait : "C'est ton problème, les enfants, va les chercher le soir, j'ai mon travail", ça ne marcherait pas, ou je ne travaillerais plus ici. » (Ingénieure, industrie)

Si les ingénieures se disent privilégiées et organisées, force est de constater qu'elles doivent compter de manière régulière sur les proches et sur d'autres personnes moins favorisées pour réussir dans tous les rôles qui leur incombent. En outre, si les situations où des responsabilités imprévues et lourdes apparaissent, la situation peut devenir critique pour ces femmes :

J'ai vécu une période difficile à un moment donné, parce que [...] ma mère [...] était malade, [...] et j'ai un frère et une sœur handicapés. Donc, mon contexte familial avec trois jeunes enfants faisait que c'était vraiment très lourd. J'ai eu une période vraiment où je me sentais coupable. J'ai dit [à mon patron] : « Je donne le meilleur de moi-même ici, mais j'arrive chez nous, je n'ai plus rien, je suis vidée et j'ai beaucoup de monde qui me tire dessus. » À ce moment-là, sincèrement, j'ai demandé de l'aide, je suis allée aux ressources humaines, j'ai expliqué ma situation. (Ingénieure, industrie)

Les rares cas de mobilité que nous avons recueillis dans l'échantillon sont justement liés au passage du privé au public. Il arrive qu'au privé, les attentes quant à la réalisation des mandats passent avant les conditions de travail. Elles ont changé d'emploi afin de favoriser une meilleure ATF, et ce, même si elles y ont trouvé moins de possibilités de progression, en région par exemple : « Ça m'a pris 6 ans et 4 enfants pour me rendre compte que j'avais une limite. C'est pour ça que je suis maintenant rendue au gouvernement, pour ne plus faire 50-60 heures par semaine, rentrer à 11 h ou minuit le soir. » (Ingénieure civile, fonction publique) D'autres ingénieures encore ont migré de l'ingénierie vers la carrière universitaire, mais pas nécessairement pour plus de facilité, comme le montre le chapitre 2.

Promotion et progression

La progression de carrière ne semble pas rencontrer de problème lié à la formation continue des ingénieures, car l'Ordre des ingénieurs du Québec exige 30 heures de formation annuelle. L'offre de formation interne ou externe à l'entreprise est généreuse, autant pour améliorer les compétences scientifiques et techniques, qu'en gestion, en relations humaines et en développement personnel. Par contre, les jeunes ingénieures interrogées ont l'impression de devoir travailler plus fort en début de carrière que leurs aînées et aînés, pour démontrer leurs compétences et pour apprendre le métier. Leur emploi est donc perçu comme très exigeant et nécessitant un effort plus grand que le temps de travail normal : « Ma mentalité pour quelqu'un qui vient de commencer : " Tu dois travailler beaucoup et démontrer à ton employeur que t'es capable. Si t'as un bon projet, tu dois faire des sacrifices. Tu peux apprendre beaucoup de choses." C'est beaucoup de travailler 60 heures [...]. Je passais les fins de semaine couchée pour récupérer. » (Ingénieure, génie-conseil)

Par la suite, la progression vers les postes de décision se déroule sans perception de préjugé défavorable. Elles disent accéder facilement aux premiers échelons de direction. Après avoir atteint un certain niveau, la progression exige cependant de délaisser le travail technique pour se rapprocher de la gestion. Plusieurs ingénieures ne sont pas intéressées, soit parce qu'elles ne veulent pas s'éloigner des aspects techniques, un argument qui ressemble à celui de Morley (2014) pour le milieu universitaire, soit parce qu'elles considèrent ne pas avoir été formées pour la gestion : « C'est sûr qu'il faut faire un deuil [quand on devient coordonnatrice], parce que moi, j'étais quelqu'un qui aimait beaucoup le terrain, les chantiers et ces choses-là. Donc il faut faire un deuil de cela un peu. » (Ingénieure coordonnatrice, fonction publique) Notons que plusieurs grandes entreprises offrent une voie technique de progression de carrière pour pallier ce problème, qui se rencontre d'ailleurs aussi bien chez les femmes que les hommes, avec des fonctions d'ingénieure ou d'ingénieur « expert », « sénior », ou « chef », par opposition à des fonctions de « leader » ou « manager ».

Certaines ingénieures œuvrant dans le secteur public préfèrent ne pas devenir gestionnaires, notamment en raison des aspects politiques qui y sont rattachés :

Je voulais savoir jusqu'à quel point c'était un poste qui était lié aux politiques. Moi, j'ai toujours dit «je suis ingénieure, j'ai un code de déontologie à respecter et je ne suis pas capable de faire ce que j'appelle de la prostitution intellectuelle, c'est-à-dire divulguer à la personne en face de moi ce qu'elle veut entendre alors que c'est contraire à mon code, à ce que je pense et à ce que le technique révèle». (Ingénieure, fonction publique)

Pour progresser rapidement en carrière, il est bien vu de prendre en charge les plus gros mandats ou d'être mobile. La mobilité géographique se fait vers les grandes villes, où le choix de postes est plus grand, ou en acceptant des mandats internationaux (au privé). Cette situation peut être problématique pour les femmes qui ont de jeunes familles et qui peuvent moins se déplacer: «La vie en métallurgie, on doit travailler au Moyen-Orient, en Amérique latine, il y a un certain type de vie qui attire moins les femmes. Elles ne voient pas de possibilités.» (Gestionnaire, génie-conseil)

Une ingénieure a cependant fait remarquer lors d'une entrevue que certains gestionnaires masculins choisissent de ne pas les proposer aux femmes ingénieures, pour ne pas mettre de pression sur leur famille. Même si cette attitude part d'une bonne intention, elle répond à une perception «genrée». «Il y en a beaucoup [de préjugés sexistes]. C'est de penser qu'il y a des femmes qui ne veulent pas de postes. Ça va être trop dur pour elle. Elle a des enfants donc elle ne voudra jamais le prendre. Même moi, j'ai été frappée à ce biais-là, de ne pas me faire offrir ce poste-là, car des gens avaient assumé.» (Gestionnaire, génie-conseil)

Politiques organisationnelles d'équité et de diversité

Il est connu que plusieurs entreprises de génie-conseil et industries se préoccupent actuellement de la proportion de femmes dans ce domaine. Une entreprise de génie-conseil que nous avons rencontrée, à titre d'exemple, vise à réduire l'écart entre le nombre de femmes et d'hommes: «Depuis désormais un an, on a lancé notre programme de diversité et d'inclusion dont la première étape vise à redresser le "gender gap" entre les hommes et les femmes [...]. L'objectif qu'on s'est fixé, c'est [de réussir] d'ici trois ans, à faire monter ce 14% [de femmes ingénieures dans l'entreprise] à 20%.» (Gestionnaire, génie-conseil)

Préoccupées par le manque de relève féminine, elles sont en compétition pour recruter les femmes et développent des stratégies comme les pré-embauches: «Les moyens sont déployés par rapport

au recrutement sur les campus, au niveau des stages. Les stages sont une bonne manière de faire de la pré-embauche, d'attirer les gens de talent chez nous et de voir s'il y a un "fit".» (Gestionnaire, génie-conseil)

Cette entreprise désire mettre en place de meilleures mesures d'intégration et de progression, même si la priorité y est mise en ce moment à l'interne sur la progression de femmes vers les postes de décision. À une question posée à savoir s'ils allaient regarder les freins potentiels à l'intérieur de l'entreprise, une gestionnaire a répondu : «Oui, on veut aussi, mais en même temps, moi, je suis convaincue que le fait que j'ai 7% de femmes dans des postes de gestion en génie dans une population où elles sont 15%, [est un élément essentiel]. Je veux avoir des femmes dans des postes de direction, des femmes qui peuvent décider. Ce sont deux aspects. Bien entendu, il faut qu'on regarde nos politiques de congés de maternité et de paternité.» (Gestionnaire, génie-conseil)

CONCLUSION

Stagiaires, études, transition vers le marché du travail

Les résultats de notre étude corroborent ce qui a été trouvé dans d'autres études : plusieurs filles qui choisissent d'étudier en génie ont été exposées à des modèles dans leur entourage qui les ont encouragées à le faire. Dans les cas où il n'y avait pas de modèles, les filles choisissaient le génie, car elles aimaient les sciences et voulaient contribuer à la société.

Il a été intéressant d'apprendre que plusieurs étudiantes dans notre échantillon n'avaient pas réalisé que le génie était si majoritairement masculin. C'est une fois arrivées à l'université, dans les premiers cours, qu'elles l'ont remarqué. La perception d'une sous-représentation féminine dans ces domaines n'a donc pas été un frein en ce qui concerne leur choix de carrière. Par contre, elles ressentent les effets des stéréotypes de genre lorsqu'elles se font assigner des tâches traditionnellement féminines (ex. prendre des notes), entre autres, dans les travaux d'équipe. Parfois, les collègues masculins expriment des commentaires négatifs à l'égard des bourses pour les filles en génie, insinuant qu'elles les obtiennent parce qu'elles sont des filles et non pour leur mérite.

La revue de littérature soulignait, entre autres, que les filles jugées «performantes» utilisent des stratégies d'acculturation pour acquérir

la reconnaissance de leurs collègues masculins (Powell, Bagilhole et Dainty, 2009). Cet élément n'a pas été souligné comme tel par les stagiaires interrogées. Par contre, elles ont pris conscience des situations genrées auxquelles elles doivent faire face, comme la nécessité d'être bien mises aux entrevues en contradiction avec la manière de s'habiller qui serait plus appropriée dans l'usine. Des études antérieures soulignaient également que leur manque de confiance en leur capacité à remplir des rôles et à développer leurs compétences peut réduire considérablement leur persistance (Cech *et al.*, 2011). Dans le cas des étudiantes interrogées, la confiance en leurs capacités ne semble pas avoir été particulièrement problématique pendant leurs stages. Elles attribuent plutôt les difficultés liées au genre au fait des générations passées. Finalement, nous avons découvert que la relation avec les superviseurs de stage était importante, voire cruciale, et que de gagner leur confiance était une importante source de motivation pour elles.

Pour aller plus loin, il faudrait reprendre cette étude avec un échantillon de stagiaires plus large. Il serait également porteur d'interroger des filles ayant quitté les études en génie, ou celles ayant abandonné un ou des stages. Il serait aussi intéressant d'étudier la nature des relations qui se créent entre les superviseuses et les superviseurs de stage et les étudiantes, afin d'y relever des facteurs qui peuvent faciliter la rétention des étudiantes dans le domaine du génie ou y nuire. En effet, les personnes responsables de la supervision des stages rencontrent les étudiantes et les étudiants qui décident de quitter le domaine du génie pendant les stages. Elles peuvent donc avoir une vision différente de la situation.

Ingénieures et gestionnaires

Tout comme les étudiantes rencontrées, les ingénieures citent des modèles qui les ont encouragées à poursuivre des études en génie, et des modèles qui ont influencé leur choix de branche du génie. Les ingénieures interrogées n'ont généralement pas vécu de difficulté pour se faire embaucher dans les organisations. En effet, leurs compétences sont reconnues par leur diplôme, et certaines organisations les cherchent activement en s'appuyant sur le préjugé favorable qu'elles auraient de meilleures capacités relationnelles et seraient minutieuses et bien organisées. Notre étude confirme ce qui a été relevé dans d'autres écrits en ce qui concerne la motivation et la satisfaction des ingénieures au travail : elles sont animées par un sentiment d'auto-efficacité et aiment relever des défis.

Contrairement à la littérature, les ingénieures rencontrées ne considéraient pas qu'il existe des obstacles particuliers à leur avancement de carrière. Au contraire, plusieurs refusaient des postes de gestion, soit car elles ne voulaient pas délaissier les aspects techniques du travail, soit car elles ne sentent pas qu'elles ont été formées pour devenir gestionnaires. Dans la fonction publique plus particulièrement, plusieurs percevaient un conflit entre leur éthique professionnelle et le fait de devoir répondre à des commandes politiques. Toujours en opposition à la littérature existante, aucune participante, ni ingénieure ni gestionnaire, n'a indiqué que les femmes gestionnaires sont considérées comme des « preuves » que les femmes ne sont pas aussi compétentes pour les aspects techniques du travail en génie.

Il serait intéressant d'étudier pourquoi on trouve ces différences au Québec. Par exemple, on pourrait examiner les changements survenus depuis les 30 dernières années dans les pratiques organisationnelles qui auraient favorisé ces particularités, en comparaison avec ce qui se passe dans d'autres provinces et pays occidentaux. Quelle est la part de l'équité en emploi, des changements dans la loi du travail, des politiques d'harmonisation vie personnelle et vie professionnelle, des programmes gouvernementaux comme les chaires CRSNG pour les femmes en SG, etc.

En ce qui concerne la culture masculine et la discrimination, les personnes rencontrées dressent un portrait nuancé de la situation. En effet, les relations avec les collègues et les gestionnaires sont généralement positives et exemptes de sexisme. On attribue ceci en partie au fait que les hommes ingénieurs ont étudié avec des femmes et reconnaissent leurs compétences. Dans les cas contraires, considérés comme relativement isolés, il s'agit plutôt de relations avec des clients ou des entrepreneurs sur des chantiers de construction. On attribue ces situations à de « vieilles mentalités » qui sont appelées à changer. Lorsque ces situations surviennent, les femmes adoptent des stratégies pour y faire face, comme adapter leur façon de s'habiller, faire des blagues, faire remarquer le caractère déplacé des commentaires sexistes ou faire intervenir un supérieur afin de rectifier la situation.

Dans certains cas, tout comme il a été révélé dans d'autres études, certaines femmes doivent s'adapter au milieu en négociant leur identité professionnelle et leur féminité. Les façons de faire varient : certaines préfèrent minimiser leur féminité alors que d'autres ont

choisi de l'assumer et même de l'utiliser à leur avantage, connaissant certains préjugés favorables aux femmes qui existent dans le milieu.

Un thème récurrent dans les entretiens est celui de l'harmonisation vie personnelle et vie professionnelle, bien documentée dans la littérature sur les femmes en génie comme dans les autres domaines traditionnellement masculins. En effet, malgré l'existence de mesures pour la faciliter, il demeure difficile de les articuler avec la performance attendue, surtout dans le secteur privé et dans les universités. C'est notamment le cas dans les firmes de génie-conseil, ou dans l'ensemble des milieux lorsque les tâches incluent la surveillance de chantier. Afin de répondre à ces demandes, les femmes emploient plusieurs stratégies dont la répartition des tâches avec leur conjoint-conjointe, le recours au réseau familial ou encore le recours à l'aide externe. Notons également que cette harmonisation ne concerne pas seulement la famille immédiate et les jeunes enfants, mais peut aussi s'élargir aux soins apportés aux parents, aux frères, aux sœurs, par les aidants naturels, entre autres. Un exemple concret de tension est l'importance de la mobilité géographique. En effet, cela demande parfois des accommodements difficiles pour les familles. De plus, les femmes ne sont parfois pas considérées pour ces mandats, de peur que cela mette de la pression sur leur famille.

Toutes les organisations qui nous ont accueillies disaient avoir le souci d'attirer et de retenir les femmes ingénieures, ainsi que de veiller à ce qu'elles aient les mêmes occasions de progression que leurs collègues masculins. Il a été intéressant cependant de constater les différentes logiques qui animaient ces choix : se conformer aux lois et aux politiques gouvernementales, mobiliser les talents « spécifiques » aux femmes, ou encore, une logique de « *business case* » et possiblement un effet de mode. Peu importe, chacune des organisations avait mis en place des pratiques et/ou les politiques visant à promouvoir la place des femmes ou était en voie de le faire. En effet, les ingénieures et les gestionnaires interrogés ont mentionné quelques mesures qui ont été mises en place dans leurs organisations pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), comme les mesures d'embauche, d'ATF et de progression vers les postes de décision.

Cependant, les mesures sont soit partielles, ou toujours en mode d'élaboration, donc certains obstacles restent, dont l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle et la performance et/ou la possibilité de progresser dans l'organisation, et ce, surtout dans le secteur privé. Les organisations demeurent inscrites dans des logiques de performance à court terme qui priment d'autres enjeux. Il serait

donc intéressant de pousser la recherche auprès de plusieurs organisations québécoises qui embauchent des ingénieures, afin de comparer leur avancement respectif et de mesurer le chemin qu'il leur reste à parcourir.

Il serait porteur de rencontrer des ingénieures ayant quitté la profession afin d'en connaître les raisons. Il serait également intéressant de suivre les étapes de la mise en place de mesures d'EDI dans les organisations sous forme d'une étude longitudinale afin de relever les étapes, les défis et les retombées. De plus, les organisations qui ont participé s'intéressaient aux enjeux entourant la représentation des femmes en génie. Enfin, connaître les expériences des femmes œuvrant dans des organisations qui sont moins intéressées par ces questions serait aussi digne d'intérêt.

MÉDIAGRAPHIE

- Belletête, V., Pelletier-Nolet, J., Nadeau, M. et Langelier, E. (2017). *Statistiques sur les inscriptions des femmes en sciences et en génie au collégial et à l'université au Québec entre 2005 et 2016*. Repéré à <<http://cfsq.espaceweb.usherbrooke.ca/rapport-statistique/>>.
- Buse, K. R. et Bilimoria, D. (2014). Personal vision: Enhancing work engagement and the retention of women in the engineering profession. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-13.
- Buse, K., Bilimoria, D. et Perelli, S. (2013). Why they stay: Women persisting in US engineering careers. *Career Development International*, 18(2), 139-154.
- Cardador, M. T. (2017). Promoted up but also out? The unintended consequences of increasing women's representation in managerial roles in engineering. *Organization Science*, 28(4), 597-617.
- Catalyst (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Repéré à <https://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf>.
- Cech, E., Rubineau, B., Silbey, S. et Seron, C. (2011). Professional role confidence and gendered persistence in engineering. *American Sociological Review*, 76(5), 641-666.
- Genium 360 (2017). *Enquête sur la rémunération des professionnels en génie salariés du Québec*. Repéré à <https://riq-website.s3.amazonaws.com/cms_page_media/47/Rapport_Enquete_2017.pdf>.
- Hanappi-Egger, E. (2012). Shall I stay or shall I go? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(2), 144-157.
- Hatmaker, D. M. (2013). Engineering identity: Gender and professional identity negotiation among women engineers. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 382-396.
- Herman, C. (2015). Rebooting and rerouting: Women's articulations of frayed careers in science, engineering and technology professions. *Gender, Work and Organization*, 22(4), 324-338.

- Herman, C. et Lewis, S. (2012). Entitled to a sustainable career? Motherhood in science, engineering, and technology. *Journal of Social Issues*, 68(4), 767-789.
- Herman, C., Lewis, S. et Humbert, A. L. (2013). Women scientists and engineers in European companies: Putting motherhood under the microscope. *Gender, Work and Organization*, 20(5), 467-478.
- Hunt, J. (2016). Why do women leave science and engineering? *ILR Review*, 69(1), 199-226.
- Inness, M., Wilson, N., Davidson, V., Schmader, T., Hall, W. et Croft, E. (2016). *The impact of human resource policies and practices on the retention and advancement of female engineers*. University of Alberta, University of British Columbia, University Guelph. Repéré à <<http://wwest.mech.ubc.ca/files/2016/10/organizational-policies-and-practices-final.pdf>>.
- Kyriakidou, O. (2012). Fitting into technical organizations? Exploring the role of gender in construction and engineering management in Greece. *Construction Management and Economics*, 30(10), 845.
- McEwen, B. (2013). How interests in science and technology have taken women to an engineering career. *Asia-Pacific Forum on Science Learning and Teaching*, 14(1), s.p.
- Morley L., (2014). Lost leaders: Women in the global academy. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 114-128.
- Ordre des ingénieurs du Québec (2017). *Rapport annuel 2016-2017 de l'Ordre des ingénieurs du Québec*. Repéré à <http://www.oiq.qc.ca/Documents/DCAP/Rapports_annuels/2016-2017/Rapport_annuel_2016-2017.pdf>.
- Papafilippou, V. et Bentley, L. (2017). Gendered transitions, career identities and possible selves: The case of engineering graduates. *Journal of Education and Work*, 30(8), 827-839.
- Powell, A., Bagilhole, B. et Dainty, A. (2009). How women engineers do and undo gender: Consequences for gender equality. *Gender, Work and Organization*, 16(4), 411-428.
- Saavedra, L., Araújo, A. M., Manuel de Oliveira, J. et Stephens, C. (2014). Looking through glass walls: Women engineers in Portugal. *Women's Studies International Forum*, 45, 27-33.
- Society of Women Engineers. (2017). *A compendium of the SWE annual literature reviews on women in engineering. 15 years of analysis and insight from SWE Magazine: 2001-2016*. Chicago. Repéré à <<http://alltogether.swe.org/wp-content/uploads/2017/03/SWE-Lit-Review-Compilation-2016.pdf>>.
- Thurasamy, R., Lo, M.-C., Amri, A. Y. et Noor, N. (2011). An analysis of career advancement among engineers in manufacturing organizations. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 143-157.
- Watts, J. H. (2009). Allowed into a man's world. Meanings of work-life balance: Perspectives of women civil engineers as minority workers in construction. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 37-57.

CHAPITRE 7

Féminisation des professions de la santé historiquement masculines : des changements dans la culture organisationnelle ?¹

ISABELLE AUCLAIR ET DOMINIQUE TANGUAY,
AMÉLIE DESCHENEAU-GUAY ET CATHERINE CYR WRIGHT

INTRODUCTION

Les dernières décennies ont été le théâtre de changements marqués dans la composition de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé, notamment à cause de la forte féminisation des professions historiquement occupées par des hommes. Au Québec, le pourcentage de femmes en médecine est passé de 10,2 % en 1976 (Dedobbeleer *et al.*, 1980) à plus de 50 % en 2018 (Collège des Médecins, 2018) ; celui de femmes dentistes de 20 % en 1999 (O'Keefe, 2001) à 47,1 % en 2017 (Ordre des dentistes du Québec, 2017) ; et celui de pharmaciennes de 40 % en 1987 (Collin, 1992) à 62,2 % en 2018 (Ordre des pharmaciens du Québec, 2018). Cette hausse du nombre de femmes invite à remettre en question les effets de leur présence accrue dans ces professions. Quelles sont les transformations dans l'organisation du travail qui ont été engendrées par cette augmentation ? Est-ce que des changements sont aussi observables dans la culture organisationnelle ?

Les enjeux genrés liés à la carrière pour les femmes dans le milieu de la santé ainsi que la féminisation de certaines professions

1. Les auteures tiennent à remercier toutes les personnes ayant participé à la recherche, ainsi que les auxiliaires de recherche Amélie Descheneau-Guay et Catherine Cyr Wright pour leur excellent travail de recension des écrits, de soutien à la collecte et l'analyse des données.

historiquement masculines ont attiré l'attention des chercheuses et chercheurs de différentes régions du monde. Des recherches menées notamment en Europe, aux États-Unis et au Canada montrent différents constats (Goldin et Katz, 2016; Pastor *et al.*, 2012; Rajeh *et al.*, 2014). La plupart d'entre elles mettent de l'avant que malgré une intégration importante, voire une présence désormais majoritaire des femmes dans ces professions, force est de constater que les construits genrés, ainsi que les rapports inégalitaires qui en découlent, influencent les cultures professionnelles et les parcours individuels des femmes dans ces professions.

Les résultats de notre recherche s'inscrivent en cohérence avec celles déjà menées ailleurs, tout en portant un regard spécifique sur la réalité des médecins, des dentistes et des pharmaciennes québécoises. Après avoir brièvement présenté les constats émanant de la recension des écrits et apporté des précisions sur la démarche théorique et méthodologique, nous présenterons une réflexion sur les résistances et les stratégies de changement dans les professions de la santé historiquement masculines au Québec.

Des enjeux genrés relativement bien documentés

Les recherches menées internationalement dressent différents constats quant à l'intégration, la progression et la rétention des femmes dans les professions de la santé historiquement masculines.

Premièrement, le processus de féminisation des professions de la santé semble essentiellement quantitatif, et il ne se traduit pas par une amélioration des carrières des femmes (Pastor *et al.*, 2012). Ces dernières sont aujourd'hui majoritaires en médecine en Amérique du Nord, en Europe, en Russie et en Australie (Bleakley, 2013), et leur proportion est encore plus grande chez les jeunes médecins, notamment au Canada (Labbé, 2015). S'il y a certes une féminisation de la médecine, selon Bleakley (2013), elle n'est que démographique, c'est-à-dire que la culture de profession, elle, ne s'est pas encore féminisée. Selon les constats de Pastor *et al.* (2012), en Espagne, l'augmentation de la proportion de femmes parmi les étudiants et étudiantes, les résidents et résidentes en médecine et les médecins n'a pas été accompagnée d'une croissance similaire des femmes dans les postes de gestion et de leadership dans les hôpitaux. Pololi *et al.* (2013) abondent car malgré leur présence accrue dans les cohortes, la progression est plus lente chez les femmes médecins que chez leurs homologues masculins.

Deuxièmement, un enjeu récurrent dans les écrits liés à la progression difficile ou plus lente des femmes médecins, dentistes et pharmaciennes est celui de l'articulation entre le travail et la vie personnelle (Edmunds *et al.*, 2016 ; Pololi *et al.*, 2013 ; Rajeh *et al.*, 2014 ; Salas-Lopez *et al.*, 2011). La récurrence de cet enjeu dans leurs propos s'explique à la fois par le fait que les femmes demeurent socialement les premières responsables des soins et du travail reproductif (Hirata et Kergoat, 2017), et que la formation dans ces professions s'étire et chevauche la période où les femmes sont susceptibles de donner naissance et d'avoir des enfants en bas âge (Edmunds *et al.*, 2016). Cette pression à trouver des façons d'articuler leurs différentes responsabilités fait donc partie intégrante de leur vie dès le début de leur carrière, sinon avant même que cette dernière ne débute.

Buddeberg-Fischer *et al.* (2010), dans une recherche menée en Suisse, expliquent que la parentalité a une incidence négative sur la carrière des femmes, car elles sont plus enclines à considérer le travail à temps partiel ou à interrompre leur carrière pour élever leur famille. Dans une enquête réalisée en Nouvelle-Zélande, Ayers (2008) explique que le nombre moyen d'heures travaillées par semaine pour les femmes dentistes était plus bas que celui de leurs collègues masculins, notamment à cause des soins aux enfants. Rajeh *et al.* (2014) observent que des différences entre les sexes persistent dans le choix de spécialisation chez les dentistes : les femmes considèrent comme difficile l'articulation entre le travail et les responsabilités familiales, particulièrement si elles occupent un poste en spécialité, alors que leurs collègues masculins n'expriment pas ces contraintes. Les femmes sont également plus susceptibles d'interrompre leur carrière, ce qui a une incidence directe sur leur progression. De façon similaire, et même si des avancées en matière de conditions de travail sont notables, on observe chez les pharmaciennes une plus faible mobilité professionnelle et une surreprésentation des femmes parmi les personnes travaillant à temps partiel (Carvajal *et al.*, 2016), ce qui s'explique aussi par la présence de personnes à charge et de travail de soins et domestique.

Troisièmement, des inégalités genrées demeurent présentes. Un premier constat a trait à l'association entre la présence accrue des femmes et la diffusion d'un discours dépréciatif de ces professions, notamment en France (Cacouault-Bitaud, 2001). Les inégalités salariales entre les sexes persistent dans le domaine de la santé ; une étude longitudinale menée en Suède a conclu que l'écart était plus élevé en 2007 qu'il ne l'était en 1975 (Magnusson, 2016). En dépit de leur

représentation accrue dans la profession, les femmes médecins restent concentrées dans quelques spécialités (Ku, 2011) parmi les moins bien rémunérées. Plusieurs études menées dans divers contextes corroborent les écarts salariaux, le choix des spécialisations et l'occupation des postes de gestion ou de direction (Burr, 2010; Duchamps et Perrson, 2012; Gross et Schäfer, 2011). Autant en médecine qu'en médecine dentaire et en pharmacie, il est possible de parler d'une «ségrégation sexuelle professionnelle» (Rosende, 2002) tant horizontale, entre les spécialisations, que verticale, dans l'occupation de postes de direction ou de gestion; cela a un effet sur l'attraction, la rétention et la progression des femmes dans ces professions.

En ce qui a trait aux spécialisations en médecine (Dacre et Shepherd, 2010; Deech 2009; Deriaz *et al.*, 2010; Pas *et al.*, 2014), les femmes sont par exemple majoritaires en pédiatrie et en obstétrique alors qu'elles sont minoritaires en chirurgie, où elles ont du succès dans leur progression de carrière seulement si elles ont des mentors et mentores solidaires et disposent d'une certaine flexibilité dans leur horaire et si elles bénéficient de services de garde (Bleakley, 2013). La situation est similaire chez les femmes en médecine dentaire. Des études réalisées en Allemagne, en Grande-Bretagne, au Canada et aux États-Unis montrent que malgré l'augmentation du nombre de femmes en dentisterie, elles sont toujours concentrées dans quelques spécialités (Rajeh *et al.*, 2014). Au Canada, les recherches de Geibel et Mayer (2016) confirment cette distinction genrée dans le choix de spécialisation et estiment que les hommes sont 2,2 fois plus susceptibles d'être propriétaires de leur clinique que leurs collègues féminines.

En ce qui a trait aux postes de direction, aux États-Unis, seulement 24% des chefs administratifs des 100 meilleurs hôpitaux sont des femmes (Branin, 2009). Au Québec, selon la D^{re} Anna Reid, ancienne présidente de l'Association médicale canadienne (AMC), il serait plus facile pour une femme d'être élue à la tête d'une organisation médicale comme l'AMC que de briguer un poste décisionnel dans un établissement de santé bâti sur le modèle des grandes compagnies ou d'aspirer à un poste nommé (Papin, 2013). Aux États-Unis, on note toutefois une exception: celle des centres de santé communautaire, où plus de femmes que d'hommes occupent des postes de direction (Abraham, 2013). Cela pourrait cependant être le résultat de la socialisation genrée, selon laquelle le travail communautaire correspond davantage aux caractéristiques dites féminines et est sous-évalué en comparaison au travail médical plus conventionnel.

Selon Bleakley (2013), la féminisation du corps professionnel n'aura que peu d'influence sur la culture médicale et l'éducation aux professions de la santé sans un changement draconien des pratiques culturelles patriarcales qui caractérisent le milieu médical. Des études sur les nouvelles générations de professionnels et professionnelles (Puryer *et al.*, 2018) font état d'un certain changement de paradigme, notamment en ce qui a trait aux nouvelles priorités de carrière telles que la flexibilité d'horaire et la volonté de se réaliser autant dans sa vie personnelle que professionnelle. Ces priorités semblent incompatibles avec la culture professionnelle promue par les générations précédentes (Cochran *et al.*, 2013), qui faisait la promotion d'un professionnel totalement dédié à sa carrière et libéré des responsabilités familiales, lesquelles reposaient sur les épaules de la conjointe à la maison.

Des études récentes montrent que cet ancien modèle de performance professionnelle est désormais difficilement tenable et qu'il participe, notamment chez les médecins, à l'épuisement professionnel et à un sentiment de surcharge « où vie professionnelle et vie personnelle deviennent inconciliables » (PAMQ 2018 : 4). À l'instar de Walsh (2013) qui soutient que les femmes sont encore plus susceptibles de vivre cet épuisement, il appert essentiel de réfléchir à la culture organisationnelle et aux représentations traditionnelles du médecin, du dentiste et du pharmacien depuis une perspective genrée.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Afin de documenter les stratégies mais également les résistances aux changements structurels, une approche multidisciplinaire permettant de cerner à la fois les dimensions liées aux femmes, aux organisations et à la gestion du changement a été adoptée dans ce projet de recherche. La démarche repose sur la combinaison des *théories féministes*, de la *théorie institutionnelle* et de la *théorie du changement* (Calás *et al.*, 2014 ; Collerette *et al.*, 1997 ; Scott, 2014).

Pour la collecte de données dans les trois professions ciblées, des entretiens ont été réalisés avec des femmes médecins, dentistes et pharmaciennes, ainsi qu'avec des gestionnaires du secteur de la santé. En raison des horaires atypiques et chargés des professionnels et professionnelles de la santé, tous les entretiens ont été individuels. Au total, 37 personnes ont été rencontrées entre janvier 2016 et septembre 2017, soit 18 médecins, 11 dentistes et 8 pharmaciennes, dont environ le tiers occupe ou a occupé des postes de gestion. Les

entretiens ont été transcrits intégralement puis codifiés à l'aide du logiciel QDA Miner. Une liste de codes a été élaborée avant le codage à partir des thèmes et des enjeux recensés dans les écrits scientifiques; d'autres codes ont été créés au fil du codage pour retenir l'ensemble des propos soulevés par les personnes rencontrées.

RÉSULTATS

Les résultats montrent que la présence accrue des femmes n'a pas eu les mêmes effets sur l'organisation du travail dans les domaines de la médecine, de la dentisterie et de la pharmacie. Les cultures de profession et d'organisation viennent moduler la forme que prennent ces changements, non seulement en matière quantitative, mais également pratique. Il est néanmoins possible de dégager des pistes de réflexion spécifiques ou communes aux trois domaines quant aux enjeux que vivent les professionnelles, mais aussi aux stratégies à mettre de l'avant.

Une culture de la performance : la double tension que vivent les femmes

De façon générale, les résultats suggèrent que les professions de la santé historiquement masculines sont des milieux de travail favorables pour les femmes au Québec. Leur présence en proportions élevées dans les programmes de formation tout comme en emploi suggère que leur intégration, et dans une certaine mesure leur rétention, n'est pas problématique. Plus encore, plusieurs personnes sollicitées pour la recherche se sont questionnées sur la pertinence d'étudier les femmes dans les professions ciblées, arguant que la problématique est maintenant inversée et que « c'est de la présence des hommes qu'on devrait se préoccuper » (M2²).

Une explication largement partagée quant à la présence accrue des femmes dans les programmes de formation, qui sont contingentés, est liée au fait qu'elles performeraient mieux que les hommes au secondaire et au cégep. Cette explication est souvent associée aux stéréotypes genrés. Une participante soutient que « il fallait toujours qu'on soit meilleures que les garçons pour être appréciées » (D1-G).

2. Des codes ont été donnés aux participants et participantes: M1 à M18 pour la médecine, D1 à D11 pour la dentisterie et P1 à P5 pour la pharmacie. La lettre G est ajoutée dans le cas des personnes assumant un rôle de gestionnaire.

Une médecin évoque bien l'imaginaire selon lequel « quand on a de bonnes notes, on dirait qu'on ne se pose pas de question, l'objectif est la médecine » (M12). En plus de la performance scolaire, l'envie d'avoir une incidence sociale et la présence de modèles dans l'entourage inspirent les femmes à poursuivre des études en médecine, en dentisterie ou en pharmacie. Pour certaines dentistes, l'intérêt de combiner tous ces aspects à une dimension artistique est également mentionné.

Bien que les femmes soient rapidement devenues plus nombreuses dans les programmes de formation, la culture organisationnelle dans le domaine de la santé, en dépit de modulations particulières selon les professions, ne change pas au même rythme. La culture de la performance débute avant même l'admission dans le programme de formation, elle est très forte et se transpose dans la carrière. La particularité pour les femmes dans les domaines étudiés est que cette pression se déploie en une double injonction : d'une part, la performance en tant que spécialiste de la santé et, d'autre part, la performance sociale liée aux soins des autres et au travail reproductif. C'est cette même opposition entre les rôles de « mère parfaite » et de « médecin parfaite » que Pas et ses collègues (2014) ont étudiée en contexte néerlandais. Pour être reconnues socialement, les femmes médecins qui ont des enfants (ou souhaitent en avoir) doivent être de « bonnes mères » et de « bonnes médecins ».

Or, le degré de mérite est déterminé en fonction du temps consacré à chacun de ces rôles, ce qui crée une tension irréconciliable entre ces idéaux en compétition. Ainsi, elles décevront nécessairement (socialement) dans l'un ou l'autre des deux rôles. Une telle situation peut créer de la détresse, particulièrement chez des femmes qui ont été entraînées à performer et qui ont réussi à le faire au cours de leurs études, notamment en étant admises dans ce type de programme très contingenté.

Pour les médecins et les dentistes, en particulier, la planification des grossesses demeure un défi de taille. Durant leur formation médicale, les interruptions doivent demeurer brèves afin de ne pas perturber le cheminement prévu des cours et des stages. Une médecin, dont les propos sont représentatifs de ceux de ses collègues, relate les difficultés à bénéficier d'un congé de maternité durant les études, notamment durant la résidence : « Si ton congé de maternité dure plus de six mois, tu dois faire une année de plus pour terminer. Je me demande comment mes collègues ont fait pour étudier parce qu'elles étaient à l'hôpital de 7 heures du matin à 6 heures du soir. Elles

voulaient voir leur enfant, mais elles devaient étudier pour se préparer pour les examens. Je ne sais pas comment elles ont fait.» (M3) Une dentiste abonde dans le même sens en disant que: «La formation est épouvantable. C'est impossible d'imaginer une étudiante avec des enfants. Nous voyions des hommes avec des enfants, parce qu'il y a une conjointe à la maison qui fait tout.» (D3)

Le fait que les femmes demeurent les premières responsables du travail domestique et de soins est un facteur majeur expliquant la charge mentale qu'elles assument. Une médecin soutient que: «C'est comme implicite que c'est moi qui vais le faire. Savoir que tel jour on a besoin d'une gardienne, ça c'est plus moi. La gestion. Planifier les repas de la semaine, faire l'épicerie, c'est moi. Ça fait des heures rajoutées.» (M7)

Les propos d'une autre médecin viennent apporter un éclairage intéressant aux raisons sous-jacentes au fait que la charge mentale est majoritairement féminine: «Notre défi reste encore le quotidien des enfants et de la maison, parce qu'il n'est pas nécessairement partagé comme on le souhaiterait. D'un autre côté, on ne le partage pas non plus. On est encore très définie dans notre rôle de mère. Je dis souvent que le fonctionnement d'une famille repose sur le fait que la maman s'oublie.» (M2) Malgré le partage potentiellement équitable des tâches, force est de constater que de façon majoritaire, ces professionnelles demeurent généralement les premières responsables des soins.

Cette double injonction a comme effet, notamment, de créer un sentiment de culpabilité par rapport à l'impossibilité de répondre pleinement ni aux attentes liées à la profession, ni à celles liées à la maternité. Les propos d'une dentiste sont évocateurs d'un sentiment trop largement partagé: «Tu te sens coupable tout le temps, tu te sens coupable de ne pas être avec tes enfants à la maison, tu te sens coupable d'être au travail.» Ce sentiment est partagé par plusieurs médecins: «Souvent, on va jouer sur la culpabilité. Il faudrait que tu laisses tes enfants [pour le travail] et ça te fait donc de la peine de prioriser tes enfants. [Mais] tu es contente de prioriser tes enfants.» (M10) Les propos d'une pharmacienne travaillant à temps partiel soutiennent l'idée selon laquelle le poids de cette responsabilité incombe aux femmes: «Quand on a à la fois une entreprise et une famille et quand on est une femme, je trouve qu'il y a beaucoup de défis. En plus, avec notre société aujourd'hui, il y a beaucoup de comparaisons, beaucoup de pression pour tout ce qu'on fait pour les enfants. Moi je pense que je ne pourrais en faire autant pour ma vie

de famille si j'avais en plus une pharmacie à gérer. La culpabilité doit embarquer aussi.» (P2)

Un des effets de la double pression que vivent les femmes est le sentiment d'être incapables de répondre adéquatement aux exigences du modèle professionnel mis de l'avant : « Je l'ai fait, avoir le diplôme, avoir la responsabilité, avoir la clinique, avoir tout le kit. Honnêtement, je trouve ça essouffant. » (D8-G) Une pharmacienne dénonce d'ailleurs l'inaccessibilité du modèle promu : « [C'est difficile] de ne pas pouvoir être assez présente ni d'un côté, ni de l'autre. D'avoir des envies autant de se réaliser comme personne, comme professionnelle, comme mère. À un moment donné, il n'y a pas assez d'heures dans une journée pour faire tout ça. » (P4-G) Le questionnement du modèle traditionnel est de plus en plus présent : « La pression est énorme. Paradoxalement, il y a le poids des modèles féminins qui ont réussi. Imaginez si vous êtes une femme qui n'atteint pas le modèle de la femme qui a réussi à tout faire sa *checklist*. » (M13) Relativement à ces remises en question et aux constats selon lesquels, malgré des conditions de travail intéressantes, la double injonction de performance est difficilement soutenable, certains changements sont mis de l'avant.

Les effets de l'opposition au changement : la reproduction du modèle traditionnel

Les résultats de la recherche sont en cohérence avec les données recueillies internationalement, selon lesquelles la culture organisationnelle serait un facteur explicatif des résistances ou de l'opposition aux changements (McLean, 2010; Morahan *et al.*, 2011). La structure organisationnelle ainsi que les normes et les pratiques qui y sont associées sont issues d'une conception de l'organisation du travail développée il y a plusieurs décennies, qui reposait sur la division sexuelle du travail permettant aux hommes pourvoyeurs de se dévouer complètement à leur profession, alors que le travail de reproduction et de soin était assumé par des femmes à la maison, soit une épouse ou des travailleuses domestiques.

Une médecin évoque ce modèle révolu en disant : « L'homme, en 1950, ce n'est pas lui qui avait 13 enfants. Il avait beau ne pas dormir la nuit, même encore là ce n'est pas lui qui se levait. Mais une chance que l'on soit dans une société qui évolue et que le partage des tâches évolue aussi. » (M10) Bien qu'on reconnaisse que les nouvelles générations sont porteuses de changements et qu'une sensibilisation au

partage équitable des responsabilités familiales soit présente, force est de constater que

[...] les femmes, on a une vie autre. Moi, je vois le D^r O., ici, sa femme n'a jamais travaillé de sa vie. Il a deux filles mais il est toujours arrivé à la maison, le repas est fait, il y a des sous donc la maison est déjà toute propre, le terrain est déjà tout entretenu. Moi, quand je rentre chez nous, ce n'est pas ça. J'ai un conjoint qui est gentil et qui m'aide beaucoup, mais on a tous les deux un emploi qui nous prend beaucoup de temps fait que, moi, ma journée n'est pas finie. (D5)

Cette idée selon laquelle le conjoint apporte son aide à la professionnelle s'appuie sur la conception des tâches ménagères et domestiques comme relevant de la responsabilité des femmes, ce qui vient renforcer le modèle traditionnel de division sexuelle du travail. Ce modèle et les attentes par rapport aux femmes sont difficilement compatibles avec la réalité actuelle.

Cette même dynamique se perpétue aussi dans le contexte professionnel. Plusieurs participantes reconnaissent la persistance de certains stéréotypes genrés dans leur pratique. Une médecin spécialiste soutient : « Oui, des commentaires sexistes, il y en a encore, et de la part des collègues, et de la part des patients. » (M10) Les propos d'une dentiste vont dans le même sens : « Là où je me bats aujourd'hui, c'est avec des imbéciles machos qui sont rétrogrades et misogynes, mes confrères. » (D9-G) Les manifestations sexistes prennent différentes formes, il peut s'agir de la non-reconnaissance de la compétence des femmes, par exemple il n'est pas rare que des patients et patientes assument que les médecins spécialistes sont des infirmières ou des préposées, parce qu'elles sont femmes.

Il peut également s'agir d'exigences différenciées. À cet effet, plusieurs participantes des trois secteurs évoquent leur non-droit à l'erreur. Une médecin gestionnaire reconnaît même qu'elle est « plus exigeante envers les femmes qu'envers les hommes ». (M18-G) Ces manifestations de stéréotypes genrés s'inscrivent dans la difficile correspondance des femmes au modèle traditionnel et androcentré du médecin, du dentiste ou du pharmacien. À titre d'exemple, une pharmacienne raconte qu'il arrive parfois que des personnes refusent de se faire servir par elle et souhaitent voir « Monsieur le pharmacien » (P6), situation qu'elle associe à une clientèle plus âgée.

À l'instar de cette dernière, plusieurs professionnelles recourent aux différences générationnelles plutôt que genrées pour expliquer la persistance des stéréotypes ciblant les femmes. Malgré les changements dans les représentations qui se manifestent chez les plus jeunes

générations, le passage du temps ne suffit pas pour instaurer un nouveau modèle.

Le modèle actuel a également une incidence importante sur les espaces qu'occupent (ou non) les femmes dans les professions de la santé. Par exemple, une ségrégation horizontale s'observe à travers la sous-représentation et la surreprésentation des femmes dans certaines spécialités. Au Québec, 45 % des médecins spécialistes sont des femmes. Les spécialités où elles sont moins présentes sont considérées comme prestigieuses, telles que la chirurgie cardiovasculaire et thoracique (10 %), la chirurgie orthopédique (18 %) et la cardiologie (26 %). À l'inverse, les femmes sont plus fortement représentées dans des spécialités plus sociales, telles que la pédiatrie (67 %), la gériatrie (64 %) et la gynécologie-obstétrique (65 %) (Fédération des médecins spécialistes du Québec, 2018).

Les propos des médecins et des dentistes³ montrent que les défis réels ou anticipés liés à l'articulation travail-famille ont un effet sur la décision de se spécialiser et sur la spécialité choisie. Certains domaines sont encore perçus comme masculins et certaines spécialités impliquent de faire un *fellowship* de plusieurs mois à l'étranger, ce qui peut être complexe lorsque l'on souhaite avoir des enfants ou que l'on en a. Une médecin soutient que : « Il y a des étudiantes qui se disent : "Je n'irai pas en chirurgie parce que je veux des enfants et je pense que ce n'est pas compatible." C'est vrai que c'est difficile. » (M3) Une dentiste ajoute, en se référant aux spécialisations, que : « Comme femme, il faut planifier sa vie. On ne peut pas étudier ce que l'on veut. » (D3)

Pour les pharmaciennes, toutefois, ce défi semble moins urgent. L'Ordre des pharmaciens du Québec (2018 : 27) précise que les femmes représentent 77,2 % des effectifs en pharmacie dans les établissements de santé, et 69,8 % des pharmaciens et pharmaciennes salariés en milieu communautaire. Une parité presque parfaite est observée chez les pharmaciens et pharmaciennes propriétaires : 49,4 % de femmes et 50,6 % d'hommes. Cette dernière statistique met en lumière la plus faible présence des femmes dans les postes de gestion ou de décision. Pour les pharmaciennes, les enjeux de l'articulation travail-vie personnelle et la ségrégation horizontale se posent moins dans le travail au quotidien, mais ils apparaissent lorsqu'il est question de devenir directrice ou propriétaire d'une entreprise.

3. Nous ne disposons pas des statistiques désagrégées selon le sexe pour les dentistes.

Les réserves au changement : des stratégies essentiellement individuelles

Malgré la présence accrue de femmes, les stratégies mises de l'avant par les médecins, les dentistes et, dans une certaine mesure, les pharmaciennes, prennent différentes formes, mais elles demeurent essentiellement individuelles. Il est possible de séparer les stratégies individuelles en deux groupes, bien qu'elles soient toutes liées à l'enjeu prioritaire repéré dans les entretiens, soit l'articulation travail-vie personnelle : 1) les stratégies dans le contexte personnel et 2) les stratégies dans le contexte professionnel.

Reconnaissant qu'elles sont privilégiées professionnellement, parce qu'elles sont en mesure de se réaliser dans un travail qui les passionne et offrant une rémunération élevée, une forte majorité des personnes interrogées considère qu'il est de leur seule responsabilité de trouver des moyens d'articuler leurs divers rôles et engagements. Dans cette optique, le soutien de l'entourage occupe une place cruciale au quotidien ; ses formes seront diverses, mais il est fortement féminin : « C'est extrêmement difficile à concilier. J'en connais plein où les deux sont médecins, ils ont une nounou, une mère, la belle-mère, ça prend un réseau autour. » (M4) Les défis sont accrus pour les mères monoparentales ou celles dont le réseau social habite à l'extérieur de la région où la professionnelle exerce, comme l'exprime une pharmacienne : « Ce n'est pas tout le monde qui a des familles à Québec, ou dans la même ville. Ils peuvent avoir des parents qui ne sont pas trop âgés et qui veulent garder les enfants. » (P1) Pour les femmes en couple, les participantes dont le conjoint dispose d'un horaire plus stable voient leur organisation du quotidien largement facilitée. Une dentiste, dont le conjoint a un horaire fixe, voit cela comme « un bel avantage », puisqu'il peut prendre la moitié du congé parental et participer aux tâches familiales. Elle soulève une autre manifestation des rapports de pouvoir genrés, en dénotant que le fait qu'elle ait un salaire plus élevé « vient un peu mêler les cartes. Parce que, avant, c'était souvent la femme qui gagnait moins, donc si elle restait à la maison, pour le revenu c'était moins grave. Là c'est l'inverse. Idéalement, il aurait fallu que ce soit moi qui retourne plus tôt au travail mais, en même temps, c'est moi qui suis la mère. Je ne peux pas me dédoubler ! » (D8-G)

Pour toutes les professionnelles mères de jeunes enfants, les horaires de travail rendent difficile le recours aux centres de la petite enfance (CPE) ou aux garderies en milieu familial. D'autres

alternatives sont nécessaires, comme le stipule une médecin spécialiste: « Il y a une garderie proche du travail, mais les heures d'ouverture ne concordent pas avec mon horaire. Je n'ai pas d'autre option que d'engager une gardienne. » (M7) En effet, le travail en clinique, qui implique des soirées, mais également les gardes et les situations d'urgence rendent la fin du quart de travail imprévisible, ce qui permet difficilement de respecter les horaires des services de garde préscolaires ou scolaires. Une autre médecin soutient que: « Si tu es avec un CPE, il faut que tu aies un réseau social autour qui puisse gérer les imprévus un peu n'importe quand. Parce que si ton conjoint ou ton frère, ta sœur, a le même emploi que toi, ce n'est pas compatible avec un CPE de 7 h à 17 h ou de 7 h à 18 h. » (M3)

Les horaires des CPE étant rarement adaptés aux besoins des professionnels et professionnelles ayant des horaires atypiques, plusieurs ont opté pour l'emploi d'une ressource à qui elles peuvent faire appel presque en tout temps. Une dentiste propriétaire raconte: « Quand j'ai eu mes enfants, j'avais une gardienne en milieu familial... c'était le jour, le soir, la fin de semaine. Je ne sais pas ce que j'aurais fait sans elle. C'est une autre mère pour les enfants, encore aujourd'hui. » (D8-G) En plus du soin aux enfants, la sous-traitance du travail domestique est une stratégie commune pour assurer que le temps passé à la maison soit consacré aux enfants: « Maintenant nous avons une nounou, elle passe clairement plus de temps avec mon fils que moi [...] Quand je reviens à la maison, le ménage, le lavage et la bouffe sont faits. » (M6) La majorité des participantes reconnaissent qu'elles sont privilégiées, car leurs conditions salariales leur permettent de sous-traiter le travail domestique et de soin, et une pharmacienne affirme: « C'est clair que nous avons besoin de quelqu'un à la maison et non une garderie, parce que ce n'est pas un service adapté, ça ne marcherait pas. Encore là, quelqu'un chez toi, ça coûte plus cher, mais nous avons les moyens. » (P1)

Pour les femmes désirant avoir des enfants, la planification de la grossesse, et plus encore du congé parental, est étroitement liée à leur trajectoire et à leur environnement professionnel. Plusieurs stratégies touchant le contexte professionnel sont mobilisées. Certaines professionnelles opteront pour une spécialisation dont les horaires sont plus stables, alors que d'autres choisiront de changer de spécialité à la suite de leur accouchement, toujours pour des raisons d'horaires. En plus des effets sur la spécialisation, des choix quant à la charge de travail sont effectués.

Une stratégie employée de façon plus généralisée par les femmes que par leur conjoint, lorsqu'elle est possible, est la réduction des heures de travail ou le travail à temps partiel. Une médecin de retour d'un congé parental explique : « Pour l'instant, je fais du quatre jours semaine. Si je dis, " Tel mois d'avance, j'annule telle clinique", c'est moi qui décide. C'est "l'entente" qu'on a [avec les collègues de la clinique]. » (M7) Ce type d'entente n'est pas possible pour toutes les médecins ; il est encore plus difficile pour les dentistes, particulièrement les propriétaires. Plusieurs racontent qu'elles-mêmes ou leurs collègues féminines travaillent jusqu'au moment de l'accouchement et reprennent le travail après quelques semaines ou quelques mois, faute d'alternative : « On entend des histoires de filles qui vont jusqu'à leur 36^e semaine, elles sont en salle d'op', elles opèrent et puis elles accouchent après. Et puis, après ça, le congé de maternité est vraiment écourté, c'est trois à six mois maximum et après ça elles repartent. » (M2)

Une dentiste propriétaire raconte la pression quant à la gestion de sa grossesse, pression qu'elle associe à la culture de la profession :

[J'ai travaillé] jusqu'à 39 semaines. Ma fille, elle était une semaine de retard, donc finalement j'ai eu seulement trois semaines de congé de maternité qui me restait. Après cela, je suis revenue à temps partiel un peu, mais un accouchement c'est tout de même épuisant. À quelque part, c'est une période de ma vie que j'ai trouvé très difficile, car même les patients te jugent. [...] Si je pars, il n'y a personne qui me remplace, je perds mes référents, ils vont aller référer ailleurs, ils ne vont pas attendre que je revienne de congé de maternité. Pour être enceinte, je devais presque me cacher, parce que lorsque je donnais des formations continues, il ne fallait pas que les gens pensent que je partais pour trois mois ou six mois en congé de maternité. On le disait le moins possible (D6-G).

La prise du congé de maternité complet et la réduction des heures de travail sont relativement plus simples pour les pharmaciennes salariées, en raison de l'organisation du travail. Cela s'explique par le fait que les pharmaciennes sont collectivement, et non individuellement, responsables du travail à effectuer et sont substituables auprès de la clientèle. Pour quelques dentistes et médecins, le délaissement du travail clinique pour prioriser le travail académique devient une stratégie d'articulation. Le milieu universitaire est considéré comme favorable, car : « Les conditions de travail à l'université sont définitivement meilleures pour les femmes qui veulent des enfants [...]. Plusieurs collègues m'ont dit qu'elles ne quitteraient pas l'Université pour travailler ailleurs ou partir une clinique, juste parce qu'ici elles

peuvent concilier travail et famille plus facilement.» (D2) Une autre dentiste explique que, contrairement aux cliniques dentaires privées où les femmes doivent travailler jusqu'à l'accouchement et revenir au travail très rapidement, «à l'Université, la grossesse est prise en compte. Les dentistes enceintes enseignent, mais elles ne font pas autant d'heures de clinique. Elles peuvent faire du travail administratif plutôt que de la clinique. Elles peuvent aussi prendre leur congé de maternité sans souci financier». (D7-G)

Devenir professeure à l'université est aussi une solution retenue par des médecins pour obtenir plus de contrôle sur leur travail et leur articulation travail-famille. Une médecin affirme que «même s'il y a une perte financière liée à ma décision de prendre un emploi à l'université, j'ai fait un choix et je ne le regrette pas, et j'ai encore un bon salaire. Mais j'ai coupé mon chèque de paie du tiers de mon ancien salaire pour cet emploi». (M1) D'autres combinent le travail clinique et le travail universitaire, même si cela comporte son lot de difficultés, le constat partagé est qu'elles ont «plus de contrôle sur leur horaire».

Cependant, une dentiste nuance en soulignant l'accumulation des charges de travail et la disponibilité constante que cela implique: «Nous avons une certaine flexibilité, mais il n'est pas rare qu'on réponde aux étudiants à 10 h du soir ou à 6 h du matin, en prenant un café. En fait, nous avons plutôt une expansion du bureau qui est dans notre sacoche et à la maison.» (D7-G) Cette notion selon laquelle la journée de travail n'est jamais terminée est largement partagée. Elle est expliquée par les nombreuses responsabilités, mais également par la nature du travail. Une médecin explique: «Une fois qu'on a fini notre journée, souvent j'ai toujours mon sac qui est là et il est plein de papiers à régler, il faut régler ça, donc c'est souvent après que les enfants soient couchés qu'il faut que tu fasses tes affaires, donc ta journée n'est pas finie à 17 h quand tu reviens à la maison. Les fins de semaine de garde, les soirs de garde, les réunions, toutes les activités extra de travail à l'hôpital ne sont pas comptées.» (M3) Les stratégies mises de l'avant sont souvent le résultat des défis des règles et des structures de gestion. Par exemple, le statut de travailleuse autonome peut se solder par un faible sentiment d'appartenance à une organisation, particulièrement pour des médecins interrogées, et à de l'isolement chez certaines dentistes: «Tu es laissée à toi-même. Tu es un professionnel, tu es un travailleur autonome [...] C'est tout à toi de gérer ça. Parce que les ressources humaines, à l'hôpital, c'est fait pour les syndiqués. Moi, je ne suis pas syndiquée.» (M10)

Pour conserver de la flexibilité dans leur horaire, les professionnelles préfèrent généralement les postes salariés et évitent les postes de gestion. Contrairement à différents contextes professionnels où l'obtention d'un poste de gestion est perçue comme une progression, c'est rarement le cas dans ce secteur. Quatre éléments expliquent la faible attraction pour les postes de gestion. Premièrement, la formation en médecine, dentisterie et pharmacie ne comporte pas, ou peu, de formation en gestion. Une médecin soutient qu'«il faut réaliser qu'on a des gens qui sont de bons gestionnaires mais on n'est pas des gestionnaires. On n'a pas été formé pour ça». (M8) Une dentiste abonde dans le même sens : «Ce que je déteste le plus dans mon travail, c'est la gestion de ressources humaines, parce que justement, nous ne sommes pas formés là-dedans, on n'est pas formés en comptabilité.» (D6-G) Deuxièmement, en comparaison au travail clinique, la gestion est moins valorisée. Troisièmement, le travail de gestion signifie une baisse de salaire, particulièrement pour les médecins qui sont rémunérés à l'acte. Finalement, le travail de gestion (incluant le fait d'être propriétaire d'une clinique ou d'une pharmacie) implique toujours une disponibilité accrue, des réunions très tôt et tard le soir, ce qui complexifie davantage l'articulation travail-vie personnelle : «J'ai pensé à être propriétaire, mais la gestion d'une pharmacie, c'est trop lourd.» (P4)

Ces stratégies individuelles, qui prennent souvent la forme de choix personnels légitimes tant dans le contexte familial que professionnel, occultent généralement les barrières systémiques genrées. Surtout, elles maintiennent le fardeau des contraintes organisationnelles sur les épaules des professionnels et professionnelles et font en sorte de retarder une réflexion collective sur des changements organisationnels globaux, dont les effets seraient potentiellement bénéfiques pour l'ensemble des professionnels.

Les stratégies organisationnelles : vers un changement qualitatif ?

Alors que la majorité des participantes se considèrent comme les seules responsables pour trouver les réponses aux enjeux rencontrés dans le contexte professionnel, incluant l'articulation travail-vie personnelle, les entretiens révèlent des éléments de remise en question ou de résistance au modèle existant. Certaines stratégies organisationnelles émergentes participent au développement de changements culturels et organisationnels, de diverses envergures. Il est possible d'établir deux dimensions : 1) le soutien et l'encadrement individuel, et 2) la planification de la main-d'œuvre et l'organisation du travail.

La première manifestation de changement est le questionnement du modèle existant, qui se traduit par une résistance à l'organisation traditionnelle du travail, l'opposition à certaines pratiques et l'essai de pratiques alternatives, particulièrement chez les plus jeunes professionnels et professionnelles. Un médecin gestionnaire insiste sur le fait que : « La conciliation travail-famille ne concerne plus seulement les femmes. Ils nous ont observés, nous, les plus vieux, et ont statué que ce que nous faisons, ils ne sont pas prêts à le faire. Je pense qu'ils ont raison et ils tiennent leur point en disant que ça ne leur convient pas. Même quand on leur dit que ce serait à leur tour parce que nous l'avons fait plusieurs fois, ils disent non, que ce n'est pas leur problème. » (M15-G) Une dentiste d'expérience, qui est aussi professeure, parle d'un changement générationnel qui génère de nouvelles pratiques organisationnelles : « [Plusieurs étudiantes disent] qu'elles vont travailler à temps partiel pour avoir leur famille. La réalité des cabinets permet d'être plus flexible puis de dire : "Je travaille par exemple trois jours par semaine." Elles font ça. Elles s'associent avec d'autres et organisent leurs horaires de cette façon. Même les étudiants quand je les vois ils me disent qu'ils ont deux, trois enfants et ils s'organisent bien. » (D1-G)

Un des éléments qui vient nourrir les réflexions est la présence de modèles inspirants au sein de l'organisation ou dans la profession. Des participantes des trois professions étudiées ont évoqué l'importance de ces modèles, masculins et féminins, mais ont aussi insisté sur l'incidence que peut avoir le mentorat et l'encadrement individualisé dans la trajectoire de carrière. D'une part, la diversification des modèles est liée à des changements générationnels et à la présence accrue des femmes dans la profession. « À une certaine époque, les professeurs, les patrons étaient des hommes, là maintenant il y a beaucoup plus de femmes. [...] moi, je n'en avais pas. Maintenant c'est plus facile d'avoir des exemples de comment tu vas faire pour y arriver, on se parle, on se côtoie... ça rend notre vie plus facile. » (M9) Dans cette optique, une médecin insiste sur l'effet des modèles dans le choix de spécialisation : « Dans nos stages, on s'identifie à des personnes, à des mentors. On se dit : "Moi, je veux faire ça ! Je veux être comme elle ou comme lui." [...] et de côtoyer ces femmes-là, je me dis "OK, c'est possible". » (M7)

Certaines participantes plus âgées et ayant intégré le marché du travail alors que les femmes étaient moins nombreuses insistent sur l'effet positif d'une présence plus accrue des femmes. Des participants et participantes précisent toutefois que la présence de femmes ne

peut à elle seule être garante de changements qualitatifs durables ; il importe de mettre de l'avant des modèles et de développer des pratiques alternatives. Certaines participantes soutiennent l'importance de l'encadrement et du soutien lors de l'étape de formation : « L'encadrement, pour le choix de la spécialité, c'est très important. Si on a eu un bon modèle, [on se dit] "c'est comme ça que j'aimerais être". » (D5) Le mentorat et l'encadrement ont une incidence sur la progression de carrière.

Certaines expriment leur hésitation à assumer certains rôles, notamment de gestion, mais disent que le soutien des personnes clés dans leur environnement de travail les a encouragées à saisir les occasions. Une pharmacienne propriétaire raconte : « [Mon mentor] m'a un peu pris sous son aile et m'apportait [*sic*] dans les congrès de pharmaciens propriétaires, donc ça, c'était super intéressant. Il me coachait beaucoup. C'était intéressant parce que ça m'aidait à me développer. » Elle ajoute que cet encadrement personnalisé est particulièrement important pour les femmes dans cette profession, puisque « le niveau entrepreneurial et gestion, percer, cogner aux portes parce qu'obtenir des pharmacies quand tu es jeune, une fille là, ils se disent, elle, elle va avoir un enfant et elle ne restera pas, c'est difficile. Toute cette partie-là, il m'aide beaucoup et me montre comment gérer et comment approcher. » (P7-G)

Dans la perspective de réflexion et d'adaptation aux changements démographiques et générationnels dans les professions de la santé, une médecin en fin de carrière parle de « mentorat inversé ». Pour elle, il s'agit « d'apprendre des jeunes femmes et aussi de comprendre la génération plus jeune et de toujours ouvrir nos esprits sur de nouveaux paradigmes ». (M17-G) Ce changement de paradigme est central et, bien que l'encadrement et le soutien individualisé soient porteurs de changements dans les parcours de certaines professionnelles, leur effet sur la structure organisationnelle demeure limité.

C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des changements dans la planification de la main-d'œuvre et l'organisation du travail. Dans plusieurs cas, ces changements prennent la forme de pratiques informelles. Il s'agira par exemple de la négociation des horaires, voire des congés parentaux, entre collègues. Une médecin raconte : « Il n'y a pas de soutien organisationnel. Nous devons discuter et trouver une solution avec nos collègues. Discuter avec tes collègues du meilleur moment où devenir enceinte et prendre un congé de maternité. Tu dois faire cela toute seule. Parce que nous

ne sommes pas syndiqués, les règles pour les autres employés de l'hôpital ne s'appliquent pas à nous.» (M10)

L'organisation du travail des médecins inclut peu de flexibilité puisque, d'une part, les patients et patientes leur sont directement confiés en tant que professionnel ou professionnelle, et non affectés à une équipe. D'autre part, les quotas à la formation limitent le nombre de nouvelles recrues, ce qui a une incidence directe sur la disponibilité de la main-d'œuvre, et donc sur le nombre de patients et patientes qui doivent être vus par chaque médecin. Ainsi, pour gagner en flexibilité, les médecins doivent trouver une façon de faire leur travail en moins de temps. Une médecin explique: «Une chose, probablement, qui pourrait être intéressante, c'est [...] être capable de réduire l'horaire de travail. Ce qui est très complexe actuellement parce qu'on n'a pas le droit d'occuper un demi-poste, donc veux, veux pas, si on prend un poste complet et qu'on travaille à mi-temps, ce sont les autres qui travaillent plus. [...] Je ne pourrais pas dire que je travaille 4 jours/semaine parce que qui va s'occuper de mes patients?» (M8)

À l'inverse, chez les pharmaciennes, bien que certaines contraintes liées à la gestion des horaires aient été identifiées, elles le sont dans une mesure beaucoup moins grande que chez les dentistes et les médecins. Cela s'explique notamment par le fait que les horaires sont planifiés, incluant les soirs et les fins de semaine, ce qui facilite l'organisation personnelle et organisationnelle. L'organisation du temps semble encore plus aisée pour les pharmaciennes en hôpital: «Les pharmaciennes choisissent de travailler à l'hôpital parce que ça leur offre de meilleures conditions. Dans les pharmacies privées, les pharmaciens travaillent une fin de semaine sur deux ou sur trois, et au moins une soirée par semaine. Ça a une influence sur la conciliation travail-famille, surtout pour celles qui ont de jeunes enfants.» (P1) Plus encore, en raison des horaires préétablis, il demeure possible de se faire remplacer: «Des fois, tu dois prendre soin d'un enfant malade, donc tu peux réduire tes heures de travail par semaine. C'est plus difficile de réduire tes heures si tu n'es pas à temps plein, mais c'est possible de le faire. La plupart des employeurs comprennent et sont ouverts à soutenir leurs employés. Mais c'est au cas par cas.» (P6)

Dans ce contexte qui vise à faciliter l'articulation travail-vie personnelle, la grossesse est perçue comme un enjeu de complexité variable. Il faut parfois adapter les tâches et un retrait préventif est parfois nécessaire. Une pharmacienne salariée, qui n'a pas bénéficié d'un retrait préventif et qui a dû modifier ses tâches pour protéger sa grossesse, raconte: «Mes collègues sont compréhensifs, mais ils

ne peuvent pas toujours couvrir mes tâches. Une femme enceinte ne devrait pas toucher à l'*isostatic* [une machine pour stériliser le matériel]. D'habitude, ils le faisaient pour moi. Mais si je suis la seule pharmacienne disponible [...]. Je ne peux pas respecter 100% des recommandations du médecin à cause de mon environnement de travail.» (P7-G)

Le travail d'équipe est perçu comme étant au cœur des nouvelles pratiques porteuses, mais il est peu favorisé dans le contexte actuel. Déjà mis de l'avant dans la philosophie de travail de plusieurs pharmacies, des modèles novateurs se développent également dans certaines cliniques médicales ou dentaires. Chez les dentistes, cette envie de favoriser et de valoriser le travail d'équipe s'inscrit dans un désir de contrer la culture de compétition, en proposant de nouveaux modèles organisationnels comme des regroupements collaboratifs de professionnels et de professionnelles. Les patients et patientes y sont pris en charge par l'équipe et non un ou une seule dentiste, ce qui permet une meilleure répartition des responsabilités et favorise l'équilibre travail-vie personnelle.

Il en va de même pour les cliniques qui choisissent d'élargir leur bassin d'employés et d'employées :

[La flexibilité dans la gestion des horaires], ça impliquerait qu'on ait un médecin dans la clinique qui ne fait rien et qui attend que quelqu'un lui demande de voir ses patients. Ça n'existe pas ce genre de disponibilité-là. (sourir) Quand les femmes prennent leur congé de maternité [...] nous sommes moins. C'est pourquoi nous avons opté pour être une grosse équipe. Comme ça lors de leur départ ça a moins d'impact sur l'équipe. [...] Dans mon ancienne clinique, nous étions six-sept quand il y en avait une qui partait en congé de maternité, c'était la fin du monde. (M17-G)

On constate que des pistes de solutions sont possibles, mais que pour être implantées et pour assurer que tous et toutes puissent en profiter, il est nécessaire de repenser l'organisation du travail. Ces changements doivent s'inscrire dans une optique de transformation de la culture professionnelle, laquelle inclut les standards de performance qui ont des effets particuliers sur les femmes. Comme le soutient un médecin gestionnaire : «J'entends encore des hommes dire qu'une femme médecin ne peut pas travailler autant qu'un homme puisqu'elle a des grossesses. Il y a une définition de la performance dans notre réseau, il va falloir la transformer.» (M18-G) Tant que la réussite sera mesurée à l'aune du modèle professionnel masculin traditionnel et organisé uniquement en fonction des

exigences de sa carrière, il ne sera pas possible d'instaurer des changements organisationnels durables favorisant le développement de modèles diversifiés et inclusifs, respectueux des autres rôles de vie assumés par ces professionnels et professionnelles.

CONCLUSION

La féminisation des effectifs en médecine, en dentisterie et en pharmacie a entraîné certains changements, mais elle n'a pas transformé la culture de ces professions. Les résultats de la recherche permettent d'avancer que les pharmaciennes disposent d'environnements et de conditions de travail plus favorables que les dentistes et les médecins, en grande partie à cause de l'organisation du travail, pour celles qui sont salariées en milieu hospitalier et en clinique privée. Pour les médecins et les dentistes, la plus grande présence des femmes ne semble pas avoir amorcé de changements organisationnels ou culturels marqués. Des écarts demeurent entre les femmes et les hommes exerçant la même profession, en matière de ségrégation horizontale et verticale. Le modèle professionnel développé il y a plusieurs décennies n'a pas été modifié, ou très peu, par l'arrivée des femmes. Au contraire, il est plutôt attendu de ces dernières qu'elles y adhèrent et le reproduisent. Un des enjeux systémiques découlant de ce modèle traditionnel est celui de la double injonction à la performance : celle du *care* envers ses proches, et celle liée à la performance médicale (Pas *et al.*, 2014).

La recherche a permis de constater que les trois professions analysées présentent des enjeux similaires, mais que ceux-ci sont modulés par les différentes structures organisationnelles existantes. La réalité des médecins est marquée par des défis particuliers au fait d'être travailleuses autonomes, ce qui limite, voire rend inexistantes, les possibilités de soutien organisationnel mises de l'avant dans les hôpitaux ou les cliniques où elles travaillent. Pour les dentistes, l'organisation du travail reposant sur la création et le maintien d'une clientèle génère un esprit de compétition entre collègues qui engendre de l'isolement. Les dentistes et les pharmaciennes peuvent être salariées ou propriétaires. Ces dernières subissent une forte pression à maintenir leur clientèle, ce qui restreint les possibilités de s'absenter et accroît la surcharge de travail, puisque la gestion de la clinique s'ajoute au travail de consultation.

Les dentistes et les pharmaciennes qui sont salariées jouissent de plus de flexibilité dans la gestion de leur temps et de moins grandes

responsabilités professionnelles hors travail ; elles sont les plus satisfaites de leur situation professionnelle et personnelle parmi les personnes rencontrées. Pour les pharmaciennes, la réorganisation du travail au cours des dernières décennies en s'appuyant sur une équipe de professionnels et professionnelles a facilité la mise en place et l'utilisation de mesures d'articulation travail-vie personnelle. Malgré certaines avancées, les résultats ont montré comment les standards de performance, comme définis par la culture organisationnelle, affectent les perceptions que ces femmes ont d'elles-mêmes en tant que « bonnes professionnelles » et « bonnes mères ». Cet aspect était commun aux médecins, aux dentistes et aux pharmaciennes.

À l'instar de Bleakley (2013), il faut reconnaître que les pratiques actuelles reproduisent des structures et des façons de faire patriarcales. C'est pourquoi il importe de construire une culture de profession qui serait plus égalitaire, et ce, dès la formation universitaire. Cette nouvelle approche pourrait ensuite se transmettre dans les organisations, notamment en favorisant la répartition des responsabilités et des dossiers entre les membres d'une équipe plutôt que de façon individuelle, à l'image du travail accompli par les pharmaciens et pharmaciennes. L'instauration de mesures de soutien aux autres rôles de vie est essentielle, mais il importe de situer ces mesures dans le contexte plus large d'une discussion sur les rapports sociaux de sexes qui placent encore aujourd'hui les femmes comme premières responsables des soins aux personnes. Dans ces professions qui ont au cœur de leur mission le bien-être des personnes et des populations, une réflexion et une réorganisation sont nécessaires afin de faire en sorte que les personnes qui sont celles sur qui repose le système puissent elles aussi évoluer dans des conditions qui respectent leurs limites et soutiennent leur bien-être et leur santé.

MÉDIAGRAPHIE

- Abraham, L. M. (2013). *Community health center strategies used to eradicate barriers to leadership by women*. ProQuest Information and Learning.
- Ayers, K. M. (2008). Gender differences in dentists' working practices and job satisfaction. *Journal of Dentistry*, 36 (5), 343-350.
- Bleakley, A. (2013). Gender matters in medical education. *Medical Education*, 47(1), 59-70.
- Burr, C. A. (2010). The mentoring experiences of executive pharmaceutical women: a phenomenological study. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Management*, University of Phoenix, 216 p.
- Branin, J. J. (2009). Career Attainment among Healthcare Executives: Is the Gender Gap Narrowing? *Forum on Public Policy Online*, 2009(2), 11 p.
- Buddeberg-Fischer, B., Stamm, M. et Buddeberg, C. (2010). The impact of gender and parenthood on physicians careers – professional and personal situation seven years after graduation. *BMC Health Service Research*, 10(1), 40.
- Cacouault-Bitaud, M. (2001). La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige? *Travail, genre et sociétés*, 1(5), 91-115.
- Calás, M. B., Smircich, L. et Holvino, E. (2014). Theorizing Gender-and-Organization. In *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*.
- Carvajal, Manuel J. et Popovici, I. (2016). Interaction of gender and age in pharmacists' labour outcomes. *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 7, 23-29.
- Cochran, A., Freischlag, J. A. et Numann, P. (2013). Women, Surgery, and Leadership. *JAMA Surgery*, 148(4), 312.
- Collège des médecins du Québec (2018). *Effectifs médicaux*, <<https://www.fmsq.org/fr/profession/repartition-des-effectifs-medicaux>>.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.
- Collin, J. (1992). Les femmes dans la profession pharmaceutique au Québec: rupture ou continuité? *Recherches féministes*, 5(2), 31-56.
- Dacre, J., et Shepherd, S. (2010). Women and medicine. *Clinical Medicine*, 10(6), 544-547.
- Dedobbeleer, N., Contandriopoulos, A. P. et Pineault, R. (1980). *Femmes médecins du Québec*, Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Université de Montréal.
- Deriaz, S., Bridel Grosvernier, L. et Tissot, J.-D. (2010). Profession médecin: choix et perspectives selon le genre. *Revue médicale suisse*, 6(257), 1438-1442.
- Duchamp, D. et Persson, S. (2012). Vers des Médecins-Managers-Mentors? Premiers résultats d'un accompagnement concerté dans un CHU. *Revue Management et Avenir*, 142-161.
- Edmunds, L. D., Ovseiko, P. V., Shepperd, S., Greenhalgh, T., Frith, P., Roberts, N. W. et Buchan, A. M. (2016). Why do women choose or reject careers in academic medicine? A narrative review of empirical evidence. *The Lancet*, 388(10062), 2948-2958.
- Fédération des médecins spécialistes du Québec (2018). *Effectifs médicaux*, <<https://www.fmsq.org/fr/profession/repartition-des-effectifs-medicaux>>.
- Geibel, M. A. et Mayer, M. (2016). Gender-specific differences – first results from a survey on dental surgery. *Journal of Gender Studies*, 25(1), 3-9.

- Goldin, C. et Katz, L. F. (2016). A most egalitarian profession: Pharmacy and the evolution of a family-friendly occupation. *Journal of Labor Economics*, 34(3), 705-746.
- Gross, D. et Schäfer, G. (2011, March). «Feminization» in German dentistry. Career paths and opportunities – A gender comparison. In *Women's Studies International Forum*, vol. 34, n° 2, 130-139, Pergamon.
- Hirata, H. et Kergoat, D. (2017). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. *Travailler*, 1, 163-203.
- Ku, M. C. (2011). When Does Gender Matter? Gender Differences in Specialty Choice Among Physicians. *Work and Occupations*, 38(2), 221-262.
- Labbé, J. (2015, 30 septembre). La profession de médecin se féminise, surtout au Québec. *ICI Radio-Canada*. Montréal: Radio-Canada.ca. Consulté à : <<http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/741534/femmes-medecins-profession-metier-por-trait-rapport-icis-quebec>>.
- Magnusson, C. (2016). The gender wage gap in highly prestigious occupations: A case study of Swedish medical doctors. *Work, employment and society*, 30 (1), 40-58.
- McLean, M. R. (2010). *Analyzing the Relationship of Geographic Mobility and Institutional Prestige to Career Advancement of Women in Academic Medicine Pursuing Midcareer-, Senior-, or Executive-Level Administrative Positions: Implications for Career Advancement Strategies*. George Washington University.
- Morahan, P. S., Rosen, S. E., Richman, R. C. et Gleason, K. A. (2011). The Leadership Continuum: A Framework for Organizational and Individual Assessment Relative to the Advancement of Women Physicians and Scientists. *Journal of Women's Health*, 20(3), 387-396.
- O'Keefe, J. P. (2001). La révolution tranquille en dentisterie, *Journal de l'Association dentaire canadienne*, 67 (2), 67.
- Ordre des dentistes du Québec (2017), *Statistiques*, <<http://www.odq.qc.ca/Publications/Statistiques/tabid/290/language/fr-CA/Default.aspx>>.
- Ordre des pharmaciens du Québec (2018), *Rapport annuel 2017-2018*, <https://www.opq.org/doc/media/4004_38_fr-ca_0_opq_rapportannuel_20172018_final_web.pdf>.
- Pallavi, S. K. et Rajkumar, G. C. (2011). Professional practice among woman dentist. *Journal of International Society of Preventive and Community Dentistry*, 1 (1), 14.
- Papin, F. (2013). Femmes et leadership: un mariage gagnant pour la médecine. *Femmes et leadership: un mariage gagnant pour la médecine*, 12-17.
- Pas, B., Peters, P., Doorewaard, H., Eisinga, R. et Lagro-Janssen, T. (2014). Supporting “superwomen”? Conflicting role prescriptions, gender-equality arrangements and career motivation among Dutch women physicians. *Human Relations*, 67(2), 175-204.
- Pastor Gosalbez, M. I., Belzunegui Eraso, A. et Ponton Merino, P. (2012). Women in the Health Profession: Between Equality and Inequalities. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 30 (2), 497-518.
- Pololi, L. H., Civian, J. T., Brennan, R. T., Dottolo, A. L. et Krupat, E. (2013). Experiencing the Culture of Academic Medicine: Gender Matters, A National Study, *Journal of General Internal Medicine*, 28 (2), 201-207.
- Programme d'aide aux médecins du Québec (PAMQ), 2018, Rapport annuel 2017-2018, http://www.pamq.org/assets/pdf/RA_2017-18_PAMQ_WEB.pdf

- Puryer, J., Woods, K., Terry, J., Sandy, J., et Ireland, A. J. (2018). The confidence of undergraduate dental students when carrying out prosthodontic treatment and their perception of the quality of prosthodontic education. *European Journal of Dental Education*, 22(1), e142-e148.
- Rajeh, M., Hovey, R. et Esfandiari, S. (2014). An inquiry into female dentists' professional lives and concerns. *Open Journal of Social Sciences*, 2 (08), 121.
- Rosende, M. (2002). La division sexuelle du travail chez les médecins: une étude de cas. *Cahiers du Genre*, 1 (32), 25-41.
- Salas-Lopez, D., Deitrick, L. M., Mahady, E. T., Gertner, E. J. et Sabino, J. N. (2011). Women leaders-challenges, successes, and other insights from the top. *Journal of Leadership Studies*, 5 (2), 34-42.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities* (Fourth edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Walsh, J. (2013). Gender, the Work-Life Interface and Wellbeing: A Study of Hospital Doctors. *Gender, Work and Organization*, (20) 4, 439-453.

PARTIE 3
PROFESSIONS EN
TRANSFORMATION

CHAPITRE 8

La mixité au travail comme facteur de progression et de rétention : l'exemple des services correctionnels québécois

SOPHIE BRIÈRE, ANTOINE PELLERIN,
ANNE-MARIE LAFLAMME ET JULIE MAUDE LAFLAMME

INTRODUCTION

Contrairement à ce que les gens pourraient croire, les postes d'agents et d'agentes de services correctionnels des établissements de détention québécois sont occupés autant par des femmes que par des hommes. Cela n'a toutefois pas toujours été le cas, puisque les femmes ne formaient que 13,3% des effectifs au début des années 1990. Ce n'est qu'après avoir été visés par le *Programme d'accès à l'égalité de la fonction publique pour les femmes*¹, lequel fut déployé par le gouvernement du Québec en 1992, que les établissements de détention ont vu leurs effectifs féminins monter en flèche.

Les obstacles rencontrés par les femmes qui œuvrent dans ce milieu sont connus et documentés. Les établissements de détention véhiculent généralement une culture masculine et valorisent une vision particulièrement stéréotypée du rôle de l'agent de services

-
1. Rappelons les objectifs de ce programme : «L'objectif général du programme consiste à accélérer la progression vers l'atteinte des objectifs ultimes de représentation des femmes là où elles sont encore sous-représentées et à assurer leur représentation équitable dans toutes les catégories d'emploi. Pour ce faire, le Secrétariat du Conseil du trésor a fixé des objectifs de représentation et des mesures qualitatives facilitant l'atteinte des objectifs numériques. Les objectifs de représentation sont au niveau gouvernemental. Dans la majorité des catégories et des corps d'emploi ciblés, le programme exige, à compétence égale, l'engagement d'une femme une fois sur deux lors de la tenue de concours.» (Conseil du trésor, 1992)

correctionnels idéal (Bourbonnais *et al.*, 2008; Britton, 1997; Carlson *et al.*, 2003; Dubois, 1992; Jurik, 1988; Matthews *et al.*, 2010). Le secteur carcéral est un environnement reconnu pour son niveau de stress important, voire propice à l'épuisement professionnel (Bourbonnais *et al.*, 2005). Un des principaux facteurs de stress est associé aux conflits de rôle entre l'aide et le contrôle des personnes détenues et aux mauvaises relations avec les collègues et les détenus masculins.

Ces attitudes peuvent se manifester de différentes façons : harcèlement sexuel, luttes de pouvoir ou isolement des femmes (Hemmens *et al.*, 2002). La surcharge de travail des femmes et les faibles possibilités de progression sont apparues également comme des obstacles importants à leur progression de carrière (Armstrong et Griffin, 2004; Bourbonnais *et al.*, 2005; Bourbonnais *et al.*, 2008, Carlson *et al.*, 2003). Les femmes ne bénéficient pas du même soutien organisationnel que celui qui est accordé à leurs confrères. Les assignations des femmes dans des fonctions correspondant aux rôles traditionnellement féminins, par exemple à vocation administrative, empêchent une grande partie de celles-ci d'avoir des interactions avec les détenus, ce qui les prive, ce faisant, de démontrer leurs compétences pour obtenir des promotions (Belknap, 1991; Britton, 1997; Britton, 2003; Dubois, 1992; Griffin, 2001; Jurik, 1988). La conciliation travail-famille représente aussi un défi important pour les femmes qui sont perçues comme étant moins disponibles (Britton, 2003).

À première vue, tous ces obstacles portent à croire qu'une femme qui choisit le métier d'agente de services correctionnels n'aura pas l'occasion de gravir les échelons au sein de son milieu de travail et qu'elle risque éventuellement de quitter son emploi. Or, ce métier historiquement masculin, en plus de s'être féminisé de façon importante au Québec au cours des dernières années², est aujourd'hui caractérisé par un excellent taux de rétention des femmes³, ainsi que par la présence de plusieurs femmes dans des postes de gestion.

Mais comment expliquer cette rétention et cette progression, et quel en est l'effet sur le plan organisationnel? C'est ce que nous avons cherché à savoir en menant une recherche sur les services correctionnels québécois et en procédant à des entretiens semi-dirigés auprès d'agentes, d'agents et de gestionnaires œuvrant au sein de deux importants établissements de détention situés au Québec.

-
2. Elles forment aujourd'hui 40% des effectifs et même 48% dans les grands établissements (ministère de la Sécurité publique, 2017).
 3. Environ 95%, toujours selon les chiffres du ministère de la Sécurité publique.

Nous avons cherché à mieux comprendre la réalité de ce milieu, telle qu'elle est vécue par les personnes qui y font carrière, à mieux cerner le parcours des femmes qui exercent le métier d'agente de services correctionnels, le tout en portant notre attention plus particulièrement sur le contexte organisationnel des établissements de détention. Nous avons également cherché à établir les pratiques organisationnelles qui ont pu favoriser le cheminement de carrière des femmes qui pratiquent ce métier. Enfin, nous avons tenté de voir s'il existe encore des obstacles qui nuisent à la rétention et à la progression des femmes, malgré les statistiques encourageantes mentionnées précédemment.

Avant de présenter les résultats de notre collecte de données, nous croyons tout d'abord utile d'exposer les principaux constats des recherches qui ont été menées à ce jour sur la situation des femmes qui exercent le métier d'agente de services correctionnels.

Stress et épuisement professionnel

Le milieu carcéral constitue un environnement stressant. Les études menées sur les agentes de services correctionnels montrent que leur emploi génère beaucoup de stress et mène parfois à l'épuisement professionnel (Finney, Stergiopoulos, Hensel *et al.*, 2013). L'épuisement professionnel peut survenir lorsque les femmes entretiennent de mauvaises relations avec leurs collègues et avec les détenus, lorsqu'elles ressentent trop de pression liée à leur travail, lorsqu'elles ont une surcharge de travail et lorsqu'elles ont de faibles possibilités de progression (Armstrong et Griffin, 2004; Bourbonnais *et al.*, 2005; Bourbonnais *et al.*, 2008, Carlson *et al.*, 2003).

Conflit de rôle entre l'aide et le contrôle

Les études montrent que de façon récurrente, les femmes vivent un conflit de rôle entre ce qui est attendu d'elles sur le plan du contrôle à exercer sur les détenus et quant à la relation d'aide qu'elles doivent entretenir avec ceux-ci. Alors que l'aspect « contrôle et surveillance » du métier est valorisé, les femmes sont considérées comme étant meilleures pour écouter et aider les détenus. Le fait que les femmes soient sous-estimées en raison de la vision stéréotypée et sexiste du rôle d'un agent de services correctionnels « idéal » constitue un obstacle important à leur progression.

Le manque de reconnaissance vécu par celles-ci se répercute à toutes les étapes de leur cheminement de carrière, de l'embauche aux

promotions. Les assignations ont un effet majeur sur les chances éventuelles d'obtenir un avancement de carrière, car la polyvalence, laquelle se mesure par le nombre d'expériences variées, peut influencer l'évaluation pour une promotion. De telles possibilités dépendent, entre autres, de la qualité des relations avec les supérieurs. Or, les femmes présentent plus de difficulté à entretenir de bons liens avec leurs supérieurs en raison de la vision négative que ces derniers entretiennent de leur rôle au sein de l'organisation. Ainsi, selon certains auteurs, les superviseurs utiliseraient parfois leur pouvoir discrétionnaire afin de restreindre les femmes dans leurs possibilités d'assignation, ce qui aurait une incidence directe sur leurs possibilités de progresser (Jurik, 1985).

Attitude hostile des hommes envers les femmes

Des auteurs comparent la culture des établissements de détention à une culture militaire. L'accent mis sur la sécurité des lieux jumelé à une perception négative de la capacité des femmes à assurer le contrôle et la surveillance des détenus génère une attitude hostile des hommes à l'égard de celles-ci. Cela fait en sorte que les femmes sont isolées, harcelées sexuellement et victimes de luttes de pouvoir. Les cas de harcèlement sexuel peuvent conduire à l'épuisement professionnel. Cette affection suscite un nombre important de symptômes psychologiques qui diminuent le bien-être des employés, qui perturbent leur performance et qui peuvent conduire au départ du milieu de travail (Savicki *et al.*, 2003).

Pour compenser l'exclusion qu'elles vivent, certaines agentes décident de nouer des liens plus personnels avec les détenus, ce qui n'est généralement pas acceptable pour l'employeur et ce qui peut entraîner leur congédiement ou des difficultés en vue d'une éventuelle progression de carrière (Hemmens *et al.*, 2002).

Faible reconnaissance de l'organisation

Les agentes de services correctionnels sont généralement moins soutenues et reconnues que leurs confrères, tant de la part de leur organisation en général que de leurs supérieurs immédiats (Jurik, 1985; Bademci, Karadayı et Pur Karabulut, 2016; Burdett, Gouliquer et Poulin, 2018). La discrimination que vivent les agentes de services correctionnels peut être liée à la culture masculine dominante. Par exemple, les femmes sont souvent contraintes à faire des tâches de bureau, car leurs supérieurs masculins considèrent que c'est leur

«rôle». Les femmes sont donc confinées dans des postes inférieurs dont les possibilités de promotion sont minces. Certains estiment que seul un homme peut effectuer la supervision adéquate d'un autre homme. Les femmes sont ainsi privées d'avoir les responsabilités les plus valorisées au sein de l'organisation, et ce sont ces tâches dont elles sont exclues qui peuvent leur permettre de bâtir leur réputation à l'interne et de progresser (Belknap, 1991; Britton, 1997; Britton, 2003; Dubois, 1992; Griffin, 2001; Jurik, 1988).

Dans le même ordre d'idées, les femmes considèrent ne pas recevoir un traitement égal aux hommes dans les relations interpersonnelles, dans les évaluations de performance, dans les possibilités d'affectation et dans les occasions d'avancement. Elles perçoivent également qu'elles sont traitées de façon inéquitable lors des évaluations pour une promotion. Le fait de réaliser que les possibilités d'obtenir de l'avancement sont limitées en raison de leur genre, de vivre de l'exclusion et de la discrimination de façon routinière et de faire face à des attitudes hostiles de la part des collègues et des superviseurs affecte nécessairement l'aspiration des femmes à avancer dans la profession (Pogrebin et Pool, 1998).

Conciliation travail-famille

Alors que les agentes et les agents de services correctionnels aspirent généralement aux mêmes objectifs de carrière, ce sont les femmes qui sont la plupart du temps poussées à renoncer à leur progression en raison de l'importance des responsabilités familiales et domestiques qu'elles assument. Ces responsabilités qui semblent leur revenir *de facto* réduisent leurs options en matière d'heures de travail, d'horaire, d'emplacement du travail, de transfert et de voyage. Ensuite, les employés qui sont libres de travailler pendant de longues heures sont perçus par les employeurs comme étant plus engagés envers l'organisation et de bons candidats pour des augmentations de salaire et des promotions.

En outre, pour obtenir une promotion, certaines femmes sont forcées de mettre de l'avant leur carrière au détriment de leur famille, car elles considèrent qu'elles doivent faire des sacrifices (Matthews *et al.*, 2010).

Tokenism

Dans le contexte de ce chapitre, le tokenism consiste à mettre de l'avant quelques femmes ou à les nommer dans des postes de décision uniquement pour montrer que cela est possible dans un milieu qui demeure fortement masculinisé⁴. Lorsque les femmes sont peu nombreuses dans un milieu traditionnellement masculin, elles peuvent être considérées comme des *tokens*. C'est généralement le cas des agentes de services correctionnels et concrètement, cela signifie qu'elles peuvent être instrumentalisées pour laisser entendre que l'organisation au sein de laquelle elles œuvrent est égalitaire, alors que cela n'est pas vraiment le cas. L'exemple classique consiste à nommer une femme dans un poste de direction sans lui donner réellement de pouvoirs, pour ensuite se targuer d'avoir une direction féminine.

Être *token* signifie aussi, dans le cas des femmes, être évaluée et considérée uniquement à l'aune de son genre. Cela est particulièrement vrai chez les agentes de services correctionnels, où les réussites et les échecs qu'elles vivent sont associés d'abord et avant tout à leur genre et aux stéréotypes qui sont véhiculés sur celui-ci. Si une altercation physique avec un détenu tourne mal, ce sera parce qu'il y avait trop de femmes en service. Si les détenus sont moins violents, ce sera grâce à l'approche plus douce des femmes. Aussi, lorsqu'une erreur sera commise par une femme, ce seront toutes les femmes qui feront l'objet de reproches. Le fait d'être en minorité dans un groupe, comme c'est souvent le cas des femmes qui occupent le métier d'agentes de services correctionnels, fait porter toute l'attention sur ce qui fonde le statut minoritaire et entraîne un éventail de situations discriminatoires (Dubois, 1992; Jurik, 1985; Pogrebin et Poole, 1998).

Éducation et attentes plus élevées

Les hommes et les femmes semblent présenter un niveau de satisfaction similaire à l'égard de leur emploi, mais pas pour les mêmes raisons. La principale différence est que les femmes ont en moyenne un niveau d'éducation plus élevé et ont donc également des attentes plus élevées concernant leur carrière (salaire, défis, promotions) ainsi que la façon dont elles souhaitent être traitées par l'organisation et leurs collègues. Toutefois, ces attentes peuvent ne

4. Traduction et adaptation de définition du *Dictionary Cambridge*: <<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/token>>.

pas cadrer avec la réalité du travail dans un environnement typiquement masculin. En effet, celui-ci est souvent caractérisé comme étant hostile, sexiste, restrictif et discriminatoire à l'égard des femmes. De ce fait, les agentes de services correctionnels ayant un niveau d'éducation plus élevé peuvent être insatisfaites de leur emploi lorsque celui-ci ne satisfait pas leurs attentes. En somme, les femmes considèrent qu'il y a moins d'occasions de progression pour elles que pour les hommes (Belknap, 1991 ; Griffin, 2001 ; Jurik et Halemba, 1984).

Mécanismes d'adaptation et de rétention

En réponse aux nombreux obstacles évoqués précédemment, les agentes de services correctionnels développent certains mécanismes de protection et cherchent à s'adapter. Elles chercheront notamment à développer des relations positives avec leurs pairs (Armstrong et Griffin, 2004), à projeter une image professionnelle et à tenter de se démarquer en développant des compétences particulières et uniques (Jurik, 1988). Dans tous les cas, les stratégies développées par les agentes et sur lesquelles la littérature a insisté sont de l'ordre des stratégies individuelles.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Afin de comprendre comment la rétention et la progression des agentes de services correctionnels québécois se portent aussi bien malgré les nombreux obstacles recensés dans la littérature, nous avons procédé à une étude exploratoire qualitative auprès de femmes qui œuvrent dans deux établissements de détention importants situés au Québec. Au total, 43 personnes ont été rencontrées en entrevues de groupe ou individuelles à Montréal et à Québec. Plus précisément, 26 agentes (dont certaines étaient chefs d'équipes), 12 agents et 5 gestionnaires. Des visites sur les lieux ont également été réalisées par l'équipe de recherche.

RÉSULTATS

La collecte de données a permis de dégager plusieurs constats expliquant la progression des femmes. Ces éléments concernent principalement les pratiques de gestion des ressources humaines, la transformation de l'emploi et le climat organisationnel.

Ouverture du recrutement et concours

Puisque les femmes sont de plus en plus présentes dans les différents programmes d'enseignement, les établissements de détention ont élargi leur bassin de recrutement de manière à retenir des candidatures issues d'un éventail de programmes. D'ailleurs, nous avons constaté que la criminologie semble attirer beaucoup de femmes, comme le mentionne cette agente : « J'ai fait une spécialité en criminologie. J'étais fascinée par la question : "Pourquoi on devient criminel ?" » La mise sur pied d'une formation collégiale sur mesure pour le métier d'agente de services correctionnels ainsi que le recrutement par concours de la part du ministère de la Sécurité publique semblent également avoir favorisé la venue des femmes dans ce métier traditionnellement masculin. Une agente en témoigne : « Moi je ne savais pas que le métier existait dans le fond au secondaire. Je savais que je voulais travailler avec les lois et je voulais avoir l'autorité et je savais que je m'en allais en technique policière. Quand je suis arrivée au cégep au Campus Notre-Dame-de-Foy, c'est là que je me suis rendu compte que ça existait parce que j'ai vu le programme. » Un gestionnaire ajoute : « Les femmes réussissent mieux dans les examens, dans les concours, parce que vous savez que dans la fonction publique, c'est un passage obligé. »

Rémunération et avantages sociaux

La rémunération globale à laquelle ont accès les agents et agentes de services correctionnels ainsi que les avantages sociaux qui sont mis à leur disposition semblent avoir un effet positif, à la fois sur le recrutement et sur la rétention. En comparaison avec les autres métiers et professions qui comportent des responsabilités liées à la sécurité ou à la relation d'aide, les services correctionnels offrent des conditions nettement plus intéressantes, comme le mentionnent ces agentes : « Pourquoi j'avais choisi cette formation-là au départ, ce n'était pas du tout pour être gardienne de prison, cela est sûr. Je voulais plus travailler auprès des jeunes et par la force des choses, je me suis ramassée ici, parce que dans le temps, il y avait moins de débauchés du côté des juvéniles. Donc c'est pour cela que je suis ici. Je suis restée pour le salaire. En fait, au départ, je suis restée pour le salaire. » Un agent souligne également ceci : « On a le 3^e meilleur fonds de pension de toute la fonction publique. N'oubliez pas cela. C'est énorme. C'est les juges, c'est la Sûreté du Québec et c'est nous autres. »

Mobilité

La collecte de données a montré que la mobilité entre les centres de détention est possible, contrairement à d'autres milieux comme le milieu policier. Cette mobilité facilite la poursuite d'une carrière dans le secteur et même la conciliation avec la famille, comme le montre ce témoignage: « Nous autres, on vient de la ville A et on est déménagé à la ville B pour faire notre cours, mais on voulait revenir à la ville A. On a appliqué les deux pour le service correctionnel et on a été engagés. Après, on a demandé notre transfert pour ici, pour revenir avec la famille. »

Stabilité des horaires de travail

La stabilité des horaires de travail a été identifiée par plusieurs comme un élément qui favorise l'articulation entre le travail, la vie familiale et la vie sociale. Bien que les premières années de métier n'offrent pas une telle stabilité, lorsqu'une agente ou un agent cumule quelques années de travail, il devient possible de se prévaloir d'un horaire régulier. Une agente mentionne à ce sujet: « Lorsque tu deviens régulier, il y a une régularité qui s'installe, car on a le même *shift* de travail, le même secteur, le même horaire. »

Congé parental

En plus du Régime québécois d'assurance parentale, les agentes de services correctionnels qui œuvrent dans des établissements de juridiction provinciale ont accès à un programme de retrait préventif avec indemnisation, lequel est possible en vertu de la *Loi (québécoise) sur la santé et la sécurité du travail*. Sur la question du retrait préventif, une gestionnaire a ajouté ce qui suit: « Des tentatives ont été faites pour donner du travail administratif aux femmes durant leur grossesse, mais cela n'a pas fonctionné car les contacts avec les détenus étaient toujours possibles. Les hommes étaient plus ou moins en accord avec cela, car même si les femmes ne sont pas en contact direct avec les détenus, elles sont encore dans une prison et ce n'est pas le milieu le plus sécuritaire pour une femme enceinte. »

Programme d'aide aux employés

Il existe un programme d'aide dont les employés peuvent se prévaloir. Selon une gestionnaire, « la plus grosse partie de ces programmes c'est la volonté des employés à aller la chercher ». Selon

les gestionnaires des établissements, ce programme est de plus en plus utilisé, notamment par les femmes. Cela dit, il demeure que certaines personnes rencontrées doutent de la confidentialité du processus. Une agente a mentionné :

Il y a de l'aide d'offerte, mais personne ne va la chercher, car les gens se disent que de toute manière tout va se savoir. D'autres témoignages indiquent qu'il est possible de se prévaloir d'une aide extérieure à l'établissement « si quelqu'un voudrait [*sic*] faire affaire au programme d'aide que nous offrons mais qui n'est pas à l'aise de faire affaire avec le personnel que nous avons ici, nous pouvons faire affaire aux professionnels de Québec. (Une gestionnaire)

Baisse des ressources pour la formation sur les techniques d'intervention

Plusieurs des répondantes et répondants ont parlé de l'importance de la formation continue en emploi, principalement sur le plan des techniques d'intervention. Dans un contexte où les résultats montrent une croyance persistante selon laquelle les femmes sont moins fortes que les hommes, cette perception, selon un gestionnaire, pourrait être corrigée si on donnait de la formation plus rigoureuse.

Les techniques sont très efficaces. J'en ai pratiqué au début de ma carrière. Il y a des points de pression et peu importe la grosseur de la personne, tu réussis à la mettre par terre. Le problème, c'est qu'on ne les pratique pas assez. Ça n'est pas un réflexe pour nos agents de le faire [...] si on se projette dans un contexte où les femmes auraient des formations fréquentes et efficaces d'autodéfense et qu'elles avaient davantage d'outils, l'image de la femme faible que les détenus ont n'existerait plus.

Le problème est qu'il est difficile d'offrir toutes ces formations en raison de leur coût. Une gestionnaire mentionnait à ce sujet : « Une collègue de la sécurité publique dans une autre organisation gouvernementale me faisait part des budgets qu'ils avaient et je n'en revenais pas que nous n'ayons pas ça. Il n'y a jamais d'argent pour rien. »

Évaluation non systématique du rendement

Les résultats montrent qu'il existe un processus formel d'évaluation du rendement, mais que celui-ci n'est pas fait de façon systématique et que son application est variable selon les gestionnaires. Une agente mentionne à ce sujet : « En théorie, on est censé être évalué aux années, mais ce n'est pas vraiment le cas. [...] Moi ça fait deux ans que je suis ici et je serais supposée [*sic*] avoir eu deux rencontres, mais

je n'en ai pas eu une encore.» Une autre affirme : «Il faut se donner notre tape dans le dos entre nous, car il n'y a pas vraiment d'encouragement, de rapport qui nous est fait sur les choses positives que nous faisons quotidiennement.» D'autres agentes ont mentionné avoir eu plusieurs évaluations, mais elles en mettent en doute la validité. «Moi, ça fait 3 ans et demi et j'en ai déjà eu trois évaluations par un cadre qui ne m'avait jamais vu travailler. Ils doivent se baser sur les dires des gens [...] Selon moi, ces évaluations ne sont pas vraiment valides.» La révision du processus d'évaluation figure parmi le discours des gestionnaires rencontrés. «Ça fait aussi partie des choses que je me suis tâché de changer. [...] On essaie de faire comprendre aux gens que les évaluations sont importantes et qu'elles sont là pour le bien des employés et non pas pour qu'ils se fassent taper sur la tête. Il faut changer cette mentalité qui trotte dans la tête des employés depuis quelques années, puisqu'avant les évaluations n'étaient pas très bien faites.»

Aider à la réinsertion sociale

Alors que les services correctionnels ont traditionnellement été associés à la surveillance et au contrôle des détenus, plusieurs ont parlé d'un emploi désormais axé sur la relation d'aide et de l'objectif de favoriser la réinsertion sociale des détenus. Comme le montre ce témoignage : «L'impression que je vais peut-être aider une personne, sur un aspect de sa vie, et qui pourrait l'aider à ne pas revenir est une source de motivation pour moi.» Un agent mentionne également : «Bien, moi, personnellement, cela fait neuf ans que je fais de la réinsertion sociale. Cela me valorise.» Une autre agente souligne les changements liés à ce rôle de réinsertion : «Toute la réinsertion, d'aider ces personnes-là à se reprendre en main, d'aider ces gens-là à cheminer, à faire des prises de conscience, à participer à des programmes de réinsertion, parce qu'ici, on a une panoplie de programmes. Donc cela nécessite qu'au niveau de l'accompagnement, tu développes un lien avec les personnes et au fil des années, notre approche a changé.»

Action et variété des tâches

Le métier d'agent et d'agente de services correctionnels est loin d'être routinier. Comme le mentionne cette gestionnaire : «Ce métier n'est donc pas uniquement de la surveillance. On pourrait penser qu'au début on fait que de la surveillance et que nos idées ne seront

pas prises en considération, mais ce n'est pas vrai, je le dis à mes agents, ma porte est toujours ouverte si vous avez des idées à partager.» Pour d'autres, c'est un métier qui contient beaucoup de défis. «Si tu es une femme qui a envie de faire une carrière, il y a des gens qui vont rester agentes toute leur vie. Un établissement comme ici, il y a une multitude de postes qui vont s'ouvrir à toi donc avoir une belle carrière est facile.»

Tâches identiques pour les femmes et les hommes (exception faite des fouilles à nu)

Règle générale, les agentes de services correctionnels se voient attribuer les mêmes responsabilités et les mêmes tâches que leurs confrères. Les fouilles à nu font toutefois exception à ce chapitre. Le témoignage de cet agent confirme cette similarité dans les tâches qui sont confiées aux personnes qui œuvrent dans les services correctionnels :

Avec les contraintes de sexe, elles ne peuvent pas tout faire. C'est pratiquement pareil pour nous autres aussi si on va dans une détention avec une population carcérale féminine. On serait ramené à la même chose. On va prendre un exemple : travailler à l'admission. À une admission dans une détention d'hommes, il y a très peu de choses à faire par une femme, parce qu'il y a des fouilles. Elles ne peuvent pas faire la fouille à nu sur un homme et c'est pratiquement pareil pour un homme dans une détention de femmes. Il ne peut pas faire cela non plus. Donc on va dire que hormis ces deux cas-là ou du moins, ce cas-là, on fait tous le même boulot.

Une gestionnaire souligne à cet égard l'enjeu lié à la proportion hommes-femmes dans les équipes : «C'est pour cela qu'il faut garder une proportion. C'est important de garder une proportion globale dans chacun des établissements, mais c'est aussi important d'avoir une proportion sur chacune des équipes de travail.»

Baisse de la violence et augmentation du dialogue avec les détenus

Les agents et agentes de services correctionnels ne travaillent plus comme avant. Cela a été mentionné à plusieurs reprises au cours des entrevues. Comme le mentionne cette agente : «Je veux dire, avec les armes intermédiaires qui ont été mises et les nouveaux protocoles et les choses, il faut intervenir de façon plus sécuritaire, pas rapidement et avec les protocoles, la communication avant d'interagir

physiquement, parce que quand je suis rentrée, on rentrait dans la cellule et je n'ai jamais reculé. Mais à cette heure, ce n'est plus de cette façon-là qu'on doit faire les interventions.»

La discussion est devenue un rempart à la violence, selon ce gestionnaire: «Le mieux, c'est de parler avec les détenus. De cette manière, ils vont les connaître et cela les protège si l'on veut moins de violence puisqu'il est très rare que l'on va frapper quelqu'un que l'on connaît.» Les agents considèrent favorablement ce changement dans la pratique du métier: «Moi, je dirais un impact majeur, parce que cela a amené une autre approche. Cela a humanisé le milieu.» (Agent) Ces changements s'inscrivent également dans un contexte où les agentes et agents doivent composer avec la détresse psychologique de plus en plus grande chez les détenus et des ressources insuffisantes pour les appuyer. Comme le mentionne un agent: «En tout cas, ce n'est pas parce qu'il y a des psychologues, des psychiatres ici, parce qu'on n'en a pas.»

Certains gestionnaires associent ces nouvelles façons de faire à l'arrivée des femmes dans le milieu carcéral: «Si on a un détenu qui a des idées suicidaires, le gars va aller le voir et lui demander si c'est fini, tandis que la fille va plus le questionner, vérifier ses besoins et se soucier de lui.»

Utilisation d'outils, techniques et équipe spécialisée

La diminution des interventions physiques et violentes qui étaient monnaie courante dans le passé s'est traduite par le développement de nouvelles techniques et le recours à des équipements permettant de gérer les altercations plus efficacement. Comme en témoigne cette gestionnaire: «La force physique, sur 31 ans de travail, ça a changé. Au début, quand j'ai fait partie de l'équipe d'intervention, on s'entraînait. On n'avait rien à part des boucliers et des PA24 [...] Il y a moins de risques de blessures [aujourd'hui], autant d'un côté que de l'autre.»

D'autre part, des équipes spécialisées ont été mises sur place à l'interne pour désamorcer correctement et sans dommages physiques les situations qui tournent mal, comme le relate ce gestionnaire: «Le SWAT, on les appelle quand on en a besoin, dans des situations où le détenu a fabriqué une arme artisanale dans sa cellule, quelqu'un qui se barricade, qui se désorganise, qui bloque sa cellule de manière à nous empêcher de le voir user d'eau de Javel.»

Droits des détenus et documentation des procédures d'intervention

Selon certaines personnes rencontrées, la transformation du métier et le discrédit associé aux interventions musclées découlent entre autres de la possibilité de plus en plus grande pour les détenus de faire respecter leurs droits et par l'obligation qu'ont désormais les établissements de détention de documenter leurs interventions et de rendre des comptes auprès de diverses institutions publiques. Une gestionnaire souligne à cet égard : « C'est très normé en milieu carcéral. On est contrôlé par plein de monde : le protecteur du citoyen, les avocats et les gens de notre ministère. On doit rendre des comptes. Beaucoup plus qu'avant. »

Mentionnons également que plusieurs personnes, principalement des agents masculins, associent la documentation de plus en plus grande des procédures d'intervention avec l'avènement des femmes dans les postes de gestion. Une agente refuse toutefois de faire ce lien :

Je ne pense pas. C'est à cause de la politique. Dans leurs perceptions, un gars ne demanderait pas ça. Avant, c'était une claque sur la gueule. C'était réglé et on n'en parle plus et on passe à un autre appel. Cela, c'était le temps des gars. Aujourd'hui, avec les femmes, c'est écriture par-dessus... La lourdeur administrative est terrible. [...] C'est que le détenu a plus de droits. Que ce soit des femmes agentes ou pas, cela ne change pas.

Postes de décision sur concours

La possibilité de gravir les échelons au sein des services correctionnels passe par des concours et cette situation semble favoriser les femmes, selon ce gestionnaire : « Généralement, elles réussissent mieux dans leurs études et elles réussissent mieux aussi dans les examens. Elles performant davantage, ce qui fait qu'on se ramasse souvent avec des listes de déclarations d'aptitudes, des LDA. »

Les agents, et particulièrement les agentes, qui ont été récemment embauchés ont également plus de scolarité et de diplômes universitaires. Le témoignage d'un agent illustre bien ce constat : « Moi, avec l'expérience, avec le terrain, c'est lent avant de monter. Tandis qu'avec l'école, c'est beaucoup plus court. »

L'expérience terrain est aussi très valorisée : « L'expérience terrain, c'est un bonus, parce que si tu veux devenir un bon gestionnaire, c'est plate, mais tu as besoin de ta gang en arrière et la gang en arrière, c'est eux qui t'accordent de la crédibilité. » (Une gestionnaire)

Travail en équipe mixte

Les témoignages montrent que le travail en équipe est très important dans ce métier : « Une équipe qui parle le même langage et le travail se fait tout seul pratiquement » (agent). La collecte de données a aussi permis de constater qu'il existe une réelle mixité au travail et que celle-ci est valorisée. Cet extrait d'entrevue en témoigne bien : « Une femme, c'est un agent correctionnel. On ne voit pas un homme ou une femme. C'est un agent correctionnel comme tous les autres. » (Agent) Un gestionnaire ajoute ceci : « C'est bien avoir un personnel mixte [...] Je crois à la mixité et au bon partage des tâches entre les deux sexes. »

Gestion des situations difficiles/crises/stress

Plusieurs participantes et participants ont mentionné que les établissements de détention étaient des milieux de travail stressants : « C'est un emploi avec beaucoup de stress. Tu gères de l'humain qui est difficile. C'est l'humain qui est temporairement en difficulté et cela est un peu l'échec de notre société. » « En réalité, on travaille dans un milieu très très stressant, même si on l'oublie. »

Pour faire face à l'abondance de situations difficiles qu'ont à gérer les membres de leur personnel, certains établissements ont développé des pratiques organisationnelles, dont la tenue de rencontres visant à planifier adéquatement les interventions difficiles ainsi que la tenue de séances de débrefage : « Ça replace les choses en perspective et ça dédramatise. [...] J'ai trouvé que ce sont des choses qui ne se faisaient pas au début de ma carrière. Mon premier pendu, personne ne m'a aidé. Un agent est venu me voir et m'a demandé comment j'allais, mais c'est tout. »

Comportement des détenus et processus de plaintes

Les détenus manquent souvent de respect envers les agentes, comme l'illustrent ces témoignages : « Au début, c'est plus difficile. Moi, quand je suis rentrée, j'étais le bébé ici, donc les gars s'essayaient. Je suis jeune. Je suis une fille. » (Une agente) « C'est déjà arrivé que les gars viennent tous te voir un après l'autre, qu'ils te sifflent lorsque tu passes dans les corridors, mais tu dois mettre ton poing et leur dire que bon c'est assez [...] Parfois sinon, ils vont sortir de leur cellule en petite serviette jusque quand tu passes. » (Une agente)

Bien qu'il existe une procédure pour formuler une plainte à l'égard des détenus qui manquent de respect, certaines agentes renoncent parfois à y recourir, étant donné la fréquence des incidents et le temps requis pour procéder à la plainte : « Il y a des choses aussi qu'on laisse passer, parce que comme je disais, on n'a pas le temps de faire des rapports. Il y a beaucoup d'événements qui se passent toute la journée, donc on sélectionne les événements les plus graves pour faire des rapports. Sinon, on passerait notre temps à faire des rapports. » (Une agente)

Horaires atypiques et accommodements

Les établissements de détention sont en activité 24 heures sur 24. Des agents et agentes ont mentionné avoir éprouvé certaines difficultés à concilier leur horaire de travail avec leurs responsabilités parentales : « C'est les horaires qui sont difficiles quand tu commences. Je sais que du temps où c'était différent, aujourd'hui tu fais 5 ans de TPR, le temps partiel régulier, jour, soir, nuit une semaine sur 3. Pendant 5 ans c'est long. » (Une agente) « Moi, je suis permanent et je suis de soir. [...] Quand je suis de soir, pendant 7 jours, on fait du 7-3, 7-4. Quand je suis ici sept jours, je ne vois pas mes enfants pendant 7 jours. Quand je suis 5-2, je ne vois pas mes enfants pendant 5 jours. » (Un agent)

Les entrevues ont toutefois révélé que plusieurs possibilités d'accommodement sont offertes par les gestionnaires afin de permettre une meilleure conciliation travail-famille, surtout lorsque des agents et des agentes vivent des situations particulièrement difficiles, comme en témoigne cet extrait : « Oui il est [malade] et il n'y a pas personne qui peut s'en occuper à part moi et mon chum. Ici ils ont eu la bonté d'arranger quelque chose parce que sinon moi je connais des parents d'enfants [malades] qui ont arrêté de travailler, mais ça jalouse beaucoup parce que les gens ne connaissent pas ça. » Une gestionnaire a également mentionné avoir mis sur pied un programme particulier permettant aux employés qui rencontrent des difficultés personnelles ou familiales de changer leurs horaires de travail de façon temporaire : « Moi je te donne de l'aide pendant trois mois afin que tu trouves de l'aide pour ton problème et si ce n'est pas tout complété, je peux ajouter un second trois mois pour les aider. »

Gestion des cas de harcèlement

Des participantes ont témoigné avoir vécu du harcèlement ainsi que des gestes déplacés de la part de collègues :

Des commentaires si forts que ça ce n'est pas tous les jours, mais au moins 90 % voire 100 % des femmes ici ont déjà été les victimes de ces commentaires violents et déplacés. Ce n'est pas nécessairement du harcèlement, mais un commentaire déplacé, dégradant, vulgaire, à connotation sexuelle posé par un collègue. C'est allé jusqu'à des gestes physiques envers les agentes par les agents. (Une agente)

Il serait aussi difficile de porter plainte, le cas échéant : « Lorsque'il s'agit d'un détenu qui fait ces commentaires, il est possible de faire des démarches pour arrêter les remarques, mais entre collègues ce "n'est pas très bien" de faire des plaintes. Lorsqu'une fille fait une plainte, tout le monde finit par le savoir, et on met le blâme sur sa faute. À la fin c'est celle qui a dénoncé qui est persécutée alors qu'elle est une victime. » (Une agente)

Un questionnaire indique que les cas de harcèlement sont pris en charge et traités promptement par l'organisation :

Au niveau du harcèlement, que ce soit psychologique ou sexuel on en a eu. La bonne affaire c'est que dans de telles situations, les choses se savent rapidement et sont prises sous contrôle avant que l'on sorte du premier palier, soit une plainte. J'ai moi-même eu à régler de tels harcèlements. Quelqu'un victime de harcèlement peut évidemment venir me voir, cela va dépendre de leur niveau de confiance envers moi. J'ai fait mon possible au cours de ma carrière pour que ma porte soit ouverte pour tous en tout temps, donc les gens viennent me voir pour ce genre de situations, parfois il s'agit même d'anciennes collègues de travail.

Sensibilisation à l'utilisation d'un langage et comportements convenables

La collecte de données montre qu'un travail de sensibilisation a été fait sur l'utilisation d'un langage et l'adoption de comportements convenables. À titre d'exemple, un questionnaire mentionne l'interdiction progressive des revues pornographiques destinées aux détenus : « Lorsque les femmes sont arrivées, j'étais l'un des premiers en tant que directeur adjoint à diminuer l'entrée de livres de sexe pour, par la suite, couper l'entrée complètement pour respecter l'ensemble du personnel qui travaille en prison. »

Activités sociales pour les familles sur les lieux de travail

Les témoignages ont montré que le milieu carcéral est un milieu plutôt méconnu du grand public. Certaines des agentes rencontrées ont même affirmé avoir attendu plusieurs mois avant de mentionner qu'elles travaillaient dans un centre de détention. «Ça m'a pris un an avant de dire à ma famille (frères et sœurs) que je travaillais ici, dans ce domaine. Mon frère était surpris la première fois qu'il m'a vue dans mon uniforme, mais dès qu'il a su que ce travail me rendait heureuse, il l'a accepté.» (Une agente) Une autre agente souligne : «Cela joue beaucoup sur le psychologique aussi. Même les gens disent qu'avec notre famille, on n'est plus les mêmes [...] Notre vision de la vie, on devient négatif.»

Dans ce contexte, un des centres de détention à l'étude a développé des activités dans le milieu de travail afin d'aider les gens à se sentir bien dans leur environnement de travail. «La première étant de créer un club social. Nous avons donc maintenant plusieurs groupes de hockey, de soccer et de danse dans lesquels plusieurs ethnies font partie, un party de Noël auquel 200 personnes viennent avec leurs conjoints. Ici j'ai créé des visites pour les familles des détenus et du personnel.» «Des visites familiales pour les familles des employés est une autre chose qui permet aux agents de connecter avec leur famille et leurs collègues sur leurs expériences de travail.» (Un gestionnaire)

Persistance des stéréotypes

De nombreux préjugés à l'égard des différences soi-disant intrinsèques entre les hommes et les femmes sont toujours véhiculés au sein des établissements de détention. Ce témoignage d'un gestionnaire l'illustre bien : «Les femmes sont plus avenantes, elles vont sentir des choses. Même si le message est aussi ferme que celui d'un homme, il ne va pas être perçu de la même manière quand il est dit par une femme.» En outre, certains participants perçoivent des différences au niveau des femmes gestionnaires, prétendument plus contrôlantes : «J'ai l'impression que les femmes arrivent ici avec un souci de performance, une pression au niveau de la performance autant par le milieu que par elles-mêmes. Pour s'assurer que cela va bien, la femme devient un peu contrôlante [...] je parle de papier entre autres, d'écrire un rapport sur ci, un rapport sur cela.» (Un agent)

Force physique

Nos entrevues ont également révélé la persistance du préjugé suivant lequel les femmes ne seraient pas aussi prédisposées que les hommes à exercer ce métier en raison de leur faible force physique, ou encore qu'il serait impensable d'envisager une équipe de services correctionnels composée seulement de femmes : « Mais la force physique d'un homme ne sera jamais la même qu'une jeune fille, peu importe les techniques qu'on va développer. » (Un agent) / « Est-ce que les filles ont la même force physique que les garçons, la réponse est non. » (Un gestionnaire) / « Une femme autant capable, moi, je ne crois pas cela. [...] Non. Une femme autant capable qu'un homme, c'est une intervention risquée. » (Un agent)

Commentaires sexistes

Plusieurs des agentes rencontrées ont eu à faire face à des commentaires sexistes : « Quand j'ai commencé à travailler ici, les hommes venaient me voir et disaient à voix basse : "Ici ce n'est pas ta place, va-t'en !" Mais maintenant, les hommes se sont plus faits à l'idée de travailler avec les femmes. » (Une agente)

Pas de surprotection pour les femmes et crédibilité

Lors de l'arrivée des premières femmes au sein des services correctionnels, certains participants et participantes ont mentionné qu'il y avait une tendance paternaliste de la part des hommes envers les collègues féminines. La situation semble toutefois avoir changé aujourd'hui, comme le relate cet agent : « On n'intervient pas, parce que si on intervient, on montre aux incarcérés qu'elle n'est pas capable, elle-même, de se défendre. »

Soutien et partage entre collègues

L'importance du soutien entre collègues semble évidente pour la plupart des personnes rencontrées, comme en témoigne cette agente : « Dans ma cohorte, on était pas mal tous du même âge et on se parle quand les choses ne vont pas très bien afin d'avoir au moins le support d'un collègue ou juste de partager le poids que l'on porte sur nos épaules. » (Une agente) Ce soutien semble présent entre les femmes : « Parfois, je vais voir passer sur Facebook des soupers qu'elles se font pour placoter. Elles vont déjeuner et dîner ensemble, un petit groupe

qui se suit presque partout. Si l'une d'elles n'est pas à son meilleur, les autres vont aller l'aider.» (Un gestionnaire)

Vie sociale

En regard du climat de travail, certaines personnes ont souligné une baisse importante de la vie sociale au travail: «Quand je suis rentrée, le club social était très fort. On faisait plusieurs activités, il y avait toujours plein de monde. Maintenant, les clubs sociaux sont vides. Le club social a demandé aux jeunes ce qu'ils voulaient faire et un des jeunes a répondu qu'il aimait son travail, mais qu'il était content quand c'était terminé.» (Un agent) Une gestionnaire mentionne: «C'est vrai dans d'autres milieux aussi. Les jeunes sont plus dans l'idée d'équilibrer leurs vies personnelle et professionnelle.»

CONCLUSION

Cette recherche réalisée dans le milieu carcéral, principalement au sein de deux établissements de détention de juridiction provinciale au Québec, avait comme objectif de mieux comprendre le parcours des agentes de services correctionnels dans leur contexte organisationnel, de répertorier les obstacles persistants ou les facteurs facilitant leur progression et de déterminer les pratiques organisationnelles porteuses de changement. Les entrevues que nous avons menées nous ont permis de constater que les femmes progressent véritablement dans ce milieu, malgré les nombreux obstacles auxquels elles font face quotidiennement. En outre, il appert que l'arrivée massive des femmes dans ce métier traditionnellement masculin a eu des effets importants sur le plan organisationnel.

Les données recueillies montrent une réelle progression des femmes dans ce secteur. Elles ne sont plus des *tokens*. Les agentes sont nommées de façon récurrente dans les postes de gestion et tout indique que ces postes leur confèrent une emprise aussi importante sur leurs organisations que leurs collègues masculins. Les femmes qui décident d'œuvrer au sein des services correctionnels font partie intégrante des équipes de travail et, mis à part les fouilles à nu, elles se voient confier des tâches identiques à celles de leurs confrères. Cette mixité au travail et cette équité dans les tâches à réaliser par les agentes québécoises fait contraste par rapport aux autres études réalisées à ce jour (Belknap, 1991; Britton, 1997; Britton, 2003; Dubois, 1992; Griffin, 2001; Jurik, 1988).

Transformations et changements dans tous les domaines de l'organisation

Alors que la littérature sur la progression et la rétention des agentes de services correctionnels pointe surtout en direction de stratégies individuelles, notre collecte de données a montré que des stratégies organisationnelles pouvaient être mises en place afin de favoriser le cheminement de carrière des femmes dans ce secteur.

Sans l'ombre d'un doute, le déploiement d'un programme d'accès à l'égalité dans la fonction publique québécoise, y compris dans le secteur des services correctionnels, a eu des effets importants sur la progression numérique des femmes au sein des établissements de détention.

Bien que notre recherche n'ait pas permis de savoir si la progression des agentes de services correctionnels au Québec avait été inscrite dans la mission et les politiques des établissements de détention (seules les statistiques sur la représentativité sont présentées dans les rapports annuels), nous avons constaté plusieurs changements sur le plan de la gestion des ressources humaines, de l'emploi et des pratiques organisationnelles en général.

Premièrement, le fait de combler ses besoins en nouveaux effectifs à partir d'une plus grande diversité de programmes techniques et professionnels, dont certains à forte diplomation féminine, a contribué à la féminisation du métier.

Ensuite, les mesures de conciliation travail-famille telles que la possibilité de travailler selon un horaire fixe après quelques années de service, les pratiques d'accommodement «sur mesure» lors de situations difficiles, les bonnes conditions salariales ainsi que les avantages sociaux auxquels ont accès les personnes qui œuvrent dans les services correctionnels semblent avoir favorisé la rétention des femmes dans ce milieu.

Le fait que le travail d'agent et d'agente de services correctionnels soit aujourd'hui caractérisé par une approche axée sur le dialogue et orienté vers la réinsertion sociale semble apprécié par l'ensemble du personnel, y compris les femmes. À cela s'ajoute une meilleure gestion des altercations avec les détenus, dont la mise en place d'équipes spécialisées composées d'hommes et de femmes pouvant remédier à l'utilisation de la force physique et quotidienne avec les détenus, ainsi que la possibilité pour les agents et les agentes de recourir à des armes de force intermédiaire comme le poivre de Cayenne.

Sur le plan de la progression des femmes dans les postes de direction, il semble que la décision de sélectionner les aspirants gestionnaires par concours ait favorisé leur progression. D'autre part, soulignons que le fait d'accéder à un poste de décision amène à revoir la stabilité des horaires de travail, ce qui semble favoriser les personnes en début de carrière. Des femmes ont également rapporté avoir bénéficié des conseils de mentors pour les appuyer dans cette progression.

Le milieu des services correctionnels est encore caractérisé par la fréquence de violences de toutes sortes, que celles-ci soient psychologiques, physiques ou sexuelles. Toutefois, des pratiques organisationnelles ont été mises en place pour répondre le plus adéquatement et le plus efficacement possible aux épisodes difficiles qui peuvent être vécus par les membres du personnel. Notons la mise en place d'un processus de plaintes, le programme d'aide aux employés, les efforts de sensibilisation des gestionnaires à l'égard des comportements et du langage convenables et l'organisation d'activités sociales incluant les familles afin de sensibiliser l'entourage à la réalité du milieu. Dans cet environnement où il est mal perçu de montrer une image de faiblesse et où peu de ressources financières sont allouées à la gestion et au développement du personnel, ces efforts méritent d'être soulignés.

Les entretiens ont montré que le vivre-ensemble demande beaucoup d'efforts et d'ajustements de la part des femmes, mais aussi des hommes, dans ce milieu de surveillance plutôt fermé où on passe parfois de longues heures avec ses collègues. Dans ce contexte, les personnes rencontrées nous ont ouvertement parlé des difficultés et des comportements parfois hostiles entre collègues et des efforts qui sont consacrés à l'amélioration du climat de travail. Cela se traduit notamment par le soutien et le partage entre les collègues et l'organisation d'activités sociales dans le milieu du travail.

Effet de la mixité au travail dans des milieux traditionnellement masculins

Il est intéressant de constater que la similarité des tâches a favorisé la progression et la rétention des femmes dans ce milieu. En plus du fait que les équipes ne soient pas composées en fonction du genre de la personne, il aurait été possible d'anticiper qu'on déléguerait aux femmes la responsabilité de discuter avec les détenus et qu'on réserverait les interventions physiques aux hommes. Les résultats ont

montré que ce n'était pas le cas et qu'en aucun temps des sous-catégories de tâches étaient créées pour les femmes.

Enjeux persistants

L'étude a également permis de constater que le processus menant à cette progression et à cette mixité est peu documenté et n'est pas suivi de façon systématique au sein des organisations. L'une des contributions importantes de cette recherche fut de documenter davantage le phénomène. La recherche a aussi permis de constater que ces milieux de travail nécessitent davantage de ressources pour soutenir le travail des agents et des agentes, que ce soit au niveau de la formation continue sur les techniques d'intervention, sur l'aide psychologique aux employés, la prévention des situations de harcèlement et l'évaluation du rendement.

Du point de vue du climat organisationnel, la recherche a indiqué que malgré les avancées, plusieurs stéréotypes persistent dans le discours du personnel au sujet des différences de comportements entre les hommes et les femmes, notamment la force physique, et des commentaires sexistes entre les agents et agentes. Lorsqu'un métier se féminise aussi rapidement que celui des services correctionnels québécois, l'équilibre entre la promotion des femmes comme porteuses de modernité et de changements de comportements envers la présence des hommes dont les pratiques peuvent parfois sembler archaïques et conservatrices demeure précaire et à suivre avec attention. Comme le mentionne Gallioz (2009), la promotion d'une division sexuelle du travail trop favorable aux femmes peut donner lieu à des stratégies masculines défensives visant à modérer et à canaliser leur entrée dans ce secteur, encore très marqué par des stéréotypes sexués.

Éléments porteurs d'une démarche d'égalité et de diversité

Parmi ces éléments, on constate que l'embauche des femmes est favorisée lorsque l'organisation s'adapte ou élargit son recrutement à un plus vaste bassin de compétences. À l'exemple de ce qui a été fait dans les centres de détention, il est crucial de diversifier le recrutement dans les disciplines pertinentes; l'intégration des disciplines des sciences sociales, où les femmes sont très présentes, a permis leur progression dans le secteur. Le recrutement par concours des personnes pour un emploi représente un processus à privilégier, mais celui-ci doit être accompagné d'une formation à l'emploi pour favoriser l'intégration. Il faut que les personnes se sentent soutenues par

l'organisation qui adopte ces processus, plutôt que de miser uniquement sur une adaptation individuelle, sous prétexte que les personnes ont choisi cette profession.

L'expérience du milieu des services correctionnels québécois montre que des changements ont été apportés aux protocoles d'intervention, ayant pour effet un remplacement de l'utilisation de la force physique par d'autres techniques d'intervention. Dans les milieux où les femmes progressent et demeurent en emploi, celles-ci insistent sur l'importance d'une similarité dans les tâches à effectuer par les femmes et les hommes et la composition d'équipes mixtes favorise les changements de processus pour tout le personnel.

Les résultats de recherche montrent que les conditions de travail ont une influence majeure sur la rétention et la progression des femmes. Bien que le salaire soit important, d'autres éléments sont considérés par les femmes rencontrées, dont la possibilité de concilier travail et famille, les vacances, les avantages sociaux et surtout la stabilité des horaires de travail et les accommodements.

L'expérience du milieu des services correctionnels québécois indique que des changements sur les plans du climat de travail et de la culture doivent aussi être effectués. Il peut s'avérer périlleux d'intégrer les femmes dans une progression historiquement masculine et d'ignorer les effets sur l'ensemble de l'organisation, dont ceux sur les hommes. Les résultats de cette recherche montrent l'importance de mettre en place des mécanismes concernant l'éthique et les comportements dans le milieu de travail au sujet du harcèlement sexuel, de l'intimidation et du langage sexiste.

MÉDIAGRAPHIE

- Armstrong, G. S. et Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32(6), 577-592.
- Bademci, H. Ö., Karadayı, E. F., Pur Karabulut, İ. G. et Warfa, N. (2016). Who is the helper? Who is being helped? The benefits of psychosocial support to correctional officers in Turkey. *Psychodynamic Practice: Individuals, Groups and Organizations*, 22, 4, 351-365.
- Belknap, J. (1991). Women in conflict: An analysis of women correctional officers. *Women and Criminal Justice*, 2(2), 89-115.
- Bourbonnais, R., Malenfant, R., Vézina, M., Jauvin, N. et Brisson, I. (2005). Les caractéristiques du travail et la santé des agents en services de détention. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 53(2), 127-142.

- Bourbonnais, R., Vézina, M., Jauvin, N., Dussault, J. et Lavigne, É. (2008). Rapport de recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel.
- Britton, D. M. (1997). Perceptions of the work environment among correctional officers: Do race and sex matter? *Criminology*, 35, 85-105.
- Britton, D. M. (2003). *At work in the iron cage: The prison as gendered organization*. New York: New York University Press.
- Burdett, F., Gouliquer, L. et Poulin, C. (2018). Culture of Corrections: The Experiences of Women Correctional Officers. *Feminist Criminology*, 13(3), 329-349.
- Carlson, J. R., Anson, R. H., & Thomas, G. (2003). Correctional Officer Burnout and Stress: Does Gender Matter? *The Prison Journal*, 83(3), 277-288
- Conseil du trésor (1992). *Programme d'accès à l'égalité de la fonction publique pour les femmes 1992-1997*, Québec, 39 p.
- Dubois, D. (1992). *Les femmes dans les professions traditionnellement masculines: les difficultés d'intégration des agentes correctionnelles au Canada*. University of Ottawa (Canada).
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. et Dewa, C. (2013). *Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review*. *BMC Public Health*, 13(1).
- Fortino, S. (2014). Invisibilité de la pénibilité au travail, mixité et rapport de genre, *Santé au travail: regards sociologiques*, 4, 1-17.
- Gallioz, S. (2009). La féminisation dans les entreprises du bâtiment: une normalisation sociale des comportements ouvriers masculins, *Cahier du Genre*, 2; 47, 55-75.
- Gallioz, S. (2007). La féminisation des entreprises du bâtiment: le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe, *Sociologie pratique*, 1; 14, 31-44.
- Griffin, M. L. (2001). Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29, 219-232.
- Hemmens, C., Stohr, M., Schoeler, M. et Miller, B. (2002). One step up, two steps back: The progression of perceptions of women's work in prisons and jails. *Journal of Criminal Justice*, 30, 473-489.
- Jurik, N. C. et Halemba, G. J. (1984). Gender, working conditions and the job satisfaction of women in a non-traditional occupation: Female correctional officers in men's prisons. *Sociological Quarterly*, 25, 551-556.
- Jurik, N. (1985). An officer and a lady: Organizational barriers to women working as correctional officers in men's prisons. *Social Problems*, 32, 375-388.
- Jurik, N. (1988). Striking a balance: Female correctional officers, gender role stereotypes, and male prisons. *Sociological Inquiry*, 58(3), 291-305.
- Kanter, R. M. (2010). *Men and women of the corporation* (Nachdr.). New York, NY: Basic Books.
- Matthews, C., Monk-Turner, E. et Sumter, M. (2010). Promotional opportunities: How women in corrections perceive their chances for advancement at work. *Gender Issues*, 27(1-2), 53-66.
- Meynaud, H. Y., Fortino, S. et Calderón, J. (2009). La mixité au service de la performance économique: réflexions pour penser la résistance, *Cahiers du Genre*, 2; 47, 15-23.

- Ministère de la Sécurité publique (2017). *Statistiques sur le personnel*, document interne.
- Pogrebin, M. R. et Poole, E. D. (1998). Women deputies and jail work. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 14, 117-134.
- Ravelli, Q. (2017). Mixité au travail et nouvelles inégalités: le cas de l'industrie pharmaceutique. *Cahier du genre*, 1 ; 62, 203-222.
- Savicki, V., Cooley, E. et Gjesvold, J. (2003). Harassment as a predictor of job burnout in correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 30(5), 602-619.

CHAPITRE 9

Défis pour des femmes cadres œuvrant dans les cégeps : stratégies d'actions en zone de parité

LIETTE GOYER, LUCIE HÉON,
GENEVIÈVE FOURNIER ET ADELLE SIMO

INTRODUCTION

Le Québec a fait preuve de leadership pour favoriser une plus grande mixité hommes-femmes dans la direction des organisations (Lee-Gosselin et Hawo, 2012). Au cours des dernières décennies, les mutations de l'organisation du travail ont eu des effets sur les parcours professionnels des femmes. Si ces transformations sont bien connues dans leurs aspects sociaux et économiques, les manières dont elles s'incarnent dans les milieux organisationnels et les conséquences concrètes qu'elles ont sur la vie de travail des femmes suscitent des questionnements. En effet, les avancées politico-juridiques en faveur de l'égalité et de l'équité ont permis aux femmes de pouvoir obtenir en plus grand nombre une scolarité postsecondaire, un meilleur accès au marché du travail et, enfin, de progresser dans des métiers qui étaient réservés traditionnellement aux hommes.

Nos travaux s'intéressent à la question de la progression et de la rétention des femmes cadres pour le secteur d'activité de la gestion de l'éducation dans les Collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps). Au Québec, les progrès des femmes en matière d'éducation et de scolarisation ont été considérables. Il y a à peine 25 ans, la proportion de femmes âgées de 25 à 54 ans ayant fait des études postsecondaires était inférieure à celle des hommes du même

groupe d'âge (Lavoie, 2006). Aujourd'hui, la situation semble tout autre (Cormier, 2017). Considérant l'état de cette situation, l'un des défis est de porter un regard ciblé sur la place occupée par des femmes cadres en milieu collégial pour mieux comprendre les contextes et les dynamiques qui génèrent soit leur progression ou leur rétention en vue d'analyser les stratégies et les actions mises en œuvre et susceptibles d'amener vers des modèles porteurs d'égalité, de mixité et de diversité en milieu organisationnel.

Nos intentions dans la recherche menée étaient de connaître la situation des femmes œuvrant à la direction des établissements d'enseignement supérieur du collégial, de comprendre les enjeux et les défis associés à leur progression et à leur rétention, et de dégager des stratégies et des pistes d'action.

Zone paritaire et ses déclinaisons selon le poste occupé en milieu collégial

L'idée de la parité est un concept établissant que les femmes et les hommes doivent participer également à l'exercice du pouvoir parce que l'humanité est composée de personnes des deux sexes (Conseil du statut de la femme, 2015: 7). La zone paritaire ou la zone de mixité égalitaire dans un secteur d'activité est, pour sa part, l'espace où le nombre de femmes ou d'hommes n'est jamais inférieur à un taux de 40%, ni supérieur à 60% (Conseil du statut de la femme, 2015: 8).

En 2016, la représentation des femmes par type de personnel indique qu'elles sont présentes dans toutes les catégories d'emploi dans le réseau collégial. La part des femmes est de 58%, mais ce pourcentage varie selon le statut professionnel. Elles sont surreprésentées chez les professionnelles et les employées de soutien (Héon, Goyer, Fournier et Simo, 2018), et la parité est atteinte pour le personnel enseignant et le personnel de direction. Ce sont principalement les femmes qui ont le plus bénéficié des programmes d'accès à l'égalité en emploi au collégial, particulièrement parmi le personnel de direction, cadre de premier niveau ainsi que contremaître et de supervision. Elles sont désormais représentées dans une proportion supérieure à 55% dans la moitié des catégories professionnelles. Par ailleurs, leur progression est plus faible parmi le personnel de métiers ainsi que de soutien manuel, d'entretien et de services. L'analyse de ces résultats atteints par les cégeps révèle que les programmes d'accès à l'égalité en emploi (p. ex. la Loi n° 143: Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics) ont contribué de diverses façons

à réduire la sous-représentation des membres des groupes visés. Ainsi, ces programmes ont permis d'augmenter de façon marquée le nombre et la proportion de femmes dans l'ensemble des régions.

Féminisation des femmes cadres de ce milieu de travail

La présence des femmes au sein des postes en gestion de l'administration scolaire a connu différentes évolutions (Baudoux, 2005; 1998; Corriveau, 1997; Lavoie 2006; Boulet, 2013) au Québec. Leur progrès au sein du corps de gestion s'est effectué depuis les années 2000 par des avancées politico-juridiques qui mettent de l'avant l'égalité d'accès aux postes de direction des organisations publiques, l'équité en emploi, la gestion de la diversité et l'équité salariale. Enfin, plusieurs décennies ont été nécessaires aux femmes pour qu'elles prennent leur place à la direction des cégeps et se retrouvent en zone paritaire.

Dans les collèges du Québec, cette zone paritaire est atteinte depuis 2005 pour les cadres, et 2008 pour les hors cadres. Malgré l'atteinte de cette zone paritaire, il existe toujours des secteurs pour lesquels la présence des femmes est plus faible. Les suivis évaluatifs (Comité patronal de négociation des collèges, 2012; Commission des droits de la personne et de la jeunesse, 2016) réalisés auprès des organismes publics, dont les cégeps, concernant la mise en application des programmes et des mesures assurant l'accès à l'égalité et le respect de la loi ont créé un contexte soutenant pour l'évolution des pratiques et des représentations. Malgré cette situation de parité, il est légitime de connaître quels sont, selon les femmes cadres et leurs représentants et représentantes, les principaux enjeux sur le plan de leur rétention et de leur progression.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

La collecte de nos données s'est faite au moyen de groupes focalisés et d'entretiens individuels semi-dirigés réalisés à Montréal, à Québec et en région. Quarante-cinq participants et participantes ont été rencontrés, dont 29 femmes cadres et 16 cadres organisationnels (hors cadres et représentants et représentantes des organismes associatifs). Le traitement des comptes rendus textuels a permis la classification des contenus et l'analyse thématique des résultats. Une partie de cette analyse fait l'objet du présent chapitre.

Nous décrirons, à partir de nos résultats, une diversité de pratiques et de stratégies visant la progression et la rétention des femmes cadres au collégial. Le rôle de ces gestionnaires œuvrant au sein des cégeps sera succinctement évoqué. Enfin, une discussion permettra de mettre en relief nos résultats en dégagant des stratégies et des pistes d'action mises en œuvre vers des pratiques novatrices porteuses d'égalité, de mixité et de diversité.

RÉSULTATS

Enjeux et défis actuels des femmes cadres et leurs représentants et représentantes dans les cégeps

Les principaux enjeux évoqués par les femmes cadres et leurs représentants et représentantes œuvrant dans un contexte paritaire sont liés à la conciliation travail-famille, à l'insertion et à la rétention, au sexisme et à la perception de la compétence.

La conciliation travail-famille

La question de la conciliation travail-famille représente un enjeu social et organisationnel important pour les femmes cadres. Les travailleuses mères sont interpellées de différentes manières par la conciliation travail-famille au cours de leur vie professionnelle. Les mères cadres œuvrant dans les collèges ne font pas exception, et la conciliation travail-famille représente une préoccupation chez elles. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'une étude (ACCQ, 2014) a été menée par l'Association des cadres des cégeps du Québec sur la conciliation travail-famille pour mieux soutenir cette réalité et outiller les cadres. Les points de vue exprimés par des femmes cadres œuvrant dans les cégeps ont permis de mettre en évidence au moins cinq problèmes concrets liés à la conciliation travail-famille : la lourdeur de la responsabilité familiale, le sentiment de surcharge, la responsabilité des mères, la garde des enfants et la surcharge de travail.

Comme l'indique cette participante :

Pour l'instant, je sais que (le poste de) la direction des études va se libérer, mais je n'ai pas vraiment d'ambition de ce côté parce que j'ai une jeune famille, puis, j'en ai plein mon jardin. Donc, je n'envisage pas accéder à un nouveau poste dans les cinq prochaines années c'est

certain, parce que je ne voudrai pas avoir plus de stress que j'en ai là. Maintenant, je suis saturée. Au niveau des défis c'est correct, je n'en voudrai pas plus, il faut être raisonnable. (FC-IND-R)

L'enjeu de la conciliation travail-famille est maintes fois nommé par les participantes de notre étude et il représente un défi pour les mères cadres, et ce, même dans un contexte de mixité égalitaire homme-femme.

Insertion et rétention

La question de l'insertion et de la rétention représente aussi un enjeu pour les femmes cadres. Dans le contexte d'un premier accès à un poste de cadre ou bien lors du début d'un nouveau mandat à un poste de cadre plus élevé, la pression à performer chez les femmes cadres est évoquée par la majorité des participantes. La charge de travail nouvelle pour certaines, lourde et complexe pour la plupart, est aussi mentionnée maintes fois. Plusieurs femmes cadres révèlent la difficulté de pouvoir déléguer des tâches administratives afin de partager le travail, de coordonner les nombreuses réunions requises pour la gestion des opérations suivant les pratiques en place et la gestion au quotidien des divers personnels sous leur direction.

Les tâches de gestion et de coordination des équipes sont énergivores en matière de temps et de ressources chez plusieurs femmes cadres. Dès leur insertion et tout au long de leur progression en carrière, les femmes cadres doivent composer avec cette réalité. Le prochain compte rendu textuel exprime bien les pratiques en place :

Alors, quand on est à la direction des études, il faut se coordonner comme Direction des études, et après ça il faut se coordonner avec quatre directeurs adjoints, il faut qu'on se coordonne entre nous; [...] avec notre patron qui demande une réunion une fois par semaine [...] avec notre personnel [...] avec le directeur adjoint [...] tous les CP ensemble et après ça avec toute la grande équipe parce qu'on fait partie du comité de programme, après ça avec la commission des études (rires). » (FC-GR-MTRL)

Les femmes cadres sont exposées à cette réalité exigeante sur le plan de la disponibilité aux autres, de la communication et de la coordination efficace du travail en équipe. Celles qui s'absentent du travail en constatent assez vite les effets sur leur travail.

Le sexisme

Le sexisme représente un autre enjeu de taille. Il se rattache à des attitudes, des comportements et des exigences différenciées, des stéréotypes et à la non-reconnaissance des compétences en raison du sexe. Plusieurs femmes cadres trouvent difficile de ne pas correspondre à la norme masculine souvent attendue. En zone paritaire, une majorité de femmes cadres ont pu observer la présence de stéréotypes dans l'expérience de leur vie au travail. En effet, des femmes cadres œuvrant en milieu collégial perçoivent des attentes différenciées à l'égard de leurs compétences en raison du sexe (p. ex. lorsqu'il est question de s'affirmer et d'être directif on y voit de l'agressivité pour la femme et de la détermination pour l'homme). D'autres observent la présence de comportements paternalistes envers elles ou des postures de gestion différentes entre les hommes et les femmes. Certaines d'entre elles disent être perçues comme trop perfectionnistes, ou révèlent une estime de soi moins élevée que celle des hommes.

La perception des compétences et de la performance

Le critère de performance chez la plupart des femmes cadres semble élevé. D'une part, la pression dans le travail à devoir performer s'incarne dans son propre regard et aussi dans le regard des autres collègues. D'autre part, plusieurs femmes cadres affirment devoir performer dans toutes les sphères de leur vie. Cette pression à la performance prend diverses formes. Certaines vont même jusqu'à accepter des mandats supplémentaires alors que leur charge de travail est déjà complète. Cet enjeu semble aussi lié à la pression que vivent les femmes cadres à devoir continuellement « performer » dans le travail. Deux aspects ressortent des propos des femmes cadres à ce sujet. Premièrement, le fait d'avoir à « *Répondre aux critères du milieu* » semble introjecter une pression indue à vouloir faire ses preuves et réussir.

Deuxièmement, la difficulté pour certaines à se percevoir elles-mêmes comme compétentes et de sentir que les autres les trouvent compétentes les amènent à « toujours en faire plus ». La décision de ne pas progresser n'est pas liée à la compétence en tant que telle, mais elle semble plutôt influencée par le moment d'entrée à un poste cadre et le nombre d'années d'expérience à ce type de poste. La perception de sa compétence aux yeux des autres semble avoir plus de valeur lorsqu'il s'agit de poser sa candidature à un poste cadre.

Ces grands enjeux génèrent des défis importants à relever qui nécessitent de déployer des stratégies adaptées au contexte de parité récemment acquis.

Stratégies individuelles et collectives

Tout d'abord, il y a deux formes de stratégies formulées par les femmes lorsqu'il est question de se maintenir en poste ou de progresser. Il s'agit des stratégies de nature individuelle et collective chez les femmes cadres et hors cadres. Concernant les stratégies de nature individuelle, les participantes indiquent l'exigence de surperformer et de ne pas se donner le droit à l'erreur, ainsi que le fait de devoir s'adapter aux situations. Elles ont tendance à travailler en s'imposant des normes élevées de qualité et de productivité, jusqu'à se placer dans une surcharge à risque.

« Entre autres, au début, les femmes vont essayer de s'accrocher et d'en faire plus, juste travailler plus et s'enfoncer plus. Dans le sens, quand tu es déjà fatiguée, si tu en mets plus... Mais elles vont vouloir faire leurs preuves. » (CO-IND-MTRL)

Plusieurs femmes cadres développent des moyens inusités pour s'ajuster à leur personnel et aux fournisseurs de services. Certaines masquent leurs savoirs en adoptant des postures « de celle qui a besoin d'aide ou qui demande conseil », accueillent les demandes d'amélioration afin de s'y prendre de la « bonne manière » en restant patiente et utilisent à bon escient leur pouvoir et leur sens politique.

Fait que ma technique qui est imparable avec les hommes qui refusent quand je veux embarquer j'appelle ça la nouille sympathique (plusieurs rires). Puis, je pense que ça raisonne chez certaines personnes comme une... [...] Puis, c'est triste parce que ça joue contre l'aspect de la crédibilité; t'as le choix, soit je suis la fille sympathique et les gars aiment ça, puis, ils t'aident, puis, ils t'encouragent, fait ça c'est la nouille sympathique, mais, ça a l'air de quoi après? C'est la ligne fine entre je sais ce que je fais, et non pas je sais où je m'en vais. Puis, le « je suis prête à écouter ». La ligne fine qui permet d'avoir assez de crédibilité pour faire ton travail, puis, pas pour te faire mettre les bâtons dans les roues par les gars qui travaillent avec une jeune. C'est une ligne fine. (FC.GR-MTRL)

La prochaine catégorie de stratégies peut prendre diverses formes. Il s'agit de miser sur le travail en collégialité, par exemple travailler en équipe, se soutenir mutuellement et valoriser le « travailler ensemble » en adoptant une posture d'ouverture et d'inclusion.

Travailler en collégialité s'inscrit dans le fait de travailler en équipe en utilisant les ressources et les forces disponibles dans le milieu. Il importe d'avoir la possibilité de le faire avec une certaine liberté et la capacité de susciter l'intérêt du travail en équipe. Une majorité des femmes cadres sont préoccupées par la question du climat et des relations humaines au travail, deux conditions propices au travail collectif. Le fait de pouvoir partager assez librement dans leur milieu accentue cette collégialité entre les gestionnaires. Il est fait mention de l'importance de respecter l'autonomie professionnelle avec le collectif. Finalement,

il faut vraiment développer un bon climat de confiance avec mon équipe immédiate qui sache qu'ils peuvent [sic] compter sur moi et que je puisse en contrepartie compter sur eux. [...] Quand je suis arrivée, la première chose que j'ai dite c'était que j'étais une fille d'équipe et que je voulais qu'on travaille notre méthode en équipe puis que c'était fondamental, mais il y a des défis. Actuellement, il y a des personnes qui sont trop dans une approche de contrôle auprès des équipes d'enseignement qui elles travaillent plus avec une autonomie. Comme on dit une autonomie professionnelle et aussi une autonomie avec leur collectif de travail. (CO/F-MTRL)

Rétention des femmes dans le secteur

La mobilité professionnelle des cadres participe à la rétention. Des femmes cadres et certains gestionnaires œuvrant dans les collèges indiquent que la mobilité professionnelle verticale n'est pas le seul chemin emprunté par toutes. Plusieurs d'entre elles veulent se maintenir à leur poste ou envisagent des déplacements horizontaux latéraux. Par exemple, cette femme cadre qui exprime son désir de « stabiliser sa situation » et prend la décision de ne pas se déplacer verticalement sur le plan de la hiérarchie. « Je veux parfaire mes compétences, je veux stabiliser ma situation, je veux faire les bons choix, donc, je chemine là-dedans en faisant le choix clair de ne pas progresser ou bien de me développer pour m'en aller dans un autre poste. » (FC-GR-R)

Une autre cadre évoque son désir de se maintenir dans ce qu'elle fait plutôt que de s'orienter vers un poste de direction :

[...] on me percevait un peu comme la future relève, alors, je me questionnais beaucoup pour le poste de direction, et puis, un jour j'ai pris ma décision, et à partir de ça j'étais très bien avec moi-même dans le sens où, je me suis dit « non, ce n'est pas ça que je veux, je veux me

maintenir dans ce que je fais, et être un bon bras droit, une bonne accompagnatrice pour la personne qui aura le poste. [...] je me sens très bien avec cette décision. (FC-GR-R)

Accéder successivement à plusieurs postes de cadre dans une même organisation traduit une stratégie de rétention qui relève du sentiment d'appartenance à l'établissement et répond au besoin de développer ses compétences dans un milieu où il est possible d'évoluer. Voici un extrait qui évoque des exemples de la rétention des femmes dans le secteur : « J'ai fait ma carrière dans la même organisation, forcément il y a quelque chose qui me stimule à rester là. Le sentiment d'appartenance chez moi est très fort et très puissant, c'est ce qui a fait en sorte que j'ai pu évoluer dans l'organisation et me maintenir dans cette organisation et je l'ai fait aussi en traversant des tempêtes. » (FC-GR-QC)

Enfin, il semble que le sentiment d'appartenance, le niveau hiérarchique peu élevé entre les cadres, les raisons familiales et les exigences de l'emploi représentent d'autres éléments qui influencent la rétention des femmes œuvrant dans le secteur de la gestion au collégial.

Rôle des organisations et des gestionnaires

Le rôle des organisations et des gestionnaires à l'égard du développement des compétences des femmes cadres participe à leur rétention et à leur progression. La formation continue est accessible aux femmes cadres et soutenue par les organisations collégiales. Elle est largement offerte par l'Association des cadres des collèges du Québec (ACCQ), notamment pour les nouveaux cadres. D'autres s'orientent vers des établissements universitaires offrant des programmes de cycles supérieurs en gestion (p. ex. administration de l'éducation).

Les collègues semblent soutenir et encourager une culture visant le développement des compétences du personnel cadre. Une femme cadre rapporte ceci au sujet de la formation :

Par rapport au perfectionnement, je peux dire, je m'en vais trois jours me perfectionner, il n'y a pas de problèmes, notre association des cadres offre des stages de perfectionnement pour mon poste une fois par année, on y va trois jours. Par contre, moi ce que je vise à plus ou moins court terme est de faire une maîtrise en gestion de l'éducation pour un problème... Je cherche à trouver une problématique propre au cégep, [...] j'aimerais ça que l'organisation me supporte en me disant une journée par semaine ou deux journées par semaine, tu fais ta maîtrise, ça va avoir des retombées. (FC-IND-QC)

Il semble important pour les femmes cadres de participer lors des formations continues aux activités sociales et au développement d'équipe et au réseautage. Certaines coordonnatrices déplorent l'absence de réseautage entre les personnes occupant ce même type de poste dans le réseau collégial.

Lois, politiques et programmes d'accompagnement

En ce qui a trait aux établissements d'enseignement supérieur (cégeps), le cadre régulateur comprend plusieurs lois, règles, protocoles, etc., qui ont contribué à la progression et à la rétention des femmes cadres. Ces lois et ces règlements participent aux changements et ils influencent l'environnement institutionnel dans lequel évolue le personnel cadre des cégeps. Ces éléments régulateurs, particulièrement la loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics et les modifications au règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel, ont eu un effet positif.

Force est de constater que ces lois et règlements ont guidé et guident encore la mise en œuvre de stratégies d'action garantes de mesures paritaires au sein des cégeps. Le défi actuel réside dans la poursuite de cette mise en œuvre, dans la création de nouvelles formes d'action ainsi que dans le partage de pratiques novatrices pour mettre en place des mesures assurant une progression et une rétention équilibrée entre les femmes et les hommes.

Deux mesures sont ressorties de la parole des femmes cadres au sujet des programmes d'aide, d'accompagnement et des politiques : les politiques de conciliation travail-famille et les programmes de mentorat. Il semble par ailleurs qu'il existe autant de mesures qu'il existe de cégeps. Concernant les politiques de conciliation travail-famille, certaines femmes cadres louangent les conditions facilitantes qu'elles procurent (par exemple, flexibilité des horaires, conditions d'autonomie).

Voici un compte rendu textuel qui en témoigne : « Dans les collèges, des mesures de conciliation travail-famille, c'est inégal, il y a des collèges qui ont mis en place des mesures pour faciliter la conciliation travail-famille, mais ce n'est pas répandu. Il y a 48 collèges, c'est 48 façons de gérer, d'organisation, chaque collège est autonome, oui, je vous dirai qu'il y a des collèges qui ont mis en place des mesures, mais, je suis certaine que ce n'est pas tous les collèges. » (CO/F-QC)

En matière d'accompagnement, on constate qu'une relation mentorale peut s'avérer fort pertinente quant au développement des compétences, ou encore pour mener un mandat à terme ou bien pour analyser une situation problématique avec un regard différent.

Je dirai que dans ma direction, j'ai une directrice des services administratifs et je suis un peu son bras droit. Quand elle a besoin de quelque chose de spécial c'est à moi qu'elle demande, en échange, elle joue un peu un rôle de mentorat, elle joue un rôle de mentorat, elle veut vraiment me pousser, puis, elle me donne des mandats qui vont me permettre de grandir même s'ils ne rentrent pas dans mon petit carré, puis, je trouve, surtout en début de carrière d'avoir quelqu'un comme ça qui te fait confiance. C'est inestimable en quelque sorte. (FC. GR-MTRL)

Appréciation des mesures, des pratiques et des infrastructures

Plusieurs pratiques organisationnelles sont décrites comme étant favorables. Certains collègues inscrivent dans leur mission des éléments relatifs à la vie au travail. Par exemple, un cégep s'appuiera sur les qualités de son personnel en valorisant ses réalisations, en développant ses compétences, et en favorisant un climat de travail favorable pour tous. Les femmes cadres ont relaté leur intérêt et leur motivation à contribuer à cette mission éducative des collèges. Elles considèrent le cégep comme un environnement stimulant et humain. Ces caractéristiques de l'environnement de travail représentent des facteurs attractifs et positifs pour la rétention des femmes cadres. Les collègues se présentent comme des employeurs de choix en mettant de l'avant leur mission éducative, leurs valeurs et leurs caractéristiques organisationnelles. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, nous trouvons des programmes proposés aux employés, dont ceux pour le personnel des cadres. Il s'agit de : programmes d'accueil et d'intégration ; programmes de perfectionnement ; activités de reconnaissance ; programmes d'évaluation du personnel ; programme d'aide aux employés (PAE) et de programmes de prévention et de promotion de la santé.

Dans les cégeps, il importe de soutenir des processus de gestion des ressources humaines transparents, que ce soit en matière de dotation, de gestion du talent, d'intégration, de formation, de promotion ou de compensation. En ce qui a trait au recrutement des cadres, nous constatons des pratiques transversales et particulières à chaque collège. Par exemple, il existe un site qui regroupe tous les postes vacants et qui assure la promotion des types d'emplois dans les

collèges. Ce site¹ est accessible à la population des chercheurs et chercheuses d'emploi et une référence explicite aux programmes d'accès à l'égalité pour les femmes y est inscrite.

En ce qui a trait aux avantages sociaux, ils sont multiples et très appréciés par les femmes cadres. Il s'agit de : programmes de réduction et d'aménagement du temps de travail ; entre 4 et 8 semaines de vacances par année ; assurances collectives ; banque de congés de maladie ; congés sociaux (mariage, décès, événement de force majeure) ; congé de maternité ou d'adoption (jusqu'à 21 semaines à 88 % du salaire) et congé à traitement différé ou anticipé.

De plus, les cégeps offrent des services facilitant la vie au travail. Ce sont d'autres formes d'avantages. Les femmes cadres œuvrant dans un cégep ont accès à la plupart des services suivants : cafétéria et comptoir santé ; salle de conditionnement physique, piscine et gymnase ; sports d'équipe et activités physiques encadrées ; bibliothèque ; clinique de réadaptation physique (certains cégeps) ; clinique d'hygiène dentaire (certains cégeps) ; garderie (Centre de la petite enfance) (certains cégeps) ; activités culturelles (expositions, cinéma, spectacles, etc.).

Pour la question salariale, il existe un plan de classification des emplois types et un guide de classification des postes de cadres pour le personnel d'encadrement des collèges d'enseignement général et professionnel. Les conditions salariales sont fixes et connues. En 2016, la Loi sur l'équité salariale obligeait le gouvernement à évaluer à nouveau s'il y avait eu maintien de l'équité salariale pour les emplois à prédominance féminine. Le comité d'évaluation piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) est arrivé à la conclusion qu'il n'y avait pas eu de discrimination systémique pour le personnel cadre des cégeps. Il en résulte qu'aucun ajustement salarial n'est requis, puisque l'équité salariale a été maintenue. Lorsque les femmes cadres parlent de la question salariale, elles font valoir la surcharge du travail, les longues heures souvent non rémunérées et le manque de personnel de soutien.

En vue de préparer les activités de perfectionnement et de formation continue, l'ACCQ a développé un référentiel des compétences professionnelles pour le personnel d'encadrement des établissements d'enseignement collégial. Ce référentiel est composé de quatre axes de développement professionnel : 1) pratique et conduite

1. <fr.emploicegep.qc.ca>.

professionnelle ; 2) gestion administrative ; 3) environnement collégial et 4) gestion des personnes et des équipes. (Cormier, 2017). Cette association a mis en place des groupes d'apprentissage en communauté de pratique. Ces diverses formations sont maintes fois signalées et perçues positivement par les femmes cadres. Toutefois, celles-ci préfèrent avoir des occasions de réseauter en présentiel plutôt qu'en ligne. Les femmes cadres rencontrées ont rapporté avoir accès à des activités de formation également offertes par les collèges et les universités.

Quelques pratiques sont toutefois jugées défavorables, comme la pratique de la formation virtuelle qui ne permet pas toujours le réseautage, les échanges entre collègues et les conversations informelles sur le métier. Les heures supplémentaires de travail ne sont pas reprises en vacances ou en congé, compte tenu de la charge et du type de responsabilités.

Aussi, malgré l'existence de plusieurs programmes et pratiques, il semble que leur utilisation soit problématique pour au moins trois raisons. D'abord, parce que les conditions pour en profiter pleinement sont difficiles à réunir. Ensuite, parce que de nouvelles réalités de vie vécues par plusieurs femmes ne sont pas prises en considération. Enfin, parce qu'il arrive parfois que des directions travaillent en silo, empêchant ainsi la diffusion et le partage des bonnes pratiques. Parmi les pratiques organisationnelles relatées par les femmes cadres, la figure 3 présente celles qui sont souhaitées : reconnaître les heures travaillées, prévoir la relève et veiller au transfert des connaissances de ceux et celles qui quittent leur poste en vue d'assurer le transfert des savoirs d'expérience. Il s'agirait également de développer une communauté de pratique et d'avoir accès à un réseau professionnel pour se parler et favoriser les échanges entre cadres de chacune des catégories d'emploi. Il a été mentionné également le besoin d'avoir plus de budgets pour soutenir le perfectionnement et de réviser les pratiques relatives à la charge de travail.

La diversité dans l'équipe de direction et du CA

Les femmes cadres mentionnent qu'elles sont sous-représentées à la direction générale des collèges, à la présidence des conseils d'administration et à la Fédération des cégeps. Par ailleurs, on remarque une présence accrue des femmes cadres à la direction des études. (Cormier, 2017) En ce qui a trait aux équipes de direction, certaines sont composées uniquement de femmes et d'autres sont mixtes. Les femmes cadres préfèrent travailler au sein d'équipes

mixtes. Dans le milieu collégial, la gestion participative est mise de l'avant, ainsi que le travail en équipe. Être une gestionnaire dans un établissement du réseau collégial demande de travailler non seulement sur différents dossiers ou projets, mais requiert aussi de résoudre des problèmes au quotidien.

La non-monotonie du travail est souvent à l'ordre du jour des activités de la gestion en éducation. Les femmes cadres aiment la diversité des tâches à réaliser dans leur travail. D'autres femmes cadres indiquent avoir été influencées à s'orienter vers le secteur de la gestion de l'éducation. L'appréciation d'une force et la reconnaissance d'une ressource par des supérieurs hiérarchiques sont évoquées comme étant importantes par les femmes cadres pour progresser et se maintenir. Enfin, les femmes cadres soulignent l'utilité de côtoyer des leaders féminins qui incarnent des modèles inspirants chez les cadres en éducation. De plus, elles insistent sur l'importance de recourir à diverses formes d'accompagnement. Le mentorat et le coaching représentent des formes d'accompagnement prisées chez les femmes cadres interviewées.

Système de communication et mécanisme d'échanges entre les membres

Les cégeps, soucieux d'offrir un environnement sain permettant le plein épanouissement des personnes dans le respect de la dignité, exempt de toute forme de harcèlement, prennent certaines mesures pour prévenir ou faire cesser des conduites répréhensibles à cet égard. Plusieurs cégeps adoptent une politique institutionnelle pour contrer le harcèlement et la violence sous ses diverses manifestations. Les pratiques discriminantes sont relatives à l'isolement, aux exigences différenciées selon le genre, aux pressions liées aux diktats de l'apparence, aux commentaires sexistes, à la non-reconnaissance des compétences, etc. (Auclair et Tanguay, 2017). Malgré qu'elles évoluent dans un milieu favorable à leur progression et à leur rétention, il s'avère que certaines femmes cadres témoignent avoir subi ou avoir été témoins d'attitudes et de comportements sexistes et stéréotypés de la part de leurs collègues ou employés.

Il importe de posséder des compétences en communication orale et écrite et d'intégrer les technologies de l'information et de la communication dans les activités de gestion. Plusieurs femmes cadres assurent un rôle de médiation lors de situations difficiles. Certaines femmes cadres expriment une sollicitude « *care* » et de la justice dans

le sens de l'éthique. D'autres indiquent l'importance accordée à la gestion de leurs émotions. À défaut de le faire, leur crédibilité liée à leur capacité à faire leur travail est mise en doute. Par contre, elles sont encore trop souvent perçues comme étant émotives, c'est-à-dire moins en contrôle dans la gestion de leurs affects et de leurs émotions lors de leurs interactions professionnelles. Dans le contexte des communications, une femme qui déploie sa compassion envers autrui est susceptible d'être perçue comme étant sensible, tout en correspondant à un stéréotype de genre attendu chez la femme.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous proposons six défis quant à la progression et à la rétention des femmes cadres. À partir des propos des participantes, des pratiques organisationnelles existantes favorables et souhaitables et les résultats de la recension documentaire, plusieurs stratégies d'action sont dégagées pour chacun des six défis.

Maintenir l'égalité et l'équité d'accès à un poste cadre

En vue de maintenir l'égalité et l'équité d'accès à un poste cadre aux femmes cadres, nous avons dégagé neuf stratégies et pistes d'action. L'application systématique de celles-ci facilite le maintien de l'égalité et de l'équité des femmes cadres. Les stratégies et les pistes d'action se déclinent ainsi :

- l'application du taux de nomination préférentielle pour le personnel cadre régulier ;
- les promotions aux emplois cadres et non cadres ;
- l'information aux personnes chargées de la décision d'embauche concernant la sous-représentation dans l'emploi à pourvoir (p. ex. certaines niches) ;
- la neutralisation des titres d'emploi lors des affichages internes et externes ;
- le recours au site Web de l'organisme, aux journaux, au Placement en ligne d'Emploi-Québec, à des sites Web spécialisés et aux établissements d'enseignement comme sources de recrutement ;
- la mention que le collège applique un programme d'accès à l'égalité en emploi dans les affichages d'offre d'emploi ;

- la mention que les personnes issues des groupes visés sont invitées à poser leur candidature dans les affichages d'offre d'emploi ;
- la présence d'une personne issue des groupes visés parmi les membres du comité de sélection ;
- l'application d'un programme d'accueil et d'intégration pour le personnel nouvellement recruté.

Concilier les exigences du travail de cadres avec la responsabilité familiale

Pour arriver à soutenir les réalités liées aux exigences du travail de cadre avec la responsabilité familiale, nous avons établi quatre stratégies d'action. L'application systématique de ces stratégies pourrait favoriser un plus grand équilibre entre les exigences du travail des cadres et celles des responsabilités familiales de proximité et élargies. Les stratégies d'action à ce propos sont les suivantes :

- Faire connaître les mesures de CTF formelles et informelles auprès du personnel concerné.
- Utiliser le guide d'élaboration d'une politique locale pour le personnel cadre en matière de CTF développé par l'ACCQ.
- Formation disponible dans toutes les régions des collègues.
- Consigner dans la politique de GRH du Cégep une annexe concernant toutes les mesures de CTF pour le personnel d'encadrement.

Réviser la charge de travail

Il existe des outils pour 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 plus attrayants aux yeux des femmes. En vue d'estimer l'ampleur et l'étendue de la charge de travail, nous avons dégagé une stratégie d'action. En effet, l'utilisation d'un *outil diagnostique* (ACCP, 2014) pour la gestion de la charge de travail pour le personnel concerné peut s'avérer une pratique organisationnelle pertinente. En outre, elle permet de communiquer clairement sur la charge de travail, tout en donnant aux gestionnaires les moyens de gérer de manière efficace en gardant un équilibre de vie.

Démontrer et affirmer ses compétences en gestion pour soi-même et pour les autres

L'affirmation de la gestion de soi et d'autrui représente une compétence transversale continuellement en développement chez les cadres. Cinq stratégies et pistes d'action sont liées au développement des compétences professionnelles et aux conditions de l'offre de la formation continue dispensée aux cadres dans les collèges :

- Démontrer et affirmer ses compétences en gestion pour soi-même et pour les autres en participant aux sessions de perfectionnement ajustées aux besoins des femmes cadres.
- Faire connaître le référentiel des compétences professionnelles et des capacités requises du personnel d'encadrement des établissements collégiaux.
- Se référer au référentiel des compétences lors de décisions en matière de formation continue et de perfectionnement des cadres.
- Offrir du soutien (financier, temporel) pour compléter une formation qualifiante, s'il y a lieu.
- Apprécier positivement lors des activités d'évaluation annuelle les compétences démontrées en gestion par une validation ou une reconnaissance particulière du travail des femmes cadres.

Assurer la défense des intérêts socioéconomiques, des conditions de travail et d'exercice des cadres

Ce cinquième défi vise la défense des intérêts socioéconomiques, des conditions de travail et d'exercice des cadres, tout en maintenant un développement continu de leurs compétences. Deux stratégies et pistes d'action ont été précisées. Il s'agit d'assurer la pérennité et le développement des activités de formation continue offertes par les collectifs de travail (p. ex. ACCQ). De plus, la mise en œuvre de programmes d'accompagnement portant sur le développement des compétences et des conditions d'exercice des cadres semble représenter une stratégie ou une piste d'action à privilégier.

Exiger un environnement de travail exempt d'attitudes, de comportements sexistes et d'exigences différenciées en raison du sexe

Le sixième défi est de travailler dans un environnement de travail exempt d'attitudes, de comportements sexistes et d'exigences différenciées en raison du sexe. Ce défi exige la mise en œuvre de quatre stratégies d'action :

- Mettre en œuvre des politiques institutionnelles afin de promouvoir un milieu d'études et de travail exempt de violence et de harcèlement.
- Communiquer un message clair de « tolérance zéro » parce que cela a des conséquences néfastes sur toutes les personnes concernées ainsi que sur le climat d'études et de travail.
- Adopter un principe suivant lequel les normes de conduite entre les personnes doivent être exemplaires dans un milieu où la mission est éducative.
- Encourager notamment les hommes et les femmes cadres à dénoncer des manquements aux principes de justice et d'équité de traitement en raison du sexe ou du genre.

Enfin, plusieurs stratégies d'action découlent de ces six grands défis. Pour arriver à faire de l'équité une réalité tangible au sein des cégeps, il est nécessaire de poursuivre le travail de manière systématique. Encore faut-il un engagement affirmé et constant de la haute direction, par l'éducation sur la notion d'équité et ses enjeux pour l'ensemble du personnel, 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.

MÉDIAGRAPHIE

- ACCQ (2014). *Rapport d'enquête. Sondage portant sur la conciliation travail-famille des membres de l'ACCQ*. Québec, 82 p. <[http://www.accq.qc.ca/documents/files/ACCQ_Rapport%20final_2014-11-11_Extrait_Section%208\(1\).pdf](http://www.accq.qc.ca/documents/files/ACCQ_Rapport%20final_2014-11-11_Extrait_Section%208(1).pdf)> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Auclair, I. et D. Tanguay (2017). *Diverses formes de violence vécues par les femmes en milieu de travail : des expériences issues d'une recherche sur des professions et métiers historiquement masculins*. Université féministe d'été, Québec, 23 mai 2017.
- Baudoux, C. (1998). La mobilité sociale et la mobilité de sexe chez les femmes cadres des universités. *Recherches féministes*, (1), vol. 11, 155-185.
- Baudoux, C. (2005). *La passion de l'université*. Cap-Rouge : Presses Inter Universitaires.
- Boulet, (2013). *L'accès limité des femmes aux emplois de gestion : un plafond de verre ?* Québec : Institut de la statistique du Québec. Accessible en ligne : <<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/acces-limite-femme.pdf>> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Brière, S. et al. (2018). *Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins. Une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire*. Rapport final. Programme actions concertées, 244 p. <<http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/Egalite/Rapport-scientifique-femmes-metiers-masculins.PDF>> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Comité patronal de négociation des collègues (2012). <http://cpn.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/CPNCF/10_Acces_egalite/Rapport_Impact_VersionFinale2.pdf> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2016). *L'accès à l'égalité en emploi. Rapport sectoriel sur les cégeps*. <http://www.cdpedj.qc.ca/Publications/Rapport_sectoriel_cegeps.pdf> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Conseil du statut de la femme (2015). *Avis. Les femmes en politique : en route vers la parité*. Québec : Gouvernement du Québec. <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis_femmes_et_politique_web2.pdf> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Cormier, M. (2017). *La progression des femmes cadres dans les cégeps : enjeux et défis*. Acfas : Montréal, Université McGill.
- Corriveau, L. (1997). Claudine BAUDOUX, La gestion en éducation. Une affaire d'hommes ou de femmes? *Recherches sociographiques*, 382, 362-365.
- Dobbin, F., Thomas, B. L., Roy, S. et Leca, B. (dir.) (2010). Institutional Work : Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, n° 4 : 673-676.
- Goyer, L., Héon, L., Fournier, G. et Simo, A. (sous presse). *Rapport final. Analyse de la progression et de la rétention des femmes cadres dans les cégeps : une étude qualitative*. CRIEVAT, Université Laval, 140 p.
- Héon, L., Goyer, L., Fournier, G. et Simo, A. (2018). « Les carrières en gestion d'établissements d'enseignement post secondaire ». 3^e Congrès international sur l'immigration, l'intégration et l'inclusion. Les diversités en milieux de travail et dans la société : regards internationaux et canadiens, 5 octobre 2018.

- Lavoie, È. (2006). *L'évolution du leadership au féminin au collégial*, in Héon, L., Savard, D. et Hamel, T. (dir.). Québec: Presses de l'Université Laval, 157-172.
- Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. (2010). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lee-Gosselin, H. et Hawo, A. (2012). *Où sont les femmes dans la direction des organisations ?* Québec: Chaire Claire-Bonenfant Femmes, Savoirs et Sociétés, Université Laval, 24 p. <https://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/06/f_doc_synthese_femmes.pdf> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Lee-Gosselin, H., Brière, S. et Ann, H. (2013). Resistance to gender mainstreaming in organizations: Toward a new approach. *Gender in Management: An International Journal*, 28(8), 468-485.
- Lounnas, R. (2004). *Théorie des institutions et applications aux organisations*. Montréal: Chaire management stratégique international Walter-J.-Somers, HEC Montréal, *Cahier de recherche n° 04-01.33*. <http://www.academia.edu/8429210/Th%C3%A9orie_des_Institutions_et_Applications_aux_Organisations> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (2017). *Statistique Personnel des Cégeps, selon statut d'emploi, la catégorie d'emploi et le sexe 2015 à 2017*. Bureau de la statistique, des études et de la géomatique.
- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (2013). *Statistique de l'enseignement supérieur*. <http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Statistiques_ES/Statistiques_enseignement_superieur_2013.pdf> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (2014). *Statistique de l'enseignement supérieur*. <http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Statistiques_ES/Statistiques_enseignement_superieur_2014.pdf> (consulté le 1^{er} décembre 2018).
- Warren H. (2007). Using gender-analysis frameworks: Theoretical and practical reflections. *Gender and Development*, 15(2), 187-198.

CHAPITRE 10

Des pratiques organisationnelles pour favoriser la rétention et la progression de carrière des inspectrices

PIERRE-SÉBASTIEN FOURNIER, SOPHIE BRIÈRE, ANTOINE PELLERIN,
ANNE-MARIE LAFLAMME ET AMÉLIE KEYSER-VERREULT

INTRODUCTION

Les organisations sont confrontées à des problématiques de recrutement et de rétention de leur main-d'œuvre qualifiée et compétente. Les universitaires travaillant sur ces questions établissent entre autres la diversité de la main-d'œuvre comme stratégie efficace pour pallier cette situation et favoriser l'engagement des employés dans les organisations (Trong Tuan *et al.*, 2019). Ainsi, plusieurs formes de diversité seraient profitables au sein d'une organisation. Nous pouvons penser à la diversité des âges, à la diversité culturelle, à la diversité des genres, etc. Parmi ces groupes, les femmes constituent une main-d'œuvre très qualifiée, mais sous-représentée dans maints emplois nécessitant des qualifications et des compétences particulières. Il appert que le défi d'intégration des femmes dans les organisations demeure significatif. La sous-représentation des femmes dans les emplois qualifiés s'expliquerait notamment par le fait que la culture organisationnelle est souvent empreinte de discrimination et de biais sexistes, et ce, tout au long de la carrière (début de carrière, promotion, rémunération, participation à des conseils scientifiques, évaluation de la performance, etc.).

Ainsi, les femmes se retrouveraient confrontées à des conditions de travail incompatibles avec leur réalité personnelle et familiale (Calas, Smircich et Holvino, 2014; Ely et Meyerson, 2000; Tremblay et Mascova, 2013). Dans ce contexte d'incompatibilité, la littérature dépeint un portrait des femmes comme davantage insatisfaites de leur carrière et de leur développement professionnel. Elles se sentiraient souvent marginalisées et mal appréciées, comparativement à leurs collègues masculins (Fotaki, 2013). Par exemple, elles expriment le besoin de la mise en place de politiques et de mécanismes de soutien en matière de conciliation travail-famille (garderies et horaires flexibles, par exemple), et des programmes d'égalité en emploi (Muhlenruch et Jochimsen, 2013). La littérature montre aussi que les femmes seraient nombreuses à valoriser le développement des compétences, que ce soit par la formation en emploi ou la mise en place de programmes de tutorat et de mentorat.

Dans ce contexte, il est avantageux pour les organisations de jouer un rôle clé afin d'accueillir davantage de femmes et de leur offrir les conditions favorables à l'épanouissement de leur carrière; cela implique d'apporter des changements tant dans les structures de gestion de ressources humaines que dans la culture organisationnelle (Hanappi-Egger, 2012; Lee-Gosselin, Brière et Ann, 2013). Considérant l'ampleur des difficultés pour attirer et retenir les femmes, il semble urgent et nécessaire de réviser les politiques et les pratiques.

Le métier d'inspectrice au Québec apparaît comme une profession dont on entend peu parler, mais qui a connu un important essor en matière de progression et de rétention. Pourtant, il s'agit là d'un secteur traditionnellement masculin. Ciblées par le programme d'accès à l'égalité du Gouvernement du Québec (1992-1997), les femmes représentent actuellement 40% du personnel d'inspection en santé et sécurité au travail, et 42,9% de femmes agissent à titre de chefs d'équipe. En inspection alimentaire et animalière, en 2017, il y a 72% de femmes inspectrices alors qu'elles étaient seulement 43% en 1994. En 2015-2016, le taux de roulement était de 2%, et ce, en excluant les départs à la retraite. Ce secteur d'emploi semble donc un cas d'analyse fertile en ce qui concerne le recrutement ainsi que la rétention des employées.

Comment expliquer cette progression et la rétention des femmes dans ces milieux? C'est la question à laquelle notre recherche a voulu répondre. La recherche a été réalisée dans le milieu de l'inspection au Québec auprès de deux principaux organismes gouvernementaux en matière d'inspection. Puisqu'il est crucial de bien cerner la réalité

vécue dans les organisations, ce chapitre propose de documenter les pratiques de gestion favorables à la rétention et à la progression des femmes en illustrant le cas particulier des inspectrices dans les domaines de santé, d'hygiène et de sécurité.

Cette recherche suscite d'autant plus d'intérêt que les connaissances relatives aux pratiques à mettre en place pour favoriser le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre féminine dans les organisations demeurent relativement peu documentées, particulièrement dans ce secteur d'activité. Cette recherche vise donc à comprendre, à partir du point de vue des femmes inspectrices, leur réalité dans les domaines de la santé, de l'hygiène et de la sécurité dans leur contexte de travail, afin de saisir les pratiques de gestion qui favorisent ou non leur rétention et leur progression dans l'organisation.

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons effectué des entrevues avec des gestionnaires, des inspectrices et des inspecteurs en santé et sécurité du travail, ainsi qu'en hygiène alimentaire et animale. Nous avons rencontré 62 personnes, dont majoritairement des inspectrices et des inspecteurs. De ce nombre, 10 personnes étaient des gestionnaires. Considérant les réalités régionales distinctes, des entrevues collectives ont été menées auprès d'inspectrices et d'inspecteurs de la grande région de Québec et de Montréal ainsi que d'autres régions du Québec. La diversité des participantes en matière d'âge, de situation familiale, de présence régionale et d'appartenance ethnique a permis la prise en compte de l'hétérogénéité des personnes rencontrées. Cette collecte s'est traduite par la consignation des points de vue des inspectrices, des inspecteurs et des gestionnaires par des entrevues semi-dirigées. Une analyse documentaire a aussi été effectuée en complément aux entrevues.

RÉSULTATS

Nous présenterons maintenant les résultats de l'étude afin de dégager les enjeux et partager les pratiques organisationnelles porteuses quant à la rétention et à la progression des femmes dans ces organisations. Ainsi, nous aborderons d'abord la professionnalisation de l'emploi d'inspectrice, la formation à l'embauche, la transparence des règles de progression et le soutien dans le développement

de carrière de la part des cadres. Ensuite, nous exposerons les manières dont les organisations ont travaillé à la réduction des risques ainsi qu'à leur prévention. Finalement, nous aborderons l'adaptation de la rémunération globale et des conditions de travail à la vie des employées, la latitude décisionnelle et la transformation des dynamiques de travail.

L'importance d'élaborer des stratégies de recrutement et de gestion de carrière

Au cours des années, le métier d'inspection s'est profondément transformé et il s'est professionnalisé. Si auparavant, des ouvriers avec une expérience de travail sur des chantiers étaient majoritairement embauchés, maintenant, cette progression n'est plus aussi naturelle. De plus, nous assistons à la valorisation du titre d'inspectrice et d'inspecteur comme poste professionnel. Dans ce contexte, les organisations ont structuré le cadre d'intervention et développé des guides détaillés d'intervention qui deviennent de véritables outils de travail : « On l'appelle le Mopi, le Manuel des opérations en prévention inspection. »

Cette professionnalisation a constitué une occasion de modifier les stratégies de recrutement et d'embauche au profit d'une plus grande diversité. Ainsi, les organisations ont élargi le recrutement à un bassin plus grand d'expertise couvrant différents champs connexes à l'inspection. Par exemple, en santé et sécurité du travail, des disciplines telles « Ergonomie, génie civil, nutrition, hygiène au travail, relations industrielles, sciences et technologies des aliments, diététique, vétérinaire, kinésiologie, biochimie, environnement, etc. » ont été valorisées afin de favoriser une diversité multidisciplinaire. Selon une gestionnaire rencontrée, « on va chercher un peu plus de femmes dans ces domaines-là d'intervention que ceux historiques, plus physiques, traditionnels, construction, etc. [...] Je pense que l'ouverture des champs d'intervention et de prévention, cela fait qu'on va chercher plus de gens ».

En concordance avec le désir de professionnaliser le métier, une formation à l'embauche a été développée, accompagnée d'un mentorat par des collègues expérimentés. « Toute la formation, tout l'encadrement, les gens font un six mois de formation très encadrée par l'organisation. C'est sûr que tu te sens en contrôle, tu te sens habilitée à exercer tes fonctions. » Il y a également de l'accompagnement formel qui est fait sur le terrain. Une inspectrice qui avait à se

rendre sur les lieux d'une électrocution a relaté son expérience: «[...] j'ai dit à mon boss: "Je ne connais rien en électricité. Même si j'ai fait une maîtrise, je n'y connais rien à l'électricité." Il a dit: "Ce n'est pas grave, tu vas l'apprendre là-bas. La police t'attend." C'était ça la formation et on m'a assigné [*sic*] quelqu'un pour m'entraîner si on veut.» Un tel élargissement du bassin de main-d'œuvre combiné à une professionnalisation plus importante permet aux organisations non seulement d'élargir leurs expertises, mais également d'offrir des possibilités de carrière aux femmes, ainsi qu'aux autres groupes cibles.

Une fois la main-d'œuvre diversifiée et qualifiée recrutée, les organisations peuvent miser sur la progression de carrière, notamment vers des postes décisionnels, comme outils de rétention. Les données recueillies dans ces organisations confirment que les femmes en inspection progressent en carrière, puisque 42,9% de femmes sont aujourd'hui cheffes d'équipe dans les différentes régions du Québec. En rendant explicitement accessibles ces postes aux femmes, ces organisations offrent la possibilité de poursuivre la mission sociale de l'inspection, tout en jouant un rôle stratégique et reconnu.

En effet, plusieurs inspectrices nous ont partagé leur amour du métier et l'importance pour elles de connaître une progression professionnelle: «On est plusieurs à avoir la mission tatouée sur le cœur, mais il reste que mon but était de participer aux orientations, de monter à un niveau plus stratégique, tout en m'assurant de répondre aux besoins des inspecteurs, connaissant l'organisation et le milieu. Dans ma tête, j'étais en mesure de contribuer à notre organisation de cette façon.» De plus, respectant les critères d'équité en emploi, les règles de progression sont transparentes: connues et jugées accessibles à tous. Aussi, plusieurs employées nous ont partagé que le soutien des cadres dans la progression avait été un élément important pour le développement des possibilités de carrière.

Nous avons vu que la professionnalisation du métier, les formations offertes à l'embauche ainsi que par la suite et la transparence des processus de progression sont tous des éléments favorisant le recrutement et la rétention des inspectrices et des inspecteurs. Nous allons maintenant nous intéresser aux changements qui ont été apportés dans la pratique même de ces emplois qui ne sont, soulignons-le, pas exempts de risques.

Réduire les risques inhérents au métier

Les métiers d'inspection sont caractérisés par des interventions de terrain visant à conseiller, à contrôler et à imposer des normes et des règles spécifiques dans des milieux et des environnements très diversifiés. Ces interventions peuvent avoir des effets importants dans les milieux concernés (par exemple, fermer un restaurant) et peuvent générer diverses réactions selon les contextes. Ainsi, l'inspection constitue un métier à haute intensité et impliquant maints risques au travail comme des maladies, des blessures et du stress intense.

Les inspectrices sont ainsi sujettes à des contextes difficiles et impliquant des incidents de violence. De l'avis d'inspectrices rencontrées, ces événements sont en croissance. Une inspectrice raconte : « Pendant que j'étais dans l'établissement, le gars a pris un couteau et a dégonflé mes pneus. » De même, le métier expose parfois à des gestes d'intimidation comme se faire enfermer dans un frigo commercial, comme nous l'a relaté une répondante. « Certains gars de construction laissent entendre que cela est dangereux pour les filles », relate une inspectrice. Nous sommes à même de voir que de tels propos créent un climat stressant pour les femmes. De plus, les sites inspectés sont parfois situés dans des endroits reculés et les inspectrices sont généralement seules pour faire ces inspections. Cette réalité du métier peut être ardue.

Les inspectrices font également face à des remarques sexistes de la part des personnes au sein des organisations inspectées. Ainsi, dans plusieurs secteurs, les inspectrices se font appeler « ma petite madame » avec les commentaires désobligeants qui l'accompagnent. Les témoignages recueillis illustrent notamment le dénigrement des compétences, mais aussi la remise en question de la place des femmes : « C'était une ferme et un homme a dit : "Vous n'êtes pas en train de faire le déjeuner de votre mari, qu'est-ce que vous faites ici à 7 heures du matin ?" » Aussi, les personnes œuvrant dans le milieu de l'inspection sont confrontées à des enjeux culturels liés aux relations hommes-femmes dans lesquelles, par exemple, un propriétaire refuse de s'adresser à l'inspectrice parce qu'elle est une femme. D'autres comportements concernant l'apparence physique de la personne sont aussi monnaie courante. Notons, par exemple, le fait de se faire offrir des invitations à souper, donner leur numéro de téléphone ou passer des commentaires tels « Hey ma ptite blonde ! » ou « Ma ptite jeune ! ».

L'importance d'agir sur ces risques

Ces situations de travail cumulées représentent une pression et des risques significatifs, autant pour la santé physique que psychologique. Les organisations étudiées ont pris au sérieux ces enjeux et ont mis en place des directives claires visant la prévention dans les pratiques mêmes de travail : « On ne demandera jamais à quelqu'un de mettre sa sécurité en danger [...] Si tu vois qu'une situation peut être à risque, tu te retires, et on va développer une autre stratégie pour être en mesure de faire l'intervention de façon sécuritaire. » Une inspectrice mentionne à cet effet : « Dans les dernières années, il y a eu beaucoup de travail qui a été fait autour des événements de violence. » Une autre poursuit : « Il y a comme une culture face à la prévention qui a changé. »

Bien que ces risques soient présents depuis longtemps dans le métier d'inspection, il semble que la plus grande intégration des femmes ait transformé l'importance de leur prévention. Une gestionnaire mentionne à cet effet : « Les hommes des fois vont banaliser certains événements, ne voudront pas les dénoncer, pas faire de rapport d'événement... j'ai dû intervenir auprès d'un inspecteur dernièrement pour lui dire que ça me prenait un rapport d'événement, mais lui ne voulait pas en faire, même si le gars l'avait quasiment frappé. » Une inspectrice poursuit : « On travaille beaucoup avec le Ministère et les services sociaux pour encadrer nos interventions. On a développé beaucoup de contacts avec les corps policiers et les municipalités pour essayer d'amener une certaine sécurité pour le personnel. »

Des mécanismes de prévention et d'élimination de ces risques ont été mis en place comme la révision des processus et la mise en place de mesures disciplinaires lors d'incidents : lettre de la haute direction, nouvelle visite accompagnée d'un collègue, d'un gestionnaire ou des policiers ou mise en demeure. Les tâches à réaliser dans ce contexte sont claires et identiques, tant pour une inspectrice que pour un inspecteur. Ce protocole d'inspection plus balisé et documenté semble avoir contribué à atténuer le climat de confrontation lors des inspections : « on a [...] un protocole établi sur ce qu'on doit faire ». Une inspectrice témoigne d'une démarche pour gérer des relations difficiles avec un client récalcitrant : « On ne montera pas dans la violence. Si le gars crie, il ne faut pas que je crie plus fort parce qu'il va y avoir une escalade vers la violence. [...] qu'est-ce qu'on va faire c'est qu'on va se retirer et on va dire : "Écoutez, on va arrêter si

vous ne vous calmez pas.” Et là souvent on va commencer à sortir notre article de loi pour entrave au travail de l’inspecteur et généralement ils se calment.»

Lorsque la situation se gâte, d’autres outils sont disponibles : retourner au bureau et peut-être revenir avec les policiers, par exemple. Lors d’interventions difficiles ou plus complexes, comme dans le cas d’accidents mortels, il est prévu de faire l’intervention en équipe de deux personnes, et ce, pour les années à venir jusqu’à ce que la situation soit jugée sécuritaire. Une inspectrice témoigne de l’importance du travail d’équipe dans ces cas :

Les inspecteurs d’abattoir, si l’équipe se tient, ça leur donne une force, et avec le médecin vétérinaire, de confronter un exploitant sans trop se faire brasser. Une inspectrice ou un inspecteur qui s’en va seul dans le restaurant perdu dans le fond d’un rang, qui tient sa place pas trop correctement et se fait recevoir avec une brique et un fanal, est seul face à l’autre, sans « back up » nécessairement. Si c’est prévu, il y a possibilité d’accompagner quand on sait que l’exploitant est difficile, c’est mentionné au dossier.

De même, une déclaration de services a été développée afin de sensibiliser les clients à « respecter nos travailleurs, agir avec respect, civilité ». Un système qui évalue des événements de violence et qui inscrit ces établissements en rouge dans le système informatique a aussi été mis en place, et un service des plaintes est disponible.

Les résultats montrent qu’il y a eu beaucoup de changements apportés autour des événements de violence au cours des dernières années : « Si on remonte à il y a 20 ans, je dirais que le support n’était pas du tout pareil. S’il y avait quelque chose, il y avait une certaine tendance à dire qu’il faut aller jusqu’au bout, on ne peut pas laisser aller les choses. C’était différent comme réaction. » Un accompagnement sur le terrain est ainsi offert pour les dossiers difficiles. Des rencontres d’équipe sont organisées et une organisation a développé une communauté de pratiques afin de mieux outiller les inspectrices et les inspecteurs. Un espace de discussion sur des problèmes du travail et les façons de les corriger est offert aux inspectrices et aux inspecteurs sous la forme d’un groupe de codéveloppement se réunissant quatre à cinq fois par année. Il y a de l’aide psychologique aussi pour essayer de trouver des solutions.

Plusieurs ont aussi témoigné de l’importance de continuer à améliorer la prévention et l’encadrement des risques : « Je pense qu’il y a encore à faire, à peaufiner, à raffiner parce que les événements ne sont jamais similaires. Des fois, il arrive de nouvelles situations qui

font qu'on est obligé de se positionner et de regarder comment on va réagir face à ces événements de violence.» Cette volonté d'améliorer les pratiques en continu est garante du succès des organisations quant aux changements apportés. Globalement, des efforts concrets ont été déployés pour éliminer à la source ou contrôler ces risques inhérents au métier d'inspection.

Un autre aspect à ne pas négliger quant à la rétention et à la progression des femmes dans les organismes d'inspection est la rémunération globale et les conditions générales de réalisation du travail.

Adapter la rémunération globale et les conditions de travail à la réalité des employés et des employées

Les recherches portant sur la rétention montrent que les conditions de travail, comme la rémunération, ont également un effet positif. Une inspectrice le souligne: «Les conditions de travail ici sont très supérieures au privé, du moins par rapport à la compagnie où je travaillais précédemment. Juste au niveau salarial, j'ai doublé en partant.» À cette rémunération directe s'ajoutent plusieurs avantages sociaux qui ne sont pas à négliger dans la fidélisation des employés et des employées à l'organisation.

D'abord, le travail d'inspection nécessite sur une base régulière de faire plusieurs heures de route pour se rendre à des sites à inspecter en région très éloignée, ce qui implique parfois de quitter son domicile pendant plusieurs jours. Dans ce contexte, l'organisation fournit les outils nécessaires à la réalisation efficace du travail: véhicule, cellulaire, frais de déplacement, etc. Ensuite, la nature du travail d'inspection nécessite parfois de travailler à des heures irrégulières. Conscient que cette réalité n'est pas facile pour tout le monde, il existerait, au sein des employés et des employées, une forme de régulation collective qui, en fonction des exigences du moment, permettrait aux gestionnaires et aux collègues de répondre aux besoins du terrain, tout en prenant en compte les réalités individuelles. Une inspectrice nous donne un exemple: «Le soir tu ne sais jamais à quelle heure ça va finir et tu regardes l'heure avancer et tu sais que ton enfant est à l'école et que tu dois aller le chercher [...] c'est parfois problématique, mais il y a une entraide. Alors on arrange nos horaires en fin de journée pour que la personne qui a besoin de partir plus vite puisse le faire.» Cette entraide collective implique certainement des compromis de la part de tous, mais ils permettent cependant de trouver des

accommodements nécessaires à l'harmonisation entre les exigences du travail et celles de la vie personnelle.

Ce partage collectif des heures de travail est facilité par l'utilisation d'une banque d'heures supplémentaires qui permet de libérer du temps pour répondre aux obligations personnelles. Une inspectrice explique: «On peut adapter l'horaire, comme faire 35 heures en quatre jours, donc travailler moins de jours, mais faire de plus longues journées.» Les heures supplémentaires à effectuer sont réalisées sur une base rotative et volontaire; cela facilite également la conciliation entre le travail et la vie personnelle, sans affecter la progression de carrière. Des inspectrices donnent leur appréciation des conditions de travail: «ils disent mot à mot: "Moi je suis ici pour élever ma famille." [...] L'horaire est plus flexible.» et «C'est un gros enjeu, la gestion de l'horaire et la conciliation travail-famille. Donc les conditions de travail liées à la réalisation de l'emploi, comme par exemple [*sic*] l'horaire flexible dont vous parlez. C'est quand même un salaire intéressant aussi, des bonnes conditions. Ça joue, c'est certain.»

Ces organisations sont aussi soumises aux politiques de la fonction publique québécoise, qui prévoit un congé parental formalisé dans les conventions collectives qui peut aller jusqu'à deux ans après la naissance de l'enfant. Un retrait préventif est également prévu, compte tenu de l'environnement de travail pouvant nuire au bon développement d'un fœtus (gaz dans les chambres froides, plancher glissant, etc.). De plus, une fois de retour en poste, il est possible de prendre des congés familiaux qui permettent de s'absenter pour s'occuper d'un enfant malade.

Une des organisations étudiées a aussi implanté des équipes volantes de remplacement qui permettent aux personnes de retrouver leurs dossiers au retour. Ce programme a été conçu pour pallier des besoins précis, soit des absences, des remplacements de congés parentaux, des congés de maladie, un besoin temporaire ou un surcroît de travail. Un gestionnaire a mentionné que ce mécanisme est aussi une occasion de réaliser de nouveaux recrutements.

Finalement, les inspectrices rencontrées ont toutes mentionné la latitude qu'elles avaient dans la réalisation de leur travail. «Je pense que c'est quand même un avantage certain, l'autonomie dans le travail. Oui ils ont des directives qui sont claires, c'est encadré, mais ils ont quand même une latitude dans le travail. Quand tu travailles sur la route, c'est tout à fait différent [...] qu'un travail au bureau. [...] Je pense que c'est un atout que les gens voient.» Une autre

inspectrice témoigne : « Moi je trouve qu'on travaille vraiment comme des travailleurs autonomes. On gère notre temps, nos agendas, nos délais qu'on doit respecter. [...] C'est merveilleux parce que tu as une autonomie. »

Nous sommes à même de voir que ces conditions de travail, qui demandent en fait peu à l'organisation, contribuent significativement à la satisfaction des employés et des employées, et donc à la rétention.

Réaliser une transformation des dynamiques de travail

Le recrutement des femmes par des stratégies explicites ainsi que la révision des qualifications recherchées ont entraîné une transformation dans les rapports au travail ainsi que dans les méthodes de travail.

En ce qui concerne les rapports au travail, les résultats ont montré le souci des organisations de valoriser la contribution des femmes dans le milieu par différentes initiatives telles des mentions et des prix visant à souligner la qualité de leur travail. L'arrivée en bon nombre des femmes à l'inspection a aussi apporté maints changements sociaux quant aux rapports au travail et à l'ambiance qui y règne.

Par exemple, le rapport à la conciliation travail et vie personnelle se serait transformé parmi les inspecteurs, modifiant ainsi les formes de vie sociale au travail : « Depuis 10 ans, il y a tellement de personnes qui ont des jeunes enfants, maintenant ils n'ont plus le temps d'aller nulle part. Moi j'ai été dans l'organisation du club social et on organisait des 5 à 7, des quilles [...] je m'aperçois que c'était souvent la femme qui disait : "Faut que je retourne à la garderie le soir, mon chum travaille, ou peu importe." » Des formations sont aussi offertes et participent à la conservation d'un bon climat de travail et au respect des femmes : « Dans nos formations en éthique, on insiste beaucoup sur la civilité, le respect, le fait d'avoir des propos acceptables, respectueux entre collègues, avec les gestionnaires. Là-dessus, on agit beaucoup. C'est sûr que cela, ce n'est pas seulement bon pour les inspecteurs, mais cela influence ce domaine-là notamment. » Une gestionnaire souligne : « Moi j'ai pris des mesures envers des hommes inspecteurs qui étaient, qui avaient des propos inappropriés envers des femmes inspectrices ou gestionnaires femmes. Mais c'est sûr qu'en agissant, tu envoies un message que c'est inacceptable. »

Sur le plan des méthodes de travail, l'arrivée des femmes et la diversité des qualifications apportent aussi des changements dans les manières de travailler et d'entrer en relation avec les clients. À cet effet, plusieurs inspectrices ont exprimé qu'elles préfèrent le dialogue à la confrontation. De même, il semblerait que la clientèle préférerait généralement la discussion à la confrontation dans ses rapports avec les inspectrices.

S'ajoutant à ces transformations des rapports au travail ainsi que des méthodes de travail, le soutien social entre collègues a aussi vu le jour et s'est développé. Les inspectrices nous ont partagé que les relations avec les collègues de travail sont majoritairement cordiales et agréables. Elles relatent aussi l'importance du soutien qu'elle retrouve dans leur équipe. Ce soutien s'explique en partie par la passion et l'urgence de la profession. Une inspectrice explique : « On est toutes conscientes, quand on a à déborder des heures, c'est parce qu'il y a une urgence, une importance que personne ne prend à la légère. [...] Les gens ne s'en lavent pas les mains. »

Des rencontres d'équipe sont aussi organisées au besoin pour s'assurer de la bonne communication ainsi que du soutien entre les membres de l'équipe. Même en région éloignée, là où les équipes sont plus petites et fragmentées puisqu'il n'y a pas plusieurs spécialistes pour un domaine, les différents membres se soutiennent quand même entre eux. Une inspectrice mentionne : « J'ai beaucoup d'inspectrices avec qui j'ai travaillé, je me suis promené pour beaucoup et de mes grandes amies j'ai encore trois inspectrices. Notre milieu est tissé serré dans le sens qu'on se tient et heureusement qu'on se tient parce que sinon ça serait difficile. » Nous voyons là l'importance d'un réseau de soutien entre les membres des équipes afin de faciliter le quotidien d'un métier qui comporte son lot de violence et de stress.

La place positive que prennent ces réseaux de soutien fait dire à plusieurs inspectrices qu'il serait important de renforcer ce travail en équipe par différents moyens de communication. « Moi et ma collègue, on se parle, on échange des idées, mais on ne s'est jamais rencontrées. [...] » Une autre inspectrice mentionne : « Je pense que de par ma situation géographique [...] on est un peu esseulées. Les gestionnaires ont beaucoup de contraintes budgétaires. Ce qui manque pour souder une équipe [...] ce serait de ramener plus de réunions de groupe. »

Nous avons vu que la professionnalisation du métier, les formations offertes à l'embauche ainsi que par la suite et la transparence des processus de progression sont tous des éléments favorisant le

recrutement et la rétention des inspectrices et des inspecteurs. Nous nous sommes aussi intéressés aux changements qui furent apportés dans la pratique même de ces emplois comme la réduction des risques inhérents au métier et la prévention, les conditions de travail (rémunération globale et conciliation vie professionnelle et vie privée), ainsi que les changements dans les dynamiques de travail. Nous allons maintenant en conclusion souligner les bonnes pratiques ainsi que discuter des éléments à renforcer pour l'avenir.

CONCLUSION

Cette recherche avait comme objectif de documenter les pratiques de gestion favorables à la rétention et à la progression des inspectrices dans les domaines de la santé, de l'hygiène et de la sécurité. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette progression et cette rétention des femmes, ainsi que les effets organisationnels de ces changements.

Alors que la progression et la rétention des femmes dans d'autres secteurs tels le droit, les sciences et génie et la finance sont davantage connues et documentées, celles de l'inspection semblent avoir été oubliées. Paradoxalement, il s'agit d'un domaine dans lequel une véritable transformation du milieu de travail a été entreprise, comme notre recherche a permis de le montrer. En effet, nous avons documenté une transformation organisationnelle dans un secteur d'activité pour lequel aucune étude n'a été produite, et nous avons répertorié les éléments de cette transformation qui s'échelonne sur une vingtaine d'années depuis la mise en place du programme d'accès à l'égalité du Gouvernement du Québec (1992-1997). Les résultats ont en effet montré que l'ensemble des processus ont été revus pour favoriser le recrutement, la rétention et la progression des femmes dans l'organisation.

D'abord, les organisations ont réalisé que le simple recrutement sur la base des connaissances techniques des chantiers de construction, des fermes ou des industries n'aurait pas permis d'attirer une diversité de candidats. En effet, un descriptif d'emploi qui demanderait, par exemple, de nombreuses années d'expérience sur les chantiers de construction, risque d'être fort peu attrayant pour des candidates féminines qui ne se reconnaissent pas dans une telle offre, puisqu'elles ont rarement une telle expérience. Il a donc été nécessaire de se questionner quant à la pertinence de l'exigence de tels prérequis. Pourquoi ne pas plutôt offrir des formations à l'embauche et des

mécanismes de mentorat ? C'est le choix qu'ont fait les organisations d'inspection. Cela a permis d'élargir considérablement le bassin de candidats et candidates potentiels.

Ensuite, une fois en poste, les personnes sont accompagnées en recevant une formation de plusieurs mois couplée avec un système formel et efficace de parrainage, particulièrement porteur lors des premières inspections. La professionnalisation du métier a aussi contribué au développement de cadres d'intervention balisés et bien documentés, ce qui permet aux personnes engagées d'être outillées pour œuvrer efficacement dans les différents sites d'inspection, même dans ceux qui ne leur sont pas familiers au départ.

De plus, les organisations ont eu le souci de favoriser la flexibilité dans les horaires de travail, l'autonomie dans la réalisation des tâches et d'offrir des conditions de travail facilitant l'harmonisation travail-vie personnelle (rémunération, fonds de pension, allocations de dépenses pour se déplacer dans les différentes régions, mesures de soutien entourant le congé parental, etc.). Cette latitude a aussi un effet sur la gestion des cas urgents qui surviennent parfois la fin de semaine, par exemple un accident de travail dans une usine. À cet effet, l'organisation a mis en place un système selon lequel les personnes appelées sont libres de prendre ou non le mandat. De cette manière, les tensions irréconciliables entre vie familiale et emploi sont en partie évitées. L'organisation a aussi mis en place une équipe mobile afin d'assurer, en tout temps et dans toutes les régions du Québec, le remplacement lors d'un congé parental ou de maladie. Ainsi, les gestionnaires, plutôt que d'être pris au dépourvu, sont tout à fait outillés pour assurer la continuité du travail pendant l'absence et lors du retour des personnes.

Le métier d'inspectrice et d'inspecteur est intense sur le plan psychologique ; clients mécontents, sexistes ou tout simplement irrespectueux font partie du quotidien. Les organisations ont mis en place des mécanismes de gestion des situations à risque qui permettent aux inspectrices et aux inspecteurs, dès qu'une parole inappropriée ou un comportement intimidant survient, d'avoir rapidement une réaction organisationnelle adéquate pour corriger la situation. Des services d'accompagnement sont aussi disponibles après la réalisation de mandats liés à des cas difficiles.

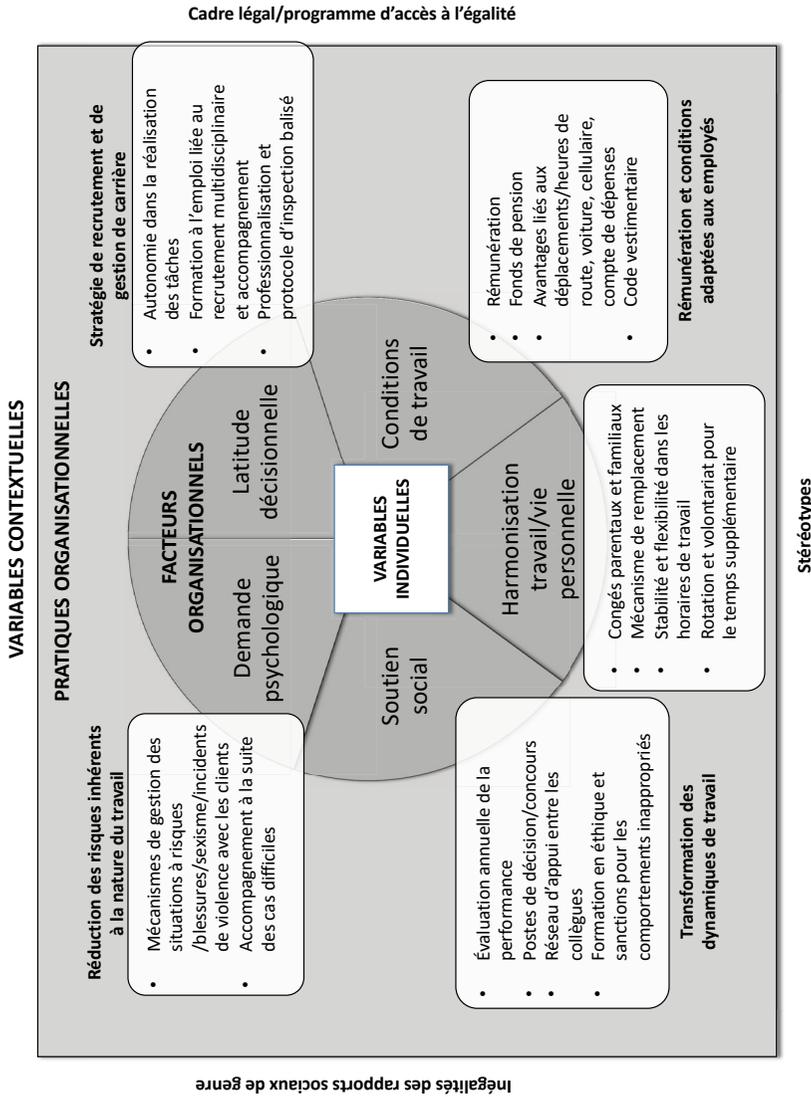
L'importance de la communication et de l'entraide entre les collègues dans le traitement des dossiers ressort aussi de la collecte de données. Bien que les inspections se réalisent généralement à une

personne, des mécanismes de communication sont en place pour favoriser l'entraide et briser l'isolement. Ces mesures sont essentielles, puisqu'elles rendent possibles le travail en équipe et le soutien des cadres à travers le Québec. Il est aussi à noter qu'une proportion non négligeable de femmes occupe le rôle de chef d'équipe. La présence de modèles féminins dans des postes décisionnels donne aussi le bon exemple aux employées plus jeunes. Ces gestionnaires aiment ce travail qui permet de vivre une première expérience de gestion, tout en restant en contact avec le travail de terrain et en continuant à participer au travail des collègues. Cette première étape est souvent le début d'une progression de carrière vers d'autres postes de décision au sein de l'organisation, lesquels ont un processus transparent et ouvert à toutes et à tous par la tenue de concours.

Finalement, l'ensemble de ces éléments illustre clairement que ces stratégies de rétention ont été efficaces et ont significativement favorisé la rétention des femmes dans cet emploi (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). Tout comme le mentionne la littérature (Wolfe Morrison et Robinson, 1997; Spector, 1985; Paillé, Fournier et Lamontagne, 2011), les notions de contrat psychologique, d'obligations réciproques et d'engagement entre les personnes et l'organisation ont été respectées dans le cas qui nous intéresse. Les résultats ont aussi indiqué la satisfaction des individus dans leur milieu de travail (Azar *et al.*, 2018) pour lequel une culture organisationnelle favorable a été mise en place (Timms *et al.*, 2015). Soulignons à grands traits que la satisfaction au travail est déterminante pour la rétention du personnel.

À la lumière de ces éléments favorisant le recrutement, la rétention et la progression des femmes dans les organisations d'inspections, cette recherche permet de faire converger la littérature scientifique portant sur ces questions. Dans le contexte spécifique des approches féministes et sur la base des travaux portant sur la rétention (Theorell et Karasek, 1996; Siegrist, 1996; Brun et Dugas, 2008; Bowling et Kirkendall, 2012; Johnson et Hall, 1988; Paillé *et al.*, 2011; Timms *et al.*, 2015), nous avons élaboré un modèle (figure 10.1) qui permet d'illustrer de façon originale et simultanée les facteurs et les pratiques organisationnels favorisant la rétention des femmes dans les organisations. Ce modèle permet de mieux documenter les pratiques organisationnelles ainsi que d'aller au-delà des obstacles rencontrés par les femmes de manière individuelle.

FIGURE 10.1
Rétention et progression des femmes dans les organisations¹



1. (Schéma tiré de: Fournier, P. S., Brière, S., Pellerin, A. et Laflamme, A. M., « Rétention et progression des femmes dans des emplois traditionnellement masculins au Québec: que peut nous apprendre le cas des inspectrices? ». Soumis à *Relations Industrielles*.)

À la lumière des résultats de la recherche, certaines recommandations visant à consolider les mécanismes déjà en place ainsi qu'à explorer de possibles pistes peuvent être faites.

Nous avons vu que le métier d'inspectrice et d'inspecteur est intense psychologiquement. En ce sens, en cohérence avec les mécanismes de gestion des interventions à risque, la prévention des situations de harcèlement et d'intimidation devrait être accentuée. Compte tenu des situations vécues par les inspectrices et les inspecteurs, des ressources spécialisées qui développeraient des moyens de prévention seraient à considérer. Toujours dans l'optique d'offrir une meilleure prévention, des ressources devraient également être investies afin de favoriser les interventions en équipe dans des situations d'inspection à risque. Aussi, il serait nécessaire d'investir dans l'offre de formations sur la diversité pour outiller le personnel à travailler dans un contexte où la clientèle est de moins en moins homogène.

Dans les dernières années et le contexte de restriction budgétaire qui les marque, l'offre de formation continue a été affectée, mais la recherche a permis de relever l'importance de ces formations afin d'outiller le personnel pour la latitude décisionnelle. Cette latitude rendue possible grâce à la systématisation du protocole d'inspection semble aussi amener une certaine lourdeur bureaucratique sur le plan des processus. Cette lourdeur pourrait être discutée et revue afin de tenir compte des perceptions des inspectrices et particulièrement des inspecteurs qui, voyant leur milieu de travail se transformer, associent souvent la bureaucratisation des normes à l'arrivée des femmes dans le métier. Une évaluation comprenant un volet qualitatif de la performance pourrait contribuer à mettre davantage en valeur les différents aspects du travail d'inspection et non seulement les aspects quantitatifs, liés notamment au nombre d'inspections réalisées.

La recherche a montré l'importance du soutien social pour le personnel en inspection. Il s'agit là d'un facteur de rétention non négligeable, puisqu'il contribue à la satisfaction au travail. Il est à noter que la collecte de données a indiqué le caractère informel des mécanismes de soutien entre collègues. Nous croyons que ces mécanismes pourraient être renforcés, surtout dans le cas du travail effectué en région, et ce, en créant davantage d'occasions de partage entre collègues. Dans la même perspective, il serait aussi pertinent de développer davantage les mécanismes de communication. Les résultats ont également mis en lumière la persistance de stéréotypes de genre qui mériteraient d'être examinés de manière critique afin de favoriser et de conserver un climat de travail sain et égalitaire.

Dans cette optique, des formations ou des activités de sensibilisation sur le thème seraient des plus pertinentes. Les organisations auraient aussi avantage à mieux documenter et partager les pratiques ayant mené à l'intégration des femmes dans la profession. Cela permettrait un dialogue plus efficace entre les hommes et les femmes quant aux démarches permettant l'égalité et son effet sur l'organisation.

Pour terminer, nous espérons que le modèle développé (figure 10.1) et qui illustre des pratiques porteuses pourra alimenter les discussions des organisations ayant participé à la recherche ainsi que celles d'autres organisations qui souhaiteraient favoriser la rétention et la progression des femmes.

MÉDIAGRAPHIE

- Agarwal, R., Ganco, M. et Ziedonis, R. (2009). Reputations for toughness in patent enforcement: Implications for knowledge spillovers via inventor mobility. *Strategic Management Journal*, 30, 1349-1374.
- Allen, D. G., Bryant, P. C. et Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24, 48-64.
- Azar, S., Khan, A. et Van Eerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 134-143.
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P. et Taris Toon, W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Barreau du Québec. «Projet Justicia – Équité et diversité au sein de l'Ordre», en ligne: Barreau du Québec <<http://www.barreau.qc.ca/fr/avocats/equite/justicia/index.html>> (consulté le 23 août 2017).
- Barreau du Québec. (2015). *Barreau-Mètre 2015 – La profession en chiffres* (p. 54). Montréal.
- Bhavnani, K. K. (2007). Interconnections and configurations: Toward a global feminist ethnography. In Hesse-Biber, D. S. N. (dir.). *Handbook of Feminist Research: Theory and Praxis*, Sage, Thousand Oaks, CA, 639-649.
- Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, vol. 26 (2), 2006, pp. 1-18.
- Bowling, N. A. et Kirkendall, C. (2012). Workload: A Review of Causes, Consequences, and Potential Interventions. In Jonathan Houdmont, Stavroula Leka, and Robert R. Sinclair (dir.) *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, vol. 2, 221-238.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.

- Calas, M., Smircich, L. et Holvino, E. (2014). Theorizing gender and organisation. In Kumra, S., Simpson, R. et Burke, R. J. (dir.). *The Oxford Handbook of Gender in Organisations*, Oxford University Press, United Kingdom.
- Cardy, R. L. et Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213-217.
- Collège des médecins du Québec (2018), *Effectifs médicaux*, <<https://www.fmsq.org/fr/profession/repartition-des-effectifs-medicaux>>.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2015). *L'accès à l'égalité en emploi – Rapport sectoriel sur les effectifs policiers de la Sûreté du Québec*, Québec.
- Côté, N. (2016). Understanding turnover as a lifecycle process: The case of young nurses. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 71 (2), 203-223.
- Ely, R. J. et Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
- Fotaki, M. (2013). No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body. *Organization Studies*, 34, 9, 1251-1275.
- Fournier, P.-S., Lamontagne, S. et Gagnon, J. (2012). Interactions between Dispatchers and Truck Drivers in a High Turnover Context. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67 (2), 263-282.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hanappi-Egger, E. (2012). Shall I stay or shall I go?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31,2, 144-157.
- Harding, S. G. (ddir.) (2004). *The Feminist Standpoint Theory Reader: Intellectual and Political Controversies*. New York: Routledge.
- Hudson, Maria (2002). Flexibility and the reorganization of work. In: Brendan Burchell, David Lapido et Frank Wilkinson (dir.) *Job Insecurity and Work Intensification*. Routledge studies in Employment Relations London, 39-60.
- Johnson, Jeffrey V. et Hall, Elen M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*. 78 (10), 1336-1342.
- Landsbergis, Paul A., Grzywacz, Joseph G. et LaMontagne, Anthony D. (2012). Work organization, job insecurity, and occupational health disparities. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(5), 495-515.
- Lee-Gosselin, H., Briere, S. et Ann, H. (2013). Resistances to gender mainstreaming in organizations: Toward a new approach. *Gender in Management: An International Journal*, 28(8), 468-485.
- Meyer, John P. et Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1, 61-89.
- Miller, Jason W., Saldanha, John P., Rungtusanatham, Manus et Knemeyer, Michael (2017). How Does Driver Turnover Affect Motor Carrier Safety Performance and What Can Managers Do About It?, *Journal of Business Logistics*, 38(3), 197-216.
- Ministère de la Sécurité publique du Québec (2015). *Rapport sur les besoins de main-d'œuvre policière au Québec*, PDF.

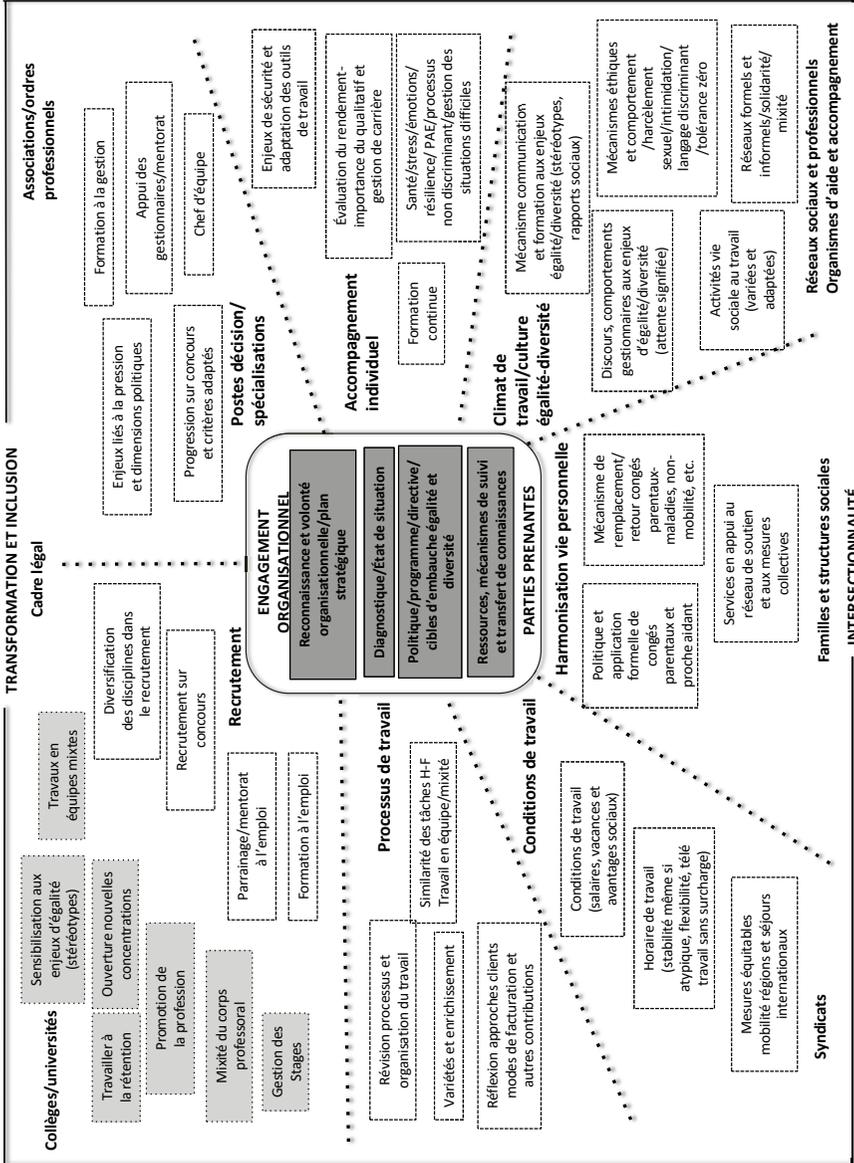
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. London : Addison-Wesley.
- Muhlenruch et Jochimsen (2013). « Research policy: Only wholesale reform will bring equality », *Nature*, 495(mars), 40-42.
- Paillé, P., Fournier, P.-S. et Lamontagne, S. (2011). "Relationships between Commitments to the Organization, the Superior and the Colleagues, and the Intention to leave among Truckers", *International Journal of Organizational Analysis*, 19 (2), 92-108.
- Palomares, E. et Testenoire, A. (2010). « Indissociables et irréductibles : les rapports sociaux de genre ethniques et de classe », *L'Homme et la société*, 176-177 ; 2 ; 15-26.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B. et Van Rhenen, W. (2009). "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism", *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893-917.
- Shaw, J. D., Gupta, N. et Delery, J. E. (2005). "Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 48, 50-68.
- Siegrist, J. (1996). "Adverse Health Effects of High-Effort / Low-Reward Conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Spector, Paul E. (1985). "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- St-Pierre, A. (2018) *Quand les filles ont le feu sacré, partenariat entre les institutions d'enseignement et les services de sécurité incendie*, Collège Montmorency, présentation au CIRFF, Paris.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1994). "Grounded Theory Methodology: An Overview", In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA, SAGE, 273-285.
- Theorell, T. et Karasek, R. A. (1996). "Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu Oi, L., Sit, C. et Lo, D. (2015). "Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 83-103.
- Tremblay, D.-G. et Mascova, E. (2013). *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*, Montréal, Éditions du remue-ménage.
- Trong T. L., Rowley, C. et Thao Vo, T. (2019). "Addressing employee diversity to foster their work engagement", *Journal of Business Research* 95, 303-315.
- Wang, H., Lu, C. et Siu, O. L. (2015). "Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement", *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), 1249-1258.
- Warren H. (2007). « Using gender-analysis frameworks: Theoretical and practical reflections », *Gender and Development*, 15(2), 187-198.
- Wolf Morrison, E. et Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (second edition), Thousand Oaks : Sage Publications. Eisenhardt (1989).

Conclusion

Démarche dynamique et transversale pour la progression et la rétention des femmes dans les organisations

Les différents cas présentés dans les chapitres ont permis de développer une démarche dynamique et transversale pour la progression des femmes dans les organisations de divers secteurs d'activités (figure 11.1). Dans cette conclusion, les différents éléments du schéma sont présentés, ainsi que des pistes futures afin de poursuivre cet accompagnement auprès des organisations et les recherches multidisciplinaires sur le thème.

FIGURE 11.1
Démarche dynamique et transversale pour la progression des femmes dans les organisations



L'IMPORTANCE D'UN ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Les résultats montrent que les organisations qui ont favorisé la progression et la rétention des femmes, voire d'une diversité de personnes, ont pris un engagement formel pour y parvenir. La mise en place d'un programme d'accès à l'égalité a certainement contribué à amorcer les changements observés dans le milieu des services correctionnels et de l'inspection. Cela se traduit plus concrètement par la reconnaissance des lacunes en matière d'égalité et par la réalisation d'un diagnostic de la situation avec un portrait statistique détaillé. Par exemple, combien de femmes sont présentes dans l'organisation? Combien occupent des postes décisionnels? Combien de femmes quittent leur emploi et après combien de temps? Le salaire des femmes est-il équivalent à celui de leurs homologues masculins?

Il est surprenant de constater actuellement qu'encore peu d'organisations recensent ces données, même dans le secteur public, et pourtant, ce bilan est essentiel pour mieux cibler les interventions et établir une politique, un programme ou une directive claire en matière d'égalité. Il importe aussi que ce plan soit accompagné de ressources et de mécanismes de suivi et de transfert de connaissances tout au long de la démarche au sein de l'organisation. Une fois la démarche complétée, il est important de continuer le suivi pour s'assurer que les efforts déployés continuent d'être adaptés, pour éviter les reculs. Il a été constaté que les processus organisationnels ayant mené à l'égalité et à la diversité ne sont pas suffisamment documentés.

ADAPTER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Pour plusieurs professions étudiées et présentées dans ce collectif, il a été constaté que l'embauche des femmes est favorisée lorsque l'organisation s'adapte ou élargit son bassin de compétences disponibles. À l'exemple de ce qui a été fait dans les secteurs de l'inspection et des services correctionnels, il est crucial de diversifier le recrutement dans les disciplines pertinentes; dans ces cas, l'intégration des disciplines des sciences sociales, où les femmes sont très présentes, a permis leur progression dans le secteur. Le recrutement par concours des personnes pour un emploi représente un processus à privilégier, mais celui-ci doit être accompagné d'une formation à l'emploi et d'un mécanisme de parrainage ou de mentorat en milieu de travail pour favoriser l'intégration. Cela s'applique également aux professions

dans les milieux universitaires (santé et génie). Il importe que les personnes se sentent soutenues par l'organisation, plutôt que de miser uniquement sur une adaptation individuelle, sous prétexte que les personnes ont choisi cette profession.

Ce processus de recrutement doit se faire de concert avec les établissements d'enseignement collégiaux et universitaires. La situation des femmes ingénieures montre bien l'importance de travailler à l'insertion et à la rétention des femmes dans le parcours universitaire, à la promotion de nouvelles concentrations et à la mixité du corps professoral. La vulgarisation et la promotion des tâches associées à la profession sont aussi nécessaires pour certaines carrières; par exemple, les activités comme « Les Scientifines » visent à éviter que les filles mettent de côté des carrières scientifiques parce qu'elles ont une conception erronée ou déformée du travail qui y est associé.

Les résultats ont mis de l'avant l'influence cruciale des premières années de carrière dans le parcours des femmes. L'expérience des avocates montre qu'une attention spéciale doit être portée à la gestion des stages, qui amorcent le processus d'insertion en emploi, et au travail en équipe mixte dans les programmes de formation. Compte tenu des stéréotypes persistants qui affectent toutes les professions étudiées, des activités formelles de sensibilisation aux enjeux d'égalité doivent être insérées dans les programmes de formation et dans la formation continue au sein des organisations.

REVOIR LES PROCESSUS DE TRAVAIL

L'intégration des femmes ne peut reposer que sur des stratégies individuelles: elle passe inévitablement par la révision et l'adaptation des processus de travail dans l'organisation. Dans le secteur de la finance, il n'est pas rare d'entendre de la part de gestionnaires que l'arrivée de femmes n'a « heureusement » rien changé, ou encore que les gestionnaires ne sont pas capables d'identifier l'effet des changements occasionnés par l'arrivée des femmes. L'expérience des milieux policier et surtout correctionnel montre que des changements ont été apportés aux protocoles d'intervention, ayant comme incidence de remplacer l'utilisation de la force physique par d'autres techniques d'intervention.

Dans les milieux où les femmes progressent et demeurent en emploi, les travailleuses insistent sur l'importance d'une similarité dans les tâches à effectuer par les femmes et les hommes afin de ne

pas tomber dans les stéréotypes, comme envoyer une femme pour dialoguer et des hommes pour faire les interventions physiques. La composition d'équipes mixtes favorise ainsi les changements de processus pour tout le personnel. L'expérience des inspectrices montre la pertinence de bien définir le cadre d'intervention et les procédures pour les personnes qui ont historiquement moins d'expérience dans certains métiers, par exemple le secteur de la construction pour les femmes. Les personnes rencontrées au cours de cette recherche ont aussi mentionné l'importance de la variété et de l'enrichissement dans les tâches à réaliser, puisque leur motivation première est de faire une différence et d'avoir un sentiment d'utilité sociale.

À l'exemple de la situation des avocates et des directrices en finance corporative comme décrite dans les chapitres, la progression et la rétention des femmes nécessitent d'amorcer une réflexion sur les approches clients qui, dans certains cas, exigent un dévouement total à la profession et un vif esprit de concurrence. Un tel contexte permet difficilement à de jeunes avocates et avocats de concilier travail et vie personnelle et de cheminer vers des postes de décision. À cet effet, une démarche est déjà entreprise dans certains cabinets pour revoir la structure de rémunération basée sur le nombre d'heures facturables, afin de tenir compte d'autres contributions telles que le travail en équipe, le mentorat, la publication d'articles, la supervision de stagiaires, la préparation et l'animation de conférences, etc.

La prise en compte d'autres contributions serait fort utile aux professeures en sciences et génie, qui souhaitent qu'on reconnaisse davantage les tâches connexes dans leur appréciation, et non seulement le nombre de publications ou le montant des subventions. Cela pourrait s'appliquer également au secteur de la santé, car le mode de facturation à l'acte pénalise les femmes qui souhaitent accorder davantage de temps à leurs patientes et patients. Contrairement à la croyance qui veut que le patient souhaite obtenir toujours les services de la même personne, il est opportun de réfléchir davantage à l'utilisation d'un mode de fonctionnement en équipe qui donne accès à un bassin d'expertise et de disponibilité.

Dans les professions ayant connu une forte progression et rétention des femmes – gestionnaires au collégial, inspectrices et agentes correctionnelles, le travail en équipe est essentiel. Il permet, en plus de favoriser la conciliation travail-famille, de partager la charge de travail dans les périodes intenses et de reprendre plus facilement à la suite d'une absence du travail.

METTRE EN PLACE DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les résultats de recherche montrent que les conditions de travail ont une influence majeure sur la rétention et la progression des femmes dans toutes les professions étudiées. Bien que le salaire soit important, d'autres éléments sont considérés par les femmes rencontrées, dont la possibilité de concilier travail et famille, les vacances, les avantages sociaux, la reconnaissance des heures supplémentaires et surtout les horaires de travail. À ce sujet, les inspectrices, les ingénieures et les gestionnaires au collégial, notamment, ont mentionné l'importance de la flexibilité dans les horaires de travail et la possibilité du télétravail. À contrario, l'expérience des avocates et des directrices en finance montre comment la surcharge et la rigidité du travail peuvent contribuer à décourager les femmes dans la poursuite de leur carrière.

Dans ce contexte, le télétravail doit se traduire par la gestion flexible des horaires, et non par un surplus de travail le soir et la fin de semaine. Les résultats montrent que la stabilité des horaires (de jour, de soir ou de nuit), même en contexte d'horaires atypiques comme pour les agentes correctionnelles, est un facteur important de rétention. À l'inverse, les policières identifient les horaires atypiques variables comme un facteur d'abandon ou de non-progression important. Dans le cas des professeures en sciences et génie, des ingénieures et des professionnelles de la santé, la mobilité exigée pour les déplacements en région ou des séjours à l'étranger peut constituer un frein. Des mesures équitables pour la mobilité doivent donc être prises pour ne pas pénaliser les femmes que l'on perçoit ou qui se perçoivent comme moins mobiles compte tenu de leurs charges familiales.

CONCILIER TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle est un sujet qui demeure au cœur des préoccupations des femmes rencontrées. Les résultats montrent clairement que celles qui demeurent et surtout progressent dans leur profession bénéficient de mesures de conciliation adéquates, que ce soit les agentes correctionnelles, les gestionnaires au collégial ou les inspectrices. En plus de l'ensemble des mesures proposées dans la démarche qui contribue à cette conciliation, ces femmes bénéficient, au sein de leur organisation, d'une politique formelle de conciliation incluant même des congés pour les proches aidants. Il a été constaté que dans certaines

organisations des secteurs juridique et financier, les personnes hésitent à se prévaloir complètement du congé de maternité/paternité, car cela est perçu comme un manque d'ambition ou de dévouement à l'organisation, en plus d'engendrer le risque de perdre sa clientèle et de devoir repartir à zéro. Les policières subissent également une perte de crédibilité associée à la maternité.

Dans ce contexte, les organisations doivent mettre en place des mécanismes de remplacement pour le retour de congés parentaux ou de maladie, lesquels doivent être établis et discutés en fonction de la réalité de chaque profession. Des mesures plus novatrices existent, comme l'équipe mobile implantée dans le secteur de l'inspection, ainsi que des mesures d'accommodement dans les horaires, comme dans le cas des agentes des services correctionnels, ou de la répartition en équipe des dossiers pendant le congé parental, comme pour certaines équipes en médecine et en génie, notamment. L'expérience du secteur collégial montre de plus que la présence de services en milieu de travail, comme une garderie et des installations sportives, est un élément qui facilite cette conciliation et améliore la qualité de vie au travail.

En l'absence de soutien organisationnel, les résultats montrent que les personnes doivent miser essentiellement sur leur réseau personnel. La présence des services de garde est essentielle, mais insuffisante pour certaines professions dont l'horaire est imprévisible. Les médecins et les avocates, notamment, engagent plutôt des personnes pour effectuer le travail domestique et de soins à domicile, afin de s'assurer de couvrir leurs besoins. D'autres confient les enfants durant de longues heures de travail à leurs parents ou à leurs voisins, ou ont recours à des garderies de nuit, dont les policières, mais l'expérience semble complexe. Une réflexion approfondie devrait avoir lieu sur les services en appui au réseau individuel et collectif pour soutenir les femmes qui demeurent les principales responsables des charges familiales. Cet enjeu explique pourquoi certaines femmes ne sont pas en mesure d'accepter des responsabilités supplémentaires, mettent leur carrière en veilleuse au profit de celle de leur conjoint, ou encore quittent la profession.

AMÉLIORER LE CLIMAT DE TRAVAIL ET CRÉER UNE CULTURE D'ÉGALITÉ ET DE DIVERSITÉ

Pour réaliser la démarche proposée, des changements sur le plan du climat de travail et de la culture doivent être effectués. Tout comme dans le cas des processus de travail, on ne peut intégrer les femmes dans une progression historiquement masculine et ignorer les effets sur l'ensemble de l'organisation, dont sur les hommes. L'expérience des milieux de l'inspection et des services correctionnels montre l'importance de mettre en place des mécanismes concernant l'éthique et les comportements dans le milieu de travail au sujet du harcèlement sexuel, de l'intimidation et du langage sexiste. Dans le cas des inspectrices, une série de procédures basées sur le principe « tolérance zéro violence » est en place, tant à l'externe envers les clients qu'à l'interne entre les collègues.

L'application de ces mesures a eu une incidence concrète sur la rétention et la progression des inspectrices. L'expérience dans ces deux milieux a aussi montré qu'en plus d'un engagement de la haute direction, tous les gestionnaires doivent intégrer dans leurs comportements, leurs discours et les processus de travail, les enjeux liés à l'égalité. La difficile progression des femmes dans les postes de décision, particulièrement dans les secteurs juridique, financier et policier, a fait émerger l'idée que les enjeux d'égalité devraient faire l'objet d'une attente signifiée dans l'évaluation annuelle des gestionnaires et des membres de l'organisation.

Les résultats de recherche ont permis de constater que les organisations, même celles qui ont connu une progression de femmes, intègrent timidement les enjeux liés à l'égalité dans leur processus de communication et de formation. Le secteur de l'inspection a intégré des notions liées aux comportements sexistes dans la formation à l'emploi et fait à l'occasion la promotion des inspectrices dans ses communications internes, mais ce genre d'initiative devrait être renforcé pour l'ensemble des secteurs, par exemple en organisant de façon plus systématique des formations ou des occasions d'échange entre les collègues sur les stéréotypes et les comportements sexistes.

Ces échanges devraient aborder directement les effets de la mixité au travail, à la fois pour les femmes et les hommes, ainsi que les changements à apporter dans l'organisation. Certains enjeux ont émergé dans la recherche, mais semblent peu discutés ouvertement dans les organisations, par exemple les stéréotypes liés aux femmes,

qu'on qualifie de plus humaines, plus contrôlantes, moins confiantes, moins carriéristes, et aux hommes que l'on qualifie de plus forts, plus colériques, moins minutieux, etc. Ces perceptions, toujours bien présentes dans les organisations, font en sorte de creuser le fossé des inégalités plutôt que de trouver des solutions à des problématiques communes.

À titre d'illustration, plutôt que de prétendre que les femmes médecins « choisissent » de travailler moins d'heures, le contraste entre les attentes et la culture de la profession, et la réalité de la parentalité devrait être abordé. Plutôt que de prétendre que les femmes sont plus contrôlantes dans des postes de décision, l'augmentation de la reddition de compte dans les interventions qui coïncide avec la féminisation des postes devrait être discutée. Plutôt que de prétendre que les femmes sont moins aptes physiquement à réaliser certaines tâches, des outils et des formations supplémentaires devraient être offerts aux femmes et aux hommes pour éviter les blessures inutiles.

La pertinence d'intégrer les femmes et les hommes dans différents réseaux formels et informels a aussi été montrée dans cette recherche. L'expérience des ingénieures, des inspectrices et des agentes correctionnelles illustre le fait que le travail en équipe mixte et diversifiée amène une complémentarité dans le travail qui est appréciée tant par les femmes que par les hommes. Bien que la tendance soit de mettre en valeur certaines personnes (gestionnaires ayant posé des gestes pour l'égalité ou femmes qui ont réussi), ces efforts collectifs et ce travail en équipe mixte devraient aussi être valorisés. L'organisation d'activités favorisant la vie sociale au travail est dans ce contexte encouragée, particulièrement si elle permet d'inclure les responsabilités familiales, car elles affectent la disponibilité des gens à participer aux activités sociales au travail en dehors des heures formelles.

ASSURER UN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Il est impératif de s'attarder à la fois au climat de travail dans une dimension collective et d'assurer un accompagnement individuel, puisque des éléments comme l'isolement, des situations émotionnelles difficiles et la non-reconnaissance du travail accompli peuvent affecter la rétention et la progression des femmes. Bien que les budgets de formation continue aient diminué ces dernières années, particulièrement dans le secteur public, la très grande majorité des personnes rencontrées ont insisté sur l'importance d'assurer une formation continue en emploi. Que ce soit pour acquérir de

nouvelles connaissances ou se mettre à jour sur de nouvelles techniques d'intervention, ces formations bien ciblées à la profession favorisent le développement des capacités et la confiance en soi.

Plusieurs témoignages recueillis ont porté sur la difficulté de gérer le stress lié au travail. Dans certaines professions, dont chez les policières ou les agentes de services correctionnels, il est encore difficile pour les femmes d'exprimer leurs émotions ou de faire part d'une situation personnelle problématique. Un programme d'aide aux employés existe dans plusieurs organisations, mais il importe de mettre en place des processus supplémentaires de gestion des situations difficiles, puisque certaines personnes se sentent jugées lorsqu'elles ont recours à ce programme. Par exemple, dans le secteur juridique, une gestionnaire incite son personnel à réaliser un horaire normal de travail et communique avec les personnes afin de trouver des solutions à une situation difficile. Dans le milieu policier, un gestionnaire oblige tous les membres de l'équipe, après un événement difficile, à consulter le psychologue sur place afin d'offrir le soutien adéquat en évitant les jugements potentiels des collègues.

Des mesures formelles liées aux enjeux de sécurité au travail sont aussi très importantes. À titre d'illustration, le milieu de l'inspection a mis en place un protocole d'intervention pour appuyer les inspectrices sur le terrain (cellulaire en cas d'urgence, visite accompagnée, lettre d'un gestionnaire, modifications immédiates après un incident, etc.). Dans un contexte où plusieurs femmes ont parlé de l'importance de se bâtir une carapace et de faire preuve de résilience, ces mesures sont essentielles, puisque chaque individu a ses propres limites et l'accumulation des situations difficiles non gérées pourrait amener plusieurs femmes à quitter le milieu ou à se mettre en retrait.

La reconnaissance du travail effectué par une évaluation formelle du rendement est jugée très utile par la majorité des travailleuses. Avec la surcharge de travail et les horaires atypiques, il semble que ce processus soit réalisé de manière machinale ou trop quantitative. Pourtant, dans la mesure où l'on souhaite que les femmes progressent dans des milieux traditionnellement masculins, cette évaluation représente un intrant important dans un processus de développement et de gestion de carrière. Les personnes qui ont progressé dans leur carrière ont pu bénéficier de ce type d'accompagnement par leur gestionnaire.

ADAPTER LES PROCESSUS LIÉS AUX POSTES DE DÉCISION ET AUX SPÉCIALISATIONS

Certains mécanismes permettent aux femmes d'avoir plus facilement accès à des postes de décision ou à certaines spécialisations. Celles qui ont obtenu de tels postes ont mentionné l'importance des concours. Les femmes étant historiquement moins présentes dans les postes de pouvoir et dans les réseaux, il est important d'adopter la démarche de recrutement la plus neutre possible. L'expérience du secteur policier, où peu de femmes sont nommées à des postes de décision, pourrait être revue dans cette perspective, puisque certaines personnes ont mentionné s'être autoexclues dès le départ d'un processus, alors que la décision leur semblait déjà prise à l'avance.

Il importe alors de déterminer des critères réalistes et spécifiques au poste affiché. Le peu de femmes associées dans des cabinets d'avocats illustre bien cette problématique, puisqu'il y a un bassin important d'avocates qui souhaitent devenir associées, mais les attentes en matière d'heures facturables et de recrutement de nouveaux clients ne sont pas réalistes, notamment pour de jeunes parents. L'expérience plus positive d'autres professions montre qu'il est important de travailler sur l'ensemble des éléments du processus, comme présenté dans la figure 11.1 (ci-haut), puisque l'accès des femmes à des postes de décision est facilité quand les autres éléments dans l'organisation sont en place.

La possibilité de prendre une première expérience comme chef d'équipe a été positive pour plusieurs et est une pratique porteuse pour amorcer une carrière en gestion dans certains secteurs. Cela peut permettre d'accepter un poste dans sa région, de demeurer près du terrain et de prendre graduellement de l'expérience pour gravir d'autres échelons. Cela permet aussi de se familiariser avec les enjeux et la pression politique de certaines fonctions de gestion. Cet aspect a été mentionné à plusieurs reprises comme un des facteurs qui doivent être pris en considération par l'organisation, car il explique pourquoi certaines femmes ne souhaitent pas accepter de poste de décision.

Le manque de formation à la gestion est aussi un facteur contraignant pour plusieurs, particulièrement pour la progression en santé et en sciences et génie. Développer une formation à la gestion, laquelle peut prendre différentes formes, représente dans ce contexte une pratique porteuse pour faciliter la progression des femmes. En plus

d'un accompagnement lors de l'insertion en emploi, un appui d'un ou d'une gestionnaire et/ou d'un ou d'une mentor durant ce processus s'est avéré essentiel pour plusieurs femmes. Les associations et les ordres professionnels peuvent constituer de bons alliés dans ce processus, à l'exemple du programme de mentorat dans le secteur de la gestion d'établissements d'enseignement collégial.

TRANSFORMATION, INCLUSION ET INTERSECTIONNALITÉ

Ce modèle original qui présente les pratiques organisationnelles favorisant la rétention, la progression et l'inclusion des femmes s'inscrit dans une démarche de transformation et d'inclusion (Giuseppina Bruna, 2016; Scharnitzky et Stone, 2018). Ce schéma, comme le premier pilier de l'inclusion, propose une intégration de cet enjeu de façon transversale. Les éléments proposés concernent l'organisation dans sa dimension multidimensionnelle et dans son écosystème, à l'intérieur duquel sont présentes les différentes parties prenantes dont les actions ont une incidence sur la progression et la rétention des femmes, que ce soit sur le plan des processus de recrutement, des conditions et du climat de travail, de la conciliation travail-famille, de l'accompagnement, des mesures de soutien à la carrière et de l'accès aux postes décisionnels.

Il s'inscrit également dans le deuxième pilier de l'inclusion, car il respecte « l'unicité de chacun tout en préservant le partage » entre les membres de l'organisation (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 24). La démarche propose un équilibre entre une prise en charge des parcours individuels et la mise en place de pratiques organisationnelles. Cela permet la remise en cause de certains éléments, tout en proposant la redistribution des ressources et de nouvelles pratiques visant l'institutionnalisation de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (Giuseppina Bruna, 2016). Cet équilibre est assuré à la fois par la prise en compte des mesures individuelles et des mesures collectives. Il est aussi favorisé par la nécessité d'un engagement organisationnel et la décentralisation opérationnelle facilitant l'appropriation de la démarche par l'ensemble des parties prenantes (Giuseppina Bruna, 2016).

Ce modèle propose également une démarche qui repose sur le principe d'équité et un sentiment de justice (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 26). Cette équité et ce sentiment de justice sont notamment abordés du point de vue des conditions et du climat de travail, plus

particulièrement les pratiques de gestion des ressources humaines et les différentes formes de discrimination.

Ce schéma favorise enfin des éléments d'une « coopération intégrative » (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 30), puisqu'il fournit des mesures qui visent la collégialité, la coopération entre les membres de l'organisation, et des espaces de dialogue et de réseautages pour animer et faire vivre les enjeux liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion.

Par cet aspect dynamique, réflexif, d'apprentissage collectif et de cohésion sociale (Giuseppina Bruna, 2016), ce pilier de l'inclusion permet plus particulièrement d'aborder les stéréotypes afin de mieux comprendre ceux qui peuvent générer des conflits et agir efficacement selon les différentes professions.

Cette démarche s'appuie ainsi sur une analyse intersectionnelle qui prend en compte l'imbrication des différents rapports sociaux incluant non seulement le genre, mais aussi l'orientation sexuelle, l'âge, l'appartenance ethnique, le handicap, etc., et les effets imprévisibles de leur articulation (Bilge, 2009). Certains de ces effets se manifestent dans les inégalités que vivent les groupes historiquement marginalisés, particulièrement ici en contexte organisationnel. Cette approche inscrite dans la démarche proposée permet de remettre en question la hiérarchisation des inégalités et de chercher à comprendre leur co-construction (Palomares et Testenoire, 2010).

ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS ET RECHERCHES MULTIDISCIPLINAIRES

Enfin, les pistes d'action proposées visent, à partir de la démarche proposée, à servir de guide d'accompagnement et de réflexion pour les organisations dans leur propre démarche d'équité, de diversité et d'inclusion. Les éléments de la démarche proposée peuvent servir d'outils d'autodiagnostic pour les organisations. Il est également proposé de poursuivre la constitution de cas d'organisations de différentes tailles et de tous secteurs qui ont favorisé le recrutement, la rétention et la progression des femmes et de la diversité. Il faut poursuivre le développement et l'animation d'une communauté de pratiques afin de partager les expériences et les acquis entre les organisations des différents secteurs. Ces échanges sont hautement profitables, car ils permettent aux organisations de découvrir et de s'inspirer de bonnes pratiques d'autres secteurs. Il est pertinent enfin

de développer ou d'adapter un contenu de formation sur l'égalité et la diversité à diffuser dans les établissements de formation.

Les travaux de recherche présentés dans ce collectif permettent de dégager plusieurs pistes de recherche utiles à ces secteurs et à d'autres. Premièrement, il est pertinent de poursuivre ou de consolider la collecte de données dans les professions actuelles. Pour certaines professions, notamment celles en sciences de la santé et en sciences et génie, des enjeux ont été soulevés, mais la recension des éléments présentés dans la démarche doit être poursuivie et approfondie. Dans d'autres professions, comme celles d'avocate et de policière, davantage de données devraient être collectées sur les résistances et les démarches de changements. Dans les professions en vert, il y a plusieurs éléments et bonnes pratiques qui devraient être mieux documentés, comme les mécanismes pour lutter contre le harcèlement et l'intimidation, les processus de parrainage et de mentorat ou encore le processus ayant mené comme tel à l'intégration des femmes.

Deuxièmement, les outils développés dans l'action concertée devraient être utilisés et testés dans des organisations d'autres secteurs. À titre d'illustration, un projet de recherche financé par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) en partenariat avec Sport Canada a démarré en janvier 2018 et met à profit l'expertise développée dans ce projet pour collecter les données de recherche. Des contacts ont également été faits avec le Collège Montmorency dans la formation des pompiers et pompières, et avec la Commission de la construction du Québec. D'autres outils seront également développés dans la perspective de la démarche proposée. À titre d'exemple, un questionnaire pour un sondage portant précisément sur le harcèlement et les violences à caractère sexuel et les différentes formes de soutien organisationnel dans la pratique du droit a été développé avec le Barreau du Québec. Dans la même optique, il est possible que plusieurs des résultats établis comme freins ou obstacles à la rétention des femmes affectent aussi la rétention d'autres groupes, dont celle des personnes immigrantes ou autochtones. Il serait très pertinent de valider cette hypothèse dans des recherches ultérieures.

Troisièmement, il est pertinent de consolider et d'élargir le réseau de chercheuses et chercheurs au sein d'autres universités pour les différents secteurs et professions, de même que pour les différents thèmes de la démarche proposée. Par exemple, il serait intéressant de poursuivre, avec des professeures spécialisées dans le domaine, des recherches sur les pratiques de conciliation travail-famille.

D'autres chercheuses et chercheurs spécialisés sur les stéréotypes de genre pourraient apporter une contribution afin d'avoir davantage de données sur les pratiques et le climat organisationnel.

Finalement, cette recherche qui s'est déroulée au Québec pourra ouvrir sur des recherches comparatives avec d'autres pays. Il serait ainsi pertinent de réaliser d'autres recherches qui permettent de partager les différentes données et les expériences sur des professions similaires. Les bonnes pratiques recensées ailleurs contribueront elles aussi à alimenter les expériences des différents acteurs et organisations au Québec.

MÉDIAGRAPHIE

- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogenes*, 1, 70 p.
- Giuseppina B. M. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial; dans la conduite d'une démarche transformationnelle de la diversité. *La revue des sciences de gestion*, 5, 281-282, 121-136.
- Palomares, E. et Testenoire, A. (2010). Indissociables et irréductibles : les rapports sociaux de genre, ethniques et de classe. *L'Homme et la société*, 2(176-177), 15-26.
- Scharnitzky, P. et Stone, P. (2018). *L'Inclusion dans les organisations, de la posture à la pratique*, Paris, Association française des managers pour la diversité (AFMD), 113 p.

Malgré des avancées politiques et juridiques en faveur de l'égalité au Québec, la progression et la rétention des femmes dans les secteurs traditionnellement masculins demeurent inégales. Comment expliquer les écarts de progression de carrière des femmes dans ces milieux? Dans les trajectoires de carrière, quels sont les enjeux qui peuvent expliquer la progression ou non des femmes? Quelles sont les pratiques organisationnelles porteuses de changement? Ce livre présente les résultats d'une recherche multidisciplinaire réalisée sur le terrain auprès d'organisations de divers secteurs. Dépassant l'étude des trajectoires individuelles, cette recherche permet de découvrir les dimensions contextuelles et culturelles des organisations qui influencent les parcours de carrière des femmes et la rétention en emploi. Loin de présenter une recette miracle ou un modèle unique pour corriger les situations inégalitaires au travail, la démarche proposée repose sur un processus dynamique et transformatif visant à répertorier au sein des organisations et de leur écosystème les éléments favorables à une meilleure inclusion des femmes dans différentes professions.

Sophie Brière est professeure titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle détient un doctorat (Ph. D.) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec et un postdoctorat de l'École de développement international et de mondialisation de l'Université d'Ottawa. Elle est titulaire de la Chaire de leadership en enseignement – Femmes et organisations.

Administration/Gestion

ISBN 978-2-7637-3927-4



9 782763 739274

Presses de l'Université Laval
pulaval.com