

Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire

Chercheuse principale

Sophie Brière

Équipe de recherche

Professeurs : Isabelle Auclair, Claire Deschênes, Geneviève Fournier, Pierre-Sébastien Fournier, Hélène Lee-Gosselin, Liette Goyer; Lucie Héon, Anne-Marie Laflamme

Professionnelles de recherche : Carol-Anne Gauthier, Dominique Tanguay

Auxiliaires de recherche : Amélie Descheneau-Guay, Édith Ducharme, Antoine Pellerin, Adelle Simo, Maude Villeneuve

Partenaires officiels du milieu lors du démarrage du projet

Association de la francophonie à propos des femmes en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (AFFESTIM); Association des cadres des collèges du Québec; Association des femmes en finance du Québec, Barreau du Québec; Ordre des conseillères et conseillers en orientation du Québec; Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST)

Établissement gestionnaire de la subvention

Université Laval

Numéro du projet de recherche

2016-CM-195306

Titre de l'Action concertée

Étude sur la progression et la rétention des femmes dans les professions et métiers ayant été réservés aux hommes

Partenaires de l'Action concertée

Le Secrétariat à la condition féminine,
le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologie (FRQNT)
et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)

Rapport de recherche intégral

PARTIE A - CONTEXTE DE LA RECHERCHE

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 demeure complexe. Au Québec, les femmes sont majoritaires parmi les populations étudiantes universitaires en droit (65%) et en médecine (62%), mais des écarts importants persistent dans le milieu du travail au niveau des salaires et de la représentation dans des postes décisionnels et dans certaines spécialisations. Les métiers de l'inspection et des services correctionnels observent aussi 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. La proportion d'agentes et d'inspectrices était respectivement de 13.3% et de 6.1% dans les années 90. Les ingénieures, quant à elles, sont à la fois peu présentes comme étudiantes dans les universités (18%) et ne représentent que 13,6% des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec. Face à ces constats, comment expliquer les écarts observables entre les professions? Quelles sont les pratiques organisationnelles soutenant ou freinant la progression et la rétention des femmes dans ces professions? Quels sont les

enjeux qui peuvent expliquer la progression (ou l'absence) dans le parcours de carrière des femmes?

La recension des écrits réalisée en début de projet a montré que la majorité des recherches ciblent généralement une profession ou un métier traditionnellement masculin (ex. Matthews *et al.*, 2010; Randhawa & Narang, 2013; Rosende, 2002; Settles *et al.*, 2013; Tremblay et Mascova, 2013), ce qui ne permet pas de faire une analyse transversale des principaux enjeux liés aux parcours de carrière des femmes et d'identifier les pratiques organisationnelles. De plus, la plupart de ces études documentent le parcours des femmes sans questionner les dimensions organisationnelles et répertorier les mécanismes de soutien à ces parcours.

La présente recherche a dressé un portrait approfondi et comparatif des facteurs liés à la progression et à la rétention des femmes dans des métiers et professions traditionnellement réservés aux hommes au Québec. Une sélection de métiers et 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 professions bien rémunérés, traditionnellement réservés aux hommes et affichant une progression de la proportion de femmes. Ils couvrent une diversité des contextes organisationnels (secteurs privé et public; petites, moyennes et grandes organisations; salariées et travailleuses autonomes, etc.). Certains métiers et professions ont été identifiés comme ayant un intérêt particulier durant la

recension des écrits, alors que d'autres ont été retenus, car ils ont reçu très peu d'attention dans la recherche jusqu'à présent. Au final, six secteurs d'activité ont été retenus : sciences et génie; santé; droit et sécurité publique; finances; gestion d'établissement d'enseignement collégial; santé et sécurité au travail.

Cette recherche, entreprise en 2015, a adopté plusieurs méthodes et approches afin de documenter les divers aspects des professions et métiers ciblés. Cela a permis de 1) répertorier des professions et métiers pour lesquels la rétention des femmes apparaît plus complexe que celle des hommes; 2) identifier les défis et enjeux liés à la rétention des femmes dans ces métiers et professions depuis les 25 dernières années; 3) mieux comprendre, dans les trajectoires 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 pour les femmes; 5) identifier 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.

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, gestionnaires en finance corporative, professeures en sciences et génie, ingénieures, médecins, dentistes, pharmaciennes, policières, agentes correctionnelles, gestionnaires au collégial, 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 spécifiquement, 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 questionne la façon dont les systèmes de pouvoir sont impliqués 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 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 aux niveaux culturel/cognitif et des pratiques (Walker & Sartore-Baldwin, 2013).

Cette articulation théorique permet une combinaison cohérente de variables selon trois axes. Tel qu'illustré dans le Tableau 1, cette intégration fournit une compréhension globale du phénomène.

Tableau 1: Cadre d'analyse et variables 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	Stérotypes 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; 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	

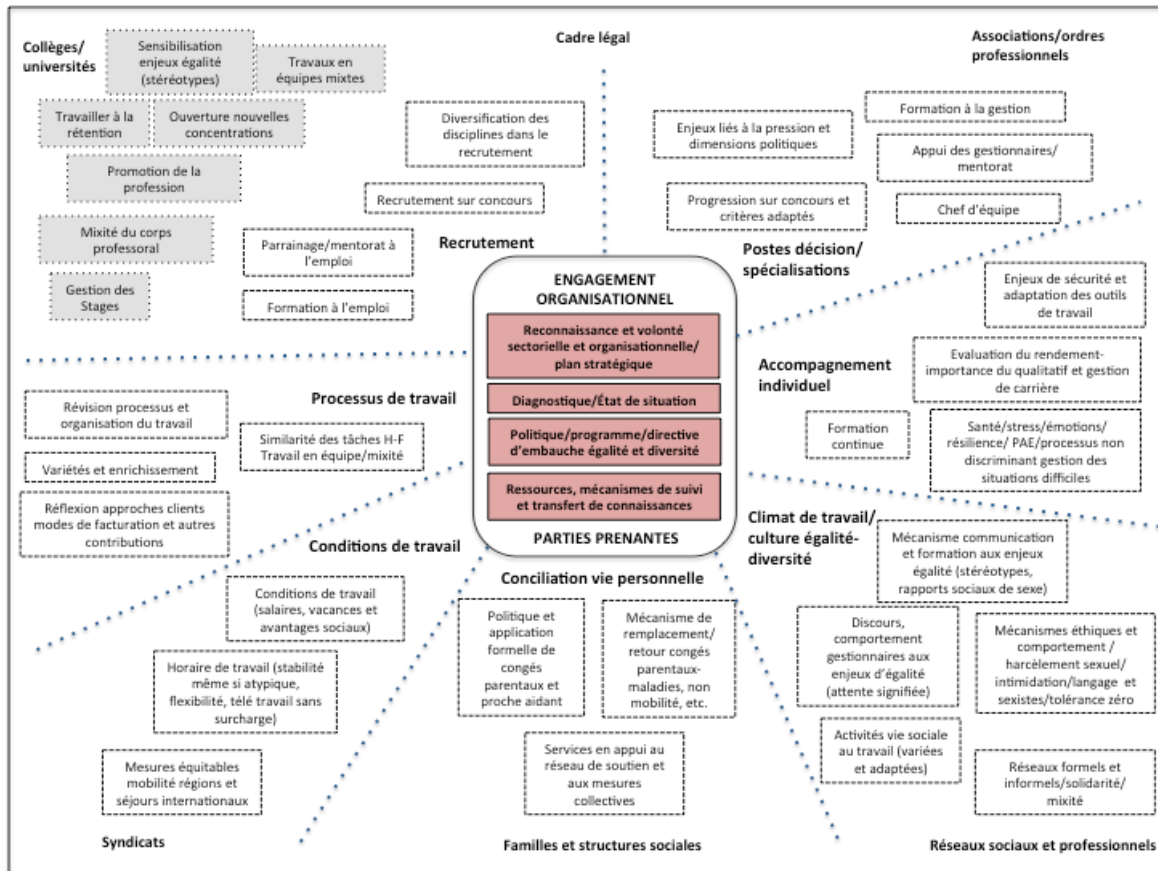
La recherche a été réalisée par une équipe multidisciplinaire de l'Université Laval : Anne-Marie Laflamme, secteur droit et sécurité publique; Hélène Lee Gosselin, secteur finance; Liette Goyer, Lucie Héon et Geneviève Fournier, secteur gestion d'établissements d'enseignement collégial; Isabelle Auclair et Sylvie Dodin Dewailly, secteur santé; Claire Deschênes, secteur sciences et génie; Pierre-Sébastien Fournier, secteur inspection. La chercheure

principale, Sophie Brière, a participé à divers degrés à chacun de ces secteurs. En plus de favoriser un partage des expertises disciplinaires, l'équipe compte des expertises liées aux études féministes et aux parcours professionnels.

PARTIE B - PISTE DE SOLUTIONS EN LIEN AVEC LES RÉSULTATS, RETOMBÉES ET IMPLICATIONS DES TRAVAUX

Cette recherche a permis d'identifier, sous la forme d'un modèle original, les pratiques organisationnelles favorisant la rétention et la progression des femmes dans les organisations de divers secteurs. La démarche proposée repose sur un processus dynamique visant à répertorier les éléments et acteurs clés pour la progression et la rétention des femmes au niveau des processus de recrutement, des conditions et du climat de travail, de la conciliation travail-famille, de l'accompagnement et des mesures de soutien à la carrière, dont l'accès aux postes décisionnels.

Figure 1 : Démarche dynamique pour la progression des femmes et de la diversité 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. Cela se traduit 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 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, 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 la **rétenion 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 doit être portée plus particulièrement à la **gestion des stages**, qui initie 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'impact 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 impact 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, tels qu'envoyer une femme pour dialoguer et les 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 d'avoir une **variété et un 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 telle que décrite dans les résultats, la progression et la rétention des femmes nécessitent d'initier 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 de dollars de subvention. 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 avoir 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 suite à 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 une 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 être un frein. Des **mesures équitables pour la mobilité** doivent à cet effet être prises pour ne pas pénaliser les femmes que l'on perçoit ou qui se perçoivent comme étant moins mobiles compte tenu de leurs charges familiales.

Concilier travail et la 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 contribuent 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 de dévouement à l'organisation ou d'ambition, en plus d'engendrer le risque de perdre sa clientèle et de devoir repartir à zéro. 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, comme une **garderie** et **des installations sportives, en milieu de travail** est un élément qui facilite cette conciliation et améliore la qualité de vie au travail.

En l'absence d'un 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 soin 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 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 diversité

Pour réaliser la démarche proposée, des changements au niveau 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 impacts 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 un impact concret 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 via ses communications internes, mais ce genre d'initiatives devraient être renforcées pour l'ensemble des secteurs, par exemple en organisant de façon plus systématique des **formations/occasions d'échange** entre les collègues sur les **stéréotypes et comportements sexistes**. Ces échanges devraient aborder directement les **impacts 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 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 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 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 à la fois de s'attarder au climat de travail dans une dimension collective et d'assurer un accompagnement individuel, puisque des éléments comme l'isolement, des situations émotionnelles difficiles, 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 des nouvelles techniques d'interventions, 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 des 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 **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/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 une **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 auto exclues 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 termes d'heures facturables et de recrutement de nouveaux clients ne sont pas réalistes, notamment pour des jeunes parents. L'expérience plus positive d'autres professions montre qu'il est important de travailler sur **l'ensemble des éléments du processus**, tels que présentés dans la Figure 1 (ci-dessus),

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 un 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 science 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.e gestionnaire et/ou d'un.e mentor durant ce processus s'est avéré essentiel pour plusieurs femmes. Les associations et ordres professionnels peuvent être de bons alliés dans ce processus, à l'exemple du programme de mentorat dans le secteur de la gestion d'établissements d'enseignement collégial.

Documenter, partager et accompagner les organisations

En conclusion, les pistes d'action proposées visent à développer, à partir de la démarche proposée, un **guide d'accompagnement et de réflexion** pour les organisations dans leur propre démarche d'équité et de diversité. Les éléments de la démarche proposée peuvent servir d'outils d'autodiagnostic pour les organisations. Il est également proposé de constituer une **banque 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 acquis entre les organisations des différents secteurs. Ces échanges sont hautement profitables, car ils permettent aux organisations de découvrir et 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. Ce contenu pourrait aussi être proposé dans les organisations.

PARTIE C - MÉTHODOLOGIE

Compte tenu la question de recherche et le cadre conceptuel, l'étude exploratoire qualitative s'est avérée la plus appropriée pour saisir les processus organisationnels et les expériences vécues par les femmes oeuvrant dans les divers secteurs. Le but de la recherche était aussi de dépasser les

connaissances statistiques, pour saisir le phénomène de la rétention dans sa globalité.

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 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 de documents organisationnels (rapports annuels ou d'effectifs, par exemple) a parfois été effectuée en complément aux entretiens.

La collecte de données s'est échelonnée de janvier 2016 à juin 2017. Au cours de cette période, 286 personnes ont été rencontrées par l'entremise de 58 groupes nominaux, ainsi que 101 entretiens individuels, pour un total de 381 personnes rencontrées (voir Tableau 2). Le principe de saturation des données a déterminé le nombre d'entretiens requis. La recherche d'une

certaines diversités parmi les participantes, en termes, d'âge, situation familiale, de présence régionale, appartenance ethnique a assuré une hétérogénéité dans l'échantillon.

Tableau 2 : Échantillon de recherche

Secteur	Entretiens individuels	Entretiens de groupe		Totaux	
		Nombre	Personnes	Nombre	Personnes
Avocates	2	12	61	14	63
Policières	1	3	20	4	21
Agentes correctionnelles	4	10	39	14	43
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
Totaux	101	58	286	159	387

Une analyse inductive par une lecture détaillée des données (documents, sondage, transcriptions d'entrevues et groupes nominaux) a été effectuée afin de faire émerger des catégories (ou des thèmes) permettant d'interpréter les données (ex. relations avec les collègues; conciliation travail-famille; formation) (Blais, et Martineau, 2006). Cette opération a permis d'établir des liens entre le cadre conceptuel et les résultats.

PARTIE D - LES RÉSULTATS

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 qui permet simultanément de présenter les obstacles et 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.

Ce tableau permet un ordonnancement des professions selon les différents enjeux. La couleur verte indique que la situation est positive, la couleur jaune indique que la situation mérite une attention particulière et la couleur rouge indique une problématique importante pour laquelle une intervention est nécessaire.

Tableau 3 : Cadre d'analyse détaillée et comparatif des résultats pour chacune des professions

Métiers/ professions	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 représentations sur les comités décisionnels	Peu favorable
Professeures en sciences et génie	Faible nombre de diplômées au doctorat	Bonnes en science, 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 monotonie; 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
Médecins/ dentistes/ pharmaciennes	60% faculté; Féminisation des cohortes	Avoir des bonnes notes; Modèles dans l'entourage; Faire une différence	Stages et spécialités (mobilité à l'étranger); Choix famille; Stéréotypes/Sexisme; Rémunération à l'acte	Peu de gestion organisation, Culture de la performance et de la compétition, Culture de chaque profession, CTF, Stéréotypes/Sexisme, Horaires atypiques, Stratégie individuelle		Clinique familiale, Salariées, Propriétaires, Création d'équipes pour gérer les congés de maternité	Résistances et barrières à aller en gestion (diminution de salaire, pression financière/clientèle, horaires plus difficiles)	Favorable à la rétention, mais non à la progression
			Ségrégation verticale et horizontale			Travail académique		
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 démission 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

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%) détiennent un bacc. Plus de la moitié un diplôme d'études supérieures (DESS 20,7%; MA 27,6%; PhD 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 emploi (travail décent), gestion d'équipe, réseautage, CTF, impact 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% Gérance 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 employé.e.s, Collaboration	Chef d'équipe ou spécialisation (valorise le travail d'équipe)	Progression positive	Très favorable

Les professions en rouge

Parmi les professions où des enjeux importants ont été répertoriés, il y a la profession **d'avocate**. Malgré le fait que les femmes soient majoritaires dans les facultés de droit au Québec (65% en 2016 à l'Université Laval), et que les femmes soient très motivées à exercer cette profession parce qu'elles ont l'impression de faire une différence dans la société, plusieurs enjeux surgissent lorsqu'elles intègrent le marché du travail. Cela débute dès la course aux stages, qui est une étape associée au recrutement par les grands cabinets, marquée par une rude compétition, où les « meilleures personnes » sont sélectionnées sur la base des notes et d'un engagement de travail acharné. Cela marque le début d'un esprit de concurrence et d'une relation généralement inégalitaire entre les personnes seniors du cabinet et les recrues. Parmi les raisons qui expliquent que cette situation soit préoccupante, il y a les objectifs élevés d'heures facturables des cabinets, les exigences en matière de développement de la clientèle et la valorisation d'un dévouement total envers la pratique, qui forcent les jeunes avocates et avocats à travailler de très longues journées, ce qui complexifie l'articulation avec toute autre responsabilité, notamment la présence de jeunes enfants. Une avocate résume bien cette situation : « *Tu es la meilleure quand tu ne dis jamais non, tu es la meilleure quand tu sauves la situation parce que tu acceptes un dossier à la dernière minute.* » Il arrive même que des avocates perdent leurs

dossiers lors d'un congé de maternité, parce qu'ils sont alors accaparés ou attribués à d'autres collègues, et doivent rebâtir leur clientèle au retour.

Malgré que ces constats soient bien connus dans les écrits (voir notamment Tremblay et Mascova, 2013 et Slater, 2017), et que les femmes soient majoritaires au Barreau du Québec depuis 2015, peu d'entre elles deviennent associées d'un cabinet (28% des associés participants ou non participants). La structure de rémunération basée sur le nombre d'heures facturables permet difficilement à de jeunes avocates, affairés notamment à concilier vie personnelle et professionnelle, de grimper les échelons. Cela a pour conséquence que les avocates québécoises ne sont pas aussi bien rémunérées que leurs confrères : le taux horaire médian des hommes est entre 151\$ et 200\$, celui des femmes, entre 101\$ et 150\$. Les avocates quittent la profession beaucoup plus tôt que leurs confrères (âge moyen de 49 ans, comparativement à 61 ans chez les hommes). Plusieurs d'entre elles décident de travailler dans de plus petits cabinets ou des contentieux d'entreprise, voire quittent la pratique privée pour aller dans le secteur public où elles disposent de meilleures conditions de travail.

La profession de **professeure en sciences et génie** fait face également à de nombreux enjeux. Cela commence dès le recrutement puisqu'une faible proportion des diplômés au doctorat en science et génie sont des femmes; au Canada en 2014-2015, 20.8% des diplômés de doctorat en génie, 29.3% en mathématiques et 32.3% en sciences physiques ont été

décernés à des femmes (ACPPU 2017, tableau 3.17). Les femmes ne représentent que 14.9% du corps professoral en génie au Canada. Celles qui deviennent professeures souhaitent contribuer au développement des connaissances et de la société. Un autre problème se pose tant lors du recrutement que dans la carrière : les professeures doivent participer à des congrès scientifiques internationaux et démontrer leur capacité à obtenir du financement, ce qui exige une mobilité dès les études supérieures et le développement d'un vaste réseau. Dans un contexte où les femmes souhaitent également avoir des enfants ou assument la plus grande partie du travail de soins, la nécessité de choisir entre la carrière et la maternité persiste dans les discours. Une professeure s'est fait dire : « *Oublie ça les enfants dans tes 5 premières années, sinon tu n'auras jamais ta permanence* ». Cet esprit compétitif se poursuit durant la carrière, avec un sentiment de surcharge de travail lié aux exigences simultanées d'enseignement et de recherche, en plus de la gestion d'un laboratoire et de son personnel. Dans ce secteur à haute performance, plusieurs femmes sont exclues ou s'auto excluent, parfois inconsciemment, des activités de développement de carrière, telles les stages de spécialisation à l'étranger ou les postes de gestion. Certaines accèdent à des postes de gestion ou obtiennent une chaire, mais elles sont sous-représentées. Cette situation, malgré quelques mesures facilitantes comme les horaires flexibles, occasionne un retard difficilement surmontable sur l'ensemble de la carrière.

Une troisième profession peu favorable à la progression et à la rétention des femmes est celle de **directrice des finances**. Le parcours de ces femmes est similaire à celui des avocates puisque ce milieu est également un secteur hautement compétitif et à prédominance masculine. Étant moins présentes dans les programmes de formation en finance ou en système d'information de gestion que dans les autres spécialités des sciences de l'administration, les femmes rencontrent dès le début de leur parcours des obstacles liés aux horaires de travail étendus et aux exigences des clients. La gestion de la carrière, que ce soit au niveau du recrutement ou de l'évaluation de la performance, repose sur la capacité des personnes à bâtir un réseau professionnel et une clientèle. Les relations de pouvoir parfois difficiles au sein de ce réseau et l'impunité face au sexisme dans le milieu de travail, où la compétition est très valorisée, font en sorte que les femmes ont de la difficulté à accéder à des postes de décision. Alors que les femmes représentent 51,8% des directeurs financiers au Québec en 2006, elles détiennent 25% des postes de haute direction dans l'industrie financière internationale. Celles qui obtiennent des postes adoptent généralement le modèle de gestion en place, et celles qui persistent dans le domaine changent fréquemment d'organisation pour progresser, soit parce qu'elles sont coincées dans leur poste parce que l'organisation considère qu'elles y sont précieuses et ne veut pas les voir bouger, soit parce que cela permet de négocier de meilleures conditions de travail. Dans ce secteur, on attribue aux femmes un déficit de compétences,

puisque plusieurs mentionnent devoir développer leur confiance en soi, leur capacité à gérer des risques, leur pouvoir de négociation, etc. Les stratégies individuelles de développement professionnel et de conciliation sont encouragées, plutôt que de valoriser des changements au plan de la culture et des pratiques organisationnelles. (Adams & Kirchmaier, 2016; Blair-Loy & Wharton 2004; Boussard, 2016).

Enfin, les **policières** font également face à certains obstacles dans leur parcours de carrière, principalement au niveau de la formation et de la progression vers des postes de décision. Au niveau de la formation, on constate une baisse importante des inscriptions des filles à l'École nationale de polices du Québec (ENPQ). Les femmes représentaient 45% des inscriptions au début des années 2000 alors qu'en 2014-2015, le pourcentage était de 25%. Pourtant, les policières apprécient leur travail imprévisible, au service de la population, et qui procure une bonne dose d'adrénaline. Bien que cette profession puisse compter sur des personnes de plus en plus scolarisées et que les policières performant à l'ENPQ et y diplôment avec succès, le parcours de carrière des policières est complexe, ce qui explique que la proportion de femmes stagne à 26%. Un des problèmes importants a trait aux horaires de travail atypiques pour la patrouille, qui exigent une rotation jour/soir/nuit. En plus de la fatigue et du stress, il est dans ce contexte très difficile de concilier la vie personnelle, notamment de trouver des garderies. Selon une policière, « *C'est vrai que c'est dur de travailler sur les horaires de*

la patrouille. Les premières années tu ne dors plus, après tu t'habitues. Tu prends des pilules pour dormir de jour et du café pour rester éveillée la nuit. Plus on vieillit et plus c'est difficile.» Des démarches auraient été tentées pour modifier ces horaires, mais des résistances persistent en lien avec le respect de l'ancienneté. La parentalité et la carrière ne semblent pas être bien intégrées dans la culture organisationnelle, dans un contexte où il y a une perception de « vacances » chez les femmes en congé de maternité, et de « paternité d'été » chez les hommes.

Cette culture encore très masculine est un autre élément qui fait en sorte que la carrière de policière est complexe et qui freine le recrutement des femmes. Cela demeure un milieu où on passe beaucoup de temps avec les collègues à vivre des situations difficiles, mais où il ne faut pas montrer ses émotions ou partager des problèmes personnels. Cette culture, qui a fait l'objet de plusieurs études (Beauchesne, 2009; Sûreté du Québec, 2015; Ward et Prenzler, 2016) n'est pas étrangère au fait qu'il n'y a presque pas de femmes à des postes de décision dans les services de police au Québec. Il y a une seule directrice d'un service municipal au Québec, alors qu'à la Sûreté du Québec, il n'y a aucune femme cadre supérieur et seulement 6.3% de femmes cadres intermédiaires. Malgré la présence de concours, les femmes ne semblent pas obtenir les postes lors des étapes subséquentes, principalement au moment de l'entrevue. Soulignant la présence de choix parfois arbitraire dans le processus de nomination, il arrive que les femmes s'excluent elles-

mêmes du processus, doutant qu'elles y parviendront. Comme la mobilité entre les services de police municipaux est complexe et que les longues heures de travail font partie des exigences internes, certaines femmes quittent la profession ou choisissent par exemple de devenir enquêtrices, afin d'avoir un peu plus de contrôle sur leurs horaires.

Les professions en jaune

Les professions dans le domaine de la santé ne sont pas aussi problématiques que celles en rouge, mais elles méritent quand même une attention particulière puisque c'est dans ce secteur que l'impression que l'égalité est atteinte est la plus forte. Cela s'explique par le fait qu'il y a une féminisation importante des cohortes dans les facultés de médecine, de médecine dentaire et de pharmacie, ce qui se mesure aussi chez les diplômés (respectivement 62.2% des nouvelles diplômées admises au Collège des médecins, 66.7% des diplômées en médecine dentaire et 57.6% en pharmacie à l'Université Laval en 2016-2017). Les femmes sont très motivées à exercer ces professions en santé hautement valorisées au Québec. En plus d'avoir d'excellentes notes et des modèles dans leur entourage familial, les femmes **médecins**, **dentistes** et **pharmaciennes** ont l'impression d'être utiles et d'avoir un impact immédiat et significatif pour la société.

Bien qu'elles sentent la pression à performer et l'esprit de compétition pendant leurs études, c'est lorsqu'elles intègrent le marché du travail que les enjeux et défis liés au genre ressortent davantage. Les femmes demeurent

concentrées en médecine générale et dans quelques spécialités (par exemple l'obstétrique et la pédiatrie, plutôt que les spécialités liées à la chirurgie) (Ku 2011, Rajeh et coll., 2014). Elles ne s'imaginent pas avoir des enfants durant les études, mais les longues heures de travail combinées aux stages de spécialisation à l'étranger ne facilitent pas leur projet de famille et sa conciliation avec la carrière. La culture masculine et l'effritement de la représentation au fil de la structure hiérarchique demeurent la norme : *« Ce n'est pas normal que dans une organisation où l'on devient de plus en plus féminisée d'avoir un homme comme chef de département, un homme comme chef de service et que le directeur de programme soit un homme, alors que nous avons seulement des femmes qui suivent le programme »*.

Une des problématiques majeures liées à ces professions est le manque de soutien organisationnel dans le milieu de travail. Pour les médecins, le mode de rémunération à l'acte pénalise les femmes, qui ne font pas autant d'heures que leurs collègues masculins et qui souhaitent consacrer plus de temps aux patient.e.s ou à la famille, et freine le travail en équipe. À titre de travailleuses autonomes, les médecins doivent réaliser plusieurs tâches (soins, travail académique, gestion) sans pour autant bénéficier d'un réel soutien au plan professionnel. Cela n'incite pas les femmes médecins à prendre des postes de gestion ou à devenir propriétaires d'une clinique, puisque cela s'ajoute aux différentes tâches sans réel avantage au plan salarial. Celles qui souhaitent prendre un congé de maternité doivent

s'organiser à la pièce avec les collègues. Les femmes dentistes, qui craignent de perdre leur clientèle si elles s'absentent longtemps de leur clinique, doivent aussi travailler jusqu'à la tout fin de leur grossesse, faute d'avoir une équipe pouvant prendre la relève. Dans l'optique où les horaires sont atypiques et que plusieurs sont en couple avec un médecin, les femmes médecins demeurent dans la profession, mais les stratégies mises de l'avant pour concilier travail et famille sont essentiellement individuelles, soient soustraire le travail domestique et de soins, éviter les postes de gestion ou opter pour le travail académique, même si celui-ci est moins valorisé. Comme alternative, certaines femmes ont choisi de travailler dans des milieux où le soutien organisationnel est plus présent, que ce soit des cliniques familiales ou dentaires où le travail en équipe est valorisé. Cette dimension est aussi identifiée comme motivation pour le choix de carrière des pharmaciennes.

Les résultats pour les **ingénieures** montrent que les défis demeurent surtout au niveau de la formation (20.7% des inscriptions au 1^{er} cycle et 23.7% aux cycles supérieurs en 2016 au Canada) et du recrutement avec 14 % de femmes membres de l'Ordre des ingénieurs au Québec (Dionne-Simard et al. 2016). Plusieurs actions ont été entreprises pour accroître le nombre de femmes inscrites dans les différents programmes de formation en sciences et génie (dont Promoscience de l'AFFESTIM, Chapeau les filles, et les Scientifines) et pour favoriser la rétention des femmes une fois inscrite. Les stages coopératifs (Langelier et Belletête, 2017) permettent aux femmes de

prendre conscience des biais sexistes à l'université et dans le milieu de travail. Ils représentent également une occasion pour les organisations de revoir les pratiques d'accueil. Pour accroître le nombre de femmes, les facultés de génie mettent notamment de l'avant l'aspect humain et la portée sociale du domaine, en faisant la promotion de nouvelles filières telles que les biotechnologies, l'environnement et le génie des eaux. Bien que la profession d'ingénieur soit moins rémunérée, les motivations des femmes à résoudre des problèmes et, comme les médecins, à avoir un impact positif sur la société sont bien présentes,

Une fois dans les organisations, les ingénieures sont reconnues pour leurs compétences, obtiennent généralement des mandats intéressants et demeurent à l'emploi des organisations. Des organisations ont pris un engagement clair quant à l'intégration des femmes, valorisent le travail en équipe mixte (déjà très présent dans la culture de la profession, dès la formation universitaire) et facilitent la conciliation travail-famille. Cela dit, le sexisme dans le milieu de travail est encore présent, particulièrement sur les chantiers de construction, et les exigences liées au nombre d'heures et à la mobilité régionale ou internationale représentent encore des obstacles pour plusieurs. *« 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 possibilité. Si tu regardes dans l'organisation un gestionnaire, si tu veux que ça soit femme, t'es plus limitée »*. Comme les organisations du

secteur privé n'offrent pas toujours de bonnes conditions de travail, plusieurs ingénieures optent pour le secteur public, qui compte un pourcentage plus élevé de femmes (28% au Ministère du Transport) relativement au bassin de disponibilité. Cette présence se traduit également dans les postes de décision (23,8% de femmes). Dans le secteur privé, les femmes sont réticentes à occuper des postes de gestion compte tenu du nombre d'heures supplémentaires à y consacrer et du fait qu'elles souhaitent demeurer près du terrain et des dimensions techniques pour lesquelles elles ont été formées.

Les professions en vert

Parmi les professions qui ont connu une grande progression du nombre de femmes, il y a tout d'abord les **agentes de services correctionnels**, qui représentent maintenant 40% des effectifs, atteignant même 48% dans un grand centre. Les données recueillies montrent que les femmes y font carrière avec un taux de rétention d'environ 95%, sans parler de la présence de la diversité ethnique (une vingtaine de nationalités dans un centre). Bien que les études sur cette profession portent surtout sur le stress et l'épuisement professionnel auxquels sont confrontés les agents correctionnels (Armstrong et Griffin, 2004; Bourbonnais et al. 2005, 2008), cette recherche montre une progression qui s'explique par plusieurs facteurs. Grâce à une directive claire d'embauche, la présence d'un bassin de recrutement varié, une formation adéquate et la possibilité d'avoir un bon salaire et des avantages sociaux, les femmes ont intégré les équipes de travail en milieu correctionnel afin

d'effectuer les mêmes tâches que leurs collègues masculins, les équipes de travail étant composées à partir des personnes présentes pour le quart de travail. La seule exception dans la répartition de travail est la fouille à nu des détenus masculins, que les agentes ne peuvent effectuer. Sur ce sujet spécifique, dans la perspective où on veut favoriser la mixité, cette exception représente un irritant important pour lequel des mesures alternatives devraient être envisagées (ex. utiliser des détecteurs de métal comme dans les aéroports).

Au plan des procédures, des modifications ont été apportées dans les protocoles d'intervention qui font davantage place au dialogue qu'à la force physique. Pour certains, cela vient du fait que les femmes sont moins aptes à utiliser la force physique alors que pour d'autres, cela s'explique par le fait que les femmes sont plus portées sur le dialogue. Au-delà des raisons ou stéréotypes qui peuvent expliquer cette situation, cette mixité dans les interventions profite à tout le monde, dont aux hommes qui préfèrent dialoguer pour régler un conflit ou encore utiliser des outils à leur disposition (ex : poivre de Cayenne) pour gérer la situation. Ces changements coïncident également avec l'adoption d'une approche axée sur la réinsertion sociale des détenus et la nécessité de mieux documenter les procédures relatives aux droits des personnes incarcérées.

Une autre adaptation concerne la conciliation travail-famille. Plusieurs agentes ont parlé des défis de s'occuper des enfants avec des horaires de

travail atypiques, montrant ainsi que davantage de ressources devraient être consacrées aux services de garde ou au réseau de soutien. Cela dit, la conciliation travail-famille est facilitée pour ce secteur, au contraire des propos tenus par les policières. Au-delà des mesures prévues telles que les congés de maternité/paternité et le retrait préventif, la possibilité de choisir un quart de travail fixe en fonction de sa situation familiale ou d'avoir des mesures d'accommodements est offerte pour les parents, surtout ceux qui n'ont pas encore leur permanence. *« Les horaires de travail attirent les femmes dans le milieu. On a 3 shifts : de 7h à 15h, ce qui est bien si on a des enfants et on doit aller les chercher à l'école, faire les devoirs, puis de 15h-23h puis de 23h à 7h. On n'a jamais de difficulté avec le trafic! »*

Cette possibilité de concilier travail et famille va certainement de pair avec la possibilité de gravir les échelons dans l'organisation. Les femmes obtiendraient des postes de décision parce qu'elles performant mieux aux concours et qu'elles sont plus minutieuses dans les procédures de plus en plus nombreuses. Au-delà de ces généralisations, des mécanismes sont en place pour permettre à ceux et à celles qui le souhaitent de prendre des responsabilités et de diversifier leurs tâches.

Enfin, des changements s'amorcent au niveau des comportements et de la culture organisationnelle, ce qui mérite d'être souligné puisque c'est à ce niveau que les résistances sont les plus présentes. Le « vivre ensemble » demande beaucoup d'efforts et d'ajustements de la part des femmes et des

hommes, dans ce milieu de surveillance plutôt fermé où on passe parfois de longues heures de proximité avec ses collègues. Dans ce contexte, des comportements parfois hostiles entre collègues sont observés et des efforts sont investis pour améliorer le climat de travail. Cela se traduit notamment par l'utilisation d'un langage respectueux, la tenue de réunion de débriefing à la suite d'évènements difficiles, l'adoption de directives claires concernant le harcèlement sexuel, le soutien d'un mentor, un programme d'aide aux employés et l'organisation d'activités sociales incluant les familles.

Dans les professions du groupe vert, il y a également les **gestionnaires d'établissements d'enseignement collégial**. Alors que les femmes occupaient 5% des postes de direction dans les années 80, elles atteignent maintenant 50% (ACCQ, 2016). Les femmes ont été recrutées par concours, surtout parmi les enseignantes ou les conseillères déjà présentes dans le réseau collégial. Les femmes y sont motivées à faire carrière puisque le milieu de travail y est stimulant et attractif en plus d'offrir une variété de tâches, ainsi qu'une autonomie et une flexibilité de l'emploi. Elles ont aussi le sentiment de contribuer au milieu. *« Je dis toujours "Oui" parce que j'aime ça changer, je n'aime pas m'enfermer dans la routine et faire toujours la même chose; donc, le poste de gestion ça collait vraiment avec mes intérêts. J'aime beaucoup essayer les nouvelles choses, du coup la façon que je définis mon travail»*. Elles apprécient également le travail en collaboration et l'interdisciplinarité. En plus d'un pouvoir d'agir individuel, les femmes ont le

sentiment de pouvoir développer un pouvoir d'agir collectif et communautaire. Les conditions de travail favorisent la progression et la rétention des femmes (salaire, régime de retraite, vacances, assurances, mobilité, équité salariale, etc.). Des services complémentaires sont également offerts (garderie, ressources documentaires, sportives, etc.).

Les femmes cadres au collégial ont ainsi atteint la parité dans les postes de décision, bien qu'elles soient encore davantage présentes dans certaines niches telles que les ressources humaines et les affaires coopératives, et moins présentes dans les ressources matérielles et informatiques. Un des enjeux soulevés quant au parcours professionnel est la surcharge de travail et la pression à la performance, dans un contexte où le réseau collégial a connu plusieurs bouleversements et coupures budgétaires. Alors que certaines stratégies individuelles ont été utilisées par des femmes pour demeurer dans le milieu, dont surperformer ou revenir à son poste d'enseignante, la majorité d'entre elles ont été soutenues par les organisations, qui ont mis en place des formations liées à l'emploi (notamment en gestion et renforcement d'équipe), des activités sociales et du réseautage. Un programme d'aide et d'accompagnement a été instauré, lequel s'est traduit par une politique de conciliation travail-famille et un programme de mentorat soutenu par l'Association des Cadres et Collèges du Québec. Une souplesse dans les modalités de travail et des accommodements dans les horaires de travail sont

également disponibles pour soutenir la conciliation travail-famille (télétravail, flexibilité de l'horaire). (ACCQ 2014; Bélanger, 2017)

Enfin, la dernière profession en vert pour la progression et la rétention des femmes est celle ***d'inspectrice***. Bien que cette profession soit très peu documentée, les femmes représentent maintenant 70 % du personnel d'inspection au MAPAQ et 40% à la CNESST. Cela s'explique premièrement par le fait d'avoir recruté des femmes dans plusieurs disciplines connexes, telles que l'ergonomie, les relations industrielles, la diététique, la médecine vétérinaire, la kinésiologie et la biochimie, favorisant une grande diversité d'expertise. Une fois recrutées, les personnes reçoivent une formation de plusieurs mois accompagnée d'un système formel de parrainage, particulièrement utile lors des premières inspections. Les personnes bénéficient aussi d'un cadre d'intervention balisé et bien documenté qui permet d'être outillé sur les différents sites. Cela favorise aussi l'intégration des personnes immigrantes dans ce travail.

Au quotidien, il y a une flexibilité dans les horaires de travail, une autonomie dans la réalisation des tâches, de bonnes conditions de travail telles qu'une rémunération satisfaisante, des vacances, du temps accumulé reconnu, un compte de dépenses pour se déplacer dans les différentes régions, des mesures de soutien entourant le congé parental, etc. Cette latitude se reflète également dans le traitement des cas urgents qui peuvent survenir la fin de semaine, par exemple un accident de travail dans une usine.

L'organisation a mis en place un système selon lequel les personnes appelées sont vraiment libres d'accepter ou non le mandat. De façon plus structurée, une équipe mobile a été créée pour assurer, en tout temps et dans toutes les régions du Québec, le remplacement lors d'un congé parental ou de maladie. Ainsi, plutôt que d'être pris au dépourvu, les gestionnaires sont outillés pour assurer la continuité du travail pendant l'absence et lors du retour des personnes. Cette agilité organisationnelle¹ générée par l'équipe mobile constitue une façon d'amorcer sa carrière dans l'organisation tout en prenant en compte la mobilité des personnes.

Les inspectrices et inspecteurs vivent au quotidien les réactions parfois fortes de certains clients mécontents, sexistes ou tout simplement irrespectueux. Dans ce contexte, l'organisation applique le principe « tolérance zéro », soit un processus qui permet aux inspectrices et inspecteurs, dès qu'une parole inappropriée ou un comportement intimidant survient, d'initier une réaction organisationnelle adéquate pour corriger la situation, telle qu'une lettre de la haute direction, une nouvelle visite accompagnée d'un collègue, d'un gestionnaire ou des policiers, une mise en demeure, etc. Un cellulaire est à la disposition des inspectrices et inspecteurs

¹ Ce terme est surtout associé aux approches agiles en gestion de projets. En opposition aux approches traditionnelles qui mettent l'accent sur la planification et la réalisation séquentielle des activités, l'approche agile permet plus facilement d'intégrer de manière itérative et incrémentale les changements et besoins qui peuvent survenir en cours de réalisation.

dans le cadre de leur travail. Des procédures formelles contre le harcèlement sont également en place à l'interne entre collègues.

Finalement, l'entraide entre les collègues dans le traitement des dossiers est aussi cruciale. Bien que les personnes réalisent les inspections généralement seules, des mécanismes de communication sont en place pour favoriser la collaboration et briser l'isolement. Ces liens organisationnels sont essentiels, et pourraient même être renforcés de l'avis de plusieurs, car ils permettent le travail en équipe et le soutien des chefs d'équipe et gestionnaires dans toutes les régions. Une proportion non négligeable de femmes occupe le rôle de chef d'équipe, soit 42 %. Elles apprécient ce travail qui permet d'avoir une première expérience de gestion tout en étant près du terrain et tout en continuant à participer au travail des collègues. Cette première étape est souvent le début d'une progression vers d'autres postes de décision au sein de l'organisation.

PARTIE E - PISTES DE RECHERCHE

Les travaux de recherche menés jusqu'à maintenant permettent de dégager plusieurs pistes de recherche utiles à ces secteurs et à d'autres. Premièrement, il est pertinent de **poursuivre ou 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 les

avocates et les policières, davantage de données devraient être collectées sur les résistances et démarches de changements. Dans les professions en vert, il y a plusieurs éléments/bonnes pratiques qui devraient être mieux documentés tels que 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** (par exemple le cadre d'analyse et la démarche) 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 CRSH en partenariat avec Sport Canada démarrera en janvier 2018 et mettra 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 portant spécifiquement sur le harcèlement sexuel et les différentes formes de soutien organisationnel est actuellement en développement avec le Barreau du Québec. Dans la même veine, il est possible que plusieurs des résultats identifiés 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 serait 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 possible de développer des activités de recherche en collaboration avec des professeures en sciences et génie, notamment afin de mieux cibler les enjeux vécus par les femmes au sein des différents programmes universitaires. 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.

Enfin, il était prévu que la recherche se déroule dans un premier temps au Québec, mais qu'elle puisse par la suite 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 expériences sur des professions similaires. Les bonnes pratiques recensées ailleurs contribueront à alimenter les expériences des différents acteurs et organisations au Québec.

PARTIE F - RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

ACPPU (2017) *Almanach de l'enseignement postsecondaire*. Ottawa : ACPPU.

Disponible à <https://www.caut.ca/fr/latest/publications/almanac>

- Adams, R. B., & Kirchmaier, T. (2016). Women on Boards in Finance and STEM Industries. *American Economic Review*, 106(5), 277-281.
- Amon, M. J. (2017). Looking through the Glass Ceiling: A Qualitative Study of STEM Women's Career Narratives. *Frontiers in Psychology*, 8(236), 1-10.
- Association des cadres des cégeps au Québec (2014). *Rapport d'enquête. Sondage portant sur la conciliation travail-famille des membres de l'ACCQ*. Ste-Foy: ACCQ.
- Beaudry, C., & Larivière, V. (2014). Les répercussions du financement de la recherche et de la production scientifique sur l'impact scientifique dans les domaines de la santé, des sciences de la nature et du génie : les femmes universitaires québécoises sont-elles vraiment à la traîne ? Dans *Compendium d'indicateurs de l'activité scientifique et technologique au Québec : édition 2014* (2014^e éd.). Montréal: Institut de la statistique du Québec.
- Bélangier, L. (2017). *Étude sur la prise en compte des compétences émotionnelles par les directrices et les directeurs généraux du réseau collégial québécois*. Thèse de doctorat : Université de Sherbrooke.
- Belletête, V., & Langelier, E. (2016). *Données sur la progression des femmes en sciences et en génie au Québec et au Canada* (p. 30). Sherbrooke.

- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2004). Mothers in Finance: Surviving and Thriving. *Annals of the American Academy of Political and Social Science, 596*, 151-171.
- Boussard, V. (2016). Celles qui survivent: dispositions improbables des dirigeantes dans la finance. *Travail, genre et sociétés, 35*(1), 47-65.
- Britton, D. M. (2003). *At work in the iron cage: The prison as gendered organization*. New York: New York University Press.
- Carvajal, M. J., Popovici, I. (2016). Interaction of gender and age in pharmacists' labour outcomes, *Journal of Pharmaceutical Health Services Research, 7*, 23-29.
- Catalyst. (2015). *Women in Canadian, US, and Global Financial Services*. Consulté 9 novembre 2017, à l'adresse <http://www.catalyst.org/knowledge/women-canadian-us-and-global-financial-services>
- Fouad, N. A., Singh, R., Cappaert, K., Chang, W., & Wan, M. (2016). Comparison of women engineers who persist in or depart from engineering. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 79-93.
- Geibel, M.A & M. Mayer (2016). Gender-specific differences – first results from a survey on dental surgery, *Journal of Gender Studies, 25*:1, 3-9.
- Héon, L. et Mayrand, N. (2003). L'accès des femmes à un poste de direction dans des écoles secondaires de Montréal. *Recherches féministes, 16*(1), 159–185.

- Herman, C. (2015). Rebooting and Rerouting: Women's Articulations of Frayed Careers in Science, Engineering and Technology Professions. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 324-338.
- Holst, E., & Friedrich, M. (2016). Women's likelihood of holding a senior management position is considerably lower than men's--especially in the financial sector. *DIW Economic Bulletin*, 6(37), 449-459.
- Kay, F. M., Alarie, S. L., & Adjei, J. K. (2016). Undermining Gender Equality: Female Attrition from Private Law Practice. *Law & Society Review*, 50(3), 766-801.
- Ku, Manwai C. (2011). When Does Gender Matter? Gender Differences in Specialty Choice Among Physicians, *Work and Occupations*, 38(2): 221-262.
- Lavoie, È. (2008) L'évolution du leadership féminin au collégial. Dans *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise*. Québec : Presses de l'Université Laval et Association des cadres des collèges du Québec, 413 pages.
- 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.
- Naschberger, C., Quental, C. & Legrand, C. (2012). Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter?, *Gestion*, 37(3), 43-50.

- Pastor Gosalbez, M. I., Belzunegui Eraso, A., Ponton Merino, P. (2012) Women in the Health Profession: Between Equality and Inequalities. Alternate title: Mujeres en sanidad: entre la igualdad y la desigualdad. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 30.2 : 497-518.
- Rajeh, M. *et al.* (2014). An Inquiry into Female Dentists' Professional Lives and Concerns, *Open Journal of Social Sciences*, 2 : 121-129.
- Tremblay, D.-G., & Mascova, E. (2013). *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*. Montréal: Éditions du rémue-menage.
- Ward, A., & Prenzler, T. (2016). Good practice case studies in the advancement of women in policing. *International Journal of Police Science & Management*, 18(4), 242-250.

Annexes

Annexe 1. Démarche dynamique pour la progression des femmes et de la diversité dans les organisations

Annexe 2. Tableau des professions étudiées

Annexe 3. Présentation lors de l'Université féministe d'été à l'Université Laval en mai 2017

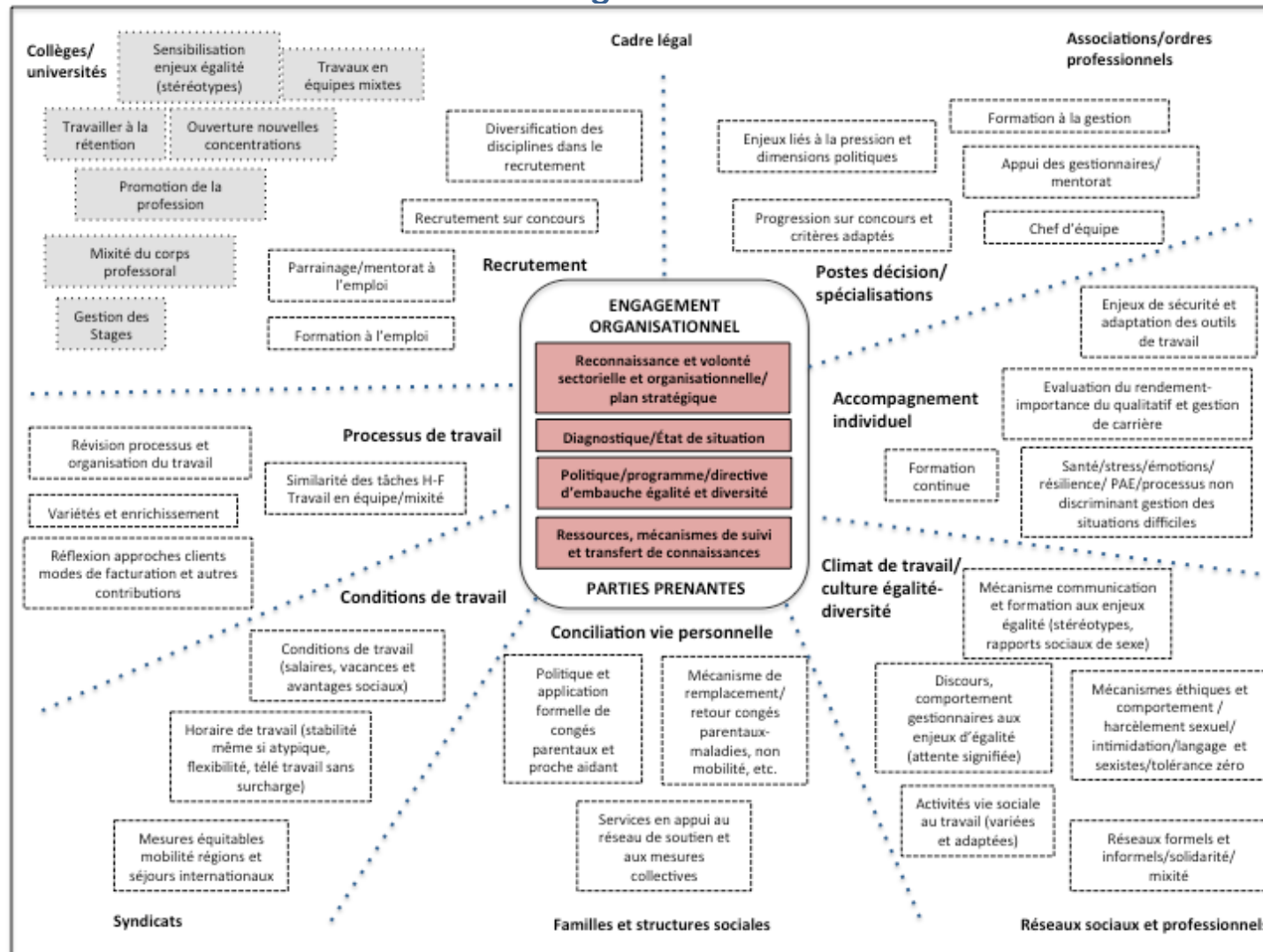
Annexe 4. Présentations lors du colloque de l'ACFAS tenu à l'Université McGill en mai 2017

Annexe 5. Présentations lors des *13e Rencontres internationales de la diversité à l'Université Laval en octobre 2017*

Annexe 6. Outils de collecte de données

Annexe 7. Certificat d'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval

Annexe 1 : Démarche dynamique pour la progression des femmes et de la diversité dans les organisations



Annexe 2 – Tableau des professions étudiées

Métiers/ professions	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 représentations sur les comités décisionnels	Peu favorable
Professeures en sciences et génie	Faible nombre de diplômées au doctorat	Bonnes en science, 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 monotonie; 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
Médecins/ dentistes/ pharmaciennes	60% faculté; Féminisation des cohortes	Avoir des bonnes notes; Modèles dans l'entourage; Faire une différence	Stages et spécialités (mobilité à l'étranger); Choix famille; Stéréotypes/Sexisme; Rémunération à l'acte	Peu de gestion organisation, Culture de la performance et de la compétition, Culture de chaque profession, CTF, Stéréotypes/Sexisme, Horaires atypiques, Stratégie individuelle		Clinique familiale, Salariées, Propriétaires, Création d'équipes pour gérer les congés de maternité	Résistances et barrières à aller en gestion (diminution de salaire, pression financière/clientèle, horaires plus difficiles)	Favorable à la rétention, mais non à la progression
			Ségrégation verticale et horizontale			Travail académique		

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 MTO 8 démission 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
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%) détiennent un baccalauréat. DESS 20,7%; MA 27,6%; PhD 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 emploi (travail décent), gestion d'équipe, réseautage, CTF, impact et préoccupations des coupures, certains stéréotypes de genre évoqués.			Progression continue 50% F (sauf niches) Effectif cadre (2016) : 24% Direction (45% F); 19% Direction adj. (54% F); 32% Coordination (56% F) 25% Gérance (56% F)	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 employé.e.s, Collaboration	Chef d'équipe ou spécialisation (valorise le travail d'équipe)	Progression positive	Très favorable

**Annexe 3 – Présentations lors de l'Université féministe d'été,
tenue à l'Université Laval en mai 2017**

**DIVERSES FORMES DE VIOLENCES
VÉCUES PAR LES FEMMES EN MILIEU DE
TRAVAIL : DES EXPÉRIENCES ISSUES
D'UNE RECHERCHE SUR LES
PROFESSIONS ET MÉTIERS
HISTORIQUEMENT MASCULINS**

**UNIVERSITÉ FÉMINISTE D'ÉTÉ
23 MAI 2017**

Quelques détails sur le projet de recherche

- **Appel Action concertée** sous le thème «*Étude sur la progression et la rétention des femmes dans les professions et métiers ayant été réservés aux hommes*»
- **Porteurs de l'Action concertée :**
 - Fonds de recherche du Québec – Société et Culture
 - Fonds de recherche du Québec – Nature et Technologie
 - Secrétariat à la condition féminine
- **Critères:**
 - Métiers et professions où les femmes ont connu une progression
 - Rémunération supérieure à la moyenne pour le niveau d'études
 - Analyser les enjeux de progression et de rétention dans les organisations
 - Projet de 2 ans

Quelques détails sur le projet de recherche

«Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire»

- Collaboration entre plusieurs unités
 - CLE Femmes et organisations
 - Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés
 - Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)

ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE - UNIVERSITÉ LAVAL

Direction	Sophie Brière (CLE Femmes et organisations); Dominique Tanguay (PPR)
Droit et sécurité publique	Anne-Marie Laflamme (Faculté de droit); Antoine Pellerin (doctorat en droit)
Finances	Hélène Lee-Gosselin (Chaire Claire-Bonenfant); Carol-Anne Gauthier (PPR)
Gestion d'établissements d'éducation postsecondaire	Liette Goyer et Lucie Héon (Faculté des sciences de l'éducation); Geneviève Fournier (CRIEVAT), Adelle Simo (maîtrise sciences de l'orientation)
Inspection	Pierre-Sébastien Fournier (Département de management); Antoine Pellerin
Santé	Isabelle Auclair (Département de management); Sylvie Dodin (Faculté de médecine); Amélie Descheneau-Guay (maîtrise sciences de l'orientation)
Sciences et génie	Claire Deschênes (Département de génie mécanique); Carol-Anne Gauthier

Quelques constats sur la problématique

- Seulement 18% des diplômées en **génie** sont des femmes, et elles ne sont que 14% des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec
- Elles forment 62,2% des inscrites dans les facultés de médecine, mais les femmes **médecins** représentent 36,8% des médecins spécialistes et 48 % des omnipraticiens et médecins de famille (chirurgie cardiaque, 8 %; neurochirurgie, 10 %; chirurgie orthopédique, 11 %; urologie, 13 %; cardiologie, 15%)
- Les femmes sont trois fois plus nombreuses parmi les salariés dans les **pharmacies** communautaires et les établissements de santé

Quelques constats (suite)

- Les **avocates** constituent 65% des diplômées de l'École du Barreau, mais le pourcentage des avocates en pratique privée décline et un écart persiste dans les taux horaire médians des avocats (entre 201\$ et 250\$) et des avocates (entre 101\$ et 150\$).
- Les **policieuses** représentent 25% des effectifs, alors que la proportion d'étudiantes en techniques policières en 2008-2009 était 32,2% et que les inscriptions à l'ÉNP déclinent.
- Les femmes sont peu présentes en **finances**, et peu y font carrière, malgré qu'elles soient majoritaires dans les facultés des sciences de l'administration depuis longtemps (FSA = 1989)
- Parmi les **gestionnaires d'établissements collégiaux**, la parité est observée (environ 50%), mais certaines niches demeurent masculines

Quelques éléments de la recension des écrits

- Cultures organisationnelles empreintes de **discrimination et de biais sexistes dans le cheminement de carrière** (début de carrière, promotion, rémunération, coaching, participation à des conseils scientifiques, évaluation de la performance, etc.)
- Les femmes sont moins satisfaites de leur carrière et de leur **développement professionnel**
- L'enjeu de **l'articulation travail-famille** continue d'être une responsabilité davantage assignée aux femmes
- Les femmes sont plus susceptibles de vivre de **l'épuisement professionnel**
- Les femmes doivent s'appuyer sur différentes sources de soutien pour en atténuer les risques et réduire la probabilité de **quitter l'emploi**

Recension des écrits (suite)

- Les principales études réalisées portent généralement sur un métier ou une profession **spécifique**
- Majoritairement des études réalisées à partir de données statistiques globales, utilisant des **méthodes quantitatives**
- Les recherches scientifiques recensées ont été réalisées principalement en **Europe et aux États-Unis**
- Peu d'études ont réalisé un véritable état des lieux liés au cheminement de carrière des femmes et des **pratiques émergentes** qui favorisent la progression et la rétention des femmes dans ces métiers et professions

Quelques questions de recherche

- Quels sont les **défis et enjeux** liés à la progression des femmes et à leur rétention dans ces métiers et professions depuis les 25 dernières années?
- Dans la trajectoire de carrière des femmes, quels sont les **motifs** qui peuvent expliquer la progression, ainsi que les principaux **obstacles** à la progression et à la rétention des femmes?
- Quelles sont les **causes** (individuelles, structurelles, organisationnelles, institutionnelles et contextuelles) permettant de mieux comprendre la situation?
- Quelles sont les **pratiques organisationnelles** qui favorisent la progression et la rétention des femmes dans ces métiers et professions?
- Quelles sont les **pistes d'action** pouvant éclairer la prise de décision et l'intervention?

Cadre théorique et variables de recherche

<i>Approche féministe</i>		
<i>Approche du développement de carrière</i>		
Contexte	Femmes	Organisations
Cadre politique et légal en matière d'égalité	Aspirations et motivations personnelles	Mission, valeurs, culture et stéréotypes
Rapports sociaux de sexes et stéréotypes	Caractéristiques et attributs personnels	Plan stratégique, politiques et structures
Caractéristiques du marché du travail et type de métiers et professions traditionnellement réservés aux hommes	Compétences, formation et activités de développement	Système de GRH (recrutement, sélection, évaluation, mobilité, horaire de travail, carrière, mentorat, etc.)
Caractéristiques du système d'éducation métiers et professions traditionnellement réservés aux hommes	Types d'emplois occupés et parcours professionnels (décisions, actions prises, stratégies déployées etc.)	Rôles des dirigeants; diversité dans l'équipe de direction; message par rapport à l'équité
Organisations de support aux femmes et à la famille	Situation familiale et interruption de carrière	Projets innovants et gestion du changement
	Rôle des parents	Gestion budgétaire et analyse différenciée
	Modèles professionnels	Cohérence entre le discours et l'intervention en faveur de l'égalité; reconnaissance de l'iniquité
	Type de réseau et mécanismes d'appui (mentor)	Situation de leur main d'œuvre : pénuries actuelles ou anticipées
	Rémunération	Facteurs de discrimination
	Discrimination	Politiques et pratiques de conciliation travail-famille
	Santé et état psychologique	

Synthèse de la collecte de données

Secteur	Entretiens individuels	Entretiens de groupe		Totaux	
		Nombre	Personnes	Nombre	Personnes
Droit et sécurité publique	7	25	116	32	123
Sciences et génie	23	7	31	30	54
Finances	17	9	39	26	56
Gestion au collégial	15	5	29	20	44
Santé	35	-	-	35	35
Inspection	1	11	61	12	62
Totaux	98	57	276	155	374

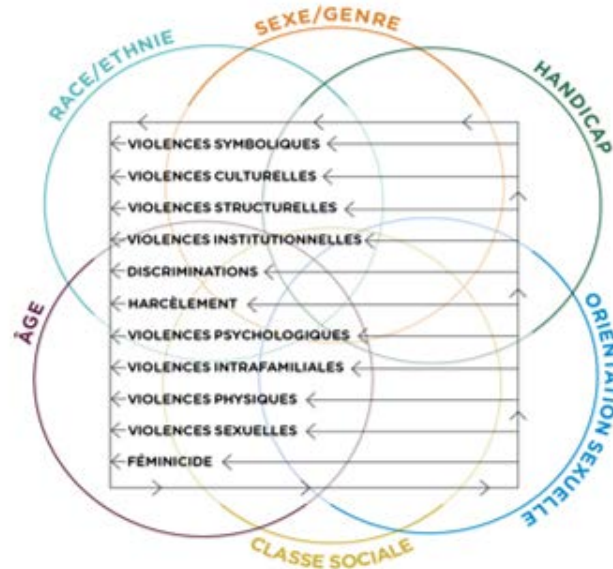
Même sans être abordées directement dans les questions de recherche, les violences de genre se manifestent dans les propos des femmes de ces divers secteurs d'activité

LA MULTIPLICATION ET L'ENTRECROISEMENT DES VIOLENCES : LA CRÉATION D'UN CONTINUUM

- Violences (concept pluriel et polysémique)
- Nécessité d'un concept englobant et non hiérarchisant
- Différentes utilisations du concept de continuum

Les violences basées sur le genre ne sont pas des phénomènes isolés, mais des manifestations qui s'entrecroisent le long d'un continuum au cours duquel elles se supportent, se nourrissent mutuellement (Morgan et Björkert, 2006 : 444) et parfois se fusionnent pour se transformer (Menjivar 2008).

CONTINUUM DES VIOLENCES GENRÉES



Adapté de Auclair 2016

Quelques illustrations dans le vécu des femmes occupant des métiers et professions historiquement masculins ...

LES VIOLENCES SYMBOLIQUES

- La violence symbolique est le **pouvoir** que le groupe social en situation de privilège ou de domination a **d'imposer son système de pensées** comme étant objectif et collectif;
- n'est pas reconnue pour ce qu'elle est vraiment (absence de visibilité et **légitimisation**);
- les personnes qui y sont exposées vont même jusqu'à **douter** d'elles-mêmes et de la nature violente de leur expérience;
- la **normalisation** des inégalités découlant de la hiérarchisation sociale a comme résultat la non prise en compte des besoins spécifiques des groupes historiquement non privilégiés, renforce leur marginalisation, favorise l'exacerbation des discriminations et, éventuellement, des autres formes de violences.
- Se manifeste notamment dans les effets de la **socialisation différenciée**, la perpétuation de **stéréotypes**, la pression de la **performance**, **doute**, **culpabilité**, etc.

Il ne faut pas qu'on s'inquiète, c'est une minorité souvent qui va... un peu nous nuire. En même temps, je ne pense pas que c'est nécessairement parce qu'on est dans une profession majoritairement masculine, je pense **que partout où il y a des hommes et des femmes, même dans les milieux où il y a autant de femmes que d'hommes, il y a toujours un petit cas particulier qui va faire un truc sexiste, macho. Je ne pense pas que ce soit spécifique à notre profession.** (SG)

Avant, je vous aurais dit: « Il n'y a pas de **plafond de verre** ». Une des affaires qui me sautent au visage, c'est à quel point on se permet d'être paternaliste avec les cadres femmes, d'aller plus loin dans la critique, d'aller **questionner davantage les décisions.** (GC)

On a 2 types de policiers, ceux qui ont une ouverture à la femme et les machos. C'est ceux-là qui vont être méchants (...). On est dans un milieu d'homme, mais on prend notre place. Je pense que l'homme à toutefois encore de la **difficulté à voir des femmes de carrières qui montent dans la hiérarchie.** (...) Je le vis depuis 25 ans et je le vois encore. Je ne suis pas malheureuse. Ce que tu dis en tant que femme, ça a toujours la possibilité de moins bien passer que si c'était le gars qui le disait. (P)

Je pense qu'il y a du bon à avoir plus de femmes dans une organisation, mais si à la base **les femmes ne ressentent pas la confiance d'appliquer sur les postes et le gars qui n'a pas d'expérience applique...** (A)

Tu n'as pas le droit à l'erreur (D)

Il faut être prête. Il faut être vraiment prête. Il faut savoir exactement ce qu'on dit, il ne faut pas avoir d'hésitation, il faut avoir un discours clair, il ne faut pas s'enfarger dans ses mots. Il faut savoir de quoi on parle. Il faut être beaucoup plus préparée qu'un homme. C'est certain. (SG)

*[Pour] établir ta crédibilité, tu n'as pas le droit à l'erreur. (...) **j'ai travaillé doublement, triplement.** (...) Je pense que les femmes ont besoin de mettre plus d'efforts, plus d'huile de bras pour établir leur crédibilité dans certains contextes (GC)*

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. (P)

VIOLENCES STRUCTURELLES ET INSTITUTIONNELLES

- Toute forme de violence provoquée par les **structures** ou **institutions** d'une société donnée, qui empêche les individus de se réaliser.
- Les différents systèmes et structures de subordination que sont le **SEXISME**, le colonialisme, le racisme, le capacitisme, le classisme et **L'ÂGISME** sont des formes de violences structurelles qui, comme le souligne Farmer, « (...) réfèrent aux processus par lesquels s'opèrent la discrimination et l'injustice sociale envers certains groupes de population » (2004 dans Lessard et coll. 2015 : 9).
- Les **PRATIQUES DISCRIMINANTES** (exclusion, isolement, exigences différenciées, pressions liées à l'ATF, intimidation, pressions liées aux diktats de l'apparence, commentaires sexistes, non reconnaissance des compétences, etc.)

Quand t'es asiatique et jeune, il n'y a personne qui t'écoute (SG)

Je m'observe et je me prends à être plus exigeante envers les femmes qu'envers les hommes. (MG)

Moi je peux dire que j'ai eu des examens de plus, car j'étais une femme sur le concours. C'est réel. (Secteur volontairement omis)

C'est juste des gars. Des « vrais gars » comme ils le disent. (...) je ne suis pas invitée. Il n'y a aucune copine de ces hommes qui veulent que je sois présente. Donc oui il y a des aspects concernant le développement des affaires auxquels je n'ai pas accès (A)

Il n'y a absolument rien de dimension sexuelle à aller prendre un petit déjeuner de 7 h à 8 h le matin avec ton mentor pour discuter. Maintenant, si tu dis : « faisons-le dans un format 5 à 7 », tout dépend de la façon dont c'est géré, au mentorat comme dans les équipes de travail. Et si tu n'es pas à l'aise, tu peux simplement dire : « je préfère un déjeuner, un lunch ». Je fais affaire avec mes clients, 99 % sont des hommes, alors vais-je souper avec eux? Non. (F)

Tu sais quand tu ne corresponds pas au moule, il y a moins de solidarité si tu es isolée (SG)

Apparemment que c'était de la faute des filles. Depuis qu'il y avait des filles que le climat n'était pas bon. Ils sont plus gênés d'aller aux danseuses. En fait, c'est que l'arrivée des filles avait détruit le climat, parce que tu avais moins l'esprit chum chum, les gars, bing bang, on va prendre une bière à la brasserie ensemble. (I)

On a beaucoup de pression sur l'apparence. Un gars porte un veston et c'est tout. Une fille doit être belle, avoir la bonne robe et les bons souliers. **Si on a une petite chose de travers, on est mal perçues** (A)

La tenue vestimentaire, puis le regard des hommes, moi ça me dérange encore des fois. Je ne suis pas sûre qu'on dirait à mon collègue « Hé! T'as des beaux yeux », **des commentaires encore sexistes** là un peu... J'aime ça m'habiller féminine, ça fait en sorte que je fais attention à comment je m'habille, parce qu'il ne faut pas que j'aie l'air trop déshabillée. (GC)

On ne peut pas garder notre féminité. On n'a pas le droit aux bijoux. Maquillage à l'abattoir c'est prendre un risque. Des fois quand tu décides de t'habiller plus féminin, tu reçois un appel te disant qu'il faut que tu ailles à l'abattoir. Tu te changes parce qu'on garde tout un kit de jogging. (I)

Commentaires, «blagues», intimidation

Oui, des commentaires sexistes, il y en a encore, et de la part des collègues, et de la part des patients des fois. (M)

Là où je me bats aujourd'hui, c'est avec des imbéciles machos qui sont rétrogrades et misogynes, mes confrères (DG)

J'arrive dans une ferme laitière. C'était très tôt le matin, il devait être 7h45 – 8 heures et le producteur me dit : « Qu'est-ce que vous faite ici, vous n'êtes pas en train de faire à déjeuner à votre mari vous »! (I)

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 fait à l'idée de travailler avec les femmes. (AC)

J'ai une de mes collègues qui a 4 enfants et qui s'est fait dire par un plus vieux patron, alors qu'elle-même était patron, elle n'était plus résidente, « va-t'en donc t'occuper de tes 4 enfants à la maison. De toute façon, tu n'as rien à faire ici ». C'était il y a 2 ans. (M)

Je me suis fait dire par un supérieur: « les femmes dans la police c'est comme trop de tournevis dans un coffre à outils, ça ne sert à rien ». Ça part mal. (P)

Il n'aimait pas les femmes (...) Oui. Ça a été un peu difficile de travailler avec lui. Dès les premières rencontres, il a décidé qu'il allait construire une image où j'étais soit nulle ou niaiseuse. Cela m'a suivi pendant 3 ans et il m'a rendu la vie difficile alors que j'étais beaucoup plus forte que mon [collègue] (Secteur volontairement omis)

Comment est-ce que je peux prouver comme (professionnelle) que pendant que j'étais (à l'intérieur), quelqu'un a dégonflé mes pneus. Ils m'ont dit: « Arrange-toi avec tes problèmes. » (Secteur volontairement omis)

Il est arrivé récemment qu'une de nos collègues a même dû appeler la police parce que [le client] l'a menacée de la frapper. (Secteur volontairement omis)

VIOLENCES DIRECTES

La **violence directe**: dont la définition fait généralement mention des aspects physiques qui la caractérisent et de son caractère agenciel, de l'atteinte volontaire à l'intégrité corporelle ou à la liberté individuelle des personnes qui en sont victimes, est le type de violence le plus souvent identifié dans la littérature (souvent physiques et sexuelles)

VIOLENCES SEXUELLES

«**Les violences sexuelles** sont des agressions en rapport avec la sexualité de l'agresseur et de l'agressé (...) Ce sont quelques fois des mots - des attitudes dans le cas du harcèlement sexuel -, mais surtout des actes, des pratiques sexuelles, infligées à une personne qui les refuse» (Jaspard, 2005 : 63)

Se manifeste dans:

- Les regards, commentaires et avances non-désirés;
- L'objectification des femmes;
- Le harcèlement, la coercition, les agressions sexuelles, etc.

*Par rapport à mes collègues vétérinaires masculins, ce que j'endure dans les abattoirs, c'est les **jokes de cul poches**. (I)*

Tu sais quand tu as un employé qui est en face de toi là, puis il te regarde à hauteur des seins, au lieu de regarder dans les yeux. Moi, ça m'est déjà arrivé. Juste pour vous dire comment j'ai réglé le problème : j'ai penché la tête comme ça, puis quand il m'a regardée, je l'ai remontée. Mais ça, je trouve qu'encore, c'est un défi majeur, c'est présent quand même. (GC)

On dirait qu'on doit justifier qu'on n'est pas en séduction. Quand on est en relation d'affaires, dans des cocktails, des activités de réseautage, on dirait que d'entrée de jeu, quand on va voir un homme, il est porté à penser qu'on veut d'autre chose que du travail. Au départ, on doit établir une confiance, mais on doit rapidement entrer dans le sujet professionnel, sinon il y a une fausse relation de séduction. Ça dépend de l'âge de la personne aussi, mais il y a toujours cet aspect-là à évacuer. (A)

J'ai été agressée quand je travaillais dans le bois, à moment donné pour un stage d'été. Le garçon m'a sauté dessus, mais je ne me suis pas laissée faire. J'ai dit : «eille toi» et je suis partie à crier après. Je lui ai dit : «va-t'en dans ton coin». En plus, il me ramène en bas, j'étais dans le bois. C'est lui qui chauffait. Il a dit : OK». J'étais toute petite. Ça a marché. Parfois, c'est une question d'attitude. Pas toujours. (SG)

Dans les partys de Noël, c'était lui le patron, et **il demandait aux filles de venir s'asseoir sur ses genoux**, ce que j'ai refusé de faire à maintes reprises. Vous pouvez imaginer comment il m'aimait. Vraiment une attitude dégradante face aux femmes et surtout avec les filles avec qui il était en position d'autorité.

Mon collègue m'a harcelée sexuellement (...) il m'a envoyé une photo explicite de nature sexuelle

Mon patron de l'époque souhaitait avoir une relation autre que professionnelle avec moi et que j'avais déclinée assez rapidement. (...) **Voyant que je refusais, il avait décidé de me planter dans mon évaluation de rendement pour couper mon bonus.**

Il a été arrêté et radié pour avoir eu les mains longues. Je fais partie des victimes

(secteurs volontairement omis)

VIOLENCES PHYSIQUES et EFFETS DE L'ACCUMULATION DES VIOLENCES

Je me suis déjà fait menacer de me faire trancher la gorge. C'est arrivé une fois (dans ma carrière).

(Un client) l'a menacée de la frapper et elle s'est dit qu'elle devait s'en aller, mais en se retournant pour prendre ses choses, **il s'est étiré pour la frapper.**

Elle est en congé de maladie et en arrêt de travail pour une durée indéterminée parce qu'elle s'est fait courir après par (un client).

(secteurs volontairement omis)

Certaines stratégies mobilisées

- Utiliser l'humour;
- Se créer une carapace;
- Éviter les situations de vulnérabilité;
- Surperformer;
- Miser sur les sources de pouvoir conférées par l'emploi;
- Dénoncer;

Il ne faut pas être susceptible et il faut avoir la couenne dure et savoir accepter les jokes plates. Moi je suis bien contente d'avoir été élevée avec des gars. (I)

Ce n'est vraiment pas évident quand tu travailles avec les pédophiles, les agresseurs, les gangs de rue. J'ai donc forgé une carapace assez dure pour passer au travers de mon quotidien (AC)

Pour moi, c'est une ligne à ne pas franchir et me faire siffler après, c'est nettement un manque de respect total. C'était la troisième fois que ça m'arrivait sur ce chantier, alors j'ai dit : «on va régler le problème!». J'étais ingénieure-conseil, donc je disais à ces hommes-là : «fais ça, ne fais pas ça». Je faisais reprendre le travail, je devais rétablir le rôle d'ingénieure versus exécutant. Quand la personne m'a sifflée, je l'ai regardé, je l'ai enligné, je suis allée le voir, je lui ai dit : «Monsieur, je vais vous faire une mise en situation. Si vous arrivez chez vous ce soir et votre fille qui a à peu près mon âge, vous dit : "P'pa, aujourd'hui, je me suis fait siffler sur le chantier", vous le traiteriez certainement 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, mais il faut prendre le taureau par les cornes et il faut être capable d'appuyer son autorité quand c'est le temps de le faire(SG)

Merci !

Références bibliographiques générales

Barreau du Québec (2014). *Le projet Justicia : Guide à l'intention des cabinets d'avocats. Vision et audace : Stratégies gagnantes pour l'avancement des femmes dans les cabinets d'avocat.*

Barreau du Québec (2015) « Barreau-mètre 2015 : La profession en chiffres », disponible en ligne au : <http://www.barreau.qc.ca/pdf/publications/barreau-metre-2015.pdf>.

Buschor, C.B., Kappler, C., Frei, A.K. et Berweger, S. (2014). « I want to be a scientist/a teacher: students' perceptions of career decision-making in gender-typed, non-traditional areas of work », *Gender and Education*, 26(7), 743-758.

Collège des médecins du Québec (2013). *Bilan annuel des effectifs médicaux, 2013*, disponible en ligne au :

<http://www.cmq.org/fr/Public/Profil/Commun/Nouvelles/2014/2014-01-29.aspx>

École nationale de police du Québec (2014). « Rapport statistique 2013-2014 », disponible en ligne au :

http://www.enpq.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Rapport_Statistique_2013-2014_02.pdf.

Evers, A. et Sieverding, M. (2014). « Why do Highly Qualified Women (Still) Earn Less? Gender Differences in Long-Term Predictors of Career Success », *Psychology of Women Quarterly*, 38(1), 93-106.

Fotaki, Marianna (2013). « No Woman is Like a Man (in Academia) : The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body », *Organization Studies*, 34(9), 1251-1275. Evers, A. et Sieverding, M. (2014). « Why do Highly Qualified Women (Still) Earn Less? Gender Differences in Long-Term Predictors of Career Success », *Psychology of Women Quarterly*, 38(1), 93-106.

Han, E.R., Oh, S.A., Woo, Y.J. et Hitchcock, M.A. (2014). « Mentoring experience and its effects on medical interns », *Singapore Medical Journal*, 55(11), 593-597.

Hanappi-Egger, E. (2012). 'Shall I stay or shall I go? On the role of diversity management for women's retention in SET professions', *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 31(2), 144-157. Han, E.R., Oh, S.A., Woo, Y.J. et Hitchcock, M.A. (2014). « Mentoring experience and its effects on medical interns », *Singapore Medical Journal*, 55(11), 593-597.

Hanappi-Egger, E. (2012). 'Shall I stay or shall I go? On the role of diversity management for women's retention in SET professions', *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 31(2), 144-157.

Joshi, A. (2014). « By Whom and When Is Women's Expertise Recognized? The Interactive Effects of Gender and Education in Science and Engineering Teams », *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 202-239.

Annexe 4 – Présentations lors du colloque de l'ACFAS, tenu à l'Université McGill en mai 2017

COLLOQUE de l'ACFAS no 623

LA PROGRESSION DES FEMMES DANS DES PROFESSIONS ET METIERS TRADITIONNELLEMENT OCCUPES PAR DES HOMMES

**Mercredi 10 mai 2017
Édifice Burnside Hall, local 1B23**

8h30-9h	<p>La progression des femmes dans des métiers et professions historiquement occupés par des hommes</p> <p>Présentation par Sophie Brière (Université Laval)</p>
9h-12h	<p>Les métiers et professions associés aux sciences et génie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anne Roy et Audrey Groleau (UQTR), Ève Langelier (U. Sherbrooke) & Anne-Marie Laroche (U. Moncton) – Nouvelles pratiques enseignantes au secondaire pour promouvoir les STIM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques) chez les filles • Vincent Belletête & Ève Langelier (U. Sherbrooke) – Les stages coopératifs vécus par les étudiantes en sciences et génie à l'université : quelles motivations et quels défis ? • Donatille Mujawamariya & Catherine Mavriplis (U. Ottawa) – Du génie pour les femmes ? Voix d'ingénieurEs et de futurEs ingénieurEs • Mélissa Lemaire – Les Scientifines : un programme d'orientation des filles vers les domaines des sciences et nouvelles technologies • Claire Deschênes, Carol-Anne Gauthier, Sophie Brière & Dominique Tanguay (U. Laval) – Avancées sur la réalité des femmes en sciences et génie au Québec
12h-13h	Dîner
13h-14h30	<p>Les femmes dans les secteurs de l'économie et de la finance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hélène Lee-Gosselin, Carol-Anne Gauthier & Maude Villeneuve (U. Laval) – Les femmes dans les industries des finances et des TIC • Virginie Gaquière (Association québécoise des technologies) – La progression des

	<p>femmes cadres et présidentes dans un milieu traditionnellement masculin : les technologies de l'information et des communications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isabeau Four (Collège de Rosemont) & Laurence Tain (U. Lyon 2) – L'entrepreneuriat social féminin : reconfiguration ou reproduction de la dynamique sociale de genre?
<p>14h45-16h30</p>	<p>Les professions et métiers du droit et de la sécurité publique (avocates, policières, agentes correctionnelles)</p> <p>Présentation d'Anne-Marie Laflamme, Antoine Pellerin & Sophie Brière (U. Laval), suivi d'une discussion avec Helen Dion (Service de police de Repentigny), Lyne Benoît (Centre de détention de Montréal), Fanie Pelletier (Barreau du Québec) & Éric Beauchesne (Jolicoeur Lacasse)</p>

Jeudi 11 mai 2017
Édifice Burnside Hall, local 1B23

8h30-10h	<p style="text-align: center;">Les professions et métiers dans le secteur de la santé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isabelle Auclair, Sylvie Dodin, Amélie Descheneau-Guay (U. Laval) – Les femmes dans les professions de la santé et historiquement occupées par des hommes : enjeux et défis genrés • Jennie-Laure Sully (IRIS), Rémunération des médecins au Québec : un enjeu social féministe
10h30-12h	<p style="text-align: center;">Les carrières en gestion de l'éducation postsecondaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucie Héon, Liette Goyer, Geneviève Fournier, Adelle Simo (U. Laval) – Féminisation de la profession de cadre dans les cégeps • Mélanie Cormier (Association des cadres des collèges du Québec) – Le portrait de la progression des femmes cadres dans les cégeps : enjeux et défis • Regards croisés sur les pratiques organisationnelles – À la recherche de pistes d'action en matière de rétention et de soutien des femmes cadres dans le réseau collégial
12h-13h	Dîner
13h-14h55	<p style="text-align: center;">Les métiers avec forte prédominance masculine de la main d'œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caroline Leduc, Nathalie Houlfort & François-Albert Laurent (UQAM) – Quels facteurs permettent d'expliquer l'intérêt et l'engagement syndical des travailleuses de l'industrie de la construction? • Audrey Murray (Commission de la construction du Québec) – L'industrie de la construction : Un monde en marche vers la mixité en chantier à travers un programme d'accès à l'égalité novateur • Anik St-Pierre (Collège Montmorency) – Quand les filles ont le feu sacré, partenariat entre les institutions d'enseignement et les services de sécurité incendie • Judy Coulombe (Regroupement des groupes de femmes de la Capitale-Nationale) – Le maintien des femmes dans les métiers traditionnellement masculins : Relevons le défi!
15h10-16h	<p style="text-align: center;">Le secteur de l'inspection et de la santé et sécurité au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation de Sophie Brière, Pierre-Sébastien Fournier, Antoine Pellerin & Maude Villeneuve (U. Laval), suivie d'échanges avec Louise Cloutier (CNESST)
16h-16h30	<p>Plénière : Réflexions et synthèse du colloque Animation : Sophie Brière (Université Laval)</p>

LES FEMMES, LA LOI ET L'ORDRE :

La rétention et la progression des avocates, des policières et des agentes de services correctionnels

Congrès de l'ACFAS, 10 mai 2017

623 - La progression des femmes dans des professions et métiers
historiquement occupés par des hommes

Mme Sophie Brière

Professeure agrégée, FSA, titulaire de la
CLE Femmes et organisations, Université
Laval

M^e Anne-Marie Laflamme

Professeure titulaire, Faculté de droit,
Université Laval

M^e Éric Beauchesne, MBA

Président du cabinet Joli-Cœur Lacasse
S.E.N.C.R.L.

M^e Fanie Pelletier

Conseillère à l'équité, Barreau du Québec

Mme Helen Dion

Directeur du Service de police de
Repentigny et présidente de l'Association
des directeurs de police du Québec

Mme Lyne Benoit

Directrice de service, Établissement de
détenation de Montréal

M^e Antoine Pellerin

Doctorant en droit et auxiliaire de
recherche, Université Laval



Plan

- Bilan des entretiens réalisés
- Constats généraux
- Résultats et échanges avec les acteurs du milieu
 - Avocates
 - Policières
 - Agentes de services correctionnels



Bilan des entretiens réalisés

Secteur	Entretiens individuels	Entretiens de groupe		Totaux	
		Nombre	Personnes	Nombre	Personnes
AVOCATES	2	12	57	14	59
POLICIÈRES	1	3	20	4	21
ASC	4	10	39	14	43
Total	7	25	116	32	123

Sommaire des résultats comparés par profession ou métier

Métier ou profession	Formation	Motivation	Recrute-ment	Premières années (2)	Carrière	Diversifica-tion des 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; Recrute-ment concurren-ce	CTF et conditions de travail; recrute-ment concurrence; Pratiques RH	Secteur public; Contenteux; Petits cabinets	Peu d'associées	Peu favorable

Avocates

Cabinets privés, secteur public,
contentieux d'entreprise



Statistiques sur la présence des femmes en droit et leurs conditions

- Composition du Barreau:
 - Proportion de F, entre 1990 et 2016: 31% à 52 %
 - Depuis 1990, progression constante d'environ 1%/année
 - Augmentation du nombre de F: 230%; nombre d'H: 36%
- Finissants École du Barreau en 2014: 65% F
- Pratique privée: 32 % F (Barreau-Mètre 2015)
- Associés: 28 % F (Barreau-Mètre 2015)
- Taux horaire inférieur chez F
- Revenu annuel inférieur chez F (30 % non explicable - CIRANO, 2008)



Statistiques sur le taux de rétention

- Taux de retrait durant les 10 premières années supérieur chez les F (Barreau du Québec, 2011)
- Âge moyen des F au moment de leur démission: 49 ans versus 61 ans chez les H (Barreau-Mètre 2015)
- Coûts subis par l'organisation en raison du départ d'un.e avocat.e salarié.e: 315 000 \$ (Catalyst, 2005)

Démissions du Barreau du Québec en 2015-2016 (H/F)

Nbr de démissionnaires 2015-2016 selon le groupe d'âge

Âge au moment de la démission	Hommes (295)	Femmes (231)	Total	% de femmes	% du groupe sur 526
29 ans et moins	5	18	23	78%	4,4%
30-34 ans	9	18	27	67%	5,1%
35-39 ans	7	22	29	76%	5,5%
40-44 ans	17	24	41	59%	7,8%
45-49 ans	12	13	25	52%	4,8%
50-54 ans	13	21	34	62%	6,5%
55-59 ans	25	24	49	49%	9,3%
60-64 ans	59	46	105	44%	20,0%
65-69 ans	81	26	107	24%	20,3%
70 ans et plus	67	19	86	22%	16,3%
TOTAL			526	44%	

34% moins de 55 ans



Principaux constats

- **Constat général**
 - Secteur peu favorable à la rétention et la progression des femmes (pratique privée)
- **Motivations**
 - Profession stimulante (défis, variété des mandats), aider son prochain, faire une différence, aspects relationnels, historique familial
- **Enjeux, défis et obstacles**
 - Défi de la pratique en cabinet / attentes des clients
 - Difficultés autour du congé de maternité (planification du départ et du retour)
 - Problèmes de conciliation travail-famille liés à la charge, aux horaires et aux échéances urgentes
 - Enjeux liés au travail à distance (peu valorisé; temps de présence valorisé)
 - Système de facturation/rémunération désavantage les femmes
 - Progression de carrière plus difficile pour les femmes (postes d'associées notamment)
 - Aspects liés à la vente et aux relations publiques importants pour la progression
 - Influence du « non dit » et pression de la culture informelle
 - Sentiment de culpabilité des femmes face à leur vie professionnelle/vie familiale
 - Relation à l'argent: tendance à réduire le nombre d'heures facturées, hésitation à négocier le salaire, investissement de temps dans des activités moins lucratives (mentorat, activités communautaires, etc.)
 - Tabou du harcèlement pour les femmes; instrumentalisation du corps et conformité de l'apparence.

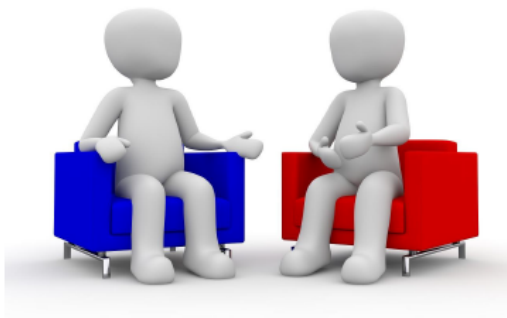


Pratiques organisationnelles porteuses

- Agir sur la culture organisationnelle (politiques en place ne sont pas mises en œuvre ou peu valorisées)
- Soutien important de l'ordre professionnel: Conseillère à l'équité, comités et initiatives
- Mesures proposées par le *Projet Justicia* du Barreau en lien avec la CTF, le développement des affaires, les horaires flexibles et le travail à distance
- Ajouter des objectifs collectifs et des compétences relationnelles en ce qui a trait à l'évaluation du rendement, la rémunération et les promotions (actuellement fondés sur le nombre d'heures et le recrutement de clientèle)
- Favoriser un véritable travail d'équipe
- Mentorat (alliés neutres)
- Déconstruire les biais sexistes notamment dans le cadre des relations entre collègues
- Pratiques liées à la GRH (renforcement positif)
- Gestes symboliques (nomination d'une associée lorsqu'elle était enceinte)
- Volonté et adhésion démontrée des dirigeants aux valeurs d'égalité/d'inclusion
- Sensibiliser les étudiant.e.s au travail d'équipe dans la formation et, plus généralement, aux enjeux d'égalité/d'inclusion dans la pratique du droit



Présentation et échanges avec les ACTEURS DU MILIEU



M^e Fanie Pelletier
M^e Éric Beauchesne



Policières

Services de police municipaux



Sommaire des résultats comparés par profession ou métier

Métier ou profession	Formation	Motivation	Recrute-ment	Premières années (2)	Carrière	Diversifica-tion des choix	Postes de décision	Constat général
Policières	Bonne présence, mais baisse récente des inscriptions à l'ENP	Aider, non monotonie	Concours, École nationale de police	Rotation des horaires, CTF	Enjeux relations H/F, CTF, mobilité réduite entre les postes	Enquêtes	Faible progression et réduction des postes	Favorable à la rétention, mais pas à la progression



Statistiques

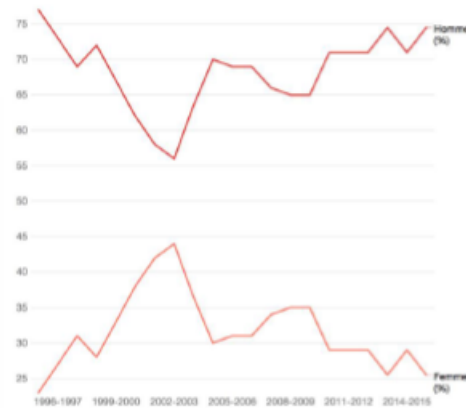
Effectifs policiers au Québec:

Tableau 2 : Évolution de l'effectif policier permanent selon l'âge et le sexe, 2005 à 2014

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Femmes										
24 ans et -	258	245	262	248	230	197	181	150	124	98
25 à 34 ans	1 412	1 454	1 538	1 617	1 809	1 805	1 631	1 835	1 597	1 879
35 à 44 ans	946	1 012	1 072	1 102	1 130	1 176	1 239	1 276	1 349	1 419
45 à 54 ans	118	165	223	285	373	454	572	642	687	727
55 ans et +	2	3	2	2	4	6	9	9	14	25
Total	2 736	2 919	3 097	3 284	3 346	3 447	3 612	3 712	3 771	3 849
Hommes										
24 ans et -	404	421	476	429	380	335	293	252	215	232
25 à 34 ans	3 253	3 202	3 169	3 140	3 073	2 998	3 058	3 002	2 977	2 894
35 à 44 ans	4 210	4 217	4 204	4 149	4 030	4 004	3 940	3 831	3 883	3 811
45 à 54 ans	2 684	2 738	2 783	2 981	3 142	3 247	3 402	3 510	3 598	3 620
55 ans et +	428	436	371	358	349	330	358	399	439	489
Total	10 979	11 016	11 003	11 054	10 874	10 817	11 052	11 084	11 112	11 046
Grand total	13 715	13 935	14 100	14 308	14 320	14 364	14 664	14 806	14 883	14 895

Source: Ministère de la sécurité publique, 2015

Inscriptions à l'École nationale de police du Québec



Source: Ici Radio-Canada, 2017



Statistiques

Progression des femmes parmi les effectifs de la SQ:

Tableau 1									
Évolution de l'effectif total et de la situation des femmes selon la catégorie professionnelle pour les effectifs policiers de la Sûreté du Québec du 31 mars 2007 au 31 mars 2013									
Catégories professionnelles	Effectif policier total			Représentation			Sous-représentation		
	2007	2013	Écarts 2007-2013	2007	2013	Écarts 2007-2013	2007	2013	Écarts 2007-2013
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Personnel cadre supérieur	7	9	2	0	0	0	0	2	2
	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	22,2 %	22,2 %
Personnel cadre intermédiaire	380	366	-14	9	23	14	38	43	5
	7,3 %	6,4 %	-0,9 %	2,4 %	5,3 %	3,9 %	10,0 %	11,7 %	1,7 %
Personnel de niveau sergent	1 276	2 071	795	87	376	289	115	62	-53
	24,6 %	36,1 %	11,5 %	6,9 %	16,2 %	11,4 %	9,0 %	3,0 %	-6,0 %
Personnel de niveau agent	3 108	2 477	-628	430	576	146	750	0	-750
	60,0 %	43,2 %	-16,8 %	13,8 %	23,3 %	9,5 %	24,2 %	0,0 %	-24,2 %
Personnel de niveau agent AAHV ^{co}	409	809	400	147	258	111	8	40	32
	7,9 %	14,1 %	6,2 %	35,9 %	31,9 %	-4,0 %	2,0 %	4,9 %	2,9 %
TOTAL	5 177	5 732	555	673	1 233	560	911	147	-764
	100 %	100 %	0,0 %	13,0 %	21,5 %	8,5 %	17,6 %	2,6 %	-15,0 %

Source: Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2015

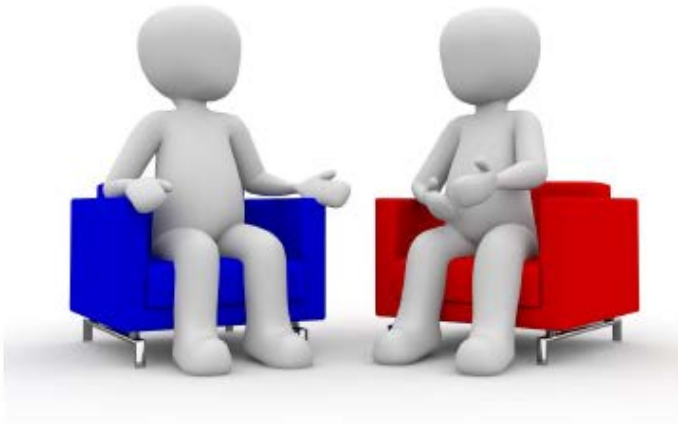
Principaux constats

- **Constat général**
 - Secteur favorable à la rétention des femmes, plus difficile quant à la progression (surtout pour les postes de haute direction)
- **Motivations**
 - Non monotonie, adrénaline, amour du terrain, prévention, sentiment d'utilité, forte solidarité du corps policier
- **Enjeux, défis et obstacles**
 - Attitudes, comportements et exigences différenciées (interventions des femmes permettent de désamorcer les situations tendues / perception que les femmes veulent se mettre moins à risque)
 - Culture organisationnelle encore très masculine (nouveaux policiers plus « intellectuels » finissent par se fondre dans le moule macho)
 - Dévalorisation des émotions et non prise en compte de façon systématique de la détresse psychologique des agents suite à des cas lourds
 - Difficulté de concilier travail/famille compte tenu des horaires atypiques et rotatifs surtout pour les patrouilleuses
 - Perception de « vacances » pour les congés de maternité et perception de la « paternité d'été »
 - Tâches de gestion (enquêtes) comme voie pour concilier travail-famille
 - Enjeux liés aux relations hommes/femmes entre collègues/patrouilleurs; jalousie des conjoints/conjointes surtout la nuit
 - Formation de couples au travail (rend encore plus difficiles les enjeux de CTF et difficultés lors de la séparation)
 - Peu de femmes à des postes de haute direction (2 directrices de postes de police au Québec)
 - Pas de possibilité de mobilité entre les corps policiers au Québec (enjeux liés au fonds de pension et pas de réseau de contacts entre les policiers/policières)
 - Femmes partent à la retraite plus tôt (usure physique – variété des intérêts)
 - Inquiétudes du métier se répercutent dans la vie familiale (surprotection des enfants)

Pratiques organisationnelles porteuses

- **Pratiques en place:**
 - Obligation de la part de certains gestionnaires que les personnes voient le psychologue après un événement traumatisant
 - Possibilité de travailler à temps partiel au retour d'un congé parental (plus difficile aux enquêtes)
 - Faire du travail administratif lorsque les femmes sont en congé de maternité (enjeu du manque de travail administratif si plusieurs femmes enceintes en même temps – pertinence du retrait préventif)
 - Unités cherchent à se démarquer pour retenir les meilleurs talents parmi les effectifs
 - Humour; entraide pour dédramatiser
- **Pratiques à considérer**
 - Avoir des garderies spécifiques (24 heures) (revoir le modèle actuel)
 - Offrir possibilité de travailler à temps partiel (enjeux liés aux places en garderie)
 - Dépolitiser l'accès aux postes de décisions/examens (bonne performance des femmes)
 - Changer les horaires (résistance des syndicats-ancienneté et plus difficile de mettre uniquement des jeunes sur le quart de nuit)
 - Améliorer le processus d'évaluation du rendement (fréquence et paramètres – plus de qualitatif moins de quantitatif)
 - Implanter des outils de gestion de carrière
 - Revaloriser le travail policier de proximité, plus de temps pour la prévention
 - Plus de renforcement positif

**Présentation et
échanges avec les
ACTEURS DU MILIEU**



Mme Helen Dion

**Agentes de services
correctionnels (ASC)**

Centres de détention provinciaux



Sommaire des résultats comparés par profession ou métier

Métier ou profession	Formation	Motivation	Recrutement	Premières années (2)	Carrière	Diversification des choix	Postes de décision	Constat général
ASC	50% et + techniques et pluridisciplinarité	Conditions de travail, aider	Concours	Rotation des postes, CTF, sexisme	Appui organisationnel, interventions adaptées	Variété dossiers, secteurs	Progression	Très favorable

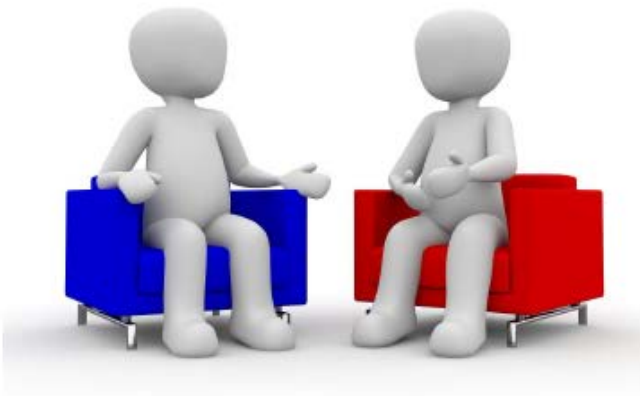
Principaux constats

- **Constat général**
 - Secteur très favorable à la rétention et à la progression des femmes
- **Motivations**
 - Conditions de travail et salaires (fonds de pension), faire une différence, aspects « communautaires » (relation d'aide), stabilité, « Plan B » associés à d'autres métiers (techniques policières, service social), non monotonie
- **Enjeux, défis et obstacles**
 - Aspects psychologiques et physiques liés au milieu de travail (stress et climat tendu)
 - Langage cru (avec détenus et entre collègues)
 - Sexisme (venant des détenus et des collègues)
 - Attitudes, comportements et exigences différenciées (accent sur le dialogue et la réhabilitation, enjeu des fouilles à nu, enjeu de la « force physique »)
 - Défi de la féminité (uniforme asexué) et relations amoureuses avec les détenus
 - Impact sur la vie personnelle (la « carapace » suit à la maison, les inquiétudes aussi, surprotection)
 - Intensité des deux premières années pour la permanence (horaires variables, peu propice à la CTF)
 - Absence d'aide psychologique et psychiatrique pour les détenus (ASC doivent développer des expertises sans formation préalable; budget)
 - Manque de formation continue sur les techniques d'intervention (budget)
 - Un monde moins solidaire et métier beaucoup moins valorisé que les policiers

Pratiques organisationnelles porteuses

- **Pratiques en place:**
 - Développement d'outils d'intervention faisant moins appel à la force physique
 - Bassin de recrutement par la technique en service correctionnel et criminologie
 - Nomination des femmes à des postes de décision (concours)
 - Aménagements : prolonger un congé/modifier l'horaire de travail
 - Exercice de planification stratégique (communication et procédure sur le harcèlement - nomination de femmes à des postes de cadres)
 - Club social et activités sociales sur les lieux de travail
 - Réseau familial et ouverture du milieu aux familles (visites, activités)
- **Pratiques à considérer**
 - Améliorer le processus d'évaluation du rendement (fréquence et paramètres)
 - Déconstruire les biais sexistes (enjeu de la force physique)
 - Utiliser la technologie (fouilles à nu)
 - Offrir de l'aide psychologique aux détenus afin de décharger les ASC

Présentation et échanges avec les ACTEURS DU MILIEU



Mme Lyne Benoit

Conclusion

- Apports et limites du projet de recherche
 - L'organisation comme levier
 - S'inspirer des pratiques porteuses
 - Pas de guide universel; passage obligé vers la prise en compte, la réflexion, l'action adaptée...
-
-

Sophie Brière

Sophie.Briere@fsa.ulaval.ca

Anne-Marie Laflamme

Anne-Marie.Laflamme@fd.ulaval.ca

Antoine Pellerin

Antoine.Pellerin@fd.ulaval.ca

LES FEMMES DANS LES PROFESSIONS DE LA SANTÉ ET HISTORIQUEMENT OCCUPÉES PAR DES HOMMES : ENJEUX ET DÉFIS GENRÉS

La progression des femmes dans les
professions et métiers traditionnellement occupés par
des hommes

ACFAS – 2017

Isabelle Auclair, Dominique Tanguay, Sylvie Dodin et Amélie Descheneau-
Guay

Quelques éléments de la littérature

- Le processus quantitatif de la féminisation des professions médicales ne se traduit pas par une amélioration des carrières de femmes (Pastor et coll. 2012).
- Baisse de prestige de la profession? Augmentation des discours dépréciatifs (Cacouault-Biteaud 2001).
- Des analyses longitudinales montrent que l'écart salarial entre les sexes chez les médecins est plus important en 2007 qu'en 1975 (Magnusson (2016)
- En dépit de leur représentation accrue dans la profession, les femmes médecins restent concentrées dans quelques spécialités (Ku 2011);

- **Malgré l'augmentation de femmes en dentisterie :**
 - les différences entre les spécialisations sont toujours marquées (Rajeh et coll. 2014) et il y a un difficile équilibre entre travail et vie personnelle (Pallavi et Rajkumar 2011)
 - Elles sont plus susceptibles de faire des pauses dans leur carrière ce qui a un impact sur leur progression
 - La perception des compétences nourrit également les stéréotypes (Geibel et Meyres 2016; Newton et coll. 2001)
- **Persistance des obstacles structurels dans l'avancement des femmes pharmaciennes (Carvajal et coll. 2012 et 2016)**
 - Plus faible mobilité professionnelle, longues heures lorsque propriétaires et salaires et avantages financiers moins élevés que les hommes;
 - Inégalités genrés présentes dans tous les groupes d'âge
 - Plus de pharmaciennes à temps partiel
- **On parle d'une «ségrégation sexuelle professionnelle» (Rosende 2002) tant horizontale que verticale qui a un impact sur l'attraction, la rétention et la progression des femmes.**

% de femmes en médecine (UL)

ANNÉE	Nouvelles inscriptions		Temps plein		Diplômes	
	G	D	G	D	G	D
2005	-	-	69.7	-	74.0	-
2011-2012	73.4	54.8	69.9	56.6	74.0	40.0
2016-2017	74.6	55.5	68.2	53.5	70.8	54.3

Collège des médecins :

- Femmes:
 - Étudiantes : 62.2%
 - Étudiantes post-doctorales: 56.2%
 - Médecins: 10 080 (dont 1582 entre 30-34 ans)
- Hommes: 10 606 (dont 1587 entre 60-64 ans)

Fédération des médecins spécialistes:

- F : 4 036 (42%)
- H : 4 402 (58%)

Sources: Registraire UL: https://www.reg.ulaval.ca/cms/site/reg/page_accueil/stats

Collège des médecins: <http://www.cmq.org/>

Fédération des médecins spécialistes: <https://www.fmsq.org/fr/profession/repartition-des-effectifs-medicaux>

Spécialité	Nbr.	Moyenne âge	H	F
Anesthésiologie	688	47	421	267
Cardiologie	449	52	341	108
C.C.V.T.	57	57	52	5
Chirurgie	507	49	332	175
Chirurgie orthopédique	355	50	289	66
Dermatologie	180	52	74	106
Gériatrie	81	47	31	50
Médecine d'urgence	137	49	107	30
Médecine nucléaire	100	52	83	17
Neurochirurgie	73	51	59	14
Obstétrique-gynécologie	483	51	189	294
Pédiatrie	639	49	227	412
Pneumologie	252	50	163	89

% de femmes en médecine dentaire (UL)

ANNÉE	Nouvelles inscriptions	Temps plein	Diplômes
2005	-	68.4	46.4
2011-2012	78.8	68.0	70.2
2016-2017	62.5	63.0	66.7

Ordre des dentistes du Québec (www.odq.qc.ca):

- Nombre de dentistes au 27 octobre 2016 : 5 173 (femmes : 47,05 %; hommes : 52,95 %).
- Âge moyen : 46 ans (femmes : **41 ans**; hommes : 51 ans).

% de femmes en pharmacie (UL)

ANNÉE	Nouvelles inscriptions		Temps plein		Diplômes	
	G	D	G	D	G	D
2005	-	-	74.4	-	75.2	-
2011-2012	64.9	61.5	65.5	65.2	68.6	57.1
2016-2017	61.0	57.1	66.3	50.0	57.6	50.0

Ordre des pharmaciens[ne]s du Québec

Tableau 7

Répartition par sexe selon le milieu de pratique

STATUT	FEMMES	%	HOMMES	%	TOTAL
Salariés (pharmacies communautaires)	3 217	69,3	1 422	30,7	4 639
Propriétaires	1 016	49,2	1 051	50,8	2 067
Salariés (établissements de santé)	1 249	77,4	364	22,6	1 613
Autres	518	62,3	306	37,1	824
TOTAL	6 000	65,6	3 143	34,4	9 143

Source: Rapport annuel 2015-2016 Ordre des Pharmaciens du Québec. En ligne:
http://www.opq.org/doc/media/2487_38_fr-ca_0_rapport_annuel_opq_2015_2016_vf.pdf

Collecte de données

- 35 entretiens individuels
 - 18 (M)
 - 10 (D)
 - 7 (P)
- Profils :
 - Différentes étapes de la carrière
 - Différents milieux (hospitalier, clinique, académique)
 - Différents statuts (Salariées, propriétaires, gestionnaires)
 - Différentes spécialités

Quelques constats

De façon générale:

- Milieux favorables pour les femmes
- Culture de la performance et compétition (formation et profession);
- Charge de travail diversifiée et lourde (clinique, académie, etc.)

Motivations diverses:

- Performance scolaire, modèles dans l'entourage, impact social, dimension artistique (D), etc.

Féminisation des professions :

- Processus quantitatif plutôt que qualitatif;
- Persistance des stéréotypes, du sexisme et des exigences différenciées;
- Ségrégation verticale et horizontale

Défis liés aux règles et structures de gestion

Culture de la performance

- Valorisation de la performance et de la réussite individuelle
- Double intégration de la culture de performance
 - du *care*
 - du champs médical

Ce que je trouve dangereux, c'est qu'elles sont extrêmement exigeantes face à elles-mêmes. Ce qui peut amener des cas de dépressions, de burn-out et de suicide. Nous avons eu des cas de résidentes qui étaient tellement sous pression et avaient l'angoisse de commettre une erreur qu'elles ont décompensé et mis fin à leurs jours. (MG)

- Dès la formation, on constate une **ségrégation horizontale** (dans les choix de spécialisation) et **verticale** (dans l'occupation de postes de gestion)
- Le fait que les femmes demeurent les premières responsables du travail domestique et de soin est une des explications

La formation est épouvantable. C'est impossible d'imaginer une étudiante avec des enfants. Nous voyions des hommes avec des enfants à la maison, parce qu'il y a une conjointe à la maison qui fait tout. (...) les femmes sont des étudiantes très douées et très performantes, très bien organisées, pas beaucoup de folie. (D)

Impact sur le choix de spécialisation

*Alors comme femmes il faut planifier sa vie. **On ne peut pas étudier ce que l'on veut.** (D)*

*Quant à quelqu'un qui décide de se spécialiser à 35 ans, ce sont souvent des hommes. Parce que ce sont des résidences difficiles à réaliser avec une charge familiale. (...) C'est peut-être moins agréable pour le papa, mais **impossible pour la mère.** Nous avons un collègue qui a accouché de son 1er enfant lors de sa résidence aux États-Unis. Elle avait le droit de prendre 6 semaines de congé. Le bébé est allé à la garderie par la suite. **Si c'était moi, j'allais abandonner le programme.** (D)*

- **Sous représentation** des femmes dans les postes les plus élevés de la hiérarchie médicale et dans les spécialités les plus prestigieuses;
- Notion de **progression** à analyser contextuellement
- Faible attrait et faible préparation en **gestion**

Quand on veut prendre, des postes de gestion, les réunions sont souvent tôt le matin. Alors que le matin, il faut souvent amener les enfants à la garderie. C'est durant les heures du diner et il faut manger ou faire des choses que tu n'as pas eu le temps de faire le matin pour partir plus tôt et aller chercher les enfants. Donc, tu gardes ce temps-là durant le midi. Sinon, il y a aussi en fin de journée. Il faut souvent aller chercher les enfants. (MG)

Mais ce n'est pas normal que dans une organisation ou l'on devient de plus en plus féminisée d'avoir un homme comme chef de département, un homme comme chef de service et que le directeur de programme soit un homme alors que nous avons seulement des femmes qui suivent le programme (MG)

Rythme difficile à tenir

Moi je l'ai fait avoir le diplôme, avoir la responsabilité, avoir la clinique, avoir tout le kit. Honnêtement, je trouve ça **essoufflant**. (DG)

C'est la même chose avec les mères de famille. Elles vont continuer à faire la même chose, elles vont continuer à travailler parce qu'elles sentent la pression. (...) **La pression des réseaux sociaux est énorme. Paradoxalement, 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. (MG)

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.** (P)

La persistance des stéréotypes genrés

- Stéréotypes et discriminations identifiées
- Explications intergénérationnelles (et professionnelles) plutôt que genrées
- Perception des compétences
- Harcèlement

Là où je me bats aujourd'hui, c'est avec des imbéciles machos qui sont rétrogrades et misogynes, mes confrères (DG)

Oui, des commentaires sexistes, il y en a encore, et de la part des collègues, et de la part des patients des fois. (M)

C'est sûr qu'en début de pratique, des fois, tu te dis « Eh là, si c'était un de mes collègues masculins, il ne se ferait pas dire des choses de même » (M)

Quand tu vas au niveau spécialité, tous ceux qui donnent les grandes conférences de grandes salles de 400 personnes ou plus, ce sont vraiment souvent plus des hommes que des femmes. C'est extrêmement rare les femmes. (...). Une femme, 2, dans tout le programme de 100 personnes, c'est vraiment fréquent. (D)

J'ai une de mes collègues qui a 4 enfants et qui s'est fait dire par un plus vieux patron, alors qu'elle-même était patron, elle n'était plus résidente, « va-t'en donc t'occuper de tes 4 enfants à la maison. De toute façon, tu n'as rien à faire ici ». C'était il y a 2 ans. (M)

Je pense qu'elles se font plus tester par les patients. Il y en a qui sont nettement trop gentilles et se font ramasser et charrier par les patients. Quand le médecin ne met pas des limites, les patients se servent de cela. (MG)

Mettons que tu prends 2 parents médecins, le père qui a ses 3 enfants, la mère qui a ses 3 enfants, je pense que la mère a toujours un peu plus son cœur à la maison et à l'école que le père. (M)

Je m'observe et je me prends à être plus exigeante envers les femmes qu'envers les hommes. (MG)

La division sexuelle du travail et la ATF

Les trajectoires de carrière différenciées selon le genre sont en partie expliquées par la **reproduction des discriminations fondées sur le genre** et le fait que les femmes demeurent les **premières responsables du travail domestique et de soin.**

Nous avons une culture très macho. Quand j'ai demandé à un de mes collègues s'il voulait d'autres enfants après les deux qu'il a eus, il m'a dit : « ça, c'est ma blonde qui décide, moi je suis le parent ». Je me suis dit ben coudonc, c'est accepté et encore présent. (...) Il m'a dit : « moi je suis prêt à avoir une troisième enfant, mais comme ce n'est pas moi qui l'élève je laisse ça à ma blonde. » (M)

Mon chum est médecin spécialiste aussi et c'est clair que je fais plus de sacrifices que lui, de mon travail, pour les enfants (...) S'il y a des rendez-vous à prendre pour les enfants... j'allais dire presque toujours mais c'est toujours moi qui va annuler de la clinique ou qui va prendre ces congés-là. (M)

Je trouve que 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, c'est nous autres qui allons aux rencontres de parents. (...) Je dis souvent que le fonctionnement d'une famille repose sur le fait que la maman s'oublie. (M)

Congé de maternité:

- Sentiment de pression
- Jugement (si tu restes ou si tu pars)
- Peu de règles précises (MD)
- Compétition et maintien de la clientèle (Dentistes)

Tout le monde dit « mais comment ça se fait que tu n'es pas en retrait préventif ? », mais on est des travailleurs autonomes (M)

*[J'ai travaillé] jusqu'à 39 semaines. Ma fille, elle était 1 semaine de retard, donc finalement j'ai eu seulement 3 semaines de congé de maternité qui me restait. Après cela, je suis venue à temps partiel un peu, mais un accouchement c'est tout de même épuisant. En quelque part, c'est une période de ma vie que j'ai trouvé très difficile, car même les patients te jugent. (...) Si je pars moi, 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 3 mois ou 6 mois en congé de maternité. On le disait le moins possible. (D)*

Et puis on en entend des histoires des 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 **3 à 6 mois maximum** et après ça elles repartent (M)

Moi, j'ai travaillé jusqu'à 2 semaines avant d'accoucher. Et ça me fait peur de revivre la même chose. Ma capacité de rétention était beaucoup moindre quand j'étais enceinte, et les 6 mois post-partum aussi, et je me dis – c'est égoïste mais – « mon dieu, si ça me refait ça je... » ... professionnellement, **je ne pourrais pas le supporter.** (M)

L'enjeu des remplacements

On ne peut pas « caller malade », il n'y a pas de suppléants, il n'y a pas de remplaçants. On le compte sur le bout des doigts les fois où nous ne rentrons pas (...) Tu as l'air en burnout, tu pars 3 mois et tu **n'as personne pour te remplacer.** Les autres ramassent tout ça comme service. (M)

La conciliation travail-famille est un enjeu majeur. On le voit avec les filles enceintes qui **rushent plus.** Dans un **milieu plus gros**, changer des chiffres pour ces raisons, nous sommes capables de gérer. Mais dans un tout petit milieu, avec 3 pharmaciens dès que l'on en enlève 1 le château s'effondre. (P)

Défis liés aux règles et structures de gestion

- Statut de travailleuse autonome et faible sentiment d'appartenance à une organisation (MD) et isolement (D)
- Salariées vs propriétaires (D et P)
- Manque de formation en gestion et RH

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 (M)

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 (M)

J'ai pensé à être propriétaire, mais la gestion d'une pharmacie, c'est trop lourd (P)

Moi 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 est pas formé en comptabilité (...) Ils devraient nous donner un peu de cette formation, surtout en dentisterie, parce que, veut veut pas, on est appelé à faire de cela, ça vient avec le travail. (D)

Les stratégies sont essentiellement individuelles

- Soutien de l'entourage (surtout féminin)
- Sous-traiter le travail domestique et de soin
- Opter pour le travail de salarié (D et P) et éviter les postes de gestion
- Opter pour le travail académique
- Négociations avec les collègues (CTF)

C'est extrêmement difficile à concilier. Ça fait beaucoup de sport autour. J'en connais plein où les 2 sont médecins, ils ont une nounou, une mère, la belle-mère, ça prend un réseau autour parce que ce n'est pas conciliable de partir. Je ne peux pas partir au milieu d'une opération pour aller chercher... (M)

Stratégies organisationnelles:

- Valorisation de l'équilibre travail et vie personnelle
- Mentorat
- Regroupement de professionnelles
 - Répartition du travail de gestion,
 - travail en équipe,
 - négociation des horaires et congés, etc.)

La première motivation est la volonté mais aussi d'avoir des modèles. Nous qui en sommes un peu, il faut aller convaincre. (MG)

Le pharmaceutique bouge beaucoup, (...) Il faut être à l'affut, il faut travailler en équipe, même si l'équipe est réduite, c'est facilitant (P)

Ça ne nous dérange pas d'échanger avec tout ce que l'on a monté avec la clientèle et la référence. On leur dit qu'on travaille exactement de la même manière, vous pouvez référer aux deux, il n'y a pas de problèmes, pas de conflits, de compétition. (...) Nous toutes les décisions on les prend ensemble. (D)

Quelques pistes à explorer

- Réflexion sur la **formation** (culture de performance et de compétition; formation en gestion et RH, etc.)
- Réflexion sur l'**organisation du travail**:
 - Travail en équipe, partage de dossiers, système de remplacement, etc.,
 - Réflexion sur le système de rémunération (particulièrement chez les médecins)
- Réflexion sur les **rapports sociaux de sexe**, les pratiques de **ATF** et de **proche aidance**

Bibliographie partielle

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.

Carvajal, Manuel J. ; Ioana Popovici (2016). Interaction of gender and age in pharmacists' labour outcomes, *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 7, 23-29.

Geibel, M.A & M. Mayer (2016). Gender-specific differences - first results from a survey on dental surgery, *Journal of Gender Studies*, 25:1, 3-9.

Ku, Manwai C. (2011). When Does Gender Matter? Gender Differences in Specialty Choice Among Physicians, *Work and Occupations*, 38(2) : 221 -262.

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.

Newton, J.T. et al. (2001). *Patient's Perceptions of Dental Practitioners : the Influence of Dentists Ethnicity and Sex, Social Behavior and Personality*, 29(6) : 601-606.

Pastor Gosalbez, Ma Inmaculada; Belzunegui Eraso, Angel; Ponton Merino, Paloma (2012) *Women in the Health Profession: Between Equality and Inequalities Alternate title: Mujeres en sanidad: entre la igualdad y la desigualdad. Cuadernos de Relaciones Laborales* 30.2 : 497-518.

Rajeh, M. et al. (2014). *An Inquiry into Female Dentists' Professional Lives and Concerns*, *Open Journal of Social Sciences*, 2 : 121-129.

Rosende, M. (2002). *La division sexuelle du travail chez les médecins : une étude de cas*, *Cahiers du Genre*, 1 (32) : 25-41.

*Femmes dans les métiers et professions
traditionnellement masculins:*
Secteurs Finance et TIC

Hélène Lee-Gosselin
Carol-Anne Gauthier
Maude Villeneuve
Sophie Brière
Dominique Tanguay

Université Laval



Quelques données statistiques

Finances

- Les femmes représentent **51,8% des directeurs (directrices) financiers** au Québec en 2006.
- Elles détiennent **25% des postes de haute direction** dans l'industrie financière internationale.

TIC

- Les femmes représentent **20% des professionnel.le.s. du milieu des TI** en 2015 (recul de 1.9% entre 2006 et 2011) au Québec.
- Dans le secteur privé aux États-Unis, les femmes représentent **2,9 % des CIO et 3 % des haut.e.s dirigeant.e.s** dans le secteur des TI (vs. 14,6 % des postes exécutifs au sein des entreprises du Fortune 500)

Présentation du secteur finance

- 17 entretiens individuels
- 9 entretiens de groupe (39 personnes)
- Surtout des grandes organisations
- Surtout Montréal et Québec

Présentation du projet Femmes et TIC

- Objectif: Documenter les facteurs et les dynamiques personnelles, organisationnelles et sociales qui influencent la place faite aux femmes dans les postes de cadres et les postes-clé de trois grandes organisations qui œuvrent dans différents secteurs du domaine des TIC au Québec.

Présentation du projet Femmes et TIC (suite)

- Méthodologie qualitative – entretiens avec
 - des personnes, hommes et femmes, actuellement impliquées dans les mesures et les politiques sur l'équité ou la promotion des femmes dans l'organisation ou qui l'ont été dans le passé;
 - des femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de leur secteur et
 - des plus jeunes femmes, pour explorer leurs aspirations et leur conception de ce qu'il faut à une femme pour réussir dans cette organisation.

Présentation du projet Femmes et TIC (suite)

- Mai 2015 – avril 2017
- Organisation A: production de logiciels : 14F, 5H
- Organisation B: consultation : 18F, 4H
- Organisation C: jeux vidéo : 12 F, 7H

Constats généraux - Finance



- Secteur peu favorable à la rétention et à la progression des femmes – écart discours et réalités variable selon le supérieur
- Motivations : aimer les mathématiques, vouloir bien gagner sa vie.
- Constats Généraux :
 - Culture masculine, parfois machiste, et impunité face aux inégalités.
 - Répondre aux critères du milieu : apparence, statut, performance, conformité.
 - « Avantage » d'être une femme : rapport de séduction, ou « atout » d'être en relation (écoute, communication).

Constats généraux – Finance (suite)



- Progression :
 - Secteur axé sur la haute performance, disponibilité; forte intensité en début de carrière pour « être dans la course » 10-15 ans plus tard = CTF difficile si l'on veut progresser.
 - Création de réseaux un atout; permet d'augmenter le pouvoir de négociation pour augmenter sa valeur sur le marché. Enjeu: limitées dans les activités sociales / de réseautage (commérage, jalousie).
- Rétention:
 - Surtout abordé: la rétention au sein des organisations (vs. au sein du secteur) : mobilité inter-organisationnelle fréquente; permet de saisir des opportunités de progression de carrière.

Constats généraux - TIC



- Motivations: être bonne en mathématiques, aimer l'idée de créer des choses / résoudre des problèmes, avoir eu des « bons » professeurs
- Climat de travail généralement positif, collaboration, engagement, développement, respect.
 - Peu de sexisme – parfois clientèle difficile
- Progression :
 - Processus formels d'évaluation de la performance – mais les ambitions ne sont pas nécessairement abordées.
 - Contribution des clients au processus d'évaluation
 - Reconnaissance des employé.e.s qui s'investissent dans le succès de l'organisation – culture entre/intra-preneuriale.

Investissement personnel important sur le plan professionnel – identité professionnelle forte



Scolarité

- Universitaire obligatoire
 - 1 ou 2^{ième} cycle: Finances corporative
 - 1 ou 2^{ième} cycle: Ingénierie
 - 1 ou 2^{ième} cycle: Conseil en gestion
 - 3^{ième} cycle pour les chercheuses
- Universitaire non-obligatoire
 - Logiciel et jeux vidéo
- Aspirations élevées
 - Personnelles
 - **Apprendre**, se développer
 - Accroître sa marge d'autonomie
 - Sociales
 - Être reconnue dans ses compétences, ses réalisations et son potentiel
 - Avoir un statut d'expert

Points de convergence



- Flexibilité des horaires permet ATF
 - Exception: conseillers TI en clientèle
 - En contrepartie d'une culture de la performance axée sur les résultats (ce qui implique travailler le soir, les fin de semaine, etc.)
- Coaching et mentorat accessibles à certains – pas de processus formel
- Formations encouragées – développement de carrière valorisé (informel et à l'initiative des employé.e.s)
- Modèles féminins limités – celles qui occupent des postes de décision sont perçues comme ayant un profil « masculin »
 - Les femmes attendent d'être totalement compétentes avant de chercher l'avancement vs. les hommes qui appliquent sur des postes avec moins de compétences.

Bonnes pratiques et pistes d'action



- Horaires flexibles permettant l'ATF en théorie, mais constante disponibilité en pratique (le client est roi; culture axée sur les résultats; rythme de l'équipe).
- Salaires élevés qui permettent l'achat d'aide extérieure (soins des enfants; ménage).
- Activités spécifiques pour les femmes (ex. participation à « l'effet A »)
 - Nuance: plusieurs femmes inconfortables face aux initiatives perçues comme étant de la « discrimination positive ».
- Programme de mentorat (formaliser)
 - Nuance: peu de modèles féminins disponibles.
- Adapter les activités de réseautage (ex. déjeuner et dîner vs. cocktail/souper).
- Engagement de la haute direction – avoir un « champion » des femmes/équité influent (une organisation).
- Former les cadres qui évaluent à repérer et réduire les biais lors du processus d'évaluation de la performance

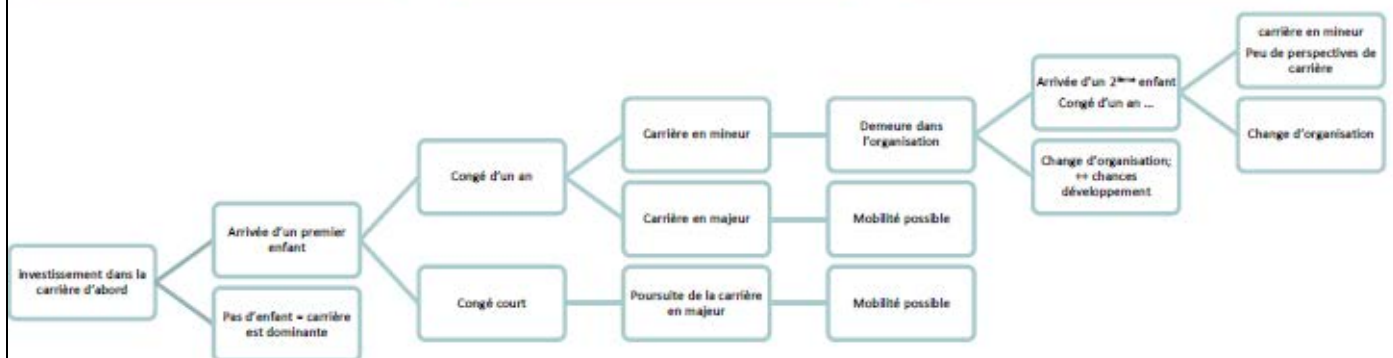
UNE CARRIÈRE EN PLUSIEURS PHASES

Des parcours différenciés

Phase 1

Phase 2

Phase 3



Enjeux majeurs de la phase 1

- Elles **veulent** découvrir les normes sociales, se conformer aux attentes – et s'intégrer
- Le modèle dominant d'investissement dans la carrière est peu questionné – elles souhaitent s'intégrer au milieu tel qu'il est
- Peu de « modèles » de femmes de carrière, sont présents pour s'inspirer, pour développer une représentation concrète et « incarnée » de l'articulation travail-famille
- Elles perçoivent l'attente sociale à l'effet que le défi de l'articulation travail-famille est un enjeu de femmes et de couple – peu un enjeu professionnel; pire, elles perçoivent que révéler leurs « défis » CTF est risqué
- Elles priorisent temporairement la carrière
 - Elles reconnaissent la dimension **compétition** du milieu de travail – compétition pour l'estime, la reconnaissance et les opportunités de développement
 - Elles décodent que pour gravir les échelons, il faut **performer au-delà des attentes**
 - Elles « installent » leur carrière ... avant de passer au défi de l'articulation
- Le modèle de vie adulte qui domine, et de loin, est le couple avec enfant(s)
- Leur conception du rôle de « mère » est généralement plus exigeante que celle de rôle de « père »
 - Intériorisation de l'injonction à être « une bonne mère » avec des standards externes élevés
 - Domaine où on ne peut que perdre

Résumé: Conformité aux attentes de rôles professionnels et personnels

- Rares sont celles qui reconnaissent les attentes sociales des rapports sociaux de sexe comme problématiques
- Idéologie du « *choix personnel* » - et du « *qui veut – peut* » largement partagée
- Confiance en la méritocratie

Enjeux majeurs phase 2 – perspective individuelle

- Congé 1 an
 - Intériorisation par la majorité du congé de maternité d'un an comme un « droit » de la femme et de son enfant
 - Expérimentation de nouvelles normes sociales sur la « bonne mère » et ce qu'elle doit à son enfant
 - Expérimentation de nouvelles relations sociales – les jeunes mères comme nouveau groupe social et d'appartenance
 - Ont mis leur carrière « en veilleuse »: c'est désormais un travail
 - Certaines cherchent des « fonctions / cheminement » moins conflictuels ATF
- Congé court
 - Souci de maintenir son réseau, ses compétences, sa visibilité: restent « branchées »
 - Maintenir sa position dans la course
 - Responsabilité envers les tiers: équipe, patron, clients, mandats, ...etc.
 - Le ménage assume la responsabilité de ATF (back-up) – peu de demandes faites à l'entreprise; elles doivent avoir un caractère exceptionnel

Enjeux majeurs phase 2 – perspective organisationnelle

- ATF est un enjeu privé
 - L'acceptabilité de l'accommodement dépend du **patron**
 - Politiques institutionnels ont peu de poids
 - Préalable à satisfaire: Il faut « avoir donné » pour se permettre de « demander/réclamer » un accommodement d'ATF
 - Sa réputation comme « excellent employé », « dépasse les attentes » est une condition pour obtenir l'accommodement et « rester dans la course »
- Système réputationnel basé sur les « résultats professionnels passés »
 - « je suis aussi bonne que mon dernier deal » ou « mon dernier bon coup »
 - Résultats « récents » contribuent davantage à « ma valeur » que les résultats antérieurs
 - Système de Gestion des RH et de la carrière peu présent – rôle déterminant du patron pour recruter/choisir/assigner les mandats intéressants (développementaux)
- Le client, son besoin, sa demande = priorité;
 - Justification intégrée : la concurrence externe impose cette priorité

Enjeux majeurs – Phase 3

- Celles ayant eu un congé initial court: 2 choix
 - A. Prennent un congé long – « pour en profiter cette fois » ... et se ranger sur la « voie lente »
 - B. Prennent un congé court – pour rester dans la course
 - Elles connaissent le risque et elles tentent de le minimiser
- Celles ayant eu un congé initial long
 - Demeurent sur la voie lente
 - Cherchent un « autre cheminement » pour se développer autrement
- Représentation du niveau d'exigences des postes de plus haut niveau = incompatibilité avec d'autres rôles sociaux;
 - Dédié pleinement à la carrière et à l'organisation
 - « prix à payer trop élevé »
 - Elles valorisent une « vie multidimensionnelle »
 - Connaissent peu les « marges de liberté » et les avantages de ces postes

Conclusion



- Intégration par les femmes et les organisations
 - Normes de genre assignant aux femmes une lourde responsabilité comme « mère » et de hauts standards
 - Domaine de « performance »
 - ATF est du domaine privé – et la culture n'évolue pas au rythme des politiques: décalage
 - Les femmes paient un « lourd prix » personnel et professionnel
 - Perte d'opportunités de développement; développement de cheminement alternatifs
 - Reprendre « le train en marche » ou « sa place dans la course » est très exigeant et une responsabilité de l'individu
- Les postes supérieurs sont caractérisés par tous comme exigeant des personnes « dédiées totalement au travail/organisation »
 - Les femmes s'auto excluent ... mais le milieu les exclue aussi sur la base des « normes de sexe » vs responsabilités familiales
- Les superviseurs / patrons ont un rôle déterminant ... et certains sont plus ouverts que d'autres: la « chance » joue un rôle important



Les carrières en gestion de l'éducation postsecondaire

623 - La progression des femmes dans des professions et métiers historiquement occupés par des hommes

11 mai 2017
10h30 -12h00

Lucie Héon (*Université Laval*)
Liette Goyer (*ULaval*)
Geneviève Fournier (*ULaval*)
Adelle Simo (*ULaval*)
Melanie Cormier ACCQ

Cette communication présente les résultats préliminaires d'une recherche subventionnée par le FQRSC (20152017) et réalisée en collaboration avec l'ACCQ.



Plan de la période



10h30 Féminisation de la profession de cadres dans les cégeps *Héon, Goyer, Fournier, Simo*

11h00 Le portrait de la progression des femmes cadres dans les cégeps : défis et enjeux *Cormier*

11h30 Regards croisés sur les pratiques organisationnelles : À la recherche de pistes d'action en matière de rétention et de soutien des femmes cadres dans le réseau collégial
Héon, Goyer, Fournier, Simo et Cormier

Féminisation de la profession de cadres dans les cégeps

Héon, L., Goyer, L. Fournier, G. et A. Simo

10h30 à 11h00

Plan de la communication

- Contexte du travail des femmes cadres au collégial
- Objectifs de la communication
- Profil des participantes (femmes cadres et cadres organisationnels-les)
- Principaux résultats concernant:
 - MOTIVATION et MOBILITÉ
 - ENJEUX et DÉFIS
 - OBSTACLES
 - STRATÉGIES DE MAINTIEN
 - RÔLE DES ORGANISATIONS
- Conclusion

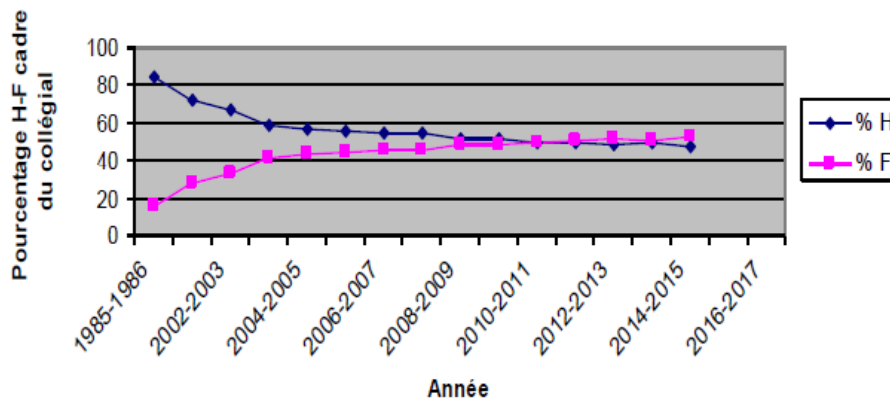
Féminisation fulgurante de l'effectif cadre dans les cégeps de 1985 à 2016

Cette profession, traditionnellement masculine, se compose aujourd'hui de 50% de femmes. (ACCQ, 2016).



session des nouveaux gestionnaires ACCQ 2017

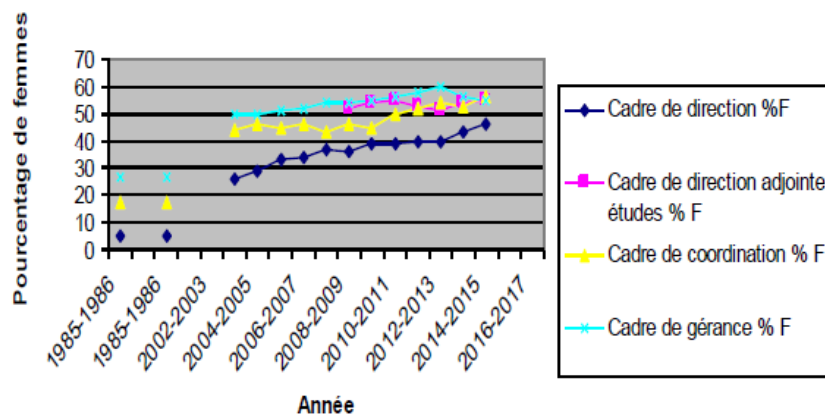
Repartition de l'effectif cadre au collégial selon le sexe (1985, 1995, 2002 à 2016)



Effectif cadre ACCQ 2016	
N total	980
H	47 %
F	53 %
Moyenne d'âge	48,72

Source : Rapport annuel de l'ACCQ 1985, 1995, 2002 à 2016.

Repartition de l'effectif cadre féminin au collégial par catégorie d'emploi (comparaison 1985, 1995, 2002 à 2016)



Répartition de l'effectif 2016			H %	F %
24 %	Direction		55	45
19 %	Direction adjointe des études		46	54
32 %	Coordination		44	56
25 %	Gérance		44	56

Source : Rapport annuel de l'ACCQ 1985, 1995, 2002 à 2016.

Autres éléments du contexte



- Milieu de vie stimulant et attractif : socioéducatif, jeunes
- Conditions de vie au travail : pratiques progressives de gestion
- Charge et rythme du travail : élevés, conséquences observées (stress, coupures qui accentuent la pression, vigilance constante).
- Responsabilisation individuelle de la qualité du travail; souci du travail bien fait, perfectionnisme
- Réglementation institutionnelle pèse lourd
- Soutien organisationnel au changement : appui ressenti.
- Stratégies individuelles et collectives : surperformer, peu de droit à l'erreur; complémentarité des forces avec les collègues, travailler en équipe; authenticité et discernement

Objectifs de la communication

- Examiner les facteurs de MOTIVATION et de MOBILITÉ professionnelles
- Analyser les ENJEUX, les DÉFIS et les OBSTACLES
- Relever les STRATÉGIES DE MAINTIEN
- Dégager le RÔLE DES ORGANISATIONS

Qui sont ces femmes cadres et cadres organisationnels-les rencontrés ?

Secteur	Entretiens individuels	Entretiens de groupe		Totaux	
		Nombre	Personnes	Nombre	Personnes
Gestion au collégial	15	5	29	20	44

Profil des participant(e)s (femmes cadres et cadres organisationnels-les)



Sites	FC	CO
Montréal	10	2
Régions	12	0
Québec	7	9
Total	29	11

Âge	FC	CO
39 ans et moins	4	0
40 à 49 ans	13	4
50 à 60 ans et plus	11	6
Total	28	10

Dernier poste occupé			
n	FC	CO	n
8	Direction	Directeur général	4
11	Direction adjointe aux études	Directeur des études	3
8	Coordination	Autres org.	4
2	Gérance		
29	Total	Total	11

Personne à charge (FC et CO) entre 1 et 3 enfants Statut : FC : 19/29 CO : 9/11

Résultats et analyses préliminaires

MOTIVATION et MOBILITÉ



- MOTIVATION après insertion en emploi pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les
 - **Autonomie et flexibilité de l'emploi de cadre**
 - **Milieu de travail (cégep) :**
 - Faire la différence
 - Aider et développer son milieu
 - Non monotonie du travail
 - Aimer le travail/tâches à réaliser
- MOBILITÉ PROFESSIONNELLE pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les
 - **Rétention individuelle**

ENJEUX ET DÉFIS

- ENJEUX ET DÉFIS -1 pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les
 - **Conciliation travail famille**
 - Responsabilité familiale
 - Garde des enfants et surcharge de travail
 - Sentiment de surcharge

ENJEUX ET DÉFIS

- ENJEUX ET DÉFIS -2 pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les
 - **Sexisme**
 - Attitudes , comportements et exigences différenciées
 - Stéréotypes
 - Non reconnaissance de la compétences en raison du sexe
 - **Répondre aux critères du milieu**
 - Pression à performer
 - **Perception de la compétence**
 - Des autres femmes dans son milieu par la participant-e

OBSTACLES

pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les

• **OBSTACLES individuels**

- Responsabilité hors du travail
- Manque de formation compétences
- Énergie requise pour démontrer sa compétence
- Manque de confiance en soi

OBSTACLES

pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les

• **OBSTACLES organisationnels (et organisation du travail)**

- Climat et contexte de travail
- Restriction financière et alourdissement des tâches
- Répartition des tâches

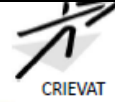
• **OBSTACLES institutionnels**

- Règlements et façons de faire propre au secteur

• **OBSTACLES contextuels**

- Aucun obstacle
- Manque de modèles féminins

SRATÉGIES de maintien pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les



• Stratégies individuelles

- Surperformer ne pas se donner le droit à l'erreur
- S'adapter
 - Savoir composer avec l'inattendu; «Je vais être plus intelligente en le mettant de mon bord»
- Faire preuve de jugement; discernement pour gérer la complexité
 - Gestion de l'émotivité
 - La majorité décident de se maintenir
 - Plan B : certaines quittent après deux ans et elles reviennent à leur ancien poste (enseignement) syndiqué

• Stratégies collectives

- Travailler en collégialité
 - Travailler en équipe
 - Utiliser la complémentarité des forces «Je n'ai pas à avoir des qualités masculines»

RÔLE DES ORGANISATIONS pour les femmes cadres et cadres organisationnels-les



- Rôle et comportement des gestionnaires et hauts dirigeants
volonté organisationnelle d'équité
activités de l'organisation
 - Formation lié à l'emploi
 - Activités sociales et développement d'équipes/réseautage
- **Programme d'aide, accompagnement et politiques**
 - Politique de conciliation travail famille
 - Programme de mentorat
- **Évaluations de la présence des femmes**

Sommaire des résultats pour le secteur de l'éducation



Formation	Motivation	Recrute-ment	Premières années (2)	Carrière	Diversifica-tion des choix	Postes de décision	Constat général
Enseignan-tes au collégial/ conseil-lères et parfois ressources externes	Milieu stimulant et attractif	Concours pour recrute-ment	Au départ acquérir compétences en gestion, Charge et rythme de travail élevés, Bonnes conditions d'emploi, Gestion d'équipe, Réseautage, CTF, Impact et préoccupations des coupures successives			50% sauf pour certaines niches d'emploi	Très favorable

En guise de conclusion

Assistons-nous à une gouvernance au féminin dans un contexte de mixité ?

Voyons maintenant comment une organisation comme l'ACCQ a mis en place des stratégies et des pratiques pour accompagner leurs membres à la progression des femmes dans les cégeps.

INTERVENTION DE Mélanie Cormier

11h00 Le portrait de la progression des femmes cadres dans les cégeps : défis et enjeux *Cormier*

11h30 Regards croisés sur les pratiques organisationnelles :

À la recherche de pistes d'action en matière de rétention et de soutien des femmes cadres dans le réseau collégial

Héon, Goyer, Fournier, Simo et Cormier

Présentation des pratiques organisationnelles

- Existantes favorables
- Existantes défavorables
- Souhaitables

Pratiques organisationnelles

- **Existantes Favorables** : Conditions de travail satisfaisantes, milieu de vie intéressant, protections, assurances, vacances, congés pour raisons familiales. Services complémentaires offerts au cégep (garderie, ressources documentaires, sportives, bilans de santé). Activités et rencontres annuelles de partage de la vision de l'organisation. Souplesse dans les conditions et les modalités de travail (CTF). Soutien de l'organisation pour compléter une formation universitaire pour cadre en exercice. Programme de mentorat formel et informel. Proposer des accommodements réalistes pour soutenir la CTF (télétravail par choix, flexibilité de l'horaire).

Pratiques organisationnelles

- **Existantes Défavorables** : La pratique du virtuel 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, congé compte tenu de la charge et du type de responsabilité.

Pratiques organisationnelles

- **Souhaitables** : Reconnaître les heures travaillées, prévoir la relève et veiller au transfert des connaissances de ceux et celles qui quittent leur poste assurant le transfert, le legs. Développer une communauté de pratique. Avoir accès à un réseau pour se parler et favoriser les échanges entre cadres de chacune des catégories d'emploi. Avoir plus de budgets pour soutenir le perfectionnement. Réviser les pratiques relatives à la charge de travail.

Consignes de l'atelier : 30 minutes

5 minutes : présenter les pratiques
Distribuer les feuilles aux participants
12 minutes pour faire l'exercice (compléter es feuilles)
13 minutes : dégager et partager les ressemblances et les différences en grand groupe.

- MERCI

Femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins: Secteur Sciences et génie

Claire Deschênes
Carol-Anne Gauthier

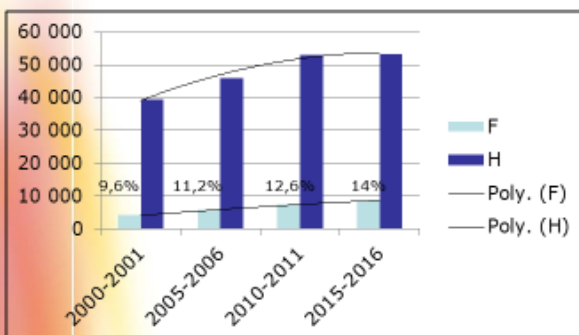
Sophie Brière
Dominique Tanguay

Université Laval

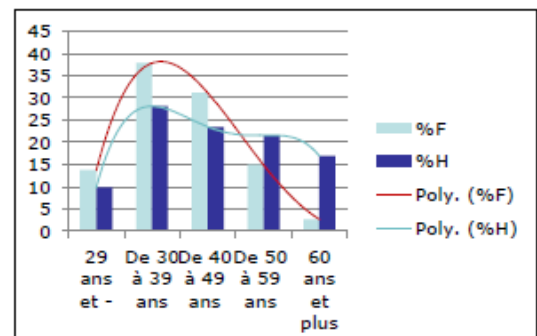


Quelques données statistiques

- Selon Ingénieurs Canada (Initiative 30 en 30), le % de diplomation F au Qc en 2015 est de 18%
- OIQ (rapports annuels) : augmentation 0,3% par an



Répartition des membres OIQ selon le sexe



Répartition en % des F et des H membres de l' OIQ selon l'âge

Quelques données statistiques

- MTQ (2015-2016) :
 - 28% des ingénieurs sont des femmes, 23,8% du personnel d'encadrement sont des femmes
 - rétention : 16 démissions sur 875 ingénieurs; 8 sont des femmes
- Usine de fabrication : 28% de femmes; Aucune démission depuis 2012
- Enquêtes salariales du Réseau des ingénieurs du Qc, 2016 (4025 répondants):
 - Salaires moyens : F \$ 84 805 , H \$ 97 782
 - Comparaisons H-F : années d'expérience, nature de la fonction, spécialité du bacc., données longitudinales

Portrait des personnes rencontrées

- 23 entretiens individuels
- 7 entretiens de groupe (31 personnes)

- Secteur public : 1 organisation; ingénieures, techniciennes, gestionnaires.
- Secteur Privé : 3 organisations; ingénieures, techniciennes, gestionnaires.
- Professeures d'université : 6 universités; professeures, professeures ayant postes de gestion (direction de programme, de département, haute-direction), gestionnaires (RH).

Constats globaux - ingénieures

- Motivations :
 - Intérêt marqué pour le secteur et les sciences
 - Vouloir contribuer à la société / aider les gens / environnement
 - Modèles dans l'entourage
 - N'ont pas fait médecine pour diverses raisons (nature du travail/notes scolaires)
- Sexisme de moins en moins présent au travail:
 - Quasi-inexistant entre collègues sauf pour certains collègues plus âgés
 - Présent dans certaines situations particulières (ex. [chantiers](#), certains clients) sans apparemment affecter la rétention

Constats globaux - ingénieures

- Constats globaux :
 - Milieux de travail perçus comme favorables aux femmes ingénieures : nature du travail
 - Mandats intéressants
 - Le travail en équipe vs la compétition
 - Compétences rarement remises en question, sauf [chantiers : crédibilité à faire](#)
 - Conditions de travail et possibilités ATF varient selon secteurs / type d'organisation :
 - Meilleure ATF au public qu'au privé
 - Au privé les attentes quand à la réalisation des mandats passent avant les conditions de travail

Constats globaux - ingénieures

- La rétention au sein des organisations semble en général élevée :
 - Moins de parcours avec des emplois dans plusieurs organisations : l'intérêt pour le travail plus important que le salaire / la progression
 - Certaines F migrent du privé vers le public pour une meilleure ATF, même si moins de possibilités de progression, et certaines migrent de l'ingénierie vers la carrière académique.

Bonnes pratiques émergentes et/ou souhaitables

- Politiques facilitant l'ATF: Horaires flexibles; Congés maladie pour soi mais aussi pour enfants (secteur public et privé); Semaine de travail condensée (32h/4jours) (secteur public))
- Initiatives organisationnelles pour la diversité (secteur privé):
 - Former les gestionnaires à reconnaître les biais potentiels
 - Inciter les gestionnaires à cibler femmes à haut potentiel et les inclure dans les candidatures pour des mandats importants/promotions
 - Incitatif plus informel: devenir champions de la diversité

Ingénieures - Secteur privé

- La progression:
 - Mobilité géographique : un atout pour mandats intéressants – parfois gestionnaires ne demandent pas aux femmes pour ne pas mettre de pression sur ATF.
 - Pas de problème spécifique à l'avancement et formation dans l'entreprise (30 hres/an OIQ).
 - Progression = souvent gestion. Plusieurs femmes ne veulent pas de ces postes, car 1) ne veulent pas laisser le technique et 2) considèrent qu'elles n'ont pas été formées.
- « Loyauté » pour l'organisation, travail exigeant mais valorisant– peu de parcours

Ingénieures - Secteur privé

- Horaires exigeants mais les ingénieures sont organisées, aussi bien au travail qu'à la maison :
 - Division des tâches (conjoint), réseau familial, aide externe rémunérée
- Avantage femmes
 - Mixité appréciée (milieu plus naturel, vision élargie)
 - Vues positivement comme plus minutieuses, organisées, mieux préparées
 - Envoyées rencontrer client lorsque situation délicates ou tendues

Ingénieures civiles - Secteur public

- Progression
 - Plusieurs femmes ne veulent pas des postes de gestion car : 1) ne veulent pas laisser le technique; 2) considèrent qu'elles n'ont pas été formées pour cela; 3) difficile de concilier pressions politiques et code d'éthique.
 - Mobilité géographique nécessaire pour progression (peu d'opportunités en région)
 - Perception de la compétence par elles-mêmes: nécessite de travailler plus fort en début de carrière pour s'assurer de la qualité du travail, le travail est souvent très exigeant et il faut assoir sa crédibilité (ingénieur = patron) (= *ralentit la progression?*)

Ingénieures civiles - Secteur public

- Bon ATF sauf si chantiers (horaire imposé) et pas de congé pour enfants malades
- Surveillance de chantiers, potentiel lieu de sexisme (aussi chantier au privé):
 - Stratégies individuelles : s'adapter; humour; se montrer professionnelle et neutre, utiliser les sources de pouvoir conférées par l'emploi (statut ingénieure et/ou donneur d'ordres/client); puis patron si problème.
 - Une fois la crédibilité établie, les femmes sont bienvenues, surveillance perçue comme plus facile que pour les hommes.

Professeures d'université

- Motivations :
 - Intérêt marqué pour le secteur et les sciences
 - Vouloir contribuer à la société / aider les gens
- Trajectoire professionnelle: plusieurs ont été ingénieures dans le secteur privé – et continuent de garder des liens.
- Mobilité géographique : stratégie familiale
- Sexisme présent et connu en milieu académique

Professeures d'université

- Secteur à haute performance – sentiment de surcharge – fatigue accumulée
 - Grande énergie requise pour montrer compétence vs compétition
 - Effet sur le choix [où concentrer ses énergies](#)
 - Pour certaines: facteurs de (non-)rétention
 - Plus difficile que pour les hommes d'obtenir chaires et reconnaissance
 - ATF : parfois plus exigeant que pour collègues masculins (selon maternités et partage des tâches)
 - Avantage d'un horaire très flexible
 - [Congrès](#) internationaux problématique

Professeures d'université

- Lien entre augmentation du nombre de femmes dans les postes de pouvoir et changements organisationnels pas clair (peu d'impact sur les pratiques).
- Bonnes pratiques émergentes et/ou souhaitables
 - Embauches et chaires :
 - Viser la parité à l'embauche ou mettre en place d'autres bonnes pratiques
 - Chaires du Canada et chaires d'excellence avec consigne de favoriser les groupes-cibles (incluant les femmes)
 - Horaires flexibles, télé-travail.

Professeures d'université

- Insertion et progression (analyse des CVs) :
 - Former les professeurs pour la diversité des tâches à accomplir : enseignement, encadrement, participation, recherche de financement
 - Retour progressif après congé maternité (ex. réduire charge de cours)
 - Revoir les critères d'excellence de la recherche / Financement de la recherche (organismes subventionnaires)
 - Valorisation des autres tâches que la recherche
- Mentorat informel par les professeures établies
- Mesures facilitantes existantes mais un impact sur dossier académique à long terme

La mobilité géographique

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 possibilité. Si tu regardes dans l'organisation un gestionnaire, si tu veux que ça soit femme, t'es plus limité. Est-ce qu'à travers les années, on n'a pas offert des opportunités de croissance à ces femmes ? C'est possible. Est-ce qu'on n'a pas été capable de les retenir et elles sont parties ailleurs ? C'est possible. Les causes peuvent être assez importantes et grandes. (Gestionnaire H, firme de consultation)

Vous avez mentionné la question des biais inconscients. En avez-vous déjà repéré ?
Il y en a beaucoup. 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. (...) ça m'avait vraiment surprise une fois qu'il n'ait même pas pensé me le demander. Tu le ferais, mais j'aimerais au moins être capable de te dire non. C'était comme ok. (Gestionnaire F, firme de consultation)

La progression – la nature du travail

C'est sûr qu'il faut faire un deuil, parce que moi, j'étais quelqu'un qui aimait super le terrain, les chantiers, ces choses-là, donc un moment donné, il faut faire un deuil de cela un peu. (...) Je me dis tout le temps, un moment donné, je vais peut-être faire un retour chez un entrepreneur par exemple, dans quelques années, je ne sais pas. Cela dépend comment cela évolue. Je pense que j'aime beaucoup cela le terrain et les chantiers donc en tout cas, c'est peut-être une avenue éventuelle pour moi, pour retourner m'amuser un peu. (Coordonatrice, Québec)

La progression : mobilité (public)

Il y a un poste qu'on appelle coordonnateur et un peu plus haut, il y a tous les postes de gestionnaires. Ça, c'est possible, mais parce que je suis en région, ils n'en offrent pas. Un poste de coordonnateur m'avait été offert, mais j'aurais dû aller à Trois-Rivières. (...) J'aurais aimé ça, mais je n'étais pas prête à voyager deux heures par jour, pour ça. Ça ne me tente pas assez pour cela. (...) Je vois beaucoup, beaucoup, beaucoup de postes passer à Québec, qui m'intéresserait beaucoup, beaucoup, mais c'est à Québec. (Ingénieure civile, région)

ATF privé vs. public

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, minuit, le soir. (Ingénieure civile, région)

Après, je suis tombée enceinte, mon chum s'est trouvé un emploi en région, donc on a déménagé (...) et là, je me suis trouvé un emploi au ministère des Transports. Je me suis dit : « étant donné que j'ai une famille maintenant, je vais me ranger et ça va être un peu plus tranquille ». Donc, je suis rentrée aux projets, au ministère des Transports (Ingénieure civile, région)

Chantier: sexisme et stratégies individuelles

*J'étais arrivée sur le chantier à la pause des hommes. Ils étaient tous assis le long du mur. J'ai regardé ça, j'ai dit : « Sois j'attends dans mon auto et qu'ils rentrent ou je fonce dans le tas et je vais voir pour le problème », parce qu'il y avait un problème urgent à régler. J'ai dit : « je vais mettre mes petites bottes roses et je vais m'en aller ». **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 et me faire siffler après, c'est nettement un manque de respect total.** C'était la troisième fois que ça m'arrivait sur ce chantier, alors j'ai dit : « on va régler le problème ». J'étais ingénieure-conseil, donc je disais à ces hommes-là : « fais ça, ne fais pas ça ». Je faisais reprendre le travail, je devais rétablir le rôle d'ingénieure versus exécutant. Quand la personne m'a sifflée, je l'ai regardé, je l'ai enligné, je suis allée le voir, je lui ai dit : « Monsieur, je vais vous faire une mise en situation. Si vous arrivez chez vous ce soir et votre fille qui a à peu près mon âge, vous dit : "P'pa, aujourd'hui, je me suis fait siffler sur le chantier", vous le traiteriez certainement 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, mais il faut prendre le taureau par les cornes et il faut être capable d'appuyer son autorité quand c'est le temps de le faire, parce qu'on a un travail en autorité sur certaines personnes.** (Gérante de projet spécialisé en génie civil, Québec)*

Chantiers: crédibilité à faire

Là-bas, j'ai eu ma première expérience de gestion d'équipes sur des sites de construction, aux États-Unis, (...) C'est une dynamique complètement différente, mais 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, défenseur, personne n'avait intérêt à nous toucher. J'étais la seule fille aussi. (Ingénieure du secteur privé devenue consultante, Québec).

Professeures

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 n'ai jamais négligé ce côté-là et j'ai toujours essayé d'être un bon professeur 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 traque», 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. Moi c'est un peu maigre je le sais.

[Retour](#)

Ce qui était très dur plus 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 fatiguant.

Professeures

Vous connaissez bien le monde de la recherche. 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 ».

LE SECTEUR DE L'INSPECTION ET DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Congrès de l'ACFAS, 11 mai 2017

623 - La progression des femmes dans des professions et métiers historiquement occupés par des hommes

Mme Sophie Brière

Professeure agrégée, FSA, titulaire de la CLE Femmes et organisations, Université Laval

M. Pierre-Sébastien Fournier

Professeur titulaire, FSA, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations

Mme Maude Villeneuve

Doctorante FSA, auxiliaire de recherche, membre de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations

Mme Katherine-Ann Dubé

Conseillère santé et sécurité / Inspectrice, CNESST

M^e Antoine Pellerin

Doctorant en droit et auxiliaire de recherche, Université Laval

Bilan des entretiens réalisés

Secteur	Entretiens individuels	Entretiens de groupe		Totaux	
		Nombre	Personnes	Nombre	Personnes
Inspection	1	11	61	12	62

Sommaire des résultats

Métier ou profession	Formation	Motivation	Recrutement	Premières années (2)	Carrière	Diversification des choix	Postes de décision	Constat général
Inspectrices	Bassin de recrutement varié	Mission de santé publique, travail non routinier	Concours pour recrutement	Procédures normées, mentorat, présence de violence	Pratiques organisationnelles de soutien, collaboration et collégialité	Chef d'équipe ou spécialisation (valorise le travail d'équipe)	Progression positive	Très favorable

Inspection

CNESST / MAPAQ

Principaux constats

- **Constat général**

- Secteur favorable à la rétention et la progression des femmes

- **Motivations**

- Mission de l'organisation (santé publique), être des agentes de changement, travail non routinier, conditions de travail

- **Enjeux, défis et obstacles**

- Épisodes d'intimidation, de menaces et de sexisme de la part de la clientèle, beaucoup d'inquiétude par rapport à la sécurité (réseaux sociaux)*
- Facteur « âge » jumelé au genre influence la crédibilité perçue*
- Plusieurs heures de route, sites à inspecter parfois très éloignés (surtout en région)
- Pressions politiques et médiatiques et procédures bureaucratiques (taux de roulement des gestionnaires)*
- Perception des hommes sur les compétences différenciées des femmes (moins portées ou compétentes à inspecter des machines, championne dans la rédaction des rapports!)
- Temps supplémentaire et horaires parfois atypique

Pratiques organisationnelles porteuses

- Statut valorisé et soutien de la loi (pouvoir coercitif dévolu aux inspectrices)
- Évolution de la profession et émergence d'inspections plus balisées et bien documentées (cadre d'intervention)
- Flexibilité dans les horaires de travail et autonomie dans la réalisation des tâches*
- Pratiques facilitant le retour d'un congé parental formalisé dans les conventions collectives (2 ans après la naissance)*
- Entraide entre collègues dans le traitement des dossiers (processus informel qui pourrait être davantage optimiser)
- Pas de compétition entre collègues pour obtenir des dossiers ou « réussir » sa carrière
- Développement des services et carrière en région
- Possibilité d'un postes de gestion dans l'organisation (chef d'équipe près du terrain et participatif, avant le central)
- Ouverture (féminisation du recrutement) à une variété de formations et d'expertise (sciences sociales)

Pratiques organisationnelles porteuses

- Réactions immédiates envers un client problématique (mises en demeure, visite de gestionnaires, etc.)*
- Tolérance zéro envers un collègue problématique*
- Plan de lutte à l'intimidation
- Amélioration continue des procédures à la suite d'incidents
- Formation continue (à développer davantage)
- Évaluation du rendement et gestion de carrière
- Institutionnalisation d'un mécanisme de remplacement (ex: équipes « SWAT » à la CNESST)
- Gestion flexible du temps supplémentaires (rotation et volontariat)*
- Système de tutorat (lors de l'intégration au travail)
- Outils de travail (cellulaire, repas, voitures, temps accumulé reconnu)

Présentation et échanges avec les ACTEURS DU MILIEU



**Mme Louise Cloutier,
CNESST**

**M. Jean-Simon Deslauriers,
MAPAQ**

Conclusion

- Apports et limites du projet de recherche
- L'organisation comme levier
- S'inspirer des pratiques porteuses
- Pas de guide universel; passage obligé vers la prise en compte, la réflexion, l'action adaptée...

Sophie Brière

Sophie.Briere@fsa.ulaval.ca

Pierre-Sébastien Fournier

Pierre-Sebastien.Fournier@fsa.ulaval.ca

Antoine Pellerin

Antoine.Pellerin@fd.ulaval.ca

**Annexe 5 – Présentations lors des 13e Rencontres
internationales de la diversité, tenues à l'Université Laval en
octobre 2017**

**Colloque : Femmes dans des secteurs d'emploi historiquement masculins
5 octobre 2017, Pavillon Desjardins de l'Université Laval**

Communication 1

Avancées sur la réalité des femmes en sciences et génie au Québec

Claire Deschênes, ing., Ph.D. professeure au Département de génie mécanique, Université Laval; **Carol-Anne Gauthier**, Ph.D., professionnelle de recherche, Université Laval; **Sophie Brière**, Ph. D., professeure au Département de management, Université Laval; **Dominique Tanguay**, Ph. D., professionnelle de recherche, Université Laval

Cette présentation s'appuie sur les travaux de l'Action Concertée « Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire » dans le secteur Sciences et génie, menés en collaboration avec l'AFFESTIM. S'appuyant sur une approche multidisciplinaire mixte, nous mettrons en lumière les facteurs liés à la trajectoire des femmes en S&G au Québec, aux rapports sociaux de sexe dans les entreprises où elles travaillent et sur les pratiques organisationnelles de ces entreprises. Nous présenterons plus particulièrement l'analyse des entrevues semi-dirigées ou groupes nominaux qui ont eu lieu avec des professionnelles de ce secteur, entre juin et décembre 2016. Les analyses montrent que les expériences concernant la progression et la rétention des femmes dans ce domaine varient grandement selon le secteur d'activité ainsi que la culture organisationnelle, et que la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle demeure un enjeu important pour certaines.

Communication 2

**Les stages coopératifs vécus par les étudiantes en sciences et en génie à l'université :
quelles motivations et quels défis ?**

Vincent Belletête, Professionnel de recherche, & **Eve Langelier**, Professeure agrégée et titulaire de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec, Université de Sherbrooke

Même si les Québécoises sont aujourd'hui considérées comme majoritaires dans l'effectif étudiant au secondaire, au cégep et au baccalauréat, elles demeurent minoritaires dans plusieurs programmes en sciences et en génie (SG). Cette communication présentera les résultats d'une pré-étude sur les impacts des stages coopératifs vécus par des étudiantes dans certains domaines en SG à l'université. Dans le cadre d'une collaboration avec l'équipe de la Chaire de leadership en enseignement Femmes et organisations (U. Laval), l'équipe de la *Chaire pour les femmes en sciences et en génie* (Université de Sherbrooke) a rencontré des étudiantes à la fin de leur parcours dans des programmes de baccalauréat en SG dans des entretiens de groupe afin de partager leurs expériences vécues pendant leurs stages coopératifs et à l'université. L'analyse a permis de faire ressortir des sources de motivation qui expliquent la persévérance et l'engagement des étudiantes dans ces domaines ainsi que différents défis et obstacles qu'elles peuvent vivre pendant leurs études.

Communication 3

Les femmes dans les secteurs de la finance et de l'informatique

Hélène Lee-Gosselin, directrice de l'Institut Femmes, Sociétés, Égalité, Équité (Université Laval); **Dominique Tanguay, Carol-Anne Gauthier & Maude Villeneuve**, professionnelles de recherche

Les professions des finances et des TIC ont longtemps été dominées par les hommes. Depuis quelques décennies, les femmes y sont de plus en plus nombreuses. Cependant, l'insertion ne se traduit pas nécessairement par la progression et la rétention des femmes au sein de ces industries. En effet, au Canada, si les femmes représentent plus de 50% des directrices financières et 20% des effectifs dans l'industrie des TIC, elles ne représentent respectivement que 23% et 10% de la haute direction dans les organisations de ces secteurs. Ces écarts s'expliquent notamment par des facteurs connus tels que : la faible représentation des femmes diplômé.e.s dans ces secteurs, la culture masculine qui perdure dans certaines unités et les enjeux d'articulation travail-famille. Cette communication a pour objectif de présenter des résultats préliminaires de deux enquêtes auprès de femmes et de gestionnaires œuvrant dans des entreprises financières et des technologies de moyenne et de grande taille au Québec. Les résultats des entrevues témoignent de la variabilité des contraintes et des leviers selon les services et les niveaux organisationnels. Ils révèlent des sous-cultures « locales » qui coexistent dans les organisations étudiées et dont les effets sont opposés sur la carrière des femmes. Nous explorons ces configurations de contraintes et les leviers organisationnels en lien avec la carrière des femmes, de même que les stratégies d'articulation travail-famille de ces femmes.

Communication 4

Les professions et métiers du droit et de la sécurité publique (avocates, policières, agentes de services correctionnels)

Anne-Marie Laflamme, avocate et professeure titulaire, Faculté de droit de l'Université Laval; **Antoine Pellerin**, avocat et doctorant, Faculté de droit; **Sophie Brière**, titulaire de la Chaire de leadership en enseignement – Femmes et organisations, Université Laval

Une proportion croissante de femmes occupe des emplois dans les secteurs du droit et de la sécurité publique. Pourtant, ces milieux posent encore de nombreux défis pour les femmes qui y œuvrent. Le taux horaire médian des avocates demeure inférieur à celui de leurs confrères (Barreau du Québec, 2015). Bien qu'elles représentent une part de plus en plus importante des effectifs policiers, les femmes parviennent encore difficilement à occuper des postes de cadres supérieurs (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, 2015). On dénote aussi un certain roulement chez les agentes de services correctionnels en raison des conditions de travail qui peuvent être stressantes ou contraignantes liées notamment à leur interaction avec les personnes détenues, aux mesures de sécurité, aux quarts de travail et au travail les fins de semaine (Service Canada, 2013). Une recherche menée récemment dans le cadre d'un projet FRQSC Action concertée a permis de dégager, à partir d'entrevues individuelles et de groupe, des constats quant à l'intégration et à la rétention des avocates, des policières et des agentes correctionnelles, ainsi que des mesures à préconiser pour favoriser leur rétention et leur progression de carrière.

Communication 5

Les professions dans le secteur de la santé

Isabelle Auclair, professeure au Département de management; **Sylvie Dodin**, professeure à la Faculté de médecine; **Dominique Tanguay**, professionnelle de recherche

La « féminisation » de la profession médicale et des professions de la santé (dentisterie, pharmacie) n'est pas synonyme de diminution des inégalités de genre. On observe en effet une « ségrégation sexuelle professionnelle » à la fois horizontale (par spécialité) et verticale (sur le plan de la progression de carrière), qui a des répercussions sur l'attraction, la rétention et la progression des femmes. En termes de progression, les femmes sont encore sous-représentées dans les postes les plus élevés dans la hiérarchie médicale. En effet, l'augmentation des femmes parmi les cohortes étudiantes et chez les professionnelles de la santé n'a pas été accompagnée d'une croissance proportionnelle des femmes dans les postes de gestion et de leadership. Un des facteurs qui sous-tendent ces différentes trajectoires de carrière de genre est que les femmes conservent la responsabilité principale de l'organisation du travail domestique et de soins. Cette présentation, s'appuyant sur les résultats d'une recherche qualitative menée auprès de professionnelles et de gestionnaires des domaines de la médecine de la dentisterie et de la pharmacie, vise à approfondir la réflexion sur les enjeux individuels, structurels et organisationnels qui ont un impact sur l'insertion, la progression et la rétention des femmes dans certaines professions de la santé au Québec.

Communication 6 – Les carrières en gestion d'établissements d'enseignement postsecondaire

Liette Goyer, **Lucie Héon**, **Geneviève Fournier**, professeures à la Faculté des sciences de l'éducation; **Adelle Simo**, auxiliaire de recherche

L'accès des femmes aux postes de cadres et de hors cadres dans les cégeps a connu une forte progression depuis leur création. Cette profession, traditionnellement masculine, s'est féminisée au cours des vingt-cinq années. Elles occupent actuellement près de 50% de ces postes. (ACCQ, 2016). Cette communication présente les résultats préliminaires d'une recherche subventionnée par le FQRSC (20152017) et réalisée en collaboration avec l'ACCQ. L'analyse des entretiens réalisés auprès de femmes occupant différents postes de cadres dans des cégeps a permis de dégager leur perception des principaux facteurs qui les ont motivées à s'investir dans leur profession, jusqu'à très récemment traditionnellement masculins, et des facteurs qui ont favorisé leur maintien. Sont aussi examinés plusieurs enjeux, défis et obstacles spécifiques relevés par ces gestionnaires au collégial et par leur association (ACCQ). Enfin des stratégies et pratiques organisationnelles susceptibles d'avoir une incidence sur leur décision de devenir cadre et de poursuivre leur carrière comme gestionnaire sont présentées.

Communication 7 – Le secteur de l'inspection et de la santé et sécurité au travail

Sophie Brière, titulaire de la CLE Femmes et organisations; **Antoine Pellerin**, doctorant en droit; **Pierre-Sébastien Fournier**, professeur au Département de management, Université Laval

La réalité des femmes qui œuvrent dans le secteur de l'inspection demeure méconnue. Celles-ci sont pourtant appelées à intervenir dans une panoplie de secteurs de l'économie.

L'impact de leur travail sur la santé publique et sur la sécurité au travail est considérable. Il s'agit d'un métier pour lequel subsiste plusieurs a priori et stéréotypes liés au genre. L'étude de la progression et de la rétention des femmes inspectrices a permis de mieux cerner les enjeux et défis liés à ce métier et de faire des découvertes intéressantes sur les stratégies et pratiques mises en place afin de permettre aux femmes de se maintenir dans ce domaine et d'apprécier dans l'ensemble la carrière qu'elles réalisent dans ce secteur. Cette communication présentera les principaux constats qui se dégagent des entrevues menées auprès d'une cinquantaine de femmes travaillant dans le secteur de l'inspection, ainsi que les mesures à préconiser pour favoriser leur rétention et leur progression.

Communication 8 – Le secteur du développement international et de l'action humanitaire

Isabelle Auclair et Sophie Brière, professeures à la Faculté des sciences de l'administration; **Dominique Tanguay**, professionnelle de recherche, Université Laval

Alors que les programmes universitaires de formation en développement international et action humanitaire (DIAH) observent une féminisation de leurs cohortes étudiantes, les suivis effectués auprès des étudiantes de retour de stage montrent qu'une proportion non négligeable d'entre elles perçoivent des obstacles sérieux à entreprendre ou mener une carrière dans ce domaine. Une recension d'écrits a aussi montré que malgré la féminisation du bassin des professionnels en DIAH, les femmes vivent toujours des enjeux particuliers, associés notamment à la question de la conciliation travail-famille. Une recherche exploratoire menée auprès d'organisations de DIAH au Québec a permis de dégager les éléments qui marquent la carrière des femmes dans ce secteur et d'identifier des mesures organisationnelles qui pourraient favoriser la rétention des femmes dans une carrière en DIAH.

Enjeux et défis genrés: l'expérience des femmes occupant des professions historiquement masculines dans le milieu de la santé

Isabelle Auclair, Ph. D. professeure adjointe
Dominique Tanguay, Ph. D.

Congrès International sur l'Immigration et l'Inclusion
Université Laval
5 octobre 2017

Quelques détails sur le projet de recherche

- **Action concertée**

Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire»

- **Porteurs de l'Action concertée :**
 - Fonds de recherche du Québec - Société et Culture
 - Fonds de recherche du Québec - Nature et Technologie
 - Secrétariat à la condition féminine
- **Approche multidisciplinaire abordant 6 secteurs**

Quelques éléments de la littérature

- Le processus quantitatif de la féminisation des professions médicales ne se traduit pas par une amélioration des carrières de femmes (Pastor et coll. 2012).
- Baisse de prestige de la profession? Augmentation des discours dépréciatifs (Cacouault-Biteaud 2001).
- Des analyses longitudinales montrent que l'écart salarial entre les sexes chez les médecins est plus important en 2007 qu'en 1975 (Magnusson (2016)
- En dépit de leur représentation accrue dans la profession, les femmes médecins restent concentrées dans quelques spécialités (Ku 2011).

- Malgré l'augmentation de femmes en dentisterie :
 - les différences entre les spécialisations sont toujours marquées (Rajeh et coll. 2014) et il y a un difficile équilibre entre travail et vie personnelle (Pallavi et Rajkumar 2011)
 - Elles sont plus susceptibles de faire des pauses dans leur carrière ce qui a un impact sur leur progression
 - La perception des compétences nourrit également les stéréotypes (Geibel et Meyres 2016; Newton et coll. 2001)
- Persistance des obstacles structurels dans l'avancement des femmes pharmaciennes (Carvajal et coll. 2012 et 2016)
 - Plus faible mobilité professionnelle, longues heures lorsque propriétaires et salaires et avantages financiers moins élevés que les hommes;
 - Inégalités genrés présentes dans tous les groupes d'âge
 - Plus de pharmaciennes à temps partiel
- On parle d'une «ségrégation sexuelle professionnelle» (Rosende 2002) tant horizontale que verticale qui a un impact sur l'attraction, la rétention et la progression des femmes.

% de femmes en médecine (UL)

ANNÉE	Nouvelles inscriptions		Temps plein		Diplômes	
	G	D	G	D	G	D
2005	-	-	69.7	-	74.0	-
2011-2012	73.4	54.8	69.9	56.6	74.0	40.0
2016-2017	74.6	55.5	68.2	53.5	70.8	54.3

Collège des médecins :

• Femmes :

- Étudiantes : 62.2%
- Étudiantes post-doctorales: 56.2%
- Médecins: 10 080 (dont 1582 entre 30-34 ans)

• Hommes: 10 606 (dont 1587 entre 60-64 ans)

Fédération des médecins spécialistes:

- F : 4 036 (42%)
- H : 4 402 (58%)

Sources: Registraire UL: https://www.reg.ulevel.ca/cms/site/reg/page_accueil/stats
 Collège des médecins: <http://www.cmq.org/>
 Fédération des médecins spécialistes: <https://www.fmsq.org/fr/profession/repartition-des-effectifs-medicaux>

Spécialité	Nbr.	Moyenne âge	H	F
Anesthésiologie	688	47	421	267
Cardiologie	449	52	341	108
C.C.V.T.	57	57	52	5
Chirurgie	507	49	332	175
Chirurgie orthopédique	355	50	289	66
Dermatologie	180	52	74	106
Gériatrie	81	47	31	50
Médecine d'urgence	137	49	107	30
Médecine nucléaire	100	52	83	17
Neurochirurgie	73	51	59	14
Obstétrique-gynécologie	483	51	189	294
Pédiatrie	639	49	227	412
Pneumologie	252	50	163	89

% de femmes en médecine dentaire (UL)

ANNÉE	Nouvelles inscriptions		Temps plein		Diplômes	
	G	D	G	D	G	D
2005	-	-	68.4	-	46.4	-
2011-2012	78.8	-	68.0	-	70.2	-
2016-2017	62.5	-	63.0	-	66.7	-

Ordre des dentistes du Québec (www.odq.qc.ca):

- Nombre de dentistes au 27 octobre 2016 : 5 173 (femmes : 47,05 %; hommes : 52,95 %).
- Âge moyen : 46 ans (femmes : 41 ans; hommes : 51 ans).

% de femmes en pharmacie (UL)

ANNÉE	Nouvelles inscriptions		Temps plein		Diplômes	
	G	D	G	D	G	D
2005	-	-	74.4	-	75.2	-
2011-2012	64.9	61.5	65.5	65.2	68.6	57.1
2016-2017	61.0	57.1	66.3	50.0	57.6	50.0

Ordre des pharmaciens[ne]s du Québec

Tableau 7

Répartition par sexe selon le milieu de pratique

STATUT	FEMMES	%	HOMMES	%	TOTAL
Salariés (pharmacies communautaires)	3 217	69,3	1 422	30,7	4 639
Propriétaires	1 016	49,2	1 051	50,8	2 067
Salariés (établissements de santé)	1 249	77,4	364	22,6	1 613
Autres	518	62,3	306	37,1	824
TOTAL	6 000	65,6	3 143	34,4	9 143

Source: Rapport annuel 2015-2016 Ordre des Pharmaciens du Québec. En ligne:
http://www.opq.org/doc/media/2487_38_fr-ca_0_rapport_annuel_opq_2015_2016_vf.pdf

Quelques questions de recherche

- Quels sont les **défis et enjeux** liés à la progression des femmes et à leur rétention dans ces métiers et professions depuis les 25 dernières années?
- Dans la trajectoire de carrière des femmes, quels sont les **motifs** qui peuvent expliquer la progression, ainsi que les principaux **obstacles** à la progression et à la rétention des femmes?
- Quelles sont les **causes** (individuelles, structurelles, organisationnelles, institutionnelles et contextuelles) permettant de mieux comprendre la situation?
- Quelles sont les **pratiques organisationnelles** qui favorisent la progression et la rétention des femmes dans ces métiers et professions?
- Quelles sont les **pistes d'action** pouvant éclairer la prise de décision et l'intervention?

Collecte de données

- 35 entretiens individuels
 - 18 (M)
 - 10 (D)
 - 7 (P)
- Profils :
 - Différentes étapes de la carrière
 - Différents milieux (hospitalier, clinique, académique)
 - Différents statuts (Salariées, propriétaires, gestionnaires)
 - Différentes spécialités

Quelques constats généraux

De façon générale:

- Milieux favorables pour les femmes
- Culture de la performance et compétition (formation et profession);
- Charge de travail diversifiée et lourde (clinique, académie, etc.)

Motivations diverses:

- Performance scolaire, modèles dans l'entourage, impact social, dimension artistique (D), etc.

Féminisation des professions :

- Processus quantitatif plutôt que qualitatif;
- Persistance des stéréotypes, du sexisme et des exigences différenciées;
- Ségrégation verticale et horizontale

Défis liés aux règles et structures de gestion

Formation et motivations

Féminisation des cohortes :

- Forte présence de femmes dans les facultés

Motivations diverses:

- Performance scolaire, modèles dans l'entourage, impact social, dimension artistique (D), etc.

Dès la formation:

- Culture de la performance
 - Performance et responsabilisation individuelle
 - Double intégration de la culture de performance (du care et du champs médical

Ce que je trouve dangereux, c'est qu'elles sont extrêmement exigeantes face à elles-mêmes. Ce qui peut amener des cas de dépressions, de burn-out et de suicide. (MG)

La formation est épouvantable. C'est impossible d'imaginer une étudiante avec des enfants. Nous voyions des hommes avec des enfants à la maison, parce qu'il y a une conjointe à la maison qui fait tout. (...) les femmes sont des étudiantes très douées et très performantes, très bien organisées, pas beaucoup de folie. (D)

Recrutement et début de carrière

- **Ségrégation horizontale** (dans les choix de spécialisation)
- Impact sur les spécialisations, stages, mobilité à l'étranger, etc.
- Le fait que les femmes demeurent les premières responsables du travail domestique et de soin est une des explications

Alors comme femmes il faut planifier sa vie. On ne peut pas étudier ce que l'on veut. (D)

Consolidation de la carrière (1)

- **Sous représentation** des femmes dans les postes les plus élevés de la hiérarchie médicale et dans les spécialités les plus prestigieuses;
- Renforcement de la culture de performance (compétition) et des enjeux d'ATF

Ce n'est pas normal que dans une organisation où l'on devient de plus en plus féminisée d'avoir un homme comme chef de département, un homme comme chef de service et que le directeur de programme soit un homme alors que nous avons seulement des femmes qui suivent le programme (MG)

Consolidation de la carrière (2)

- Diversification des choix (salariée, propriétaires, travail académique, etc.) jumelée à la lourdeur des multiples tâches
- Persistance de stéréotypes
 - Explications intergénérationnelles (et professionnelles) plutôt que genrées
 - Perception des compétences
 - Harcèlement

Moi je l'ai fait avoir le diplôme, avoir la responsabilité, avoir la clinique, avoir tout le kit. Honnêtement, je trouve ça essoufflant. (DG)

Oui, des commentaires sexistes, il y en a encore, et de la part des collègues, et de la part des patients des fois. (M)

Postes de décision et structure organisationnelle (1)

- L'ampleur des défis et en corrélation avec le continuum individualisation-organisationnel
- Résistances et barrières à l'occupation de postes de gestion
 - En lien avec les rapports sociaux de sexe et l'organisation du travail

Quand on veut prendre, des postes de gestion, les réunions sont souvent tôt le matin. Alors que le matin, il faut souvent amener les enfants à la garderie. C'est durant les heures du diner et il faut manger ou faire des choses que tu n'as pas eu le temps de faire le matin pour partir plus tôt et aller chercher les enfants. Donc, tu gardes ce temps-là durant le midi. Sinon, il y a aussi en fin de journée. Il faut souvent aller chercher les enfants. (MG)

Postes de décision et structure organisationnelle (2)

Défis liés aux règles et structures de gestion

- Statut de travailleuse autonome et faible sentiment d'appartenance à une organisation (MD) et isolement (D) et culpabilité
- Salariées vs propriétaires (D et P)
- Manque de formation en gestion et RH

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 (M)

J'ai pensé à être propriétaire, mais la gestion d'une pharmacie, c'est trop lourd (P)

Moi 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 est pas formé en comptabilité (...) Ils devraient nous donner un peu de cette formation, surtout en dentisterie, parce que, veut veut pas, on est appelé à faire de cela, ça vient avec le travail. (D)

Les stratégies sont essentiellement individuelles

- Soutien de l'entourage (surtout féminin)
- Sous-traiter le travail domestique et de soin
- Opter pour le travail de salarié (D et P) et éviter les postes de gestion
- Opter pour le travail académique
- Négociations avec les collègues (ATF)

C'est extrêmement difficile à concilier. Ça fait beaucoup de sport autour. J'en connais plein où les 2 sont médecins, ils ont une nounou, une mère, la belle-mère, ça prend un réseau autour parce que ce n'est pas conciliable de partir. Je ne peux pas partir au milieu d'une opération pour aller chercher... (M)

Stratégies organisationnelles:

- Valorisation de l'équilibre travail et vie personnelle
- Mentorat
- Regroupement de professionnel-le-s
 - Répartition du travail de gestion,
 - travail en équipe,
 - négociation des horaires et congés, etc.)

La première motivation est la volonté mais aussi d'avoir des modèles. Nous qui en sommes un peu, il faut aller convaincre. (MG)

Le pharmaceutique bouge beaucoup, (...) Il faut être à l'affut, il faut travailler en équipe, même si l'équipe est réduite, c'est facilitant (P)

Ça ne nous dérange pas d'échanger avec tout ce que l'on a monté avec la clientèle et la référence. On leur dit qu'on travaille exactement de la même manière, vous pouvez référer aux deux, il n'y a pas de problèmes, pas de conflits, de compétition. (...) Nous toutes les décisions on les prend ensemble. (D)

Quelques pistes à explorer

- Réflexion sur la **formation** (culture de performance et de compétition; formation en gestion et RH, etc.)
- Réflexion sur l'**organisation du travail**:
 - Travail en équipe, partage de dossiers, système de remplacement, etc.,
 - Réflexion sur le système de rémunération (particulièrement chez les médecins)
- Réflexion sur les **rapports sociaux de sexe**, les pratiques de **ATF** et de **proche aide** sur l'ensemble de la carrière et dans l'organisation du travail.

Bibliographie partielle

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.

Carvajal, Manuel J. ; Ioana Popovici (2016). Interaction of gender and age in pharmacists' labour outcomes, *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 7, 23-29.

Geibel, M.A & M. Mayer (2016). Gender-specific differences – first results from a survey on dental surgery, *Journal of Gender Studies*, 25:1, 3-9.

Ku, Manwai C. (2011). When Does Gender Matter? Gender Differences in Specialty Choice Among Physicians, *Work and Occupations*, 38(2) : 221 -262.

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.

Femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins: Secteur Sciences et génie

Claire Deschênes
Carol-Anne Gauthier

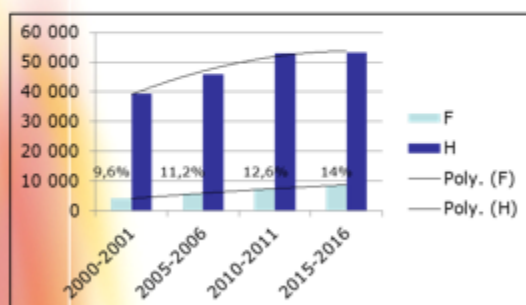
Sophie Brière
Dominique Tanguay

Université Laval

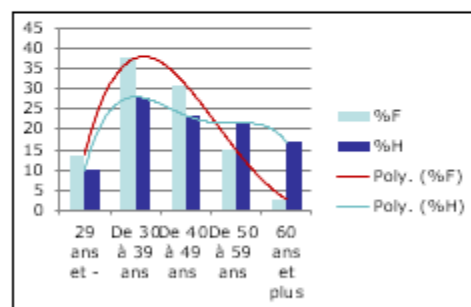


Quelques données statistiques

- Selon Ingénieurs Canada (Initiative 30 en 30), le % de diplomation F au Qc en 2015 est de 18%
- OIQ (rapports annuels) : augmentation 0,3% par an



Répartition des membres OIQ selon le sexe



Répartition en % des F et des H membres de l' OIQ selon l'âge

Quelques données statistiques

- MTQ (2015-2016) :
 - 28% des ingénieurs sont des femmes, 23,8% du personnel d'encadrement sont des femmes
 - rétention : 16 démissions sur 875 ingénieurs; 8 sont des femmes
- Usine de fabrication : 28% de femmes; Aucune démission depuis 2012
- Enquêtes salariales du Réseau des ingénieurs du Qc, 2016 (4025 répondants):
 - Salaires moyens : F \$ 84 805 , H \$ 97 782
 - Comparaisons H-F : années d'expérience, nature de la fonction, spécialité du bacc., données longitudinales

Portrait des personnes rencontrées

- 23 entretiens individuels
- 7 entretiens de groupe (31 personnes)

- Secteur public : 1 organisation; ingénieures, techniciennes, gestionnaires.
- Secteur Privé : 3 organisations; ingénieures, techniciennes, gestionnaires.
- Professeures d'université : 6 universités; professeures, professeures ayant postes de gestion (direction de programme, de département, haute-direction), gestionnaires (RH).

Constats globaux - ingénieures

- Motivations :
 - Intérêt marqué pour le secteur et les sciences
 - Vouloir contribuer à la société / aider les gens / environnement
 - Modèles dans l'entourage
 - N'ont pas fait médecine pour diverses raisons (nature du travail/notes scolaires)
- Sexisme de moins en moins présent au travail:
 - Quasi-inexistant entre collègues sauf pour certains collègues plus âgés
 - Présent dans certaines situations particulières (ex. [chantiers](#), certains clients) sans apparemment affecter la rétention

Constats globaux - ingénieures

- Constats globaux :
 - Milieux de travail perçus comme favorables aux femmes ingénieures : nature du travail
 - Mandats intéressants
 - Le travail en équipe vs la compétition
 - Compétences rarement remises en question, sauf [chantiers : crédibilité à faire](#)
 - Conditions de travail et possibilités ATF varient selon secteurs / type d'organisation :
 - Meilleure ATF au public qu'au privé
 - Au privé les attentes quand à la réalisation des mandats passent avant les conditions de travail

Constats globaux - ingénieures

- La rétention au sein des organisations semble en général élevée :
 - Moins de parcours avec des emplois dans plusieurs organisations : l'intérêt pour le travail plus important que le salaire / la progression
 - Certaines F [migrent](#) du privé vers le public pour une meilleure ATF, même si moins de possibilités de progression, et certaines migrent de l'ingénierie vers la carrière académique.

Bonnes pratiques émergentes et/ou souhaitables

- Politiques facilitant l'ATF: Horaires flexibles; Congés maladie pour soi mais aussi pour enfants (secteur public et privé); Semaine de travail condensée (32h/4jours) (secteur public))
- Initiatives organisationnelles pour la diversité (secteur privé):
 - Former les gestionnaires à reconnaître les biais potentiels
 - [Inciter les gestionnaires à cibler femmes à haut potentiel et les inclure dans les candidatures pour des mandats importants/promotions](#)
 - Incitatif plus informel: devenir champions de la diversité

Ingénieures - Secteur privé

- La progression:
 - Mobilité géographique : un atout pour mandats intéressants – parfois gestionnaires ne demandent pas aux femmes pour ne pas mettre de pression sur ATF.
 - Pas de problème spécifique à l'avancement et formation dans l'entreprise (30 hres/an OIQ).
 - Progression = souvent la gestion et plusieurs femmes ne veulent pas de ces postes, car 1) ne veulent pas laisser le technique et 2) considèrent qu'elles n'ont pas été formées.
- « Loyauté » pour l'organisation, travail exigeant mais valorisant – pas de parcours

Ingénieures - Secteur privé

- Horaires exigeants mais les ingénieures sont organisées, aussi bien au travail qu'à la maison :
 - Division des tâches (conjoint), réseau familial, aide externe rémunérée
- Avantage femmes
 - Mixité appréciée (milieu plus naturel, vision élargie)
 - Vues positivement comme plus minutieuses, organisées, mieux préparées
 - Envoyées rencontrer client lorsque situation délicates ou tendues

Ingénieures civiles - Secteur public

- Progression
 - Plusieurs femmes ne veulent pas des postes de gestion car : 1) ne veulent pas laisser le [technique](#); 2) considèrent qu'elles n'ont pas été formées pour cela; 3) difficile de concilier pressions politiques et code d'éthique.
 - Mobilité géographique exigée pour progression (peu d'opportunités en [région](#))
 - Perception de la compétence par elles-mêmes: nécessite de travailler plus fort en début de carrière pour s'assurer de la qualité du travail, le travail est souvent très exigeant et il faut assoir sa crédibilité ([ingénieur = patron](#)) (= *ralentit la progression?*)

Ingénieures civiles - Secteur public

- Bon ATF sauf si chantiers (horaire imposé) et pas de congé pour enfants malades
- Surveillance de chantiers, potentiel lieu de sexisme (aussi chantier au privé):
- Stratégies individuelles : s'adapter; humour; se montrer professionnelle et neutre, utiliser les sources de pouvoir conférées par l'emploi (statut ingénieure et/ou donneur d'ordres/client); puis patron si problème.
- Une fois la crédibilité établie, les femmes sont bienvenues, surveillance perçue comme plus facile que pour les hommes

Merci!

Professeures d'université

- Motivations :
 - Intérêt marqué pour le secteur et les sciences
 - Vouloir contribuer à la société / aider les gens
- Trajectoire professionnelle: plusieurs ont été ingénieures dans le secteur privé – et continuent de garder des liens.
- Mobilité géographique :
 - Insertion, stratégie familiale
- Sexisme présent et connu en milieu académique
 - [Congrès](#) internationaux problématique
 - Plus difficile que pour les hommes d'obtenir chaires et reconnaissance
 - ATF : parfois plus exigeant que pour collègues masculins (selon maternités et partage des tâches)

Professeures d'université

- Secteur à haute performance – sentiment de surcharge – fatigue accumulée
 - Grande énergie requise pour montrer compétence vs compétition
 - Effet sur le choix [où concentrer ses énergies](#)
 - Pour certaines: facteurs de (non-)rétention
 - Avantage d'un horaire très flexible

Professeures d'université

- Lien entre augmentation du nombre de femmes dans les postes de pouvoir et changements organisationnels pas clair (peu d'impact sur les pratiques).
- Bonnes pratiques émergentes et/ou **souhaitables**
 - Embauches et chaires :
 - Viser la parité à l'embauche ou mettre en place d'autres bonnes pratiques
 - **Chaires du Canada et chaires d'excellence avec consigne de favoriser les groupes-cibles (incluant les femmes)**
 - Horaires flexibles, télé-travail.

Professeures d'université

- Insertion et progression (analyse des CVs) :
 - Former les professeurs pour la diversité des tâches à accomplir : enseignement, encadrement, participation, recherche de financement
 - Retour progressif après congé maternité (ex. réduire charge de cours)
 - **Financement de la recherche vs organismes subventionnaires : compétitions pour obtenir les subventions, importance (démessurée?) accordée au nombre de publications, mesure de la performance**
 - **Valorisation des autres tâches que la recherche**
- Mentorat informel par les professeures établies
- Mesures facilitantes existantes mais un impact sur dossier académique à long terme

La mobilité géographique

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 possibilité. Si tu regardes dans l'organisation un gestionnaire, si tu veux que ça soit femme, t'es plus limité. Est-ce qu'à travers les années, on n'a pas offert des opportunités de croissance à ces femmes ? C'est possible. Est-ce qu'on n'a pas été capable de les retenir et elles sont parties ailleurs ? C'est possible. Les causes peuvent être assez importantes et grandes. (Gestionnaire H, firme de consultation)

Vous avez mentionné la question des biais inconscients. En avez-vous déjà repéré ? Il y en a beaucoup. 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. (...) ça m'avait vraiment surprise une fois qu'il n'ait même pas pensé me le demander. Tu le ferais, mais j'aimerais au moins être capable de te dire non. C'était comme ok. (Gestionnaire F, firme de consultation)

La progression – la nature du travail

C'est sûr qu'il faut faire un deuil, parce que moi, j'étais quelqu'un qui aimait super le terrain, les chantiers, ces choses-là, donc un moment donné, il faut faire un deuil de cela un peu. (...) Je me dis tout le temps, un moment donné, je vais peut-être faire un retour chez un entrepreneur par exemple, dans quelques années, je ne sais pas. Cela dépend comment cela évolue. Je pense que j'aime beaucoup cela le terrain et les chantiers donc en tout cas, c'est peut-être une avenue éventuelle pour moi, pour retourner m'amuser un peu. (Coordonatrice, Québec)

ATF privé vs. public

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, minuit, le soir. (Ingénieure civile, région)

Après, je suis tombée enceinte, mon chum s'est trouvé un emploi en région, donc on a déménagé (...) et là, je me suis trouvé un emploi au ministère (XXX). Je me suis dit : « étant donné que j'ai une famille maintenant, je vais me ranger et ça va être un peu plus tranquille ». Donc, je suis rentrée aux projets, au ministère (Ingénieure civile, région)

Chantier: sexisme et stratégies individuelles

J'étais arrivée sur le chantier à la pause des hommes. Ils étaient tous assis le long du mur. J'ai regardé ça, j'ai dit : « Sois j'attends dans mon auto et qu'ils rentrent ou je fonce dans le tas et je vais voir pour le problème », parce qu'il y avait un problème urgent à régler. J'ai dit : « je vais mettre mes petites bottes roses et je vais m'en aller ». **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 et me faire siffler après, c'est nettement un manque de respect total.** C'était la troisième fois que ça m'arrivait sur ce chantier, alors j'ai dit : « on va régler le problème ». J'étais ingénieure-conseil, donc je disais à ces hommes-là : « fais ça, ne fais pas ça ». Je faisais reprendre le travail, je devais rétablir le rôle d'ingénieure versus exécutant. Quand la personne m'a sifflée, je l'ai regardé, je l'ai enligné, je suis allée le voir, je lui ai dit : « Monsieur, je vais vous faire une mise en situation. Si vous arrivez chez vous ce soir et votre fille qui a à peu près mon âge, vous dit : "P'pa, aujourd'hui, je me suis fait siffler sur le chantier", vous le traiteriez certainement 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, mais il faut prendre le taureau par les cornes et il faut être capable d'appuyer son autorité quand c'est le temps de le faire, parce qu'on a un travail en autorité sur certaines personnes.** (Gérante de projet spécialisé en génie civil, Québec)

Chantiers: crédibilité à faire

Là-bas, j'ai eu ma première expérience de gestion d'équipes sur des sites de construction, aux États-Unis, (...) C'est une dynamique complètement différente, mais j'ai adoré cela. La petite jeune 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, défenseur, personne n'avait intérêt à nous toucher. J'étais la seule fille aussi. (Ingénieure, Québec).


Professeures

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 n'ai jamais négligé ce côté-là et j'ai toujours essayé d'être un bon professeur dans mes cours. (...) Je me dis : « Bon je ne suis pas encore trop à côté de la traque », 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. Moi c'est un peu maigre je le sais.

[Retour](#)

Ce qui était très dur plus 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 fatiguant.

*Femmes dans les métiers et professions
historiquement masculins :*
Secteur Finance



Hélène Lee-Gosselin
Carol-Anne Gauthier
Sophie Brière
Dominique Tanguay

Université Laval

5 octobre 2017



Quelques données statistiques



Finances

- Les femmes représentent **51,8% des directions financiers** au Québec en 2006.
- Elles détiennent **25% des postes de haute direction** dans l'industrie financière internationale.

Présentation du projet Femmes et finances



- **Méthodologie qualitative** – entretiens individuels et de groupe avec
 - des personnes, hommes et femmes, actuellement impliquées dans les mesures et les politiques sur l'équité ou la promotion des femmes dans l'organisation ou qui l'ont été dans le passé;
 - des femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de leur secteur;
 - des plus jeunes femmes, pour explorer leurs aspirations et leur conception de ce qu'il faut à une femme pour réussir dans cette organisation.

Présentation du secteur finance



- 17 entretiens individuels
- 9 entretiens de groupe (39 personnes)
- Surtout des grandes organisations, en finance corporative, intéressées par les enjeux d'équité
- Surtout Montréal et Québec

Constats généraux



- **Formation** : femmes demeurent peu présentes en finances
- **Motivations** :
 - Aimer les mathématiques
 - Vouloir bien gagner sa vie
 - Confort avec l'argent
 - Sociales
 - Être reconnue dans ses compétences, ses réalisations et son potentiel
 - Avoir un statut d'expert
 - ... tranche avec d'autres secteurs où l'on met de l'avant des traits associés à la socialisation des filles (ex. aider les autres).

Constats généraux



- **COMPÉTITION**: Répondre aux critères du milieu
- Dès le recrutement : concurrence et réseautage pour faire sa place
- Pour s'intégrer et se maintenir dans le milieu :
 - Dimension personnelle : apparence, statut/rôles
 - Dimension professionnelle: performance, conformité, concurrence
 - Charge de travail lourde, longues heures de travail
 - La compétence des femmes est testée régulièrement

Constats généraux



▪ DURANT LA CARRIÈRE

- Travail de représentation exigeant et « risqué » pour les femmes
 - Le client est roi!
 - La compétition est externe... et interne!
 - Stratégies individuelles pour limiter les risques d'ambiguïté de contexte
 - Préférer les petits déjeuners et les lunch d'affaires plutôt que les souper et les 5-7
 - Éviter l'alcool
- Culture masculine du milieu, parfois machiste
- Impunité face aux inégalités
- « Avantages » d'être une femme :
 - Rapport de séduction (utilisé exceptionnellement)
 - « Atout » d'être en relation (écoute, communication)

Constats généraux



▪ Progression :

- Secteur axé sur la haute performance, disponibilité; forte intensité en début de carrière pour « être dans la course » 10-15 ans plus tard...
 - ... CTF difficile si l'on veut progresser.
- Création de réseaux un atout : permet d'augmenter le pouvoir de négociation pour augmenter sa valeur sur le marché.
 - Enjeu : limitées dans les activités sociales, de réseautage (commérage, jalousie).

▪ Rétention:

- Surtout abordé: la rétention au sein des organisations (vs. au sein du secteur)
 - La mobilité inter-organisationnelle est fréquente:
 - Saisir des opportunités de progression de carrière
 - Fuir des milieux toxiques.

Constats impliquant les organisations



- Flexibilité des horaires permet en théorie la CTF...
 - En contrepartie d'une culture de la performance axée sur les résultats (ce qui implique travailler le soir, les fins de semaine, selon les besoins des clients)
 - 35 heures par semaine théoriquement
 - Logique organisationnelle basée sur le don...
 - ... favorise les stratégies individuelles!
 - Salaires élevés : achat de l'aide externe nécessaire
 - Maternité = hauts standards
 - Ma valeur est celle de 'mon dernier deal'!
- Coaching et mentorat accessibles à certains – pas de processus formel...
 - Besoin d'établir solidement son réseau
 - Importance critique du supérieur

Constats impliquant les organisations




- Formations encouragées – développement de carrière valorisé
 - Informel
 - À l'initiative des employé.e.s, sur son temps personnel (don)
- Modèles féminins limités – celles qui occupent des postes de décision sont perçues comme ayant un profil « masculin »
 - Les femmes attendent d'être totalement compétentes avant de chercher l'avancement (vs. les hommes qui appliquent sur des postes avec moins de compétences).
 - Femmes dans les postes de pouvoir demeurent des « exceptions »
 - Reproduction du modèle existant – changement de culture organisationnel?

Bilan



- Secteur peu favorable à la rétention et à la progression des femmes au-delà des cadres intermédiaires
 - Écart entre les discours et les réalités varient, selon le supérieur
- Autres possibilités de carrière:
 - Gestion de projet
 - Gestion en grande entreprise

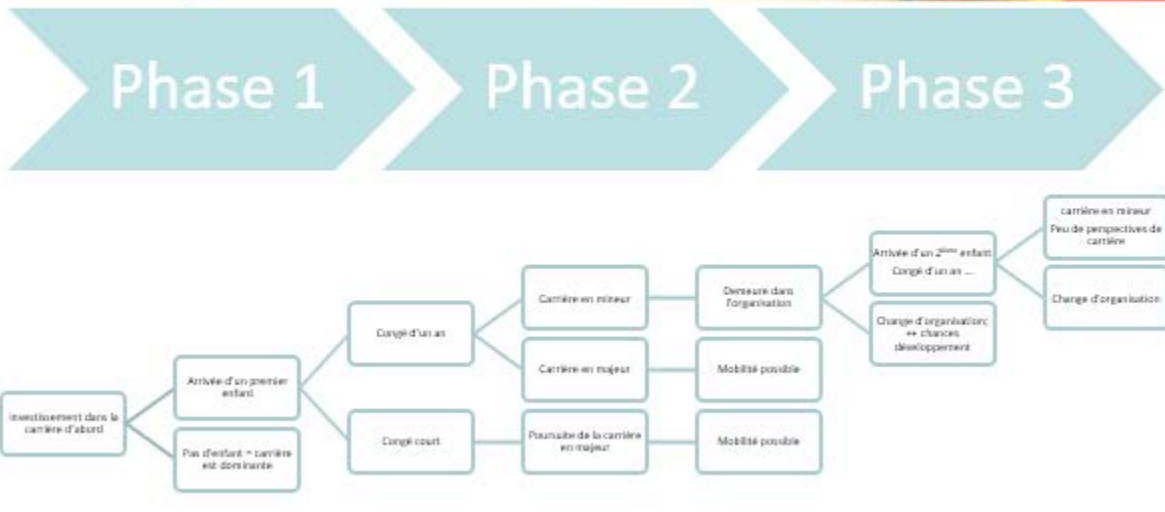
Bonnes pratiques et pistes d'action



- Activités spécifiques pour les femmes (ex. participation à « l'effet A »)
 - Nuance: plusieurs femmes inconfortables face aux initiatives perçues comme étant de la « discrimination positive »
- Programme de mentorat (formaliser)
 - Nuance: peu de modèles féminins disponibles.
- Adapter les activités de réseautage (ex. déjeuner et dîner vs. cocktail/souper).
- Engagement de la haute direction – avoir un « champion » des femmes/équité influent (une organisation).
- Former les cadres qui évaluent à repérer et réduire les biais lors du processus d'évaluation de la performance

UNE CARRIÈRE EN PLUSIEURS PHASES

Des parcours différenciés



Enjeux majeurs de la phase 1

- Elles veulent découvrir les normes sociales, se conformer aux attentes – et s'intégrer
- Le modèle dominant d'investissement dans la carrière est peu questionné – elles souhaitent s'intégrer au milieu tel qu'il est
- Peu de « modèles » de femmes de carrière, sont présents pour s'inspirer, pour développer une représentation concrète et « incarnée » de l'articulation travail-famille
- Elles perçoivent l'attente sociale à l'effet que le défi de l'articulation travail-famille est un enjeu de femmes et de couple – peu un enjeu professionnel; pire, elles perçoivent que révéler leurs « défis » CTF est risqué
- Elles priorisent temporairement la carrière
 - Elles reconnaissent la dimension **compétition** du milieu de travail – compétition pour l'estime, la reconnaissance et les opportunités de développement
 - Elles décodent que pour gravir les échelons, il faut **performer au-delà des attentes**
 - Elles « installent » leur carrière ... avant de passer au défi de l'articulation
- Le modèle de vie adulte qui domine, et de loin, est le couple avec enfant(s)
- Leur conception du rôle de « mère » est généralement plus exigeante que celle de rôle de « père »
 - Intériorisation de l'injonction à être « une bonne mère » avec des standards externes élevés
 - Domaine où on ne peut que perdre

Résumé: Conformité aux attentes de rôles professionnels et personnels

- Rares sont celles qui reconnaissent les attentes sociales des rapports sociaux de sexe comme problématiques
- Idéologie du « *choix personnel* » - et du « *qui veut – peut* » largement partagée
- Confiance en la méritocratie

Enjeux majeurs phase 2 – perspective individuelle

- Congé 1 an
 - Intériorisation par la majorité du congé de maternité d'un an comme un « droit » de la femme et de son enfant
 - Expérimentation de nouvelles normes sociales sur la « bonne mère » et ce qu'elle doit à son enfant
 - Expérimentation de nouvelles relations sociales – les jeunes mères comme nouveau groupe social et d'appartenance
 - Ont mis leur carrière « en veilleuse »: c'est désormais un travail
 - Certaines cherchent des « fonctions / cheminement » moins conflictuels ATF
- Congé court
 - Souci de maintenir son réseau, ses compétences, sa visibilité: restent « branchées »
 - Maintenir sa position dans la course
 - Responsabilité envers les tiers: équipe, patron, clients, ...etc.
 - Le ménage assume la responsabilité de ATF (back-up) – peu de demandes faites à l'entreprise; elles doivent avoir un caractère exceptionnel

Enjeux majeurs phase 2 – perspective organisationnelle

- ATF est un enjeu privé
 - L'acceptabilité de l'accommodement dépend du **patron**
 - Politiques institutionnelles ont peu de poids
 - Préalable à satisfaire: Il faut « avoir donné » pour se permettre de « demander/réclamer » un accommodement d'ATF
 - Sa réputation comme « excellent employé.e », « dépasse les attentes » est une condition pour obtenir l'accommodement et « rester dans la course »
- Système réputationnel basé sur les « résultats professionnels passés »
 - « Je suis aussi bonne que mon dernier deal » ou « mon dernier bon coup »
 - Résultats « récents » contribuent davantage à « ma valeur » que les résultats antérieurs
 - Système de gestion des RH et de la carrière peu présent – rôle déterminant du patron pour recruter/choisir/assigner les mandats intéressants (développementaux)
- Le client, son besoin, sa demande = priorité;
 - Justification intégrée : la concurrence externe impose cette priorité

Enjeux majeurs – Phase 3

- Celles ayant eu un congé initial court : 2 choix
 - A. Prennent un congé long – « pour en profiter cette fois » ... et se ranger sur la « voie lente »
 - B. Prennent un congé court – pour rester dans la course
 - Elles connaissent le risque et elles tentent de le minimiser
- Celles ayant eu un congé initial long
 - Demeurent sur la voie lente
 - Cherchent un « autre cheminement » pour se développer autrement
- Représentation du niveau d'exigences des postes de plus haut niveau = incompatibilité avec d'autres rôles sociaux;
 - Dédié.e pleinement à la carrière et à l'organisation
 - « prix à payer trop élevé »
 - Elles valorisent une « vie multidimensionnelle »
 - Connaissent peu les « marges de liberté » et les avantages de ces postes

Conclusion

- Intégration par les femmes et les organisations
 - Normes de genre assignant aux femmes une lourde responsabilité comme « mère » et de hauts standards
 - Domaine de « performance »
 - ATF est du domaine privé – et la culture n'évolue pas au rythme des politiques: décalage
 - Les femmes paient un « lourd prix » personnel et professionnel
 - Perte d'opportunités de développement; développement de cheminement alternatifs
 - Reprendre « le train en marche » ou « sa place dans la course » est très exigeant et une responsabilité de l'individu
- Les postes supérieurs sont caractérisés par tous et toutes comme exigeant des personnes « dédiées totalement au travail/organisation »
 - Les femmes s'auto excluent ... mais le milieu les exclue aussi sur la base des « normes de sexe » vs responsabilités familiales
- Les superviseurs / patrons ont un rôle déterminant ... et certains sont plus ouverts que d'autres: la « chance » joue un rôle important



**3^e Congrès International sur
l'immigration, l'Intégration et
l'Inclusion (C4i)**

Les diversités en milieux de travail et dans la société : regards internationaux et canadiens

**Femmes dans les secteurs
historiquement masculin**

**« Les carrières
en gestion d'établissements
d'enseignement post secondaire »**

jeudi 10h30 -12h00

**4 au 6 octobre 2017
Université Laval**

**Lucie Héon (UL)
Liette Goyer (UL)
Geneviève Fournier (UL)
Professeures titulaires**

**Adelle Simo (UL)
Étudiante cycle supérieur**

**Faculté des sciences de
l'éducation**



Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)



Éléments de la communication

- Contexte et évolution de l'effectif cadre
- Féminisation de l'effectif cadre
- Examiner les facteurs de MOTIVATION et de MOBILITÉ professionnelles
- Analyser les ENJEUX, les DÉFIS et les OBSTACLES
- Relever les STRATÉGIES DE MAINTIEN
- Dégager le RÔLE DES ORGANISATIONS
- Présenter les PRATIQUES

CONTEXTE

L'enseignement post secondaire au Québec

- Établissements à l'ordre collégial
- Établissements à l'ordre universitaire

Le réseau collégial

48 cégeps, dont 5 anglophones
48 centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) tous réunis au sein du Réseau Trans-tech
5 écoles nationales, rattachées chacune à un cégep, et spécialisées dans un domaine dont elles ont l'exclusivité
25 collèges privés subventionnés (22 français et 3 anglais)

Source : <http://50ansdescegeps.lacsq.org/histoire/aujourd'hui-le-reseau-collegial-cest/>



Image : <http://metropolitique.com/Fiches/education/Histoire/1946-1975/41.jpg>

CONTEXTE de 1968 à 1985

- **De 1968 (date de création des cégeps) à 1980** la représentation des femmes aux postes de direction des cégeps est passée de **28% à 5%**.
- **Cette éviction des femmes** s'explique partiellement par la disparition brusque du personnel religieux entre 1968 et 1972.
- **Cette décroissance s'accélère dès 1972 et se poursuit jusqu'en 1985**



CONTEXTE de 1985 à 2016

Féminisation fulgurante de l'effectif cadre dans les cégeps

Cette profession, traditionnellement masculine, se compose aujourd'hui de 50% de femmes. (ACCQ, 2016).



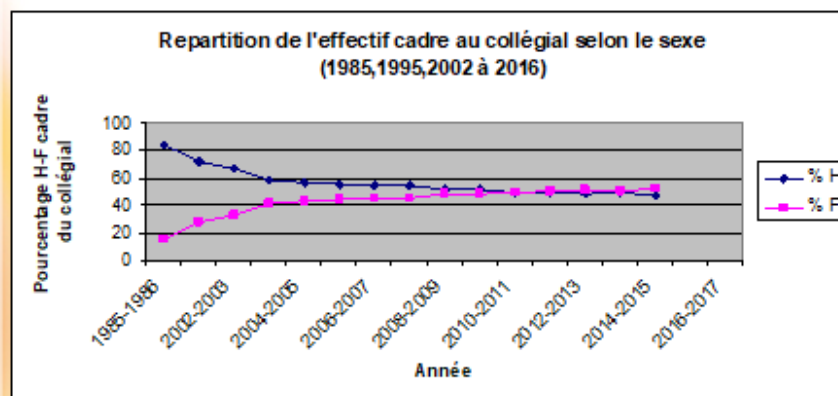
ACCQ session des nouveaux gestionnaires 2017



CONTEXTE 1985-2016

Effectif cadre ACCQ 2016

N total	980
H	47 %
F	53 %
Moyenne d'âge	48,72



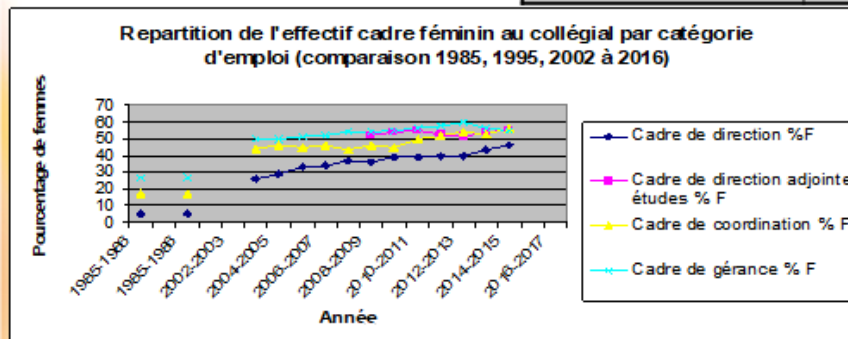
Les secteurs d'activité de l'effectif cadres dans un cégep

SECTEURS (4 niveaux de gestion inclus à moins de précisions indiquées)
Affaires étudiantes
Services administratifs (cumul de 2 directions – finances et matérielles)
Services financiers
Ressources humaines
Ressources matérielles
Informatique
Secrétariat général
Communications
Affaires corporatives
Formation continue
Direction adjointe des études
Développement international
Fondation
Campus ou Centres spécialisés (cadre de direction)
Agente d'administration à la direction générale



CONTEXTE suite

Répartition de l'effectif 2016	H %	F %
24 % Direction	55	45
19 % Direction adjointe des études	46	54
32 % Coordination	44	56
25 % Gérance	44	56





La représentation des femmes par secteur d'activités (2017)

SECTEURS (4 niveaux de gestion inclus à moins de précisions indiquées)	% de femmes
Affaires étudiantes	41%
Services administratifs (cumul de 2 directions - finances et matérielles)	37%
Services financiers	69%
Ressources humaines	80%
Ressources matérielles	25%
Informatique	16%
Secrétariat général	83%
Communications	67%
Affaires corporatives	79%
Formation continue	69%
Direction adjointe des études	62%
Développement international	56%
Fondation	43%
Campus ou Centres spécialisés (cadre de direction)	35%
Agente d'administration à la direction générale	100%

- Trop faible présence de F: encore des niches de secteur, par ex. ressources matérielles, services informatiques, hors cadre (DG)

- Trop forte présence de F: hommes en situation minoritaire, niches: ressources humaines; secrétariat général; affaires corporatives, formation continue, direction adjointe des études

Source : communication Mélanie Cormier de l'ACCQ ACFAS 2017

La représentation des femmes par catégorie de personnel dans le réseau collégial – un portrait (2017)

Personnel de direction : 1 174

- 50 % ont moins de 50 ans
- 48 % sont des hommes et
• 52 %, des femmes

Personnel enseignant : 16 992

- 64 % ont moins de 50 ans
- 45 % sont des hommes et
• 55 %, des femmes
- 41 % ont plus de dix ans d'ancienneté

Personnel professionnel : 1 805

- 66 % ont moins de 50 ans et 3 %, moins de 30 ans
- 26 % sont des hommes et
• 74 %, des femmes

Personnel de soutien : 6 440

- 61 % ont moins de 50 ans et 14 %, moins de 30 ans
- 39 % sont des hommes et
• 61 %, des femmes

Source : <http://50ansdescegeps.lacsq.org/histoire/aujourd'hui-le-reseau-collegial-cest/>

Pour l'ensemble du réseau collégial, on note que :

- 63 % du personnel est âgé de moins de 50 ans
- 58 % sont des femmes



http://metropolitique.com/Fiches/education/Histoire/1946-1975/41_pg

Compréhension de cette féminisation par des cadres au collégial

- «Oui, les milieux ont changé, autrefois, il y avait beaucoup d'hommes qui étaient des gestionnaires, la tendance est inversée, maintenant c'est les femmes qui occupent davantage les poste cadres, nous en régie des études, les gens en parlent parce que il y a 5 6 ans, ce n'étaient que les hommes qui occupaient les fonctions de cadre. Maintenant nous sommes que des femmes, nous n'avons qu'un seul homme; ce qui donne l'impression de c'est toutes les femmes qui sont là.» Cadre femme région
- «Je pense qu'on peut déjà dire que parce que la profession enseignante au collégial et en enseignement supérieur s'est beaucoup féminisée au fil des ans, c'est sûr que ça a hyper collé au niveau de professionnels, et ultimement le personnel d'encadrement dans les collèges» Cadre organisationnel région

Source : recherche en cours



Féminisation de la fonction de gestion - par l'ACCQ

Beaucoup de chemin parcouru (statistiques présentées par les chercheuses précédemment)

- Point de bascule en 2011 (50,1 % de femmes gestionnaires)
- 2012-2013 : 51 %

Progression moins rapide chez les cadres qu'au sein des catégories d'emploi de soutien, professionnel et enseignant¹

- En 2012-2013 : 60,1 % des postes de soutien étaient occupés par des femmes
- En 2012-2013 : 70,5 % des postes de professionnel...
- En 2012-2013 : 53,4 % des postes d'enseignant...

Progression plus rapide pour les cadres que pour les hors-cadre (direction des études et direction générale)

Pour les directions générales, à titre d'exemple :

- En 2007 : 10 cégeps étaient dirigés par des femmes
- En 2017 : 16 cégeps (augmentation de 60 %, mais représente seulement 34 % des postes de direction générale)

Progression du bas vers le haut (1-4 : progression plus rapide pour les postes de gerance, de coordination et de direction adjointe que de direction de services)

¹ Référence : Article Des femmes qui animent le niveau collégial - Portail du réseau collégial, 2 avril 2017

Source : communication Mélanie Cormier de l'ACCQ ACFAS 2017



Vision de la féminisation des fonctions de gestions - ACCQ

Milieu de travail stimulant

- Réseau collégial reconnu pour son ouverture, sa collégialité, sa mission vouée à l'enseignement supérieur
- Grande adhésion des femmes cadres aux valeurs éducatives
- Recrutement interne valorisé
- Milieu de travail fortement syndiqué (influence sur les conditions de travail du personnel d'encadrement)

Conditions de travail intéressantes

- Certaines prévues par Règlement (notamment les salaires, régime de retraite, assurance, stabilité d'emploi, mesures de mobilité, etc.)
- Plusieurs autres conditions prévues dans les politiques locales de gestion (vacances, congés, règles de promotion, etc.)
- Exercice d'équité salariale réalisée

Soutien de l'ACCQ en matière de relations du travail et de développement professionnel

Source : communication Mélanie Cormier de l'ACCQ ACFAS 2017

Bilan des entretiens réalisés – 1 mai 2017

Secteur	Entretiens individuels	Entretiens de groupe		Totaux	
		Nombre	Personnes	Nombre	Personnes
Gestion au collégial	15	5	29	20	44

Un beau milieu les cégeps !

Femme Cadre – Région

- « J'aurai le goût de vous dire que je trouve le contexte relativement facilitant, par le fait qu'en Éducation, il y a déjà beaucoup de femmes, même dans l'enseignement supérieur. (...) Moi je le considère facilitant si le compare aux autres domaines (ex. la santé, l'ingénierie, le monde du droit); j'en connais des femmes, qui, pour toutes sortes de raisons me disent « *le monde des associés dans un bureau d'avocats, c'est bien trop macho* » puis, on demande des heures, la conciliation travail/famille est impossible, je ne m'en irais pas m'associer dans un bureau d'avocats. » Mais, pour ma part, je trouve que dans les milieux d'éducation, ce n'est pas quelque chose que j'entends chez les femmes. »

Sommaire des résultats secteur éducation – questionnaires au collégial

Formation	Motivation	Recrutement	Premières années (2) Carrière Diversification des choix	Postes de décision								
<p>Près de la moitié (41,5%) détiennent un bacc.</p> <p>Plus de la moitié un diplôme d'études supérieures (DESS 20,7%; MA 27,6%; PhD 10,3%).</p>	<p>Avant l'IP Intérêt pour le secteur; vocation suscitée.</p> <p>Après l'IP : Faire la différence; aider et développer son milieu, etc.</p>	<p>Le poste est affiché :</p> <p>à l'interne dans le cégep, dans le réseau collégial et en dehors du réseau collégial;</p> <p>concours.</p>	<p>Au départ : acquérir compétences en gestion, charge et rythme de travail élevés, bonnes conditions emploi (travail décent), gestion d'équipe, réseautage, CTF, impact et préoccupations des coupures, certains stéréotypes de genre évoqués.</p>	<p>Progression continue.</p> <p>Effectif cadre (2016) :</p> <table border="0"> <tr> <td>Direction</td> <td>24%-45%F</td> </tr> <tr> <td>Direction adj.</td> <td>19%-54%F</td> </tr> <tr> <td>Coordination</td> <td>32%-56%F</td> </tr> <tr> <td>Gérance</td> <td>25%-56%F</td> </tr> </table> <p>50%F, sauf niches</p>	Direction	24%-45%F	Direction adj.	19%-54%F	Coordination	32%-56%F	Gérance	25%-56%F
Direction	24%-45%F											
Direction adj.	19%-54%F											
Coordination	32%-56%F											
Gérance	25%-56%F											

MOTIVATION après insertion en emploi

- Autonomie et flexibilité de l'emploi de cadre
- Milieu de travail (cégep) :
 - Faire la différence
 - Aider et développer son milieu
 - Non monotonie du travail
 - Aimer le travail/tâches à réaliser
- Qualité du milieu , les valeurs, la richesse des relations, flexibilité du travail (TF)
- Travail en collaboration, en interdisciplinarité, pas seul, interdépendance, entraide, pas en silo, les jeunes du cégep c'est du bonbon.
- Exercer plus qu'un pouvoir d'agir individuelle mais de développer un pouvoir d'agir collectif et communautaire.

MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Elle demeure en poste car elle veut:

- maintenir son équilibre personnelle et familiale;
- afin de prouver sa compétence pour conserver la stabilité d'emploi, parfaire ses compétences dans le poste occupé, se développer dans le poste, pour «faire le tour du jardin», se réaliser dans ce qu'elle fait, veut continuer et développer différentes facettes qu'elle ne maîtrise pas encore comme elle le voudrait.
- Elle veut conserver la stabilité d'emploi, maintenir son équilibre dans le poste occupé.

ENJEUX ET DÉFIS

- **Conciliation travail famille**
 - Responsabilité familiale
 - Garde des enfants et surcharge de travail
 - Sentiment de surcharge
- **Sexisme**
 - Attitudes , comportements et exigences différenciées
 - Stéréotypes
 - Non reconnaissance de la compétences en raison du sexe
- **Répondre aux critères du milieu**
 - Pression à performer
- **Perception de la compétence**
 - Des autres femmes dans son milieu par la participant-e

OBSTACLES

- **organisationnels (et organisation du travail)**
 - Climat et contexte de travail
 - Restriction financière et alourdissement des tâches
 - Répartition des tâches
- **institutionnels**
 - Règlements et façons de faire propre au secteur
- **contextuels**
 - Aucun obstacle
 - Manque de modèles féminins

STRATÉGIES

• **individuelles**

- Surperformer ne pas se donner le droit à l'erreur
- S'adapter
 - Savoir composer avec l'inattendu; «*Je vais être plus intelligente en le mettant de mon bord*»
- Faire preuve de jugement; discernement pour gérer la complexité
 - Gestion de l'émotivité
 - La majorité décide de se maintenir
 - Plan B : certaines quittent après deux ans et elles reviennent à leur ancien poste (enseignement) syndiqué

• **collectives**

- Travailler en collégialité
- Travailler en équipe
- Utiliser la complémentarité des forces «*Je n'ai pas à avoir des qualités masculines*»

RÔLE DES ORGANISATIONS (1)

• **Rôle et comportement des gestionnaires et hauts dirigeants / volonté organisationnelle d'équité / activités de l'organisation**

- Formation lié à l'emploi
 - Activités sociales et développement d'équipes/réseautage
- ### • **Programme d'aide, accompagnement et politiques**
- Politique de conciliation travail famille
 - Programme de mentorat

Autres éléments du contexte

- Milieu de vie stimulant et attractif : socioéducatif, jeunes
- Conditions de vie au travail : pratiques progressives de gestion
- Charge et rythme du travail : élevés, conséquences observées (stress, coupures qui accentuent la pression, vigilance constante).
- Responsabilisation individuelle de la qualité du travail; souci du travail bien fait, perfectionnisme
- Réglementation institutionnelle pèse lourd
- Soutien organisationnel au changement : appui ressenti.
- Stratégies individuelles et collectives : surperformer, peu de droit à l'erreur; complémentarité des forces avec les collègues, travailler en équipe; authenticité et discernement

Pratiques organisationnelles

- **Existantes Favorables** : Conditions de travail satisfaisantes, milieu de vie intéressant, protections, assurances, vacances, congés pour raisons familiales. Services complémentaires offerts au cégep (garderie, ressources documentaires, sportives, bilans de santé). Activités et rencontres annuelles de partage de la vision de l'organisation. Souplesse dans les conditions et les modalités de travail (CTF). Soutien de l'organisation pour compléter une formation universitaire pour cadre en exercice. Programme de mentorat formel et informel. Proposer des accommodements réalistes pour soutenir la CTF (télétravail par choix, flexibilité de l'horaire).

Pratiques organisationnelles

- **Existantes Défavorables** : La pratique du virtuel 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, congé compte tenu de la charge et du type de responsabilité.

Pratiques organisationnelles

- **Souhaitables** : Reconnaître les heures travaillées, prévoir la relève et veiller au transfert des connaissances de ceux et celles qui quittent leur poste assurant le transfert, le legs. Développer une communauté de pratique. Avoir accès à un réseau pour se parler et favoriser les échanges entre cadres de chacune des catégories d'emploi. Avoir plus de budgets pour soutenir le perfectionnement. Réviser les pratiques relatives à la charge de travail.

Merci pour votre attention

• Lucie Héon • Liette Goyer • Geneviève Fournier • Adelle Simo



Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)
Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval, Québec.



**LES PROFESSIONS ET MÉTIERS
DU DROIT ET DE LA SÉCURITÉ
PUBLIQUE**

**LE SECTEUR DE L'INSPECTION
ET DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ
AU TRAVAIL**

*3^e Congrès International sur
l'Immigration, l'Intégration et
l'Inclusion (C4i)
Octobre 2017*

Mme Sophie Brière

Professeure agrégée, FSA, titulaire de
la CLE Femmes et organisations,
Université Laval

M. Pierre-Sébastien Fournier

Professeur titulaire, FSA, Chaire en
gestion de la santé et de la sécurité du
travail dans les organisations

M^e Anne-Marie Laflamme

Professeure titulaire, Faculté de droit,
Université Laval

M^e Antoine Pellerin

Doctorant en droit et auxiliaire de
recherche, Université Laval

Plan de la présentation

- Brève présentation du projet de recherche
- Les professions et métiers du droit et de la sécurité publique
 - Les avocates
 - Les policières
 - Les agentes de services correctionnels (ASC)
- Le secteur de l'inspection et de la santé et sécurité au travail

Projet de recherche démarré en 2015

- Quels sont les **défis et enjeux** liés à la progression des femmes et à leur rétention dans ces métiers et professions depuis les 25 dernières années?
- Dans la trajectoire de carrière des femmes, quels sont les **motifs** qui peuvent expliquer la progression ainsi que les principaux **obstacles** à la rétention des femmes?
- Quelles sont les **causes** (individuelles, structurelles, organisationnelles, institutionnelles et contextuelles) permettant de mieux comprendre la situation?
- Quelles sont les **pratiques** qui favorisent la progression et la rétention des femmes dans ces métiers et professions permettant d'alimenter à la fois le développement d'une expertise de recherche et les interventions publiques et privées à entreprendre?
- Quelles sont les **pistes d'action** pouvant éclairer la prise de décision et l'intervention

Projet de recherche financé (Action concertée) par le FRQSC/FRQNT/Secrétariat à la condition

Méthodologie

- Approche **mixte** de recherche est privilégiée; qualitative et quantitative
- Recension des **écrits**
- Consultation des principaux acteurs concernés par le phénomène à l'étude; **groupes nominaux** et entrevues individuelles en travaillant avec un nombre restreint de cas
- **Équipe multidisciplinaire**/professeurs spécialistes du secteur étudié
- Les **organisations** sont des co-chercheuses

Bilan des entretiens réalisés – 1 mai 2017

Secteur	Entretiens individuels	Entretiens de groupe		Totaux	
		Nombre Personnes	Nombre Personnes	Nombre Personnes	Nombre Personnes
Droit et sécurité publique	7	25	116	32	123
Sciences et génie	23	7	31	30	54
Finances	17	9	39	26	56
Gestion au collégial	15	5	29	20	44
Santé	35	-	-	35	35
Inspection	1	11	61	12	62
Totaux	98	57	276	155	374

Multidisciplinary theoretical approach

Feminist theories



Institutional theory

- Critical analysis of gender relations
- Go beyond individuals trajectories
- Understanding systemic and contextual factors
- Intersectional analysis

- Organizations are socially constituted and subject to external pressures that influence their structures and practices
- Three pillars : legislation, structures and practices and cultural aspects

Cadre théorique – variables 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 formation continue, évaluation, mentorat	Stéréotypes et rapports sociaux de sexe	
		Parcours de carrière (femmes/hommes); motivations, formation, types d'emploi, situation familiale, santé et stress, poste de décision, etc.	Connaissances et perceptions de l'égalité et de l'équité/Ouverture au changement	
		Rôles des dirigeants; diversité dans l'équipe de direction et du CA; discours par rapport à l'égalité et à la diversité	Réseaux formels/ informels	
		Règles de fonctionnement et pratiques organisationnelles Politiques et pratiques de conciliation travail-famille Politiques sur le harcèlement psychologique et sexuel	Espaces de discussion et rôles des membres	

Tableau intégré des résultats*

Métiers/ professions	Formation	Motivations	Recrutement	Premières années (2)	Carrière	Diversification Choix	Postes de décision	Constat général
Avocat	65% diplômées de l'École du Barreau	Aider, Faire une différence, Modèles familiaux	Cours aux stages (grands cabinets)	Réaction assez excitant, Sexisme, Concurrence, Mentorat, développement des affaires (DDA)	CTF et conditions de travail, Concurrence, Pratiques RH, Progression fondée sur heures facturées et DDA, Exigences des clients	Secteur public, Contentieux, Petits cabinets	Peu d'associées, Faible représentation sur les comités décisionnels	Peu favorable
Professeures en sciences et génie	Faible nombre de diplômées du PhD	Bonnes en science, résolution de problèmes, Contribuer à la société	Compétité, mobilité géographique	Surcharge et débâcle (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 SIG	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, Mobilité masculin	Peu favorable
Policières	Progression depuis 10 ans mais baisse récente des inscriptions à l'ENP	Aider, Non monotone, Adrenaline	Concours, École de police	Rotation des horaires, CTF, Moule masculin	Enjeu relations RH, CTF, mobilité réduite entre postes (zones municipales)	Enquêtes	Faible progression et réduction des postes	Favorable à la rétention, mais pas à la progression
Médecins/ dentistes/ pharmaciens	60% faculté, Féminisation des cohortes	Avoir des bonnes notes, Modèles dans l'entourage, Faire une différence	Stages et spécialités (mobilité à l'étranger), Choix famille, Stéréotypes/Sexisme, Rémunération à l'acte	Peu de gestion organisation, Culture de la performance et de la compétition, Culture de chaque profession, CTF, Stéréotypes/Sexisme, Horaires atypiques, Stratégie individuelle	Ségrégation verticale et à l'horizontale	Clinique familiale, Salaires, Propriétaires, Création d'équipes pour gérer les congés de maternité	Résistances et barrières à aller en gestion (diminution de salaire, pression franciscanienne, horaires plus difficiles)	Favorable à la rétention mais non à la progression
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 charisme), Sexisme, comportement neutre	Travail en équipes-projets, Enjeu lié à la mobilité internationale	28% au MTQ il démission sur 875, CTF	Rétention élevée, Résistance à aller en gestion (avoir deux filières), Spécialisation domaines (saarbes)	Favorable à la rétention; faible progression dans les inscriptions
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
Gestion au collégial	Enseignantes, conseillères, ou ressources externes	Milieu stimulant et attractif	Concours pour recrutement	Au départ acquies compétences en gestion, charge et rythme de travail élevés, bonnes conditions emploi, gestion d'équipe, réseautage, CTF, impact et préoccupations des coupures			50% sauf pour certaines riches	Très favorable
Inspectrices	Bassin de recrutement varié	Mission de santé publique, travail non routinier	Concours pour le recrutement	Procédures normalisées, mentorat, présence de violence	Pratiques organisationnelles de soutien aux employé.e.s., Collaboration	Chef d'équipe ou spécialisation (valorise le travail d'équipe)	Progression positive	Très favorable

Les avocates



Avocates/constats

- Le Barreau du Québec compte plus de femmes que d'hommes
- Écart salarial entre les hommes et les femmes
 - taux horaire médian des hommes entre 151\$ et 200\$
 - taux médian des femmes entre 101\$ et 150\$
- Age moyen au moment du départ de la profession
 - 61 ans chez les hommes
 - 49 ans chez les femmes

(Source: Barreau-Mètre 2015)

Avocates/constats

- Modèle actuel de la pratique privée peu propice à la conciliation travail-famille
 - Objectifs élevés d'heures facturables des cabinets/compétition entre les personnes
 - Exigences en matière de développement de la clientèle et la valorisation d'un dévouement total envers la pratique qui forcent les employés à travailler de très longues journées
 - Des avocates peuvent perdre leurs dossiers lors d'un congé de maternité et doivent repartir à zéro à leur retour
 - Difficulté de devenir associée d'un cabinet, puisque la structure de rémunération basée sur le nombre d'heures facturables et le DDA
 - Adaptation individuelle plutôt qu'organisationnelle
 - Avoir « une nounou » à la maison
 - Choix du conjoint qui peut rester à la maison et s'occuper des enfants

Culture du métier/profession

« Éthos professionnel »
(Tremblay & Mascova, 2013)

« Tu es la meilleure quand tu ne dis jamais non, tu es la meilleure quand tu sauves la situation parce que tu acceptes un dossier à la dernière minute. » Avocate

« Je travaillais vraiment vraiment vraiment fort et ce n'était pas parce que le client me harcèle ou peu importe, c'est qu'il faut que j'arrive à produire. Dire non à un dossier [...] c'est toujours la crainte qu'après tu vas avoir un creux, tu n'auras pas assez de dossiers. » Associée

« Si on n'a pas de client, on n'a pas de travail. Il faut qu'elles soient ici, qu'elles soient disponibles, qu'elles soient compétentes. » Associée

« Tout est une question d'argent. [...] À l'heure actuelle, les propriétaires des cabinets sont des gens qui vivent pour leurs comptes de banque. C'est facile de dire qu'on a une belle politique de diversité sur notre page internet, mais quand vient le temps de partager les dossiers, c'est différent. » Avocate

Pression à performer

Paradigme de la performance
(Leiper, 2006)

« 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**

« Au travail, je veux des gens qui ont la même passion et sur qui je peux compter, qu'ils soient homme ou femme. Je veux le même niveau de performance et de confiance. Je ne le vois pas comme un problème que les femmes quittent la profession. » **Avocate**

« C'est un milieu où tu n'as pas le droit à beaucoup d'erreurs, dans le sens où les gens sont formés pour être solides [...] Alors si tu ne feels pas [...] tu sais que tu vas te faire dire « bon, elle se plaint encore » **Associée**

Gestion du retour au travail après congé parental

« J'appréhende le retour. J'ai travaillé jusqu'à la dernière journée possible. La dernière semaine, j'étais en procès, je rentrais au bureau à 6h et j'en sortais à 22h. Les garderies ferment à 17h donc je ne sais pas encore ce que je vais faire. » **Avocate en congé de maternité**

« C'est de refaire sa place aussi, parce que toute l'équipe autour de toi s'est habituée à travailler avec d'autres personnes. C'est un long moment d'arrêt. » **Associée**

« Si on parle de ce problème-là, le retour du congé de maternité qui est un traumatisme, puisque suite au retour, il faut aller quêter des dossiers auprès des collègues et aller faire des événements pour avoir des clients. Alors qu'avant votre carrière était bien établie et vous aviez du succès. » **Associée**

Avocates/pratiques émergentes au sein d'un cabinet

- Amorcer une collecte de données sur la situation des avocates au sein du cabinet
 - Combien de femmes sont associées?
 - Combien quittent et après combien de temps?
 - Quels sont les écarts salariaux?
- Des mesures concrètes sont expérimentées
 - Miser sur le travail en équipe afin de partager la réalisation des dossiers et le suivi auprès du client (une personne peut partager le travail et joindre l'équipe à son retour de congé)
 - Revoir le mode de rémunération/Valoriser dans les heures facturables d'autres contributions (travail en équipe, mentorat, publication d'articles juridiques, supervision de stagiaires, préparation et animation de conférences, etc.)

Les policières



Policières/constats

- Une profession traditionnellement masculine qui a connu un progression des femmes
- Progression plafonnée à 26%
- Baisse des inscriptions à L'ENPQ (25% 2014-2015)
- Peu de femmes dans des postes de décision
 - 1 femmes directrice d'un service de police (moins de 1%)
 - Sureté du Québec (2013)
 - Personnel cadre supérieur : 0%
 - Cadre intermédiaire, 6.3%
 - Sergent 18.2%
- Problématique des horaires irréguliers (rotation jour/soir/nuit)
- Maternité: perception de « vacances » chez les femmes et « paternité d'été » chez les hommes
- Pas réellement de changements au niveau de la culture organisationnelle

Quelques extraits d'entrevue

« C'est vrai que c'est dur de travailler sur les horaires de la patrouille. Les premières années tu ne dors plus, après tu t'habitues. Tu prends des pilules pour dormir de jour et du café pour rester éveillé la nuit. Plus on vieillit et plus c'est difficile. » Policière

« Je me suis fait dire par un supérieur: « les femmes dans la police c'est comme trop de tournevis dans un coffre à outils, ça ne sert à rien ». Ça part mal. Tu ne peux pas changer les personnes qui ont cette mentalité. » Policière

« Pendant 12 heures, avec mon partenaire, on était sur les lieux. On est tout le temps dans les décès, mais on n'a pas de psychologue. Il faut être spéciale pour passer à travers ça. » Policière

Policières/pratiques suggérées

- Dépolitiser l'accès aux postes de décisions/examens (bonne performance des femmes au concours mais pas suffisant pour obtenir un poste de décision)
- Améliorer le processus d'évaluation du rendement (plus de qualitatif et de renforcement positif)
- Revoir le rôle des dirigeants afin de permettre une meilleure gestion des événements difficiles et émotions liés au travail
 - Ex: un gestionnaire a imposé à toutes les personnes impliquées dans un événement difficile d'aller chez le psychologue pour éviter que les personnes y allant soient jugées par les autres collègues (signe de faiblesse)
- Revoir les horaires de travail jour/soir/nuit pour faciliter la conciliation travail/famille

Du côté de la SQ

- La diminution en pourcentage des femmes au niveau d'entrée AAHV, ainsi que la tendance à la baisse des femmes diplômées de l'École nationale de police laissent présager que la situation des femmes policières à la SQ va se détériorer au cours des prochaines années. (CDPDJ, 2015)
- Le bilan de la première période d'implantation fait clairement ressortir que la SQ n'est pas encore réellement prête à accueillir et à intégrer pleinement les femmes, ni à les faire progresser dans la hiérarchie policière jusqu'aux échelons supérieurs et à les y maintenir. (CDPDJ, 2015)

Littérature

- Culture masculine détermine les critères de progression (Savoie, 2015)
- Ségrégation des postes, i.e. certaines domaines sont réservés aux femmes (jeunesse, violence conjugale, communautaire, etc) alors que les secteurs plus valorisés (crime organisé, urgences importantes, etc.) sont occupés par des hommes. Impact sur la progression (Shelley et al., 2011)
- Progression plus complexe pour les femmes car :
 - attitudes sexistes
 - isolement
 - manque de modèles et d'encouragement
 - horaires de travailMeilleure rétention lorsque:
 - horaires de travail flexibles permettant un bon équilibre en le travail et la famille.
 - formations réservées aux femmes afin de les aider à avancer dans le domaine et assurer une meilleure équité.(Ward & Prenzler, 2016)

Agentes de services correctionnels Centres de détention



Agentes de services correctionnels/constats

- Une profession traditionnellement masculine/secteur particulièrement difficile compte tenu de la clientèle
- Les agentes représentent maintenant 40% des effectifs atteignant même 48% dans les plus grands centres composés uniquement d'hommes
- Les femmes y font carrière avec un taux de rétention d'environ 95%
- Dans certains centres, les agentes et agents représentaient une vingtaine de nationalités différentes
- Les femmes ont des postes de décision

Agentes de services correctionnelles

Comment expliquer cette progression et rétention et quel en est l'impact au plan organisationnel?

Des services correctionnels ayant fait place à la mixité au travail

Conditions et répartition du travail

- Bassin de recrutement élargi et varié (technique en service correctionnel, criminologie, services sociaux, etc.)
- Directive claire d'embauche
- Formation adéquate sur place
- Bonne rémunération et avantages sociaux
- Intégration des femmes dans les équipes de travail afin d'effectuer les mêmes tâches que leurs collègues masculins
 - Pas de différenciation puisque les équipes de travail sont composées à partir des personnes présentes pour le quart de travail.
 - Seule exception est la fouille à nu des détenus masculins. Cette exception représente un irritant important pour lequel des mesures alternatives devraient être envisagées.

Quelques extraits d'entrevue

« Ensuite, il y a eu les concours de promotions. Encore une fois, il y avait des politiques de discrimination positive envers les femmes. Mon premier poste de gestion, je l'ai occupé après 5 ans d'emploi dans l'établissement. »

Enjeu de la « force physique »



Quelques extraits d'entrevue

«Les femmes ont va peut-être avoir premièrement le goût d'intervenir avec les mots pour calmer les détenus alors que les gars vont plus leur sauter dessus. »

« 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. Avec l'avènement de l'OC, le poivre de cayenne, c'est nettement plus sécuritaire. On a aussi des bombes. Il y a moins de risques de blessures, autant d'un côté que de l'autre. En ce qui a trait au surnombre de femmes, je dois dire que je partage le constat. Effectivement, au niveau du recrutement, les femmes performant plus, donc il y a plus de femmes. Les jeunes commencent surtout en établissement et les plus vieux partent plutôt à l'extérieur, c'est-à-dire au ministère, donc il y a énormément de femmes. Ça devient problématique parce que ça ne reflète pas la société et s'il y a une fouille à nu, c'est un problème. Aussi, les gars sont souvent des jeunes délinquants donc quand ils voient que ce sont surtout des jeunes filles qui travaillent, le soir, ils ont des idées. Ça déséquilibre les enjeux. »

Modifications aux protocoles d'intervention

- Les protocoles d'intervention font davantage place au dialogue qu'à la violence
- Pour certains, cela vient du fait que les femmes sont moins aptes à utiliser la force physique alors que pour d'autres, cela s'explique par le fait que les femmes sont plus portées sur le dialogue
- Au delà des raisons ou stéréotypes qui peuvent expliquer cette situation, cette mixité dans les interventions profite à tout le monde, même aux hommes qui ont plutôt envie de dialoguer pour régler un conflit ou encore d'utiliser des outils à leur disposition (ex : poivre de cayenne) pour amoindrir la situation.
- Permet d'exercer plus facilement un certain travail communautaire auprès des détenus.

Conciliation travail-famille

- Il est plutôt rare d'entendre, de la part des femmes notamment, qu'il n'y a pas vraiment de problème avec la conciliation travail famille.
- Défis de s'occuper des enfants avec des horaires de travail atypiques montrant que davantage de ressources devraient être consacrées aux services de garde ou au réseau de soutien
- Au delà des mesures prévues telles que le congé de maternité/paternité et le retrait préventif, cette conciliation est facilitée par
 - La possibilité de choisir un quart de travail fixe en fonction de sa situation familiale
 - Des mesures d'accommodements pour les parents, surtout ceux qui n'ont pas encore leur permanence.

Quelques extraits d'entrevue

« Selon moi, les horaires de travaux attirent les femmes dans le milieu. On a 3 shifts : de 7 à 15h, ce qui est bien si on a des enfants et on doit aller les chercher à l'école, faire les devoirs, ... puis de 15h-23h puis de 23h à 7h. On n'a jamais de difficulté avec le trafic ! Pendant 5 ans, on n'a pas nécessairement d'horaires stables, mais après il est possible de travailler que le jour. »

Postes de décision

- Certains agents vous diront que les femmes obtiennent des postes de décision parce qu'elles performant mieux aux concours ou parce qu'elles sont plus minutieuses dans les procédures de plus en plus abondantes.
- Au delà de ces généralisations, des mécanismes sont en place (concours) pour permettre à ceux et à celles qui le souhaitent de fonder une famille, de prendre des responsabilités et de diversifier leurs tâches
- Engagement de la haute direction et mentorat

Changement de comportements et culture

- « Le vivre ensemble » demande beaucoup d'efforts et d'ajustements de la part des femmes et aussi des hommes dans ce milieu de surveillance plutôt fermé ou on passe parfois de longues heures de proximité avec ses collègues.
- Les personnes rencontrées ont parlé ouvertement des difficultés et comportements parfois hostiles entre collègues et des efforts qui sont mis à améliorer le climat de travail. Cela se traduit notamment par:
 - L'utilisation du langage plus convenable
 - La tenue de réunion de débriefing à la suite d'évènements difficiles,
 - Des directives claires concernant le harcèlement sexuel
 - Un programme d'aide aux employés
 - L'organisation d'activités sociales incluant les familles.

Littérature

- Milieu propice à la détresse psychologique, au harcèlement et aux luttes de pouvoir (Hemmens et als, 2002; Savicki et als, 2003)
- Développement de relations positives avec les collègues peut influencer la rétention des femmes ASC (Armstrong et Griffin, 2004)
- Effets du « tokenism » (Dubois, 1992) – comparaison intéressante avec la situation en 2017
 - Femmes ne sont plus en minorité (visibilité)
 - Polarisation, exagération des différences H/F
 - Assimilation à la culture dominante (rupture engendrée par l'arrivée massive des femmes – elles ne sont plus des « token » qui se plient sans broncher à la culture masculine dominante)

Inspectrices en santé et sécurité au travail et en inspection alimentaire et animale



Inspectrices/constats

- Une profession traditionnellement masculine/(chantier de construction, abattoir, etc.)
- Les inspectrice représentent maintenant un proportion de 68% en santé et sécurité et 72% en inspection alimentaire et animale
- Les femmes y font carrière
- Les femmes ont des postes de décision; 42.9% de femmes comme chefs d'équipe

Inspectrices

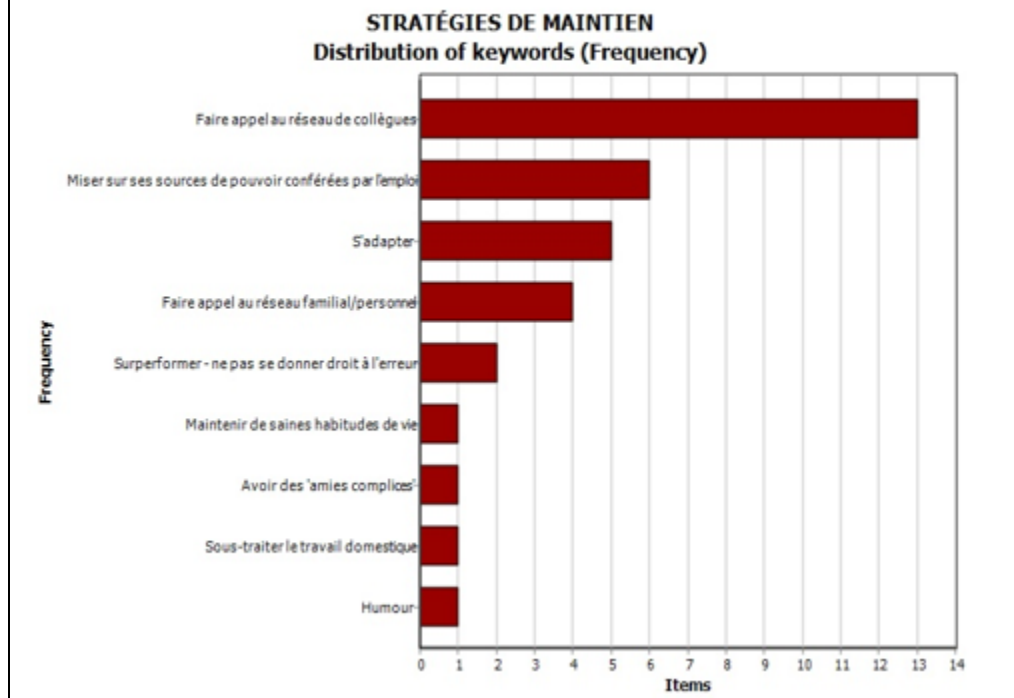
Comment expliquer cette progression et rétention et quel en est l'impact au plan organisationnel?

Une transformation organisationnelle

Valorisation et adaptation de la profession

- Elargissement du bassin de recrutement et d'expertise (sciences sociales/« pas seulement hommes dans la construction »)
- Statut valorisé et soutien de la loi (pouvoir coercitif dévolu aux inspectrices)
- Émergence d'inspections plus balisées et bien documentées (cadre d'intervention que les femmes peuvent apprendre et appliquer)
- Formation à l'emploi et système de tutorat/mentorat lors de l'intégration au travail
- Entraide et travail en équipe dans le traitement des dossiers

Stratégies de maintien



Conciliation travail famille

- Flexibilité dans les horaires de travail et autonomie dans la réalisation des tâches (cellulaire, voiture, compte de dépenses, temps accumulé reconnu, etc.)
- Pratiques facilitant le retour d'un congé parental formalisé dans les conventions collectives (2 ans après la naissance)
- Institutionnalisation d'un mécanisme de remplacement (équipe de personnes qui peuvent faire un remplacement d'un congé de maternité/paternité dans toutes les régions du Québec)
- Gestion flexible du temps supplémentaires (rotation et volontariat du personnel)

Quelques extraits d'entrevue

« [Le] congé de maternité, c'est des droits prévus dans la convention collective. Donc inévitablement, ça fonctionne bien. C'est un droit [...] Souvent ils sont remplacés par un swat [...] Quand ils reviennent, les dossiers reprennent. »

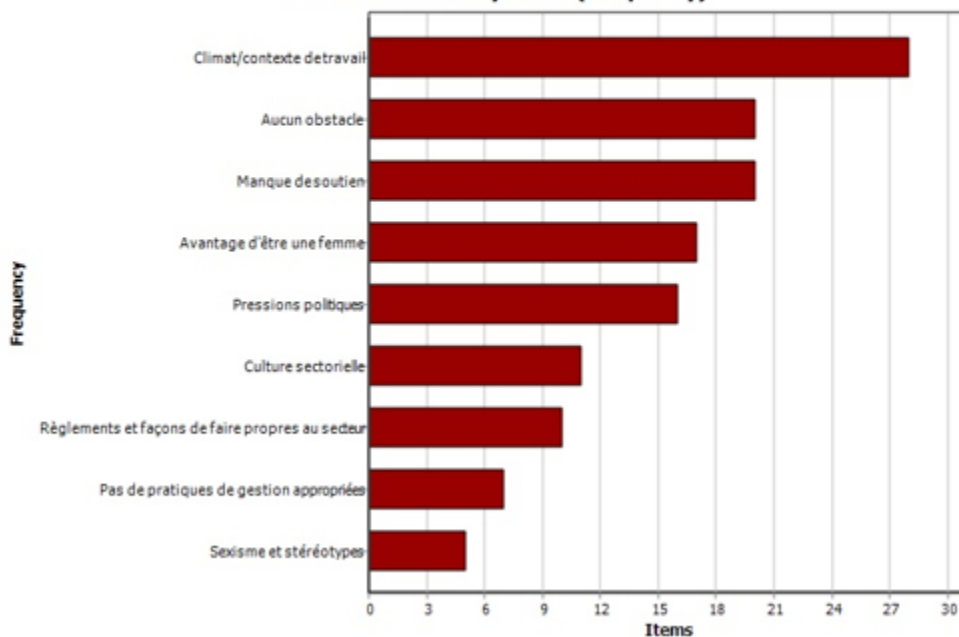
« C'est 2 ans de congé sans traitement, complet. Pour tous les employés de la fonction publique.

I2 : 2 ans à partir de la naissance ?

P2 : Oui. 2 ans sans traitement. Elle peut faire moins. Si elle revient exempte après 1 an, elle peut faire du 4 jours par semaine, puis elle peut modifier une autre fois pour avoir par exemple du 3 jours par semaine. »

Obstacles

OBSTACLES RENCONTRÉS DANS LA CARRIÈRE
Distribution of keywords (Frequency)



Harcèlement et intimidation

- Réactions immédiates envers un client problématique (mises en demeure, visite de gestionnaires, etc.)
- Tolérance zéro envers un collègue problématique
- Développement d'un plan de lutte à l'intimidation
- Amélioration continue des procédures à la suite d'incidents
 - Ex: une inspectrice a été enfermée dans un congélateur par un client en crise...des modifications ont été immédiatement faites dans tous les congélateurs afin qu'on puisse y sortir de l'intérieur!

Quelques extraits d'entrevue

« Au niveau des abattoirs, ça va très bien. C'est un milieu de travail difficile, mais il y a des abattoirs, de par les propriétaires, c'est un peu plus « rock and roll », et je sais que les gestionnaires essaient de ne pas exposer les gens aux abattoirs plus difficiles, mais on essaie de faire une certaine rotation pour ne pas qu'il y a quelqu'un qui y soit 5 jours par semaine. On essaie de donner un peu d'air dans ces milieux. »

« Mais, on a un système qui évalue quand il y a eu des événements de violence, et à ce moment, ces établissements vont être inscrits en rouge dans notre système informatique. Ça fait que les visites vont être effectuées à 2. Il y a aussi tout un processus d'avis administratifs, de rencontres s'il y a lieu, pour bien supporter le personnel inspecteur lorsque des événements de violence ont eu lieu. »

Postes de décision

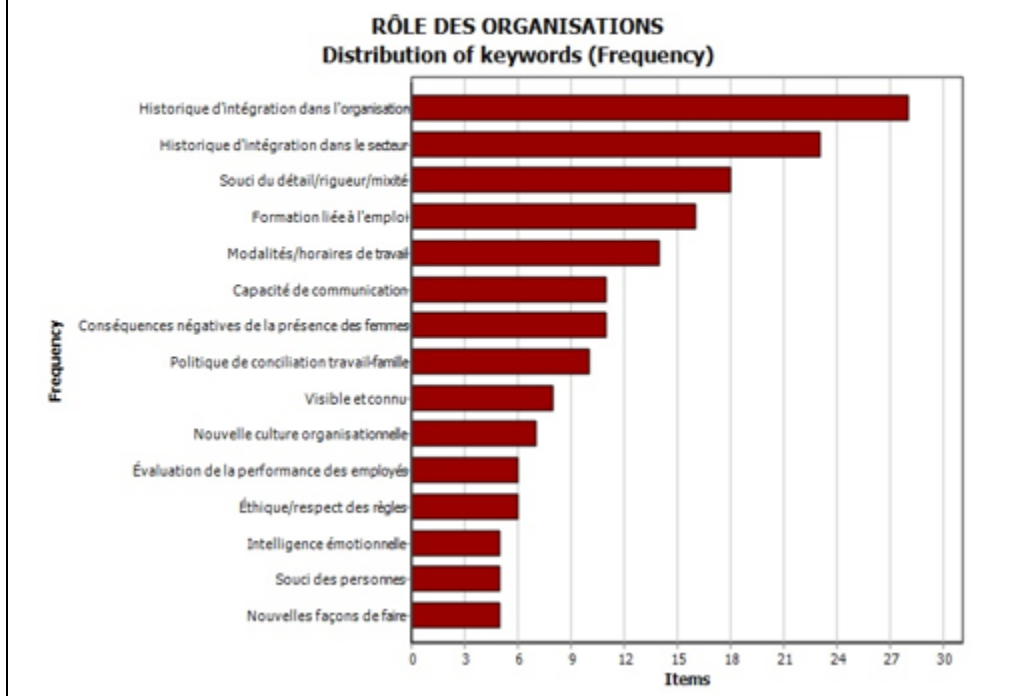
- Développement de services de gestion de carrière dans toutes les régions du Québec
- Possibilité d'un poste de gestion dans l'organisation (prendre de l'expérience comme chef d'équipe/près du terrain et participatif/avant le central)
- Concours généralement « apolitique »
- Évaluation du rendement et gestion de carrière

Quelques extraits d'entrevue

« Pas tant coupé du terrain, tu es pas mal encore en lien direct. Tu as vécu ce que les autres vivent, donc c'est un atout de plus. Ce qu'ils vivent, tu les comprends très bien. C'est sûr qu'on ne sort pas tous les jours, mais c'est un autre « challenge » que tu fais, en tant que chef d'équipe ou en tant que gestionnaire. C'est un autre côté. »

« Ce n'est pas routinier non plus. On est toujours dans le même objectif aussi, la protection du consommateur, mais à un autre niveau. On a nos rôles et responsabilités, mais on s'en va tous vers le même objectif, donc quand on parlait de la mission. Les gens qui vont en inspection, c'est à cause de la mission. Je pense que même en tant que gestionnaire, c'est encore cette continuité. »

Rôle des organisations



Littérature

- Peu d'études sur le sujet de la progression et de la rétention des inspectrices
- Parallèles avec le secteur de la construction
 - Clientèle et intervenants ont tendance à « tester » la capacité des femmes à porter un jugement sur un sujet technique (Amaratunga et als, 2008)
 - Structure et culture de l'organisation (taille, style de management, politiques en place, type de travail valorisé, R&D) influencent la progression et la rétention des femmes (Ibáñez, 2015)

Conclusion

- L'organisation comme levier
- Beaucoup de résistances mais des changements sont possibles
- S'inspirer des pratiques porteuses
- Pas de guide universel; passage obligé vers un état de situation, la réflexion, l'action adaptée...
- Blogue sur le sujet
http://www.contact.ulaval.ca/article_blogue/egalite-hommes-femmes-apprennent-organisations/
- Démarrage en janvier 2018 d'un projet de recherche similaire pour les organisations sportives au Canada (CRSH/Sport Canada); Sophie Brière, Guylaine Demers, Diane Culver, Lucie Thibault

Annexe 6 – Outils de collecte de données

Titre de la recherche : Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire

FICHE SOCIODÉMOGRAPHIQUE pour les femmes occupant des emplois traditionnellement masculins

Merci de prendre quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Soyez assurée que votre anonymat sera protégé.

Code de la participante : _____

Groupe d'âge :	<input type="checkbox"/> Moins de 30 ans	<input type="checkbox"/> 45 à 49 ans
	<input type="checkbox"/> 30 à 34 ans	<input type="checkbox"/> 50 à 54 ans
	<input type="checkbox"/> 35 à 39 ans	<input type="checkbox"/> 55 à 59 ans
	<input type="checkbox"/> 40 à 44 ans	<input type="checkbox"/> 60 ans et plus

Êtes-vous citoyenne canadienne ? oui non

Comment décrivez-vous la structure de votre famille ?

- Célibataire sans enfant
- Couple sans enfant
- Biparentale (« nucléaire »)
- Monoparentale
- Reconstituée
- Autre : _____

Avez-vous des personnes à charge (jeunes enfants, parents, etc.)? Si oui, combien et lesquelles?

Quelles étaient les occupations de votre mère et de votre père?

Mère : _____

Père : _____

Quels sont vos principaux diplômes et les années d'obtention de ces diplômes?

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : N° d'approbation 2015-271/11-12-15.

INITIALES __

Titre de la recherche : Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire

Quels sont, le cas échéant, les 3 derniers postes que vous avez occupés, le secteur et la taille des organisations, les années de début et de fin de ces emplois?

¶
Emploi-1¶

Titre du poste : _____ ¶

Secteur de l'organisation : _____ ¶

Nombre d'employés : _____ ¶

Années de début et de fin : _____ ¶

¶

Emploi-2¶

Titre du poste : _____ ¶

Secteur de l'organisation : _____ ¶

Nombre d'employés : _____ ¶

Années de début et de fin : _____ ¶

¶

Emploi-3¶

Titre du poste : _____ ¶

Secteur de l'organisation : _____ ¶

Nombre d'employés : _____ ¶

Années de début et de fin : _____ ¶

¶

En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre emploi actuellement? ¶

_____ ¶

¶

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval. N°d'approbation 2015-271/11-12-15. ¶

¶

→

→

INITIALES : _ ¶

FICHE SOCIODÉMOGRAPHIQUE
pour les représentantes et représentants d'organisations

Merci de prendre deux minutes de votre temps pour répondre à ce court questionnaire. Nous vous assurons que votre anonymat sera protégé.

Code de la participante ou du participant : _____

Groupe d'âge	<input type="checkbox"/> Moins de 30 ans	<input type="checkbox"/> 45 à 49 ans
	<input type="checkbox"/> 30 à 34 ans	<input type="checkbox"/> 50 à 54 ans
	<input type="checkbox"/> 35 à 39 ans	<input type="checkbox"/> 55 à 59 ans
	<input type="checkbox"/> 40 à 44 ans	<input type="checkbox"/> 60 ans et plus

Quel est le poste que vous occupez actuellement, le type/secteur de l'organisation où vous travaillez, et l'année où vous avez débuté cet emploi?

Titre du poste : _____

Secteur de l'entreprise : _____

Nombre d'employés : _____

Année de début dans ce poste : _____

**Guide d'entretien de groupe avec
les travailleuses occupant un emploi traditionnellement masculin**

1. Qu'est-ce qui vous a motivée à occuper cette profession/ce métier?
 - a. Au moment où vous avez fait votre choix professionnel
 - b. Ces motivations sont-elles les mêmes aujourd'hui?
 - c. Ont-elles changé?

2. Quels sont les principaux motifs qui peuvent expliquer votre maintien/votre progression dans cette profession/ce métier?
 - a. Motifs individuels
 - b. Motifs structurels
 - c. Motifs organisationnels
 - d. Motifs institutionnels
 - e. Motifs contextuels

3. Selon vous, quels sont les principaux enjeux et défis pour les femmes dans le métier/profession que vous occupez?

4. Quels sont les principaux obstacles rencontrés dans votre parcours professionnel?
 - a. Obstacles individuels
 - b. Obstacles structurels
 - c. Obstacles organisationnels
 - d. Obstacles institutionnels
 - e. Obstacles contextuels

5. Quel est, selon vous, le rôle que joue votre organisation dans votre parcours professionnel?

6. Quelles sont les pratiques organisationnelles qui favorisent votre progression/maintien dans cette profession/métier?
 - a. Mesures existantes
 - b. Mesures qui pourraient être mises en place

7. Quelles sont les pratiques organisationnelles qui entravent votre maintien/progression dans cette profession/métier?
 - a. Mesures existantes

8. Avez-vous d'autres commentaires, suggestions ou recommandations à faire sur le sujet?

Titre de la recherche : Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire

Guide d'entretien de groupe avec les organisations embauchant ou représentant des travailleuses occupant un emploi traditionnellement masculin

1. Selon vous, quels sont les principaux enjeux et défis pour les femmes qui occupent les professions/métiers dans votre secteur et/ou dans votre organisation?
2. Selon vous, qu'est-ce qui motive des femmes à occuper cette profession/ce métier?
3. Quels sont, selon vous, les principaux motifs (individuels, structurels, organisationnels, institutionnels et contextuels) qui peuvent expliquer l'augmentation et la rétention du nombre de femmes dans cette profession/métier?
 - a. Motifs individuels
 - b. Motifs structurels
 - c. Motifs organisationnels
 - d. Motifs institutionnels
 - e. Motifs contextuels
4. Selon vous, quels sont les obstacles rencontrés par les femmes dans cette profession/ce métier au sein de votre organisation?
 - a. Obstacles individuels
 - b. Obstacles structurels
 - c. Obstacles organisationnels
 - d. Obstacles institutionnels
 - e. Obstacles contextuels
5. Quel est, selon vous, le rôle de votre organisation dans le déroulement du parcours professionnel des femmes de cette profession/métier?
6. Quelles sont, selon vous, les pratiques organisationnelles qui favorisent l'augmentation et la rétention du nombre de femmes dans cette profession/métier?
 - a. Pratiques organisationnelles existantes
 - b. Pratiques organisationnelles qui pourraient être mises en place
7. Quelles sont, selon vous, les pratiques organisationnelles qui entravent l'augmentation et la rétention du nombre de femmes dans cette profession/métier?
8. Auriez-vous d'autres commentaires, suggestions ou recommandations à faire sur le sujet?

Annexe 7 – Certificat d’approbation du Comité d’éthique de la recherche de l’Université Laval



Vice-rectorat à la recherche et à la création
Comité d'éthique de la recherche

APPROBATION DE L'ÉTHIQUE

Projet de recherche impliquant des êtres humains ou
la consultation de renseignements personnels

Ce projet de recherche a été examiné en conformité avec les
Modalités de gestion de l'éthique de la recherche sur des êtres humains de l'Université Laval,
par le **Comité sectoriel plurifacultaire d'éthique de la recherche**

Projet intitulé : *Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire*


Nom du chercheur : Madame Sophie Brière

Numéro d'approbation : 2015-271 / 11-12-2015

Date de décision : 11 décembre 2015

Date d'expiration de l'approbation : 1^{er} janvier 2017

Après examen des informations et des documents qui lui ont été transmis, le Comité a constaté que ce projet respecte les principes d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Il prend acte de la confirmation écrite de la chercheuse à l'effet qu'elle a pris connaissance des mesures de suivi¹ associées à l'émission de l'approbation éthique de son projet et qu'elle accepte de les appliquer. Par conséquent, le Comité approuve ce projet pour un an.



Marc Lacoursière, vice-président
Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche

13 décembre 2015

Date

¹ Rappel des mesures de suivi au verso