

L'ascension professionnelle
des femmes cadres à la
Ville de Montréal

Avis du Conseil des Montréalaises

déposé au conseil municipal
de la Ville de Montréal

Juin 2008



RECHERCHE ET RÉDACTION

Véronique Colas

COORDINATION

Guylaine Poirier

COMITÉ DE LECTURE

Nicole Boily, Claire Brassard, Véronique De Sève, Myrlande Pierre, Mair Verthuy

RÉVISION LINGUISTIQUE ET GRAPHISME

Louise-Andrée Lauzière

PAGE COUVERTURE

Rouleau · Paquin design communication

SECRÉTARIAT

Carole Deschênes

© Conseil des Montréalaises, 2008

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-7647-0749-4

Ce document a été adopté par les membres du Conseil des Montréalaises le 5 mai 2008.

CONSEIL DES MONTRÉALAISES

1550, rue Metcalfe, 14^e étage, bureau 1424

Montréal (Québec) H3A 1X6

Téléphone 514 872-9074

Télécopieur 514 868-5810

conseildesmontrealaises@ville.montreal.qc.ca

www.ville.montreal.qc.ca/conseildesmontrealaises

Présentation

du Conseil des Montréalaises

Créé en 2004, le Conseil des Montréalaises agit en tant qu'organisme consultatif auprès de l'Administration municipale en ce qui a trait à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la condition féminine. Il est composé de 15 membres qui proviennent de différents secteurs d'activité de la vie montréalaise de façon à refléter la diversité culturelle et sociale de la ville de Montréal. Parmi ses principales fonctions, il doit :

- a) conseiller et donner des avis au conseil municipal, au comité exécutif et aux conseils d'arrondissement, à la demande de ces derniers, sur tout dossier pouvant avoir un impact sur les conditions de vie des Montréalaises;
- b) fournir, de sa propre initiative ou à la demande du conseil municipal de Montréal, du comité exécutif ou d'un conseil d'arrondissement, des avis sur toute question relative à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la condition féminine, et soumettre ses recommandations;
- c) contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique cadre d'égalité entre les femmes et les hommes à la Ville de Montréal;
- d) solliciter des opinions, recevoir et entendre les requêtes et suggestions de toute personne ou tout groupe sur les questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la condition féminine;
- e) effectuer ou faire effectuer des études et des recherches qu'il juge utiles ou nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

Avec la création du Conseil des Montréalaises, la Ville de Montréal a marqué une étape importante dans ses actions à l'égard de sa population féminine et de la collectivité tout entière. Cela vient répondre à l'objectif de favoriser le développement d'une plus grande place pour les citoyennes dans une perspective de participation active à la vie publique montréalaise en tant que citoyennes, travailleuses ou élues.

Le Conseil des Montréalaises, à l'instar d'autres conseils existants, constitue un précieux outil démocratique et offre un espace d'expression distinct et dégagé des limitations et des contingences administratives. Il est à l'affût des idées, des courants de pensée, attentif aux tendances et à l'expression des citoyennes et des citoyens. Ses principaux axes d'intervention touchent à la présence des femmes en politique municipale et dans les diverses instances de la Ville, à la lutte à la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie de la population, aux conditions de travail des femmes à l'emploi de la Ville de Montréal et à l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans divers domaines de juridiction municipale.

Table des matières

Résumé de l'étude <i>L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal</i>	1
Introduction	5
1. Une culture de la gestion et de la carrière encore très empreinte du modèle traditionnel masculin	7
2. Considérer l'équité dans la planification de la main-d'œuvre	11
3. Introduire une meilleure transparence et équité dans les processus de dotation	17
4. Intégrer la conciliation famille-travail à la fonction de cadre	21
5. Développer des « réflexes d'égalité »	25
Conclusion	27
Appendice A : Liste des membres du Conseil des Montréalaises	29
Appendice B : Sommaire des recommandations	31
Bibliographie	35

Résumé de l'étude

L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal¹

Cette étude a été réalisée par Isabelle Marchand, chercheuse de l'UQÀM, pour le Conseil des Montréalaises, au cours de la période 2006-2008. Le présent avis s'appuie largement sur les résultats de cette recherche.

Depuis une quarantaine d'années, d'immenses progrès ont été réalisés en matière d'égalité entre les sexes. Toutefois, le bât blesse particulièrement lorsqu'on se penche sur la présence des femmes dans les lieux de pouvoir, que ce soit dans les instances politiques et juridiques ou dans les organisations publiques et privées. Effet frontière, plafond de verre (Morrison et al., 1987) ou ciel de plomb (Marry et Jonas, 2004), les femmes semblent toujours se buter à des obstacles qui freinent leur trajectoire vers le sommet de la hiérarchie organisationnelle. Or, dans un Québec contemporain, les valeurs d'égalité sociale s'imposent dorénavant comme un leitmotiv dans l'ensemble des discours sociopolitiques, incluant par le fait même les structures organisationnelles et leur sommet hiérarchique.

La présente recherche traite de l'ascension professionnelle des femmes cadres et des difficultés qui freinent leur mobilité verticale vers les directions supérieures de la Ville de Montréal. Notre étude, appréhendée à partir d'une théorisation des rapports sociaux de sexe dans les organisations, vise, d'une part, à vérifier et à mesurer la présence de difficultés diverses dans l'avancement hiérarchique des femmes cadres et, d'autre part, à investiguer, selon la perception des gestionnaires en poste, les conditions et les mesures qui permettraient d'atteindre l'égalité professionnelle dans les postes de direction et les fonctions supérieures. Sur le plan méthodologique, deux approches ont été privilégiées. La première, de nature quantitative, a été réalisée par l'entremise d'un questionnaire soumis à l'ensemble du personnel cadre² au printemps 2007. La deuxième méthode a pour sa part constitué en la réalisation d'entrevues semi-dirigées, de groupe et individuelles, auprès de 19 cadres, pour la plupart des cadres supérieurs et de direction.

¹ Ce résumé est tiré intégralement de l'étude du Conseil des Montréalaises *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*, mai 2008, p. 10-11.

² Excluant les états majors des services de pompiers et policiers de la Ville et les contremaîtres.

Si les résultats quantitatifs montrent que les participantes et participants apparaissent très favorables à l'acceptation des femmes dans le domaine de la gestion en général, ils mettent par ailleurs en lumière deux dynamiques dominantes à la Ville de Montréal qui entravent leur parcours ascendant, soit, premièrement, l'articulation famille-travail et son corollaire, la disponibilité – un signe indéfectible du dévouement à l'organisation – que requiert la fonction de cadre supérieur. En effet, dans une proportion de 69 % pour la conciliation famille-travail et de 57 % pour la disponibilité, les participantes ont identifié ce phénomène comme un obstacle dans leur carrière ascendante. Deuxièmement, selon la perception des participantes, 64 % d'entre elles estiment que les croyances stéréotypées à l'égard des femmes cadres, notamment celles ayant trait à leurs moindres compétences de gestionnaire, affectent leur mobilité verticale. Ce phénomène engendre divers effets, comme l'impression de devoir travailler davantage pour obtenir la même crédibilité et reconnaissance des pairs que les cadres masculins. En revanche, un nombre moindre de répondants remarquent la présence de préjugés ayant trait à la compétence et crédibilité des femmes; en effet, 38 % d'entre eux jugent que ce phénomène est présent, comparativement à 64 % de répondantes. Toutefois, ceux-ci conviennent en majorité, à 57 %, que l'articulation famille-travail représente une difficulté supplémentaire pour les femmes cadres lorsqu'il est question d'avancement hiérarchique.

La divergence d'opinions entre les femmes et les hommes teinte aussi le matériau qualitatif : en effet, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à remettre en question ou, dans certains cas, à vivement critiquer l'équité et la transparence du processus de dotation, l'influence des réseaux socioprofessionnels, ou l'incursion « du politique » dans ces mêmes procédés, et la réelle volonté politique de réduire les écarts en vue d'atteindre l'égalité professionnelle. Elles restent de plus davantage enclines à reconnaître les difficultés liées à l'articulation famille-travail, au phénomène de la stéréotypie sexuelle et au cantonnement des femmes dans les secteurs traditionnellement féminins (loisirs, culture, ressources humaines, etc.), symptômes d'une culture qu'elles jugent a priori masculine. Pour leur part, les cadres masculins estiment majoritairement qu'à la lumière des changements structurels qu'a connus la Ville de Montréal, les unités d'affaires ont dû s'adapter à un mode de gouvernance nouveau; il ne s'agirait ainsi que d'une question de temps et d'arrimage pour mettre en place « les meilleures pratiques » en matière de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, nombre d'entre eux considèrent que la décentralisation des pouvoirs apparaît comme une approche novatrice, plus démocratique et « près du citoyen », comparativement à l'ancien modèle organisationnel plus centralisé. En cela, le discours dominant pour contrer les inégalités entre les divers groupes cadres et assurer le respect des normes enchâssées dans la Charte de Montréal mise principalement sur la responsabilisation des unités d'affaires et l'imputabilité des cadres supérieurs, lesquels sont soumis à la reddition de comptes, notamment dans le cadre du Programme d'accès à l'égalité en emploi. Du même souffle, on réitère que la volonté politique demeure inébranlable puisque, somme toute, l'égalité sociale, c'est un « train en marche », un « processus irréversible ».

En termes de stratégies, une majorité de participantes et participants rejettent les mesures jugées « trop coercitives », telles que la mise en place de quotas, qui ne suscite guère d'intérêt. Dans un climat d'ores et déjà perçu sous tension par plusieurs cadres répondants en ce qui concerne toute action de « discrimination positive », les stratégies privilégiées pour favoriser l'insertion des femmes dans les postes de pouvoir mettent l'accent sur l'identification et la formation d'un bassin de femmes à « potentiel élevé », recrutées dans les niveaux inférieurs, en vue d'accéder aux hautes sphères à court et à moyen termes. Ces mesures tendraient à être déployées dans le cadre d'un futur programme de gestion de la main-d'œuvre et de la relève, qui serait actuellement sur la table à dessin. Finalement, en filigrane, il faudrait s'ingénier à favoriser la visibilité des femmes afin de mettre en relief leurs compétences de gestionnaire, ce qui contribuerait « au changement des mentalités ». En somme, il importe d'oblitérer les pratiques gestionnaires qui, trop souvent, vont de soi afin d'inculquer des « réflexes d'égalité », lesquels s'actualiseraient dans la succession des gestes quotidiens.

Sur le plan conceptuel, corollairement à nos postulats théoriques où nous montrions que le modèle dominant de la gestion et de la carrière n'apparaît pas neutre, mais étroitement associé aux caractéristiques assignées au sexe/genre masculin, notre analyse s'inscrit dans le même sillage. Plus précisément, nos résultats nous permettent de croire que le paradigme dominant de la gestion et de la carrière – bâti sur des valeurs et des normes dites masculines – façonne encore profondément la culture managériale de la Ville et continue d'informer les pratiques gestionnaires. En ce sens, sur le plan structurel, la division sexuelle du travail reste peu questionnée et concourt fortement à cette cristallisation du paradigme dominant de la gestion. Également, la différence qu'introduisent d'entrée de jeu les femmes en raison de leur appartenance sexuelle met en forme le phénomène de la stéréotypie sexuelle. Ainsi, minoritaires dans « une mer d'hommes », les processus cognitifs de différenciation/hiérarchisation des sexes deviennent opérants, ce qui concourt à l'émergence de stéréotypes sexuels. Toutefois, puisque les rapports de sexe à la Ville sont, à l'instar des femmes et des hommes, en mouvance, de nouvelles réalités et dynamiques s'enchevêtrent au modèle traditionnel. En d'autres mots, à l'aune des discours promouvant le changement de certaines pratiques organisationnelles, le paradigme dominant de la gestion ne peut rester statique; il devient davantage perméable à la résonance des impératifs d'égalité sociale véhiculés dans les organisations. En outre, sans pour autant disparaître, l'ancrage du modèle « masculin » de la gestion et de la carrière s'amenuise doucement, mais reste prégnant et en perpétuelle tension. Il vacille, d'une part, entre ses valeurs traditionnelles fondatrices et, d'autre part, entre l'émergence, encore timide mais imminente, d'un paradigme organisationnel plus ouvert sur la diversité des profils et des compétences promouvant, en toile de fond, une rhétorique d'égalité professionnelle et des chances pour tous les groupes sociaux.

Introduction

L'une des préoccupations du Conseil des Montréalaises, au regard du vaste dossier de la condition féminine, porte sur la Ville de Montréal en tant qu'employeur. Étant l'un des plus grands employeurs du secteur public au Québec (Ville de Montréal, 2008), Montréal a en l'occurrence un devoir d'exemplarité en matière d'égalité professionnelle et de gestion de la diversité.

Bien que de nombreux progrès aient été faits en la matière, beaucoup reste encore à faire. Cela est notamment le cas concernant la situation des femmes cadres qui sont particulièrement sous-représentées dans les postes supérieurs et de direction. Selon les données du Service du capital humain de la Ville de Montréal, les femmes représentaient 36 % des cadres en 2005. Cependant, au niveau de la haute direction, elles ne formaient plus que 10 % des cadres (Conseil des Montréalaises, 2008a). Ce constat a amené le Conseil des Montréalaises à entreprendre à l'automne 2006 une large étude sur la réalité des femmes cadres à la Ville de Montréal afin de comprendre plus en profondeur les causes de cette situation. Celle-ci mérite d'autant plus qu'on y prête attention qu'en étant présentes dans les postes de pouvoir, ces femmes contribuent à ce que soit davantage prise en compte la condition féminine par le politique et l'administration municipale, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. L'étude ainsi réalisée, dont le résumé est plus haut présenté, met en évidence les difficultés que les femmes cadres rencontrent dans leur ascension professionnelle ainsi que les conditions et mesures qui leur seraient favorables pour atteindre les postes de cadre supérieur et de direction. Pour plus de précisions, le Conseil des Montréalaises invite les lectrices et lecteurs à prendre connaissance de l'étude complète.

Les chapitres du présent avis s'inspirent des résultats de l'étude ainsi que de pratiques françaises, canadiennes et états-uniennes pour émettre des recommandations auprès du conseil municipal en vue de soulever les obstacles à l'ascension professionnelle des femmes cadres. Le premier chapitre de l'avis revient ainsi sur les principaux obstacles relevés dans l'étude et met en évidence, comme préalable à toute démarche en faveur de l'égalité professionnelle et de la gestion de la diversité, la nécessité d'une volonté politique et administrative affirmée. Les chapitres suivants présentent, quant à eux, quatre grands champs d'intervention identifiés par le Conseil des Montréalaises à l'intérieur desquels un ensemble de recommandations est énoncé en faveur de l'ascension professionnelle des femmes cadres. Il s'agit de la planification de la main-d'œuvre, des processus de dotation, de

la conciliation famille-travail et de la sensibilisation à l'égalité professionnelle et à la diversité dans les actions quotidiennes.

Comme l'avis s'appuie largement sur l'étude, des éléments de contenu en ont été tirés. Ils sont indiqués en italique dans le texte.

1 Une culture de la gestion et de la carrière encore très empreinte du modèle traditionnel masculin

[...] Malgré les avancées et les progrès accomplis par la Ville en matière d'égalité sociale, les femmes s'achoppent toujours à un plafond de verre lors de l'ascension professionnelle; celui-ci étant principalement dû à la persistance d'une culture ou d'un paradigme dominant, considéré masculin, de la gestion et de la carrière de gestionnaire (Conseil des Montréalaises, 2008b : 72).

Bien que la présence des femmes dans le milieu de la gestion soit acceptée de façon généralisée, l'étude révèle que celles-ci restent soumises à des normes, des valeurs, des us et coutumes organisationnels, historiquement construits sur la non-mixité, qui affectent leur ascension professionnelle. Il est en l'occurrence constaté un maintien de la stéréotypie sexuelle et de la division sexuelle du travail.

Ces résultats [...] permettent de constater que si un changement des mentalités s'est certes opéré depuis 30 ans, notamment parce que les femmes ont dûment conquis l'égalité de droits, en revanche, l'égalité de fait reste à être concrétisée puisque les inégalités entre les sexes persistent toujours (Conseil du statut de la femme, 2004; cité dans Conseil des Montréalaises, 2008b : 37).

La culture gestionnaire reste en effet empreinte de croyances stéréotypées à l'égard des femmes, que ce soit par rapport à leurs compétences, leur crédibilité, leur ambition personnelle ou leur émotivité.

Dans la culture gestionnaire dominante, le phénomène de la stéréotypie sexuelle continue d'informer les attitudes, les pratiques et les comportements professionnels qui sont utilisés pour nier ou mettre à l'épreuve les compétences et la crédibilité des femmes en tant que dirigeantes (Conseil des Montréalaises, 2008b : 65).

Aussi ont-elles à « travailler plus fort », à « performer davantage » que leurs collègues masculins pour être reconnues de leurs pairs et ainsi prétendre à un avancement hiérarchique. En outre, les rôles sociaux, façonnés par la division sexuelle du travail, demeurent prégnants dans la culture gestionnaire.

La fonction maternelle reste perçue, par la culture organisationnelle et ses dirigeants, comme étant incompatible avec les responsabilités, les engagements et la disponibilité que requièrent les postes de cadre de niveau supérieur (Landry, 1990b; cité dans Conseil des Montréalaises, 2008b : 63).

L'articulation famille-travail reste appréhendée majoritairement comme une problématique féminine (Conseil des Montréalaises, 2008b : 62).

Cette cristallisation des rôles sociaux crée un obstacle non négligeable à l'ascension professionnelle des femmes cadres.

De ces principaux constats, il appert que la Ville de Montréal doit travailler à amoindrir les résistances au changement de modèle dominant de la gestion et de la carrière, de façon à permettre une réelle égalité de chances entre les femmes et les hommes dans l'accès aux postes de cadre supérieur et de direction. Le Conseil des Montréalaises considère que cette démarche ne peut reposer uniquement sur des mesures gestionnaires discrétionnaires. Il apparaît essentiel que les hautes sphères politique et administrative reconnaissent la nécessité d'éliminer le plafond de verre et que des actions tangibles, promouvant des principes d'égalité professionnelle et de diversité, soient mises en œuvre en ce sens. Ceci apparaît d'autant plus important que la Ville de Montréal doit dorénavant composer avec une relève professionnelle qui tend davantage à vouloir *mener à la fois une carrière ascendante tout en fondant une famille, et ce, dans un contexte où la main-d'œuvre expérimentée s'étiole au gré du vieillissement de la population d'une part et, d'autre part, où le taux de scolarisation des filles augmente considérablement* (Conseil des Montréalaises, 2008b : 73).

Le Conseil des Montréalaises recommande donc en premier lieu :

RECOMMANDATION 1

R1 Que soit réaffirmée la volonté politique et administrative de la Ville dans la promotion de l'équité, et ce :

R1.1 tant à la Ville-centre qu'au niveau des arrondissements;

Si l'on souhaite que de véritables changements s'opèrent, l'engagement envers l'équité doit toucher toutes les unités d'affaires, du directeur général aux directrices et directeurs d'arrondissement.

R1.2 en s'imposant une responsabilité de résultats;

Parallèlement à la reddition de comptes à laquelle sont soumis les cadres supérieurs au niveau du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE), le Conseil des Montréalaises recommande, à l'exemple de l'entreprise IBM³, de rendre imputables les gestionnaires, en incluant l'équité comme objectif de performance prioritaire dans l'évaluation du rendement des cadres.

Le Conseil recommande également, comme cela est le cas à la Société de gestion des eaux de Paris⁴, de faire évaluer annuellement par les employé-e-s l'efficacité des actions entreprises et l'évolution des enjeux liés à l'équité.

R1.3 en tenant régulièrement informés ses employé-e-s;

Le Conseil des Montréalaises recommande, à l'exemple de la Banque de Montréal, de tenir son personnel informé sur les enjeux d'égalité professionnelle et de diversité à partir, par exemple, d'une section dédiée sur le site Intranet de la Ville, qui inclurait notamment un bilan des actions entreprises.

R1.4 en se dotant, conjointement au Programme d'accès à l'égalité en emploi, d'un ensemble de mesures officielles intégrées au système bureaucratique et appliquées de façon rigoureuse.

Selon la Commission sur le plafond de verre des États-Unis, les entreprises qui ont réellement réussi à briser ce plafond de verre ont développé un ensemble de mesures adaptées à la réalité de leur organisation et visant une double portée : l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble du personnel et une réponse aux besoins spécifiques des groupes discriminés dans leur ascension professionnelle (*U.S. Glass Ceiling Commission*, 1995 : 40).

Dans ce dernier cas, à l'instar des entreprises GM Canada⁵ et Bausch & Lomb⁶, un groupe de femmes cadres qui travaillerait spécifiquement sur la question de l'équité pourrait être créé afin de trouver des mesures concrètes pour promouvoir l'ascension professionnelle des femmes. Celui-ci pourrait en l'occurrence travailler en lien étroit avec les ressources humaines de la Ville.

Le Conseil des Montréalaises a en outre identifié plusieurs mesures favorisant l'ascension professionnelle des femmes cadres; elles sont présentées dans les chapitres suivants.

³ IBM est une entreprise de produits et services informatiques.

⁴ La Société de gestion des eaux de Paris est une société d'économie mixte chargée de la production et du transport de l'eau potable de la Ville de Paris.

⁵ GM Canada est un fabricant de véhicules automobiles.

⁶ Bausch & Lomb est une entreprise de soins pour les yeux.

2 Considérer l'équité dans la planification de la main-d'œuvre

Comme l'exprimait un gestionnaire, un des enjeux dans une grande structure comme celle de la Ville, c'est de trouver de quelle façon on peut mettre en valeur les réalisations des femmes, leurs réussites et leurs compétences pour qu'elles accèdent à des postes supérieurs (Conseil des Montréalaises, 2008b : 57).

L'un des principaux obstacles que les femmes cadres rencontrent dans leur ascension professionnelle consiste en la moindre reconnaissance et considération de leurs compétences ainsi que de leur crédibilité en tant que gestionnaire par leurs pairs. Il y a lieu d'agir sur cet aspect, en s'appuyant notamment sur l'outil existant qu'est la planification de la main-d'œuvre.

Le Conseil des Montréalaises recommande à cet égard :

RECOMMANDATION 2

R2 Que la relève potentielle soit identifiée chez le personnel féminin, et ce :

R2.1 en tenant compte du style de leadership propre aux femmes;

« Pour accéder aux postes les plus élevés d'une organisation, une personne doit franchir avec succès plusieurs étapes dont la sélection, l'avancement, l'évaluation du rendement et si possible la détermination du potentiel nécessaire pour un développement rapide de son leadership. Chacune de ces étapes, et en particulier celles aux niveaux les plus élevés, est influencée par la représentation générale de ce qu'est un leader » (Alimo-Metcalf, 2007 : 15).

Or, plusieurs études mentionnent que les concepts du leadership semblent être quelque peu différents pour les femmes et pour les hommes, les premières s'illustrant davantage dans un style de leadership dit « transformationnel » et les seconds dans un style dit « transactionnel » (Alimo-Metcalf, 2007 : 20).

« Le leadership transactionnel se limite aux transactions nécessaires entre leader et subordonnés, sans relation affective. Le leader réagit à une situation, soit pour récompenser les bonnes performances ou sanctionner celles qui ne le sont pas. [...] Les employés cherchent dans ce cas à atteindre des objectifs personnels plutôt qu'à donner la priorité à ceux de l'organisation » (Burns, 1978; cité dans Alimo-Metcalfe, 2007 : 7).

« Le leadership transformationnel cherche à transformer les comportements. La relation affective authentique qui s'installe entre le gestionnaire et ses employés les incite à transcender leurs projets individuels au nom d'une vision commune et les motive à atteindre un rendement supérieur aux attentes. La performance remarquable qui en résulte tient à l'une, l'autre ou même à plusieurs des quatre composantes suivantes : l'influence idéalisée (y compris le charisme), la motivation à se surpasser, la stimulation intellectuelle pour aborder les problèmes et la considération pour autrui » (Bass, 1985; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Howell et Avolio, 1993; cités dans Alimo-Metcalfe, 2007 : 7).

Le Conseil des Montréalaises recommande donc de s'assurer que l'identification des compétences recherchées pour chacun des niveaux hiérarchiques – dans le cadre du programme de gestion des compétences pour les cadres – s'appuie sur une vision du leadership qui tienne compte du style de direction que l'on retrouve particulièrement chez les femmes dirigeantes.

Pour en déterminer les caractéristiques, le Conseil préconise l'application du concept de rétroaction 360 degrés à plusieurs évaluateurs. Il s'agit d'un processus de repérage du leadership qui « s'appuie sur les évaluations des compétences, des qualités ou des dispositions personnelles du gestionnaire et examine la relation entre les perceptions du gestionnaire et celles de son patron, de ses collègues et de ses employés » (Alimo-Metcalfe, 2007 : 20). Il comporte notamment « des évaluations du style du gestionnaire par ses collaborateurs ou ses subordonnés et des effets de ce style sur leur motivation, leur satisfaction et leur rendement » (Alimo-Metcalfe, 2007 : 20). Ce concept a été introduit dans les organisations depuis de nombreuses années, notamment dans le domaine de l'éducation au Royaume-Uni pour la nomination des professeurs (Alimo-Metcalfe, 2007 : 33).

R2.2 en tenant compte du cheminement non linéaire des femmes dans leur parcours professionnel.

La sphère familiale, particulièrement la maternité, impose des ruptures dans le parcours professionnel des femmes. Celles-ci peuvent peiner « à mener une ascension linéaire ou à se

mouler dans le “rythme idéal”⁷ des exigences liées à la profession [de cadre] » (Guillaume et Pochic, 2007 : 86; cité dans Conseil des Montréalaises, 2008b : 63).

Aussi, le Conseil des Montréalaises recommande, à l'exemple de la banque BNP Paribas, de privilégier le critère de l'expérience professionnelle à celui de limite d'âge ou d'années d'expérience pour la détection des cadres potentiels afin de favoriser l'ascension professionnelle des femmes qui, dû à la grossesse, peuvent entreprendre une carrière de gestionnaire plus tardivement.

RECOMMANDATION 3

- R3 Que la Ville s'assure d'offrir à la relève potentielle les outils nécessaires pour accéder à des postes de cadre supérieur et de direction.

Le Conseil des Montréalaises recommande à cet effet que les candidates et candidats à la relève puissent développer leur propre plan de développement professionnel, sur la base du programme de gestion de compétences pour les cadres. Un gestionnaire de carrière des ressources humaines ou, à l'exemple de l'entreprise Kraft⁸, un *coach* pourrait les soutenir dans cette démarche. À l'instar de l'entreprise Stentor Resources Centre⁹, les différents outils sur lesquels les personnes candidates à la relève s'appuieraient pour mettre en application leur plan pourraient être conçus par des femmes cadres, assurant ainsi le développement d'un programme sensible aux obstacles que rencontrent les femmes dans leur cheminement de carrière¹⁰.

⁷ Dans un article intitulé « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », les auteures mentionnent que « le rythme idéal de la carrière requiert un investissement fort les quinze premières années pour atteindre les premiers échelons de l'encadrement dirigeant avant 40 ans. [...] Ce qui implique que la détection du potentiel [des cadres] doit avoir lieu avant 35 ans » (Guillaume et Pochic, 2007 : 6; cité dans Conseil des Montréalaises, 2008b : 63).

⁸ Kraft est une compagnie de production et de distribution alimentaire.

⁹ Stentor Resources Centre offre des services de marketing et d'ingénierie aux compagnies de téléphonie.

¹⁰ Il pourrait s'agir du même groupe de femmes cadres mentionné à la recommandation R1.4.

La relève potentielle pourrait notamment disposer des outils suivants dans l'atteinte des objectifs mis de l'avant dans son plan de développement professionnel :

◇ Activités de formation

Parmi les différentes formes que ces activités peuvent prendre, le Conseil des Montréalaises suggère celles-ci :

- soutenir le perfectionnement des compétences par la formation continue;
- développer, au besoin, des programmes de formation spécifique avec une ou des écoles, comme cela se fait déjà dans le secteur des sports et loisirs;
- afin d'outiller les femmes pour atteindre un meilleur succès professionnel, offrir, à l'exemple de l'entreprise Alcatel¹¹, une formation¹² traitant des sujets suivants : comprendre les règles informelles de la culture d'entreprise propre aux hommes; faire reconnaître sa valeur et ses réalisations; dépasser les stéréotypes; trouver l'équilibre vie privée/vie professionnelle; utiliser les techniques de leadership;
- Permettre la réalisation de ces activités durant les heures de travail ou par l'entremise de congés de formation.

◇ Activités de soutien (mentorat)

Ce type d'activités constitue une pratique de développement de carrière employée dans plusieurs entreprises en vue de développer, entre autres, les habiletés de gestion de la relève et une meilleure connaissance de la culture organisationnelle ainsi que de favoriser l'apprentissage « du politique ». La Commission sur le plafond de verre des États-Unis souligne que les activités de soutien les plus efficaces sont des activités formelles qui sont accessibles à une majorité. En outre, dans le cas de programmes de mentorat, ceux-ci devraient idéalement inclure les éléments suivants : « 1. Objectifs liés à un but d'affaires; 2. Appui de la haute direction; 3. Planification stratégique (incluant des directives et de la formation); 4. Engagement du mentor; 5. Participation volontaire; et 6. Contrôle et évaluation » (*U.S. Glass Ceiling Commission*, 1995 : 45).

¹¹ Alcatel offre des produits et services de télécommunication.

¹² Dans le cas d'Alcatel, il s'agit d'une formation en ligne sur Internet (*e-learning*).

Le Conseil des Montréalaises préconise par ailleurs de donner la possibilité aux personnes candidates à la relève de choisir d'entreprendre de telles activités selon une formule mixte ou non mixte, les deux ayant leurs avantages respectifs. Parmi les différentes formes que ces activités peuvent prendre, le Conseil suggère celles-ci :

- recruter des cadres supérieurs et de direction en fin de carrière ou retraités, auxquels des conditions d'exercice particulières ont été offertes pour une période de transition, afin qu'ils apportent une assistance professionnelle et fassent graduellement un « transfert d'expertise » auprès des plus jeunes;
- organiser des journées de maillage entre des cadres d'expérience et des candidates et candidats à la relève;
- susciter la création de groupes de codéveloppement, soit la rencontre de cadres de différentes anciennetés sur une base régulière (tous les deux mois par exemple). Ces rencontres consistent à partager les difficultés que ceux-ci peuvent rencontrer dans leurs tâches quotidiennes et développer ainsi leurs compétences entre pairs par une démarche orientée vers la résolution des problèmes. En plus de permettre un transfert d'expertise, ce type d'activités offre également aux cadres la possibilité d'élargir leur réseau socioprofessionnel. À l'exemple de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), de tels groupes peuvent être animés par un conseiller en ressources humaines sénior formé à cette approche (ou un *coach* certifié) afin de faciliter les échanges et les apprentissages.

◇ Activités d'apprentissage par l'action

Nombre de témoignages mettent l'accent sur la promotion de la visibilité des femmes afin, entre autres, d'optimiser la reconnaissance de leurs compétences de gestionnaire et leur crédibilité auprès des pairs (Conseil des Montréalaises, 2008b : 71).

Dans cette logique de « rendre les femmes plus visibles », une des pistes de solution émises, qui apparaît aussi corollaire aux propositions de mentorat/coaching, c'est d'offrir aux femmes cadres des opportunités « de sortir », « d'aller en lieu et place du patron », « de se frotter à plus haut que soi » (Conseil des Montréalaises, 2008b : 57).

Les activités d'apprentissage par l'action constituent à cet égard des outils intéressants à développer. Parmi les différentes formes que ces activités peuvent prendre, le Conseil des Montréalaises suggère celles-ci :

- développer des stages pratiques de gestion, soit l'assignation temporaire à une fonction supérieure, à l'exemple du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) de la fonction publique fédérale;
- faire participer les candidates et candidats à la relève à des activités destinées aux cadres supérieurs et de direction, comme des colloques, des déjeuners-causeries, etc.

3 Introduire une meilleure transparence et équité dans les processus de dotation

[...] Les critiques ayant trait aux processus de dotation [...] font l'objet d'opinions variées, voire contradictoires. D'un côté, la plupart des cadres supérieurs interrogés affirment que, de façon générale, les règles de dotation sont appliquées; les écueils relevés seraient davantage dus au changement structurel qu'a connu la Ville. Ainsi, avec un peu de temps et d'accoutumance à la restructuration municipale, on souhaite développer « les meilleures pratiques » en matière de gestion des ressources humaines. D'un autre côté, ce sont majoritairement les femmes, dans les entrevues, qui déplorent le manque d'équité et de respect du processus de gestion des ressources humaines; ce sont également elles qui demeurent le plus critiques face à l'incursion du politique dans les promotions menant à des postes de direction et supérieurs (Conseil des Montréalaises, 2008b : 60).

Plusieurs femmes, dont celles issues de communautés culturelles, peuvent en effet se sentir lésées par rapport à l'évaluation de leur profil professionnel quand vient le temps pour elles d'être promues. Les critiques portées par les femmes consultées lors de l'étude appellent notamment au développement d'outils uniformisés ainsi qu'à leur application rigoureuse, de façon à assurer transparence et équité dans les processus de dotation. La Commission sur le plafond de verre des États-Unis relève en outre que les entreprises ayant obtenu le plus de succès quant à l'ascension professionnelle des femmes ont adopté certaines stratégies pour assurer leur promotion.

Le Conseil des Montréalaises recommande en ce sens :

RECOMMANDATION 4

R4 Que les procédés de recrutement soient réalisés en toute transparence et reflètent un souci d'équité, particulièrement en ce qui concerne :

R4.1 l'accès à l'information;

L'étude révèle que certaines étapes du processus de recrutement ne se déroulent pas toujours de façon transparente. Cela est notamment le cas dans la phase de recherche de

candidates et candidats pour les postes supérieurs ou de direction. Il arrive en effet que la promotion des postes s'effectue de façon informelle, par l'intermédiaire des réseaux socioprofessionnels par exemple. Or, l'étude souligne que les femmes sont peu présentes au sein de ces réseaux. Aussi, n'ont-elles pas toujours accès aux offres de promotion.

Afin de régler cette situation, le Conseil des Montréalaises recommande que les descriptions de postes cadres soient systématiquement affichées et disponibles à toutes et à tous.

R4.2 la composition du comité de sélection.

Les comités de sélection ne comportent pas tous un membre féminin lors des processus de dotation. Dans une perspective de promotion de l'équité au sein de ces processus, une présence féminine systématique constituerait pourtant un premier pas.

Le Conseil des Montréalaises recommande donc que la constitution de comités de sélection paritaires soit exigée pour les postes cadres.

RECOMMANDATION 5

R5 Que les modalités de recrutement promeuvent une égalité de chances entre les hommes et les femmes, notamment en ce qui a trait :

R5.1 aux critères de sélection;

« Il faut aussi revoir les critères dans l'affichage [des postes]. Quand on nous demande d'avoir dix ans d'expérience comme membre d'un conseil d'administration, aucune femme ne pourra remplir cette condition. Il faut revoir cela » (une cadre de direction, citée dans Conseil des Montréalaises, 2008b : 55).

Comme il a été précédemment soulevé pour l'identification de la relève potentielle, le Conseil des Montréalaises considère important d'évacuer toutes formes de discrimination dans l'évaluation des personnes qui souhaitent devenir cadres. Les critères de sélection pour ces postes devraient en ce sens s'appuyer sur des profils de compétence qui considèrent, entre autres, une vision du leadership intégrant les qualités propres au style transformationnel.

Le Conseil recommande à cet effet de revoir les critères de sélection, soit les descriptions et les exigences liées aux postes cadres, afin d'éliminer les éléments discriminants pour les

femmes et les catégories minoritaires. Il serait par ailleurs souhaitable que ces critères, du moins les principaux, soient clairement présentés lors de l'affichage du poste.

De plus, considérant que les candidates et candidats retenus assureront les postes de cadre supérieur ou de direction, et donc se devront de promouvoir l'équité, il apparaît judicieux de pouvoir juger de leur sensibilité à l'égalité professionnelle et à la gestion de la diversité.

Aussi, à l'instar de la Société de gestion des eaux de Paris, le Conseil des Montréalaises préconise l'instauration d'une épreuve de « management éthique » lors des évaluations, c'est-à-dire une épreuve qui met la candidate ou le candidat en situation de discrimination ou de sexisme¹³.

R5.2 à la sélection des candidatures.

À compétences égales, les candidates aux postes supérieurs ou de direction doivent pouvoir prétendre à une même égalité de chances d'avancement que leurs homologues masculins.

Aussi, à l'exemple de la banque Dexia, le Conseil des Montréalaises recommande d'exiger une parité hommes/femmes dans les candidatures retenues pour les entrevues.

¹³ Dans le cas de cette entreprise, « les candidats doivent résoudre, devant un jury paritaire, une étude de cas comportant notamment des situations de discriminations ou de sexisme. Cette épreuve compte pour 1/4 de la note finale » (Eau de Paris, février 2005 : 2).

4 Intégrer la conciliation famille-travail à la fonction de cadre

[...] La famille et les responsabilités inhérentes, qui incombent majoritairement aux femmes, se posent en termes de défis et d'obstacles dans la carrière ascendante des femmes (Conseil des Montréalaises, 2008b : 45).

Que ce soit pour les enfants, les responsabilités domestiques ou celles liées aux soins des proches en perte d'autonomie, cela influence souvent la disponibilité qu'elles [les femmes] peuvent offrir à l'organisation. Or, la disponibilité démontrée reste fréquemment signe du dévouement et de la fidélité envers l'organisation; la culture gestionnaire en général, et celle de la Ville en l'occurrence, semble valoriser une « disponibilité à outrance », plusieurs heures supplémentaires, « des 50-60 heures » dans les hautes directions selon l'opinion de plusieurs cadres répondants, et ce, en raison de la prédominance d'une « culture de l'urgence » (Conseil des Montréalaises, 2008b : 46).

Cette culture organisationnelle tend non seulement à écarter les femmes des postes supérieurs ou de direction, sur la base de leur moindre disponibilité et « fiabilité » du fait de leur rôle social, mais aussi à les en dissuader puisqu'elle rend difficile la conciliation des sphères professionnelle et privée. À cet effet, la Ville de Montréal a tout intérêt à considérer cette réalité puisque non seulement les femmes, mais les jeunes hommes *se montrent davantage intéressés que leurs aînés à s'impliquer au sein de la sphère privée et, par ricochet, plus préoccupés par la notion de l'articulation famille-travail et sensibles aux mesures organisationnelles déployées en ce sens* (Conseil des Montréalaises, 2008b : 45). Il y aurait donc lieu que la Ville promeuve de nouvelles valeurs organisationnelles dans la culture gestionnaire, plus ouvertes à l'égard de la famille.

Selon l'avis de divers cadres, il serait important de « déconstruire l'idée de la disponibilité à 100 % en agissant sur les valeurs organisationnelles », notamment la prémisse selon laquelle la compétence et l'efficacité seraient calculables en heures passées dans l'organisation. En outre, une sensibilisation à une nouvelle organisation du travail, basée sur « un principe de vie plus équilibrée » et, en cela, une meilleure promotion de l'articulation famille-travail au sein de la Ville, apparaît comme une action susceptible de rallier tant les femmes que les hommes, particulièrement celles et ceux des « jeunes générations » (Conseil des Montréalaises, 2008b : 46).

Le Conseil des Montréalaises recommande en ce sens :

RECOMMANDATION 6

R6 Que la Ville reconnaisse d'emblée les heures excédant la semaine régulière.

Cette reconnaissance peut, par exemple, se traduire par la mise en place d'un procédé de compensation des heures excédant la semaine régulière, réalisées lors des périodes plus intenses de travail au cours de l'année. Cette compensation pourrait notamment venir alimenter une banque de congés dédiés à la famille (tel que développé plus loin).

RECOMMANDATION 7

R7 Que soit facilitée l'organisation du temps de travail.

Parmi les différentes formes que cela peut prendre, le Conseil des Montréalaises suggère celles-ci :

- à l'exemple de l'entreprise Johnson & Johnson¹⁴, permettre l'accès à des horaires flexibles;
- permettre le développement du temps partiel choisi;
- permettre l'aménagement du temps de travail lors des rentrées scolaires, comme cela se fait à la banque HSBC France;
- éviter les réunions tardives.

Dès 1993, la Banque de Montréal réalisait à ce propos un guide, *Flexing Your Options*, gagnant de plusieurs prix, qui fait la promotion de diverses mesures visant à permettre une organisation flexible du temps de travail de façon à répondre aux besoins des familles.

¹⁴ Johnson & Johnson offre des produits de soins personnels et hygiéniques.

RECOMMANDATION 8

R8 Que la Ville se dote de formules de congés et de compensations adaptées aux besoins des familles.

Parmi les différentes formes que cela peut prendre, le Conseil des Montréalaises suggère celles-ci :

- permettre l'accumulation d'une banque de vacances ou autres congés non utilisés, dédiés à la famille, de façon à pouvoir prendre soin des proches lorsque la situation le requiert (maladie, congé scolaire, etc.);
- développer un service qui aide les employé-e-s à trouver une garderie appropriée pour leurs enfants (comme chez Johnson & Johnson) lorsque celle de la Ville ne peut convenir;
- à l'exemple du Centre de formation industrielle¹⁵, prendre en charge une partie des frais de garde hors des heures régulières de travail ou pendant une absence prolongée du domicile;
- développer, en partenariat avec des organismes de loisirs, des programmes de camp de jour facilitant la concordance des horaires de travail des cadres avec ceux des activités de leurs enfants, tel qu'on peut le voir à GM Canada¹⁶;
- proposer, comme à l'entreprise hôtelière Novotel, un service de conciergerie qui offre aux employé-e-s des prestations professionnelles comme le nettoyage à sec, le développement de photos, la réalisation de réservations, de prise de rendez-vous, d'achats, de livraisons, etc.

¹⁵ Le Centre de formation industrielle offre des services spécialisés dans la formation d'employés et de formateurs, la conception de manuels de formation illustrés ainsi que dans l'élaboration de stratégies et d'outils d'évaluation.

¹⁶ GM Canada a en l'occurrence développé un programme de camp de jour d'été en partenariat avec le YMCA comprenant une planification des activités allant de 6 h jusqu'à 18 h.

RECOMMANDATION 9

- R9 Que soit considérée la conciliation famille-travail dans le cheminement de carrière des cadres.

Diverses mesures peuvent être développées afin que les périodes d'absence du travail, dues notamment aux congés parentaux, ne nuisent pas à l'ascension professionnelle des cadres ou des candidates et candidats à la relève. Parmi celles existantes, le Conseil des Montréalaises suggère celles-ci :

- à l'exemple des banques Société générale et BNP Paribas, développer des mesures d'accompagnement d'absences de longue durée telles qu'un entretien de départ et de retour pour aménager les conditions de travail;
- prévoir des formations de reprise d'emploi au retour d'un congé de longue durée, dans le cas où plusieurs changements importants sont intervenus pendant l'absence de l'employé-e, comme cela est le cas à la banque Société générale.

5 Développer des « réflexes d'égalité »

[...] Développer des « réflexes d'égalité » dans le travail quotidien [...] aurait un impact certain sur le changement des mentalités souhaité, lequel se matérialiserait notamment par l'érosion des préjugés et des stéréotypes à l'endroit des femmes (Conseil des Montréalaises, 2008b : 71).

En travaillant à « développer la confiance, l'acceptation et la tolérance intergroupe et, finalement, la compréhension intergroupe » (Beaton, McKay et Rouleau, 2007 : 89), l'ascension professionnelle des femmes cadres ne peut en être que favorisée.

Le Conseil des Montréalaises recommande finalement :

RECOMMANDATION 10

R10 Que soit favorisé le développement d'une sensibilité à l'égalité professionnelle et à la diversité dans les actions quotidiennes des cadres dirigeants.

Ceci peut prendre des avenues variées. Le Conseil des Montréalaises suggère notamment :

- d'encourager la mixité dans les équipes de travail, les comités, etc.
- de renouveler ou, si cela l'exige, de renforcer la formation du personnel.

La Commission sur le plafond de verre des États-Unis relève notamment trois éléments que l'on retrouve dans les formations à la diversité les plus efficaces : « l'ensemble des employé-e-s y participe; ces formations ne divisent pas les employé-e-s selon leur secteur d'activités; et les personnes les plus concernées, femmes et minorités, participent aussi à ces formations » (*U.S. Glass Ceiling Commission, 1995 : 41*).

Parmi les entreprises qui ont développé de telles formations, on peut citer :

- les entreprises Dexia et IBM, qui sensibilisent leurs employé-e-s à la diversité notamment à travers une vidéo qui, chez IBM, s'intitule : *Valuing Diversity : A Competitive Advantage*;
- la Société de gestion des eaux de Paris et la banque HSBC France, qui offrent une formation spécialement conçue pour les cadres comportant une étude de cas et des jeux de rôle portant sur la diversité et l'égalité hommes/femmes;
- la Banque de Montréal, qui a développé une formation obligatoire de cinq jours pour les cadres, *Managerial Leadership Week*, qui vise à développer des compétences en matière de gestion de la diversité et de l'égalité. Un soutien est également offert par la banque, de façon régulière, pour aider les cadres à résoudre des enjeux et problèmes concernant ces questions;
- cette même banque offre aussi de courtes formations sur la diversité sur une base continue, notamment à l'heure du dîner, afin de poursuivre la démarche de sensibilisation et informer par ailleurs les employé-e-s des bonnes pratiques à adopter sur le plan du style de vie, de la santé, de la gestion du stress, etc.;
- la compagnie d'assurances La Macif, qui organise des séminaires non mixtes, animés par des spécialistes (sociologues et psychologues du travail), sur la question de l'égalité professionnelle et des barrières à l'ascension professionnelle des femmes, en vue notamment d'identifier ces barrières et de recueillir des propositions pour améliorer l'égalité professionnelle;
- certaines entreprises offrent aussi des formations à la communication interculturelle en vue de contrer les problèmes de mésinterprétation que la présence de femmes et de minorités peut engendrer, en venant « briser » la communication uniforme du groupe majoritaire, c'est-à-dire les « hommes blancs ».

Pour sa part, Procter & Gamble¹⁷ forme non seulement l'ensemble de son personnel à la question de la diversité, mais tente aussi de créer un environnement où les différences individuelles et culturelles sont célébrées et valorisées.

¹⁷ Procter & Gamble est une entreprise de produits d'hygiène personnelle et pour la maison.

Conclusion

En tant qu'administration municipale, la Ville de Montréal se doit d'offrir les meilleurs services à ses citoyennes et citoyens et être représentative des populations qu'elle dessert. Aussi, comme employeur, est-il de son intérêt et de son devoir d'assurer l'équité dans l'accès à l'emploi, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

L'étude réalisée et le présent avis font le constat que les femmes cadres se butent toujours à un plafond de verre lors de leur ascension professionnelle. Bien que l'égalité de droit soit dûment conquise, notamment au travers du règlement du dossier de l'équité salariale et de l'application d'un programme permanent d'accès à l'égalité en emploi, l'égalité de fait reste à être concrétisée. Les femmes cadres se butent dans leur avancement hiérarchique à de subtils obstacles dus notamment au maintien de la stéréotypie sexuelle et de la division sexuelle du travail dans la culture managériale.

La Ville de Montréal doit s'attaquer à briser ce plafond de verre en réaffirmant, avant toute chose, une volonté politique et administrative à l'égard de l'équité. Cet engagement doit être pris autant par la Ville-centre que par les arrondissements et s'accompagner d'actions tangibles qui promeuvent les principes d'égalité professionnelle et de diversité, dont l'une des premières consisterait à se donner une responsabilité de résultats. Si l'on souhaite que de véritables changements s'opèrent, ces actions doivent en outre être multisectorielles et concilier des mesures universelles et catégorielles, c'est-à-dire des mesures qui profitent à toutes et à tous ainsi que des mesures ciblant les groupes discriminés, dans notre cas, les femmes cadres. Ces actions doivent être portées vers plusieurs domaines. Le Conseil des Montréalaises en a identifié quatre, soit la planification de la main-d'œuvre, les processus de dotation, la conciliation famille-travail et la sensibilisation à l'égalité professionnelle et à la diversité dans les actions quotidiennes. Les membres espèrent que les recommandations s'y rapportant seront considérées avec soin par le conseil municipal et que celui-ci étudiera sérieusement les actions à entreprendre afin d'éliminer les obstacles et que soit favorisée l'ascension professionnelle des femmes cadres.

Les organisations font actuellement face à des défis pour lesquels les femmes ont des atouts. De nombreuses études ont démontré les effets positifs de la présence des femmes sur la performance des organisations (Achin, Meda, Wierink, 2005; Catalyst, 1998). La diversité

qu'elles apportent au sein d'une équipe de travail favorise la créativité et l'innovation. En outre, leur présence dans les hautes sphères supérieures engendre une meilleure gestion du temps et de la qualité de travail des employé-e-s et constitue un des facteurs qui favorisent la rentabilité des organisations. En s'assurant du développement d'une culture de la gestion et de la carrière qui représente les valeurs et les points de vue d'une société inclusive et diversifiée, la Ville de Montréal en récoltera tous les profits.

Appendice A

Liste des membres du Conseil des Montréalaises

Présidente

Nicole Boily

Vice-présidentes

Myrlande Pierre

Charlotte Thibault

Conseillères

Fifamé Alahassa

Caroline Bourgeois

Claire Brassard

Danielle Casara

Véronique De Sève

Ginette Drouin-Busque

Emmanuelle Hébert

Rosa Pires

Brigitte Venne

Mair Verthuy

Appendice B

Sommaire des recommandations

RECOMMANDATION 1

R1 Que soit réaffirmée la volonté politique et administrative de la Ville dans la promotion de l'équité, et ce :

R1.1 tant à la Ville-centre qu'au niveau des arrondissements;

R1.2 en s'imposant une responsabilité de résultats;

Parallèlement à la reddition de comptes à laquelle sont soumis les cadres supérieurs au niveau du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE), le Conseil des Montréalaises recommande de rendre imputables les gestionnaires, en incluant l'équité comme objectif de performance prioritaire dans l'évaluation du rendement des cadres.

Le Conseil recommande également de faire évaluer annuellement par les employé-e-s l'efficacité des actions entreprises et l'évolution des enjeux liés à l'équité.

R1.3 en tenant régulièrement informés ses employé-e-s;

R1.4 en se dotant, conjointement au Programme d'accès à l'égalité en emploi, d'un ensemble de mesures officielles intégrées au système bureaucratique et appliquées de façon rigoureuse.

Considérer l'équité dans la planification de la main-d'œuvre

RECOMMANDATION 2

R2 Que la relève potentielle soit identifiée chez le personnel féminin, et ce :

R2.1 en tenant compte du style de leadership propre aux femmes;

Le Conseil des Montréalaises recommande de s'assurer que l'identification des compétences recherchées pour chacun des niveaux hiérarchiques – dans le cadre du programme de gestion des compétences pour les cadres – s'appuie sur une vision du leadership qui tienne

compte du style de direction que l'on retrouve particulièrement chez les femmes dirigeantes (soit le leadership transformationnel).

Pour en déterminer les caractéristiques, le Conseil préconise l'application du concept de rétroaction 360 degrés à plusieurs évaluateurs.

R2.2 en tenant compte du cheminement non linéaire des femmes dans leur parcours professionnel.

Le Conseil des Montréalaises recommande de privilégier le critère de l'expérience professionnelle à celui de limite d'âge ou d'années d'expérience pour la détection des cadres potentiels afin de favoriser l'ascension professionnelle des femmes qui, dû à la grossesse, peuvent entreprendre une carrière de manager plus tardivement.

RECOMMANDATION 3

R3 Que la Ville s'assure d'offrir à la relève potentielle les outils nécessaires pour accéder à des postes de cadre supérieur et de direction.

Le Conseil des Montréalaises recommande à cet effet que les candidates et candidats à la relève puissent développer leur propre plan de développement professionnel, sur la base du programme de gestion de compétences pour les cadres. Un gestionnaire de carrière des ressources humaines ou un *coach* pourrait les soutenir dans cette démarche. Les différents outils sur lesquels les personnes candidates à la relève s'appuieraient pour mettre en application leur plan pourraient être conçus par des femmes cadres, assurant ainsi le développement d'un programme sensible aux obstacles que rencontrent les femmes dans leur cheminement de carrière.

La relève potentielle pourrait notamment disposer des outils suivants dans l'atteinte des objectifs mis de l'avant dans son plan de développement professionnel :

- ◇ Activités de formation
- ◇ Activités de soutien (mentorat)
- ◇ Activités d'apprentissage par l'action

Des exemples d'activités sont présentés dans le corps du texte.

Introduire une meilleure transparence et équité dans les processus de dotation

RECOMMANDATION 4

R4 Que les processus de recrutement soient réalisés en toute transparence et reflètent un souci d'équité, particulièrement en ce qui concerne :

R4.1 l'accès à l'information;

Le Conseil des Montréalaises recommande que les descriptions de postes cadres soient systématiquement affichées et disponibles à toutes et à tous.

R4.2 la composition du comité de sélection.

Le Conseil des Montréalaises recommande que la constitution de comités de sélection paritaires soit exigée pour les postes cadres.

RECOMMANDATION 5

R5 Que les modalités de recrutement promeuvent une égalité de chances entre les hommes et les femmes, notamment en ce qui a trait :

R5.1 aux critères de sélection;

Le Conseil recommande de revoir les critères de sélection, soit les descriptions et les exigences liées aux postes cadres, afin d'éliminer les éléments discriminants pour les femmes et les catégories minoritaires. Il serait par ailleurs souhaitable que ces critères, du moins les principaux, soient clairement présentés lors de l'affichage du poste.

Le Conseil des Montréalaises préconise l'instauration d'une épreuve de « management éthique » lors des évaluations, c'est-à-dire une épreuve qui met la candidate ou le candidat en situation de discrimination ou de sexisme.

R5.2 à la sélection des candidatures.

Le Conseil des Montréalaises recommande d'exiger une parité hommes/femmes dans les candidatures retenues pour les entrevues.

Intégrer la conciliation famille-travail à la fonction de cadre

RECOMMANDATION 6

R6 Que la Ville reconnaisse d'emblée les heures excédant la semaine régulière.

Cette reconnaissance peut, par exemple, se traduire par la mise en place d'un procédé de compensation des heures excédant la semaine régulière, réalisées lors des périodes plus intenses de travail au cours de l'année. Cette compensation pourrait notamment venir alimenter une banque de congés dédiés à la famille.

RECOMMANDATION 7

R7 Que soit facilitée l'organisation du temps de travail.

RECOMMANDATION 8

R8 Que la Ville se dote de formules de congés et de compensations adaptées aux besoins des familles.

RECOMMANDATION 9

R9 Que soit considérée la conciliation famille-travail dans le cheminement de carrière des cadres.

Développer des « réflexes d'égalité »

RECOMMANDATION 10

R10 Que soit favorisé le développement d'une sensibilité à l'égalité professionnelle et à la diversité dans les actions quotidiennes des cadres dirigeants.

Pour les recommandations 7, 8, 9 et 10, des pratiques sont suggérées dans le corps du texte.

Bibliographie

- ACHIN, Catherine, Dominique MEDA et Marie WIERINK (2005). *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, rapport du groupe Mixité professionnelle et performance des entreprises, DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, République de France, 138 p.
- ALIMO-METCALFE, Beverly (2007). « Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé? », *Télescope*, vol. 13, n° 4, p. 14-41.
- BEATON, Ann M., Kathleen MCKAY et Marie-Ève ROULEAU (2007). « Force numérique des femmes, perception de menace et solidarité organisationnelle : la perspective des gestionnaires masculins », *Télescope*, vol. 13, n° 4, p. 80-92.
- BENDER, Anne-Françoise (2004). « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances? », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, p. 205-217.
- CATALYST (1998). *The Catalyst Guide : Advancing Women in Business*, San Francisco, Jossey-Bass, 224 p.
- CONSEIL DES MONTRÉALAISES (2008a). *Montréalaises en marche vers l'égalité*, rapport d'activité 2007, Montréal, 27 p.
- CONSEIL DES MONTRÉALAISES (2008b). *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*, Montréal, 90 p.
- CONSEIL DES MONTRÉALAISES (2007). *Pour une réelle égalité entre les Montréalaises et les Montréalais*, mémoire, Montréal, 53 p.
- GALPEAU, Pierre, Ginette POIRIER et Judith THÉRIAULT (2004). *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*, Direction des communications et Direction des innovations en milieu de travail, Gouvernement du Québec, 19 p.
- JAFRI, Nuzhat, et Katie ISBISTER (2002). « A Decade of Diversity : Strategies Aimed at Advancing Women Benefit All Employees at Bank of Montreal », in R.J. Burke and D.L. Nelson, *Advancing Women's Careers*, Blackwell Publishers, p. 37-49.
- LEMIEUX, Sylvie (2008). « Comment six femmes gestionnaires s'entraident », *Les Affaires*, p. 49.

LORTIE-LUSSIER, Monique, et Nathalie RINFRET (2007). « La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : entre réalité et utopie », *Télescope*, vol. 13, n° 4, p. 1-13.

U.S. GLASS CEILING COMMISSION (1995). *Glass Ceiling Commission – Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Washington, DC, U.S. Government Printing Office, 243 p.

VILLE DE MONTRÉAL (2008). *Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal*, Montréal, 24 p.

VILLE DE MONTRÉAL (2007). *Conditions et avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal*, Montréal, 34 p.

VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Guide de gestion de la performance des cadres*, Montréal, 12 p.

www.egaliteprofessionnelle.org/index.php, réf. du 25 mars 2008.

http://gm.ca/inm/gmcanada/english/about/Overview/overview_nwa.html, réf. du 24 avril 2008.