Sous la direction de **Sophie Brière** 

# LES FEMMES DANS DES PROFESSIONS TRADITIONNELLEMENT MASCULINES



### LES FEMMES DANS DES PROFESSIONS TRADITIONNELLEMENT MASCULINES

### Sous la direction de **Sophie Brière**

## LES FEMMES DANS DES PROFESSIONS TRADITIONNELLEMENT MASCULINES



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



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



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



Révision: Sandra Guimont Mise en pages: Diane Trottier

Maquette de couverture: Laurie Patry

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

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

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

### Table des matières

| Kemerciements  | XVII |
|--|------|
| Introduction   | 1    |
| Pourquoi et comment étudier la rétention des femmes dans des métiers traditionnellement masculins  | 3    |
| Un cadre d'analyse commun et comparatif  | 9    |
| PARTIE 1 PROFESSIONS PROBLÉMATIQUES  |      |
| CHAPITRE 1  La progression des avocates en pratique privée: comment expliquer la résistance au changement et favoriser concrètement de nouvelles pratiques organisationnelles? | 15   |
| Anne-Marie Laflamme, Antoine Pellerin et Sophie Brière   |      |
| Introduction   | 15   |
| Une profession qui se féminise, mais qui demeure inégalitaire  | 15   |
| Des obstacles bien documentés  | 16   |
| L'existence de pratiques susceptibles de favoriser l'égalité   | 17   |
| Pourquoi la situation ne change-t-elle pas?  | 17   |
| Éléments méthodologiques   | 18   |
| Résultats  | 18   |
| La performance avant toute chose   | 18   |
| Des évaluations de rendement et une progression de carrière fondées sur des variables quantitatives  | 19   |
| Des attitudes et des exigences différenciées à l'égard des femmes  | 20   |
| C'est à l'individu de s'adapter et non à l'organisation  | 21   |
| Un modèle jugé performant et une absence de véritable remise en question   | 23   |
| Des percées prometteuses   | 24   |
| Conclusion   | 25   |
| De l'individuel à l'organisationnel et de l'informel au formel   | 26   |
| S'attaquer aux biais qui alimentent inconsciemment la résistance au changement   | 27   |
| L'égalité, une responsabilité partagée et une valeur à prioriser   | 29   |
| Médiagraphie   | 31   |
|  |      |

### **CHAPITRE 2**

| Les professeures en sciences et génie : rareté, sacrifices et compétition  | 33 |
|--|----|
| CLAIRE DESCHÊNES, VINCENT BELLETÊTE, EVE LANGELIER,<br>CAROL-ANNE GAUTHIER, DOMINIQUE TANGUAY ET SOPHIE BRIÈRE                       |    |
| Introduction   | 33 |
| Une sous-représentation des professeures en génie  | 33 |
| Une progression de carrière difficile  | 34 |
| Éléments méthodologiques   | 35 |
| Résultats  | 35 |
| Intérêt pour le secteur disciplinaire  | 36 |
| Enjeux et défis du recrutement   | 37 |
| Une carrière compétitive, plus difficile pour les femmes professeures  | 38 |
| Politiques d'égalité, diversité et inclusion et articulation travail-famille dans les universités                                    | 41 |
| Mesures proposées par les professeures et les gestionnaires  | 43 |
| Conclusion   | 45 |
| Médiagraphie   | 48 |
| CHAPITRE 3 Les femmes dans le secteur des finances: passer des stratégies individuelles à un changement de culture organisationnelle | 51 |
| HÉLÈNE LEE-GOSSELIN ET DOMINIQUE TANGUAY   |    |
| Introduction   | 51 |
| Portrait statistique de la situation des femmes dans le secteur des finances au Canada   | 52 |
| Éléments méthodologiques   | 55 |
| Résultats  | 56 |
| Enjeux et défis pour les femmes du secteur des finances  | 57 |
| Obstacles dans la carrière des femmes du secteur des finances  | 62 |
| Stratégies pour faciliter le maintien des femmes en finances   | 64 |
| Rôles des organisations dans la promotion de la place des femmes en finances   | 65 |
| Conclusion   | 67 |
| Médiagraphie   | 67 |

| CHAPITRE 4 Les policières au Québec: l'importance d'envisager une réforme organisationnelle   | •••••                                  |
|---|--|
| Antoine Pellerin, Sophie Brière, Anne-Marie Laflamme<br>et Julie Maude Laflamme   |  |
| Introduction  |  |
| Éléments méthodologiques  |  |
| Résultats   |  |
| La passion du métier  |  |
| Un métier pourtant difficile et stressant   |  |
| Les enjeux liés au soutien psychologique  |  |
| La problématique des horaires de travail  |  |
| Mobilité difficile entre les différents corps policiers   |  |
| Une mixité au travail plus ou moins évidente  |  |
| La perte de crédibilité associée à la maternité   |  |
| Des exigences différenciées envers les policières   |  |
| Des préjugés tenaces qui ne favorisent pas la progression des policiè   | eres                                   |
| Des pratiques organisationnelles fondées sur le « cas par cas »   |  |
| Conclusion  |  |
| Médiagraphie  |  |
| CHAPITRE 5 La carrière des femmes en coopération internationale: un parcours à démystifier  | ······································ |
| Introduction  |  |
| Éléments méthodologiques  |  |
| Résultats   |  |
| La formation universitaire  |  |
| L'ambivalence à poursuivre une carrière en DIAH   |  |
| Le début de carrière<br>Le choix (ou l'absence de choix) entre travail et famille<br>Limite des stratégies individuelles<br>Présence limitée des femmes en action humanitaire |  |
| Le privilège inhérent au fait d'être caucasienne  |  |

| L'intersection des rapports sociaux de sexe et d'âge: entre isolement,  |
|---|
| insécurité et harcèlement   |
| Le secteur communautaire comme alternative  |
| Consolidation de carrière   |
| Progression de carrière: roulement et occasions genrées   |
| Peu de femmes dans les positions et les espaces de décision   |
| Des mesures d'articulation travail-vie personnelle floues et méconnues: impact sur la progression et la rétention |
| Fin de carrière   |
| (Ré)intégration tardive au domaine du développement international   |
| Effets positifs de l'expérience professionnelle et personnelle  |
| Les préoccupations familiales, de santé et financières  |
| Renforcer et bonifier les pratiques organisationnelles de soutien   |
| à la progression et la rétention  |
| Conclusion  |
| Médiagraphie  |
| PARTIE 2  |
| PROFESSIONS À SURVEILLER  |
|   |
| CHAPITRE 6 Les ingénieures en sciences et en génie: enjeux et défis de l'université au marché du travail          |
| CLAIRE DESCHÊNES, VINCENT BELLETÊTE, EVE LANGELIER,   |
| CAROL-ANNE GAUTHIER, DOMINIQUE TANGUAY ET SOPHIE BRIÈRE   |
| Introduction  |
| Statistiques sur la présence et la progression des femmes en génie  |
| État de la recherche  |
| Éléments méthodologiques  |
| Résultats   |
| Les stagiaires en génie: motivations et obstacles   |
| Les femmes ingénieures  |
| Intérêt pour le secteur disciplinaire   |
| Embauche, intégration et rétention  |
| Présence de comportements sexistes ou «genrés»  |
| Harmonisation vie personnelle et vie professionnelle  |
| Promotion et progression  |
| Politiques organisationnelles d'équité et de diversité  |
| Conclusion  |
| Stagiaires, études, transition vers le marché du travail  |
| Ingénieures et gestionnaires  |
| Médiagraphie  |

| CHAPITRE 7 Féminisation des professions de la santé historiquement masculines: des changements dans la culture organisationnelle? | 137                               |
|---|-----------------------------------|
| ISABELLE AUCLAIR ET DOMINIQUE TANGUAY,<br>AMÉLIE DESCHENEAU-GUAY ET CATHERINE CYR WRIGHT  |                                   |
| Introduction  | 137                               |
| Des enjeux genrés relativement bien documentés  | 138                               |
| Éléments méthodologiques  | 141                               |
| Résultats   | 142                               |
| Une culture de la performance: la double tension que vivent les femmes  | 142                               |
| Les effets de l'opposition au changement: la reproduction du modèle traditionnel  | 145                               |
| Les réserves au changement: des stratégies essentiellement individuelles  | 148                               |
| Les stratégies organisationnelles: vers un changement qualitatif?   | 152                               |
| Conclusion  | 157                               |
| Médiagraphie  | 159                               |
| PARTIE 3  |                                   |
| PROFESSIONS EN TRANSFORMATION   |                                   |
| CHAPITRE 8  La mixité au travail comme facteur de progression et de rétention: l'exemple des services correctionnels québécois    | 165                               |
| Sophie Brière, Antoine Pellerin, Anne-Marie Laflamme<br>et Julie Maude Laflamme   |                                   |
| Introduction  | 165                               |
| Stress et épuisement professionnel  | 167                               |
| Conflit de rôle entre l'aide et le contrôle   | 167                               |
| Attitude hostile des hommes envers les femmes   | 168                               |
| Faible reconnaissance de l'organisation   | 168                               |
| Conciliation travail-famille  | 169                               |
| Tokenism  | 170                               |
|   |                                   |
| Éducation et attentes plus élevées  | 170                               |
| Éducation et attentes plus élevées<br>Mécanismes d'adaptation et de rétention   | <ul><li>170</li><li>171</li></ul> |

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

| $\sim$ L | 1 4 | T |   | 0 |
|----------|-----|---|---|---|
| υг       | НA  | ш | n | ອ |

| Défis pour des femmes cadres œuvrant dans les cégeps:<br>stratégies d'actions en zone de parité                                 | 191  |
|---|--|
| Liette Goyer, Lucie Héon, Geneviève Fournier et Adelle Simo   |  |
| Introduction  | 191  |
| Zone paritaire et ses déclinaisons selon le poste occupé en milieu collégial  | 192  |
| Féminisation des femmes cadres de ce milieu de travail  | 193  |
| Éléments méthodologiques  | 193  |
| Résultats   | 194  |
| Enjeux et défis actuels des femmes cadres et leurs représentants et représentantes dans les cégeps                              | 194<br>194<br>195<br>196<br>197<br>198<br>199<br>200<br>201<br>203 |
| Système de communication et mécanisme d'échanges entre les membres  | 204  |
| Conclusion  | 205  |
| Maintenir l'égalité et l'équité d'accès à un poste cadre  | 205  |
| Concilier les exigences du travail de cadres avec la responsabilité familiale   | 206  |
| Réviser la charge de travail  | 206  |
| Démontrer et affirmer ses compétences en gestion pour soi-même et pour les autres   | 207  |
| Assurer la défense des intérêts socioéconomiques, des conditions de travail et d'exercice des cadres                            | 207  |
| Exiger un environnement de travail exempt d'attitudes, de comportements sexistes et d'exigences différenciées en raison du sexe | 208  |
| Médiagraphie  | 209  |

| <b>CHA</b> | TE  |    | 40 |
|------------|-----|----|----|
| СПА        | ΙΙΓ | ۱E | ıυ |

| Des pratiques organisationnelles pour favoriser la rétention et la progression de carrière des inspectrices         | 211        |
|---|------------|
| Pierre-Sébastien Fournier, Sophie Brière, Antoine Pellerin,<br>Anne-Marie Laflamme et Amélie Keyser-Verreault       |            |
| Introduction  | 211        |
| Éléments méthodologiques  | 213        |
| Résultats   | 213        |
| L'importance d'élaborer des stratégies de recrutement et de gestion de carrière                                     | 214        |
| Réduire les risques inhérents au métier   | 216<br>217 |
| Adapter la rémunération globale et les conditions de travail à la réalité des employés et des employées             | 219        |
| Réaliser une transformation des dynamiques de travail   | 221        |
| Conclusion  | 223        |
| Médiagraphie  | 228        |
| Conclusion Démarche dynamique et transversale pour la progression et la rétention des femmes dans les organisations | 231        |
| L'importance d'un engagement organisationnel  | 233        |
| Adapter les processus de recrutement  | 233        |
| Revoir les processus de travail   | 234        |
| Mettre en place de bonnes conditions de travail   | 236        |
| Concilier travail et vie personnelle  | 236        |
| Améliorer le climat de travail et créer une culture d'égalité et de diversité                                       | 238        |
| Assurer un accompagnement individuel  | 239        |
| Adapter les processus liés aux postes de décision et aux spécialisations  | 241        |
| Transformation, inclusion et intersectionnalité   | 242        |
| Accompagnement des organisations et recherches multidisciplinaires  | 243        |
| Médiagraphie  | 245        |

### Liste des tableaux et des figures

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

### Remerciements

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

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

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

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

### Introduction

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

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

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

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

INTRODUCTION 3

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

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

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

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

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

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

INTRODUCTION 5

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

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

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

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

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

TABLEAU 1.1 Cadre d'analyse et variable de recherche

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