



UNIVERSITÉ
LAVAL

**Avis et recommandations de la Chaire de leadership en
enseignement — Femmes et organisations de
l'Université Laval**

**sur le cahier de consultation du Secrétariat à la
condition féminine : *Ensemble pour l'égalité entre les
femmes et les hommes***

Janvier 2016

Rédigé par :

Isabelle Auclair, Professeure adjointe, Département de management — FSA ULaval

Sophie Brière, Titulaire de la Chaire de leadership en enseignement (CLÉ) — Femmes et organisations / Professeure agrégée, Département de management – Faculté des sciences de l’administration (FSA) de l’Université Laval (ULaval)

Catherine Lemieux, Chargée de cours, Département de management — FSA ULaval

Chaire de leadership en enseignement — Femmes et organisations

Pavillon Palasis-Prince

2325, rue de la Terrasse

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Table des matières

1.	Présentation de la Chaire de leadership en enseignement (CLÉ) – Femmes et organisations	1
2.	Les grands enjeux identifiés dans le présent cahier de consultation correspondent-ils à vos principaux enjeux et à vos principales préoccupations ?	2
	ENJEU 1 : Réduction des inégalités les plus préoccupantes entre les femmes et les hommes	2
	ENJEU 2 : Capacité à agir sur des problématiques existantes chez les femmes et les hommes, mais dont les causes et les conséquences sont parfois différentes selon le sexe	9
	ENJEU 3 : Contribution et mobilisation des agentes et des agents de socialisation et des actrices et des acteurs de changement en faveur de l'égalité femmes-hommes	16
	ENJEU 4 : Implication des hommes dans l'atteinte de l'égalité.....	18
3.	Quelles sont vos principales recommandations en termes de priorités d'action ?	19
4.	Références.....	20

1. Présentation de la Chaire de leadership en enseignement (CLÉ) — Femmes et organisations

La CLÉ — Femmes et organisations a été lancée officiellement le 4 juin 2014 pour une période de 5 ans, lors d'une cérémonie tenue au Salon Hermès du Pavillon Palasis-Prince. Elle résulte des efforts conjoints de l'Université Laval et d'une généreuse donatrice.

Mission

Au-delà de la présentation des faits et de la définition des concepts, la CLÉ — Femmes et organisations a pour mission de porter un nouveau regard sur la place des femmes au sein des organisations, et ce, afin de mieux comprendre les différents contextes et dynamiques qui engendrent la sous-représentation des femmes à différents niveaux de décision et dans différents secteurs et ainsi d'identifier des stratégies et moyens novateurs susceptibles d'amener des résultats plus significatifs.

Une approche participative menée par les organisations a été choisie, afin de faire émerger leurs propres modèles porteurs d'égalité, de diversité et de mixité des talents.

Objectifs

La CLÉ — Femmes et organisations représente un pôle d'expertise unique réunissant des femmes et des hommes professeurs, praticiens et étudiants. Par différentes activités de nature pédagogique, ce pôle vise à appuyer les organisations dans leur expérimentation, développement et partage de connaissances sur les interventions permettant l'intégration des femmes dans les organisations de divers secteurs et à tous les niveaux décisionnels.

La CLÉ – Femmes et organisations a plus spécifiquement comme objectifs de :

- Mettre en valeur et développer des activités et du matériel pédagogique sous diverses formes afin d'outiller les personnes pour intervenir efficacement et dans une perspective de changement au sein des organisations ;
- Réaliser des recherches appliquées et mettre en place une communauté de pratique sur le thème afin de documenter et partager les stratégies et interventions réalisées au sein des organisations au Québec et ailleurs dans le monde ;
- Développer différents moyens de communication à l'intention des praticiens, du milieu universitaire et du grand public afin de faire connaître les modèles émergents porteurs d'égalité et de diversité.

La titulaire

Sophie Brière est professeure agrégée au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle détient un doctorat (Ph. D.) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec et un postdoctorat de l'École de développement international et de mondialisation de l'Université d'Ottawa. Elle travaille sur la place des femmes dans les organisations depuis plus d'une quinzaine d'années et possède une expérience reconnue comme praticienne, formatrice et chercheuse tant au Québec qu'à l'international. L'intégration des femmes dans les projets de développement, le soutien à l'entrepreneuriat féminin, l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes et l'impact de la présence des femmes sur la performance des conseils d'administration sont quelques exemples de thèmes ayant fait l'objet de ses travaux de recherche et d'enseignement. Ses travaux sont financés par plusieurs organismes reconnus tels que le Fonds de recherche du Québec-société et culture (FRQSC), le Centre de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et l'Autorité des marchés financiers (AMF).

2. Les grands enjeux identifiés dans le présent cahier de consultation correspondent-ils à vos principaux enjeux et à vos principales préoccupations ?

ENJEU 1 : Réduction des inégalités les plus préoccupantes entre les femmes et les hommes

L'ensemble des inégalités et solutions soulevées par le SCF rejoint les préoccupations de la CLÉ — Femmes et organisations. Celles-ci sont présentées selon le degré d'action et de préoccupation.

Avant de débiter, il importe de souligner qu'à notre avis certains des termes utilisés pour décrire les inégalités dans le cahier de consultation sous l'enjeu 1 devraient être révisés. Par exemple, la conciliation travail-famille (CTF) n'est pas une inégalité. La CTF est une solution sociétale aux rapports sociaux de sexe qui sont inégaux. Celle-ci faisait partie de l'approche sociétale, définie par le SCF (2007 : 32) comme étant : la recherche par l'État de « la mobilisation des différents acteurs sociaux pour atteindre l'égalité de fait, et suppose que la société civile est à la fois partie prenante et fortement intéressée par l'atteinte de cet objectif. Elle vise la modification des rapports sociaux entre les femmes et les hommes ainsi que l'instauration d'une culture de l'égalité dans les institutions ». L'inégalité derrière cette solution est le partage inégal des responsabilités familiales et domestiques.

Deux autres termes méritent également certaines précisions afin de ne pas confondre les mesures visant l'éradication des inégalités et les inégalités elles-mêmes. Dans un premier temps, la notion de lutte aux stéréotypes sexuels et sexistes doit considérer les construits culturels inégalitaires. En ce sens, il est important d'inclure la sensibilisation face aux

stéréotypes sexuels et sexistes dans les mesures prévues. Plus encore, un processus de déconstruction de ceux-ci devrait être mis de l'avant. Celui-ci devrait d'ailleurs s'appuyer sur un cadre d'analyse intersectionnelle en abordant l'imbrication des diverses structures et systèmes de dominations (notamment le sexe, l'âge, la classe sociale, l'appartenance ethnique, etc.). D'autre part, le processus d'autonomisation des femmes dans une perspective d'équité et de lutte contre la pauvreté est un objectif à atteindre alors que l'inégalité à laquelle il renvoie est la pauvreté et l'exclusion sociale vécues par les femmes.

- **La lutte contre les stéréotypes sexuels et sexistes, la mixité en formation et en emploi et la conciliation travail-famille**

Ces trois points interpellent particulièrement les préoccupations de la CLÉ — Femmes et organisations puisqu'elle a soumis et obtenu un projet de recherche intitulé les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre, financé en partie par le Secrétariat à la condition féminine (SCF). Dans un contexte où des avancées politiques et juridiques en faveur de l'égalité permettent aux femmes d'avoir un accès élargi au marché du travail, de progresser dans des métiers et professions qui étaient réservés aux hommes et d'obtenir en plus grand nombre un diplôme universitaire, force est de constater que le parcours des femmes dans certains métiers et professions traditionnellement masculins est une réalité qui demeure complexe et que l'égalité de traitement est loin d'être acquise.

Alors que les études de Ceci et coll. (2014) et de Hunt (2010) montrent peu de différence entre l'accès des hommes et des femmes à la profession, les études de Savigny, (2014) et de Machado et coll. (2014) et celles spécifiques aux sciences et génie (Jagsi, al., 2014 ; McCook, 2013 ; Settles et coll., 2013 ; Shen, 2013) montrent que la culture organisationnelle est empreinte de discrimination et de biais sexistes dans le cheminement de carrière (début de carrière, promotion, rémunération, participation à des conseils scientifiques, évaluation de la performance, etc.). Ces écrits et d'autres de nature professionnelle (Ingénieurs Canada, 2010) affirment également que les femmes sont moins satisfaites de leur carrière et de leur développement professionnel, particulièrement en matière de conciliation travail-famille.

Les femmes se sentent ainsi davantage marginalisées et dévaluées comparativement à leurs collègues masculins (Fotaki, 2013) et elles expriment le besoin de mettre en place des politiques et mécanismes de soutien en matière de conciliation travail-famille, tels que des garderies et horaires flexibles, et des programmes d'égalité en emploi (Muhlenruch et Jochimsen, 2013). La recherche de Wells (2014) insiste sur l'importance de ces politiques compte tenu de la difficulté d'attirer et de retenir les femmes dans la profession d'ingénieurs ; de plus, le fait que selon Buse et coll. (2013), les femmes célibataires sans enfants auraient plus de facilité à s'adapter à ce type de profession, illustre la nécessité du soutien à la conciliation travail-famille.

Dans cette perspective de recherche, pour qu'il y ait une mixité en emploi, la connaissance et la démystification des stéréotypes sexuels et sexistes permettent une

meilleure intégration des femmes dans une diversité de métiers. La conciliation travail-famille est l'une des solutions prioritaires pour les organisations qui acceptent d'adresser cette inégalité.

- **L'autonomisation des femmes dans une perspective d'équité et de lutte contre la pauvreté**

L'entrepreneuriat est un moteur économique majeur qui permet de lutter contre la pauvreté et de mieux répartir la richesse tant dans les pays développés que dans ceux en développement (Adebayo et Nassar, 2014). Cependant, malgré cette importance accordée au développement de l'entrepreneuriat et à l'augmentation du nombre d'organisations qui ont pour mandat de supporter les entrepreneurs (Ryfman, 2009), une recherche portant sur le soutien à l'entrepreneuriat offert par des entrepreneurs québécois dans un contexte africain a montré que ce soutien est complexe et présente de nombreux défis qui affectent le succès et la portée des interventions des organisations (Brière, Tremblay et Daou, 2015).

Or, devant le manque de modèles contextualisés, la stratégie est souvent d'adopter des approches standardisées ou encore des modèles développés pour des contextes bien différents à plusieurs égards. Ce faisant, l'un des enjeux importants est lié aux limites relatives à la transférabilité des modèles développés et les stratégies d'adaptation déployées par les organisations d'un contexte spécifique à un autre. Bien que plusieurs études mentionnent l'importance de pratiques endogènes dans le développement des entreprises locales (Adebayo et Nassar, 2014 ; Naudé, 2009), la production scientifique qui traite spécifiquement des éléments à considérer dans la transférabilité des pratiques entrepreneuriales et des adaptations nécessaires, tant au niveau des approches que des services offerts, demeure à enrichir. Des travaux permettant le développement de pratiques propres et adaptées à chaque contexte sont également souhaitables.

Certains auteurs analysent les différents services offerts aux entrepreneurs (McKenzie et Woodruff, 2013) et montrent que l'environnement doit être considéré dans le renforcement des capacités des entrepreneurs (GEM, 2011 ; Gwija, Eresia-Eka et Iwu, 2014 ; Mano, Iddrisu, Yoshino et Sonobe, 2012 ; Ozgen et Minsky, 2007). Toutefois, compte tenu de la diversité des contextes, il y a une nécessité de produire davantage d'études qui permettent d'apprécier les besoins d'une diversité d'entrepreneurs notamment les femmes, les autochtones, les immigrants, les jeunes, les groupes ethniques, etc. Tant au Nord qu'au Sud, la pertinence de considérer le contexte local spécifique à la culture entrepreneuriale et aux caractéristiques différenciées de ces entrepreneurs est primordiale pour mieux connaître les déterminants de l'entrepreneuriat ainsi que les facteurs clés du développement des entreprises.

Au sujet des femmes plus spécifiquement, des recherches ont questionné les obstacles dans le démarrage et la progression des entreprises (De la Cruz Sánchez-Escobedo, Díaz-Casero, Díaz-Aunión et Hernández-Mogollón, 2014) et d'autres ont porté sur les indicateurs et l'environnement liés aux besoins des femmes entrepreneures dans l'offre de service des organisations (Abdo et Kerbage, 2012 ; Brière et coll., 2015). Les études

réalisées dans cette perspective revendiquent l'émergence de nouvelles approches basées sur des réalités contextualisées (Ahl, H. et Marlow S., 2012 ; Bloom, Mahajan, McKenzie et Roberts, 2010). De la même façon, des auteurs ont fait ressortir l'importance d'une compréhension fine du contexte en matière d'entrepreneuriat autochtone, notamment l'importance des objectifs non économiques chez les entrepreneurs autochtones (Beaudoin et LeBel, 2009, Lindsay, 2005). Les auteurs soulèvent ainsi la nécessité de développer des modèles de soutien personnalisés et l'importance d'établir des politiques flexibles qui tiennent compte des particularités locales. Cette importance du contexte pour lequel des iniquités sociales et structurelles sont présentes fait en sorte qu'il est très difficile de soutenir les entrepreneurs avec des stratégies individuelles en les isolant des acteurs de leurs communautés, particulièrement leur famille ou les autorités locales (Brière et al, 2014). Un soutien traditionnel et standardisé développé dans des contextes différents s'avère ainsi souvent peu performant.

Cette contextualisation de l'entrepreneuriat concerne également la nécessité de diversifier les critères permettant d'évaluer la performance des entreprises créées par cette pluralité d'entrepreneurs. Il est intéressant dans cette perspective de réfléchir également sur de nouvelles façons de mesurer l'efficacité des entreprises créées par exemple dans des milieux formés d'autochtones ou d'immigrants. Des enquêtes comme celle du *Global Entrepreneurship Monitor* présentent des portraits d'ensemble sur les types d'entreprises créées, mais elles demeurent incomplètes, car elles ne permettent pas de distinguer le type d'entreprises créées (privée, coopérative, familiale, sociale, etc.), ni la performance d'un modèle en particulier. C'est pourquoi d'autres études, intégrant des indicateurs qualitatifs tels que l'évolution du climat local, la participation, l'apprentissage et les répercussions sur la communauté (Mano, et coll., 2012 ; McKenzie et Woodruff, 2013) s'avèrent nécessaires pour mieux rendre compte de l'impact de l'entrepreneuriat sur le développement économique.

Plusieurs projets de recherche en cours à la CLÉ — Femmes et organisations traitent de cette question à un niveau international.

Au plan international, une recherche exploratoire a été menée dans une perspective genrée afin d'analyser les diverses approches d'appui aux femmes entrepreneures rwandaises et sud-africaines. Par le biais d'entretiens semi-dirigés, de groupes de discussion, de sondages, et d'observation participante, cette recherche a permis de conclure que dans les services d'appui dispensés par différentes organisations, les éléments spécifiques à la réalité des femmes entrepreneures ne sont pas pris en compte. La recherche souligne l'importance de contextualiser le parcours des femmes entrepreneures afin de développer des stratégies qui répondent à leurs besoins. En ce sens, la prise en compte des iniquités sociales et structurelles met en lumière l'inefficacité des stratégies individuelles, qui évacuent l'importance et l'impact de la situation familiale et des acteurs de la communauté dans la trajectoire entrepreneuriale des femmes. Les résultats montrent l'importance d'une approche sexospécifique à l'élaboration de stratégies de soutien qui répondent aux besoins et aux attentes des femmes entrepreneures. Cette recherche souligne l'importance de remettre en question le modèle de l'entrepreneuriat androcentrique et hétéronormatif, et de ne plus miser uniquement sur

l'étude de la trajectoire individuelle, mais plutôt de travailler collectivement sur des éléments contextuels et structurels spécifiques à la réalité des femmes.

Au Québec, différents projets ont été réalisés ou sont en cours. Par exemple, la CLE a organisé une table ronde réunissant des organismes de soutien aux entrepreneures afin d'échanger plus particulièrement sur le soutien spécifique aux femmes entrepreneures. Une collaboration a également été amorcée avec la Commission de développement économique des Premières Nations qui pilote un projet visant le soutien à l'entrepreneuriat pour les femmes autochtones. Dans ce domaine, la CLE apporte un accompagnement sur le processus menant à l'identification des besoins et la définition de stratégie adaptée aux contextes des femmes autochtones.

- **La sous-représentation des femmes dans les lieux d'influence et de pouvoir**

Cette inégalité est au cœur des préoccupations de la CLÉ — Femmes et organisations. Plusieurs projets de recherche en cours traitent de la question, notamment :

- Impact de la présence des femmes sur la performance des conseils d'administration : pratiques d'organisations issues de différents secteurs de l'économie au Québec ;
- Constitution d'un système de suivi sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse.

Ce dernier projet de recherche a permis de dévoiler certains constats et des recommandations pour améliorer le taux de représentativité des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse.

La sous-représentation des femmes à la haute direction et au conseil d'administration est un sujet qui fait débat depuis plusieurs années au Québec, au Canada et dans plusieurs autres pays principalement en Europe. Pour les sociétés d'État, le Québec a adopté la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en 2006 au Québec, qui exigeait que les CA de ces sociétés soient constitués en parts égales de femmes et d'hommes en 2011. Pour les sociétés cotées en Bourse, le Canada avait pour la période étudiée (2010 à 2014) une approche de régulation de « laisser-faire » où les sociétés sont libres d'avoir la proportion de femmes qu'elles désirent et ne sont pas tenues de dévoiler des informations quant au nombre de femmes au CA et à la haute direction, et quant à leur plan relatif à la mixité. Au Québec, en 2013, la Table des partenaires influents a tenté d'encourager 60 entreprises à améliorer la représentation des femmes dans leur conseil d'administration en invitant ces entreprises à emboîter le pas et à prendre un engagement volontaire pour accroître la présence des femmes au sein de leur CA et de leur haute direction (Bédard & Brière, 2015 : 28).

Dans ce contexte, la réalisation d'une étude (Bédard & Brière, 2015) sur la composition des CA et de la haute direction pour ces 60 entreprises permet de dresser les constats suivants.

- Constat 1 : L'approche de « laisser-faire » en vigueur au cours de la période étudiée se traduit par une très lente progression de la représentation des femmes aux CA.
- Constat 2 : L'expérience d'autres pays, avec une approche souple et non contraignante de type « se conformer ou s'expliquer », suggère que les nouvelles règles en vigueur depuis décembre 2014 au Canada pourraient bien permettre d'accélérer le processus de féminisation des CA, mais que cette approche a des limites.
- Constat 3 : L'adoption d'une législation imposant des quotas amène une parité des hommes et des femmes au sein des CA, mais reçoit encore un accueil mitigé par les sociétés privées au Québec.
- Constat 4 : De nombreuses disparités subsistent entre hommes et femmes au sommet de la hiérarchie des sociétés cotées en Bourse et les femmes sont toujours sous-représentées au sein des fonctions de la haute direction.
- Constat 5 : La présence de plusieurs femmes à des CA amène une complémentarité et une diversité de points de vue favorisant une meilleure prise de décision.
- Constat 6 : Il existe un bassin de femmes ayant les compétences, la formation et l'expérience nécessaires pour que les entreprises de tous les secteurs puissent nommer plus de femmes à leur CA (Bédard & Brière, 2015 : 28-30) ».

Suite à ce premier bilan, des recommandations ont été émises. La CLÉ — Femmes et organisations vous invite à les prendre en considération dans la prochaine intervention gouvernementale ainsi que dans le prochain plan d'action en la matière.

Par ailleurs, un autre projet de recherche sur le sujet est en préparation, soit :

- L'impact de la formation sur les conseils d'administration (dimension sur l'impact sur les femmes), pour le compte du Collège des administrateurs de sociétés.

Dans le contexte où les formations destinées aux membres de conseil d'administration se sont beaucoup développées dans les dernières années, il est possible de penser que les administrateurs et administratrices de sociétés qui sont formé-e-s sont plus performant-e-s et améliorent ainsi la qualité de la gouvernance des conseils et la gestion des organisations. Or, malgré la quantité importante d'études produites sur la gouvernance des conseils d'administration, peu d'entre elles ont traité de l'impact de la formation des administrateurs et administratrices sur les conseils d'administration et sur les organisations. La recherche mentionnée ci-haut vise à dresser un portrait approfondi de l'impact de la formation des membres de conseils d'administration sur leurs pratiques et sur la performance des organisations. À l'aide de données empiriques recueillies à partir

de cas concrets, cette recherche permettra de documenter les pratiques des conseils et des organisations qui comptent parmi leurs membres des administrateurs et administratrices certifiés.

Un autre élément lié à cette inégalité et qui intéresse grandement la CLÉ Femmes et organisations est celui de la sous-représentation des femmes en politique. Cet aspect n'a pas encore fait l'objet de recherche spécifique de la CLÉ, mais elle y voit un chantier important dans les prochaines années, notamment les enjeux, défis, obstacles et opportunités au plan organisationnel. Dans la perspective d'aller au-delà des trajectoires individuelles, une étude portant spécifiquement sur les partis et organisations politiques afin de collecter des informations sur le sujet pourrait être très pertinente dans ce contexte.

- **La violence**

À ce sujet, il importe de préciser que la CLÉ — Femmes et organisations ne mène pas de projet portant spécifiquement sur les violences, bien que nous reconnaissons ce thème comme étant central dans un processus intégral d'atteinte de l'égalité. En ce sens, tout en reconnaissant la multiplicité des violences genrées, ce sont les effets des violences structurelles, symboliques et institutionnelles qui sont plus directement abordés dans les travaux menés par la CLÉ. Il demeure toutefois essentiel de resituer celles-ci dans le contexte plus large dans lequel elles s'inscrivent.

Au cours des dernières décennies, plutôt que de se résorber, les violences genrées sont en augmentation et demeurent un élément central dans les revendications et les recherches féministes (voir notamment : Héritier 2005, Giles et Hyndman 2004, Kelly 1988). Dans le monde, jusqu'à 70 % de femmes seront, au cours de leur vie, victimes d'actes violents (ONU Femmes, 2015). Afin de comprendre les manifestations diverses et genrées de la violence, il est important de les resituer dans les systèmes de domination et les structures inégalitaires dans lesquelles elles émergent. Par exemple, au Québec, les femmes, et plus spécifiquement les femmes autochtones sont encore majoritairement ciblées par les actes de violences conjugales (dans une proportion de 80 %) et de violences sexuelles (dans une proportion de 96 %) (Ministère de la Sécurité publique du Québec, 2013). Par ailleurs, « [l]es statistiques indiquent que les femmes autochtones subissent des formes plus graves de violence et sont plus souvent victimes de tels actes » (Campagne 12 jours contre la violence).

Les violences basées sur le genre ne se limitent pas à des causes idiosyncratiques de la souffrance individuelle. Elles s'inscrivent plutôt dans des conditions sociales permettant la perpétuation des violences faites aux femmes, notamment l'idéologie de domination masculine inhérente au système patriarcal qui les reproduit et les renforce (Arzate Salgado et Vizcarra Bordi, 2007 : 92). Comme le soulève Jaspard (2011 : 8) en se référant spécifiquement aux violences contre les femmes, celles-ci « (...) s'exercent dans les contextes privés (famille, couple) ou publics (travail, école, espaces collectifs). De nature verbale, psychologique, physique ou sexuelle, les violences se manifestent au travers de paroles, de comportements, d'actes, de gestes. Elles peuvent être

institutionnelles ou interpersonnelles ».

La création des conditions favorisant la perpétuation des violences est souvent liée aux structures sociales et donc, associée aux violences dites structurelles. Ce terme fait référence à toute forme de violence provoquée par les structures ou institutions d'une société donnée, qui empêche les individus de se réaliser. Les différents systèmes et structures de subordination que sont le sexisme, colonialisme, le racisme, le classisme et l'âgisme sont des formes de violences structurelles qui, comme le souligne Farmer, « (...) réfèrent aux processus par lesquels s'opèrent la discrimination et l'injustice sociale envers certains groupes de population » (2004 dans Lessard *et coll.* 2015 : 9). La CLÉ Femmes et organisation reconnaît l'importance des systèmes de dominations dans la production des différentes formes de violences genrées tout comme l'influence de ces dernières et dans l'exacerbation des inégalités.

ENJEU 2 : Capacité à agir sur des problématiques existantes chez les femmes et les hommes, mais dont les causes et les conséquences sont parfois différentes selon le sexe

Cet enjeu découle de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS), qui est remise en question en page 5 du cahier de consultation. Celui-ci cite des études qui parlent de *gender mainstreaming fatigue* ou qui conseillent d'y mettre un terme et de trouver de nouvelles méthodes pour combattre les inégalités entre les sexes.

Dans une perspective de changement et de recherche appliquée, la CLÉ-Femmes et organisations a récemment développé deux nouveaux cours qui abordent le concept d'ADS. Le premier cours, *Intégration du genre dans les projets de développement international* (GIE-6041 au 2^e cycle) porte sur l'intégration de la perspective de genre dans les projets et programmes de développement international et d'action humanitaire. En plus de présenter et questionner les éléments centraux relatifs à l'adoption d'une analyse fondée sur le genre (relativisme culturel, *empowerment*, agencité, universalité, transversalisation (*gender mainstreaming* ou ADS), etc.), ce cours permet de situer historiquement l'essor des droits internationaux des femmes et de mettre en pratique différents outils favorisant une meilleure intégration du genre dans les projets et programmes de développement. Les concepts et outils d'analyse sont appliqués à différents secteurs d'intervention tels que : violences ; conflits, déplacements et refuge ; développement économique ; santé sexuelle et reproductive et VIH ; institutionnalisation et gouvernance.

Le deuxième cours est intitulé *l'Analyse des enjeux d'égalité entre les sexes dans la gestion des organisations* (MNG-4160 au 1^{er} cycle et MNG 6160 au 2^e cycle du département de management de la Faculté des sciences de l'administration). L'objectif global du cours est de reconnaître les différents concepts, contextes et dynamiques qui engendrent les inégalités entre les femmes et les hommes et d'utiliser des stratégies et moyens novateurs permettant d'amener des résultats concrets pour corriger ces inégalités

au sein des organisations. Ce cours vise à outiller dans une perspective de changement une diversité d'intervenants (chargée ou chargé de projet, conseiller en organisation, gestionnaires, personnel professionnel, experts sectoriels, décideurs, etc.) afin qu'ils favorisent par leurs actions l'égalité au sein d'organisations de tous secteurs d'intervention (public, parapublic, privé, municipal, communautaire, ONG, etc.). Un des objectifs spécifiques est de déceler les difficultés liées à l'ADS et de favoriser le développement du sens critique concernant son application au sein des organisations. De ce fait, la CLÉ aimerait partager avec le SCF quelques réflexions en ce qui a trait au développement de cet objectif spécifique.

Tout d'abord, il importe de savoir que les approches spécifiques et transversales, bien qu'elles aient été conçues comme une stratégie double et complémentaire pour atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes, peuvent être perçues parfois comme une source de conflits pour les féministes. Dans certains pays, notamment en Europe, la venue de l'ADS a entraîné une allocation de budget pour implanter l'ADS au détriment des budgets dédiés aux actions spécifiques. Au Pays-Bas, par exemple, la venue de l'approche intégrée de l'égalité (ADS) à laisser pour compte le financement des politiques spécifiques.

Même si, non seulement le rapport du Conseil de l'Europe, mais aussi la quasi-totalité des déclarations et documents relatifs à l'approche intégrée de l'égalité ont souligné la nécessité d'une démarche parallèle (c'est-à-dire que l'approche intégrée de l'égalité ne doit pas se substituer aux politiques spécifiques et ciblées en matière d'égalité entre femmes et hommes, mais qu'elle doit leur être complémentaire), nous avons trouvé un certain nombre de cas dans lesquels l'attention croissante portée à l'approche intégrée s'est traduite par la disparition pure et simple des politiques spécifiques ou par la suppression des groupes spécialisés, ainsi au niveau local aux Pays-Bas. Il convient non seulement de souligner la nécessité d'adopter en parallèle l'approche intégrée et les politiques ciblées en matière d'égalité, mais aussi de s'intéresser aux facteurs pris en compte dans le choix de la stratégie à suivre et à la manière dont les deux démarches peuvent être conciliées. (...) On constate le plus souvent que les pays concilient les deux stratégies (approche intégrée et politiques ciblées), mais, malheureusement, sans réfléchir à leurs atouts respectifs (Verloo, 2000 : 7).

D'ailleurs, le texte de Joanne Sandler et coll. (2012), cité en bas de page dans le cahier de consultation, est très intéressant dans la mesure où 40 activistes, praticiens et praticiennes du genre et développement ont réfléchi ensemble pendant 8 jours sur le sujet du genre et du changement organisationnel. L'ADS était au cœur de la réflexion puisqu'un changement de culture institutionnelle est requis pour le succès de son implantation. Ce groupe ne propose pas d'arrêter la pratique de l'ADS qui a un objectif louable : entreprendre une analyse des rapports sociaux entre les sexes, de formuler des politiques et des programmes qui répondent à cette analyse et de suivre les retombées envisagées et

inattendues de cet exercice. Ces auteures proposent plutôt d'en faire une nouvelle lecture pour éviter la dispersion du travail accompli et en cours. Elles soulèvent également le manque de ressources financières qui ont entraîné, au détriment des actions spécifiques pour les femmes, une division du budget en matière d'égalité entre les femmes et les hommes pour des actions d'ADS :

Let us be clear that we are not proposing to halt the 'practice' of gender mainstreaming (...). We are proposing that we rid ourselves of the jargon and conceptual confusion that has riddled work on gender equality, that has unnecessarily bifurcated and created contrived hierarchies between synergistic strategies such as direct support to women's organising, quotas, and policy advocacy and that has soaked up so many human and financial resources that could have gone to direct action on women's rights (Sandler & Rao, 2012 : 558-559).

Le texte suivant corrobore l'analyse critique du contexte organisationnel européen de Sandler & Rao selon laquelle les activités financières (en France) dédiées à l'ADS ont nui au financement d'activités beaucoup plus concrètes pour les femmes.

Pour le groupe des acteurs réformateurs, avoir été en mesure de faire du *gender mainstreaming* le principe organisateur de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes et de contribuer à son insertion dans le traité d'Amsterdam permet à la Commission européenne en général et à la DG Emploi en particulier de contourner les réticences législatives et les restrictions budgétaires des États membres, ainsi que les interprétations éventuellement limitatives de la Cour de justice, tout en assurant le maintien d'une action communautaire dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes conforme aux nouveaux canons du fonctionnement administratif européen. Ce résultat n'est pas sans conséquence sur l'orientation de la politique correspondante. La contrepartie de cette attention politique est en effet une modification des objectifs principaux qui lui sont assignés (Jacquot, 2009 : 269).

Au Québec, ce débat a eu lieu lors de l'avènement de la *Politique gouvernementale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait*. Avec la venue de l'ADS, plusieurs groupes de la société civile, principalement les groupes de femmes, ont revendiqué les nuances importantes entre la « condition féminine » et la transversalisation du genre (ADS).

Tel était d'ailleurs l'enjeu critique des débats sur la question de l'égalité et de l'avenir du Conseil du statut de la femme lors de la Commission parlementaire des affaires sociales [2005] à laquelle nous venons de faire référence, où un virage vers l'approche dite transversale a été empêché par une importante concertation du mouvement des femmes et des études sur les femmes ou féministes.

Certains pays européens, dont la Hollande, abandonnent depuis deux ans environ l'approche spécifique afin de privilégier l'approche transversale. Plusieurs organismes d'aide internationale utilisent également cette approche avec pour effet que les disparités touchant spécifiquement les femmes sont intégrées dans des programmes « transversaux », mais sans les nécessaires mesures de rattrapage pour compenser leurs retards historiques. Résultat : la discrimination systémique demeure, voire se renforce (IREF, 2007 : 6-7).

Étant donné ce contexte historique et les critiques européennes récentes sur l'ADS, la nouvelle intervention gouvernementale d'égalité entre les femmes et les hommes devrait assurer le maintien d'une stratégie globale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Dans la dernière Politique, la stratégie globale se divisait en trois approches : spécifique, transversale (ADS) et sociétale. Sans stratégie globale, les mesures se verraient morcelées et leur efficacité limitée.

Par ailleurs, ces critiques européennes récentes ont soulevé des débats intéressants dans la mesure où elles suggèrent de sortir du discours abstrait actuel et de trouver une nouvelle façon de mettre en œuvre le projet idéologique de l'ADS. En effet, Brouwers, également cité dans le cahier de consultation, mentionne que les difficultés de l'ADS sont liées à la compréhension de ses concepts, aux relations de pouvoir structurelles et systémiques qui perdurent au sein des organisations et à la volonté de l'appliquer de façon homogène et unanime.

Ironically, the paradigms of gender and gender mainstreaming itself have hindered its implementation. The factors of failure include: the mystifying language of gender, often not understood in other languages; the inherent ambition that a proper application of the approach will transform fundamental power relations between the sexes; and the all-encompassing definition of gender mainstreaming to cover “all areas and at all levels (Brouwers, 2014: 33).

Brouwers, critique un point très important : pour avoir la capacité d'agir en ADS, il faut d'abord comprendre les rapports de pouvoir entre les sexes, donc adopter une approche et une analyse féministes.

L'approche féministe permet de faire une analyse critique des rapports sociaux de sexe dans les processus sociaux et les pratiques organisationnelles des métiers et professions à l'étude (Warren, 2007 dans Brière, 2015 : 5). Elle vise à comprendre les pratiques organisationnelles comme le résultat de processus sensibles au genre et elle montre l'importance d'aller au-delà de l'étude des trajectoires individuelles des femmes et la nécessité de comprendre les faisceaux de facteurs qui influencent les choix individuels. Elle insiste également sur l'importance de prendre en compte les dimensions contextuelles et culturelles des organisations (Lee-Gosselin, Brière et Ann, 2013 dans

Brière, 2015 : 5) et montre que les organisations ne représentent pas naturellement des espaces ouverts et accessibles où le succès est basé uniquement sur la compétence, la volonté et les efforts personnels. Cette approche en plus de prendre compte les diverses inégalités sociales indissociables qui influencent la trajectoire des femmes, permettra de comprendre les expériences différenciées des femmes (Palomares et Testenoire, 2010 dans Brière, 2015 : 5).

Ainsi, « la pratique de l'égalité par l'approche intégrée peut sembler inquiétante, car elle suppose qu'une véritable volonté politique existe en la matière. C'est également accorder une confiance énorme dans la capacité des experts de maîtriser une analyse de genre des problèmes techniques qui leur sont soumis, pour lesquels ils sont spécialistes, dans des questions compliquées d'économie, de fiscalité, de santé, de transports, de commerce, etc. On ne s'improvise pas spécialiste en « dimension de genre » (CSF, 2003a : 18). » Comme le spécifie Brouwers (2014 : 32) dans la philosophie du mainstreaming, le genre est la responsabilité de chacun-e, mais en pratique, il est devenu la responsabilité de personne.

Dans une même perspective, pour appliquer l'ADS au sein des programmes, des politiques, des services ou des projets d'une organisation, un élément fondamental doit être pris en compte, soit : la capacité des organisations à changer leur culture institutionnelle traditionnelle. Cette tâche n'est pas simple et constitue l'une des barrières les plus tenaces à l'implantation de l'ADS.

Plusieurs des critiques mentionnent un problème quant au processus d'implantation. La plupart des interventions internationales, des interventions canadiennes et québécoises ont misé sur ce que Jahan dès 1995 a appelé l'approche intégrationniste. Cette approche s'inscrit dans des mécanismes bureaucratiques et technocrates (Lee-Gosselin et coll., 2013 : 472) et s'appuie sur les experts et expertes de l'ADS qui identifient les priorités ou les programmes dans lesquels elle a avantage à s'insérer. Cette approche consiste à intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les programmes et les politiques existants sans les questionner.

Les limites de cette approche tiennent au fait qu'elle a pour but principal d'intégrer les femmes, ainsi que les hommes, dans des cadres conceptuels du développement déjà existants. Cela limite les programmes à « assurer les besoins pratiques des femmes et ceux-ci restent piégés dans un modèle d'analyse de genre qui n'a pas une vision de transformation, mais qui essaie de faire le mieux à partir de la division existante du travail et des relations de production pour permettre plus de retombées pour les femmes (AQOCI, 2008 : 11-12).

La seconde approche définie par Jahan, l'approche transformative, mise davantage sur une démocratie participative (Lee-Gosselin et coll., 2013 : 472). Elle mise sur l'échange d'information entre les différents groupes d'experts, de consultants et d'organismes extérieurs aux organisations (gouvernement, société civile), afin de transformer la vision,

d'apprendre et de s'enrichir les uns des autres de leurs expériences. L'objectif est d'intégrer le genre dans la structure analytique de l'organisation.

De plus, on observe que les stratégies les plus courantes d'institutionnalisation du genre ont plutôt tendance à privilégier les questions simples, notamment celles en lien avec des indicateurs quantitatifs de nombre, et non pas les questions complexes et polémiques qui sont celles des relations de pouvoir (Tiessen, 2007). Par exemple, la compilation de données désagrégées selon le sexe est souvent interprétée en termes de compter le nombre d'hommes et de femmes ou de décrire les besoins différents des femmes et des hommes et ces données sont ensuite utilisées pour informer comment créer la parité, mais pas l'égalité. Il est moins commun, par contre, de faire l'analyse des rôles sociaux et des relations de pouvoir des femmes et des hommes, leurs contraintes et opportunités, les notions prédominantes de masculinité et de féminité et comment celles-ci sont reproduites dans les pratiques de tous les jours dans les activités et les organisations (Mukhopadhyay et coll., 2006 dans AQOCI, 2008 : 12).

Dans cette perspective, pour revenir aux réalités contextualisées et à l'implantation de l'ADS au Québec, quelques éléments peuvent être mis de l'avant. Le premier *Plan d'action 2007-2010 en matière d'ADS* misait sur la sensibilisation et la formation du personnel, la création d'outils pour assurer son application, le développement d'une banque de données différenciées selon les sexes et l'intégration de l'ADS dans 15 projets. Le deuxième *Plan d'action en matière d'ADS 2011-2015* portait davantage sur l'intégration de l'ADS dans des projets gouvernementaux : 18 ministères et organismes se sont engagés à intégrer l'ADS dans 35 projets. Une reddition de comptes a permis d'assurer une certaine obligation de résultat envers les acteurs qui se sont engagés à réaliser les actions. Cette approche, davantage intégrationniste et qui mise sur la bonne volonté ou le laisser-faire des organisations, a donné lieu à certains résultats concrets, mais de façon moins considérable que les actions spécifiques en matière d'égalité. Aussi, cette approche a permis au Québec de s'appropriier l'outil et de l'adapter localement (une limite du gender mainstreaming en Europe selon Brouwers). En fait, il est plus difficile d'évaluer concrètement les résultats d'une transformation culturelle des organisations. Les textes de Sandler et Rao (2012 : 550) et de Brouwers abondent également en ce sens :

Because gender equality goals are inherently hard to fix and because gendered power is all over the place (and the links between identities, behaviours, symbols, and institutions are constantly changing and being fixed temporarily), flexible strategies are required. Building greater conceptual clarity on what constitutes gender equality that is intersectional, contextual and location-specific is a high priority for the future (Sandler et Rao, 2012 : 550).

The challenge has been issued to collect these data and to find methods that go beyond the measurements of efforts, activities, and outputs, and

that substantiate what has been achieved and what is working. It is time to go ahead with evaluations for women's equality that deal with real life issues instead of corporate misunderstandings (Brouwers, 2014: 35).

Par « *corporate misunderstandings* », Brouwers souligne le paradoxe de la gestion efficiente qui exige des résultats comptables à court terme versus la gestion de l'efficacité au sein des organisations, une gestion davantage axée sur une vision à long terme. « La dimension technique de l'institutionnalisation offre aux organismes l'avantage de montrer rapidement des résultats sans toutefois provoquer de réels changements d'attitudes et de comportements » (Brière et Martinez, 2011 : 168).

Tel que spécifié dans les textes de Sandler et Rao (2012 : 550), le défi dans ce projet de transformation sociale est d'évaluer nos stratégies pour mettre fin aux discriminations genrées et favoriser le respect des droits des femmes tout en mesurant les effets des luttes et des actions visant l'égalité entre les femmes et les hommes. Les auteures soulèvent les questionnements suivants :

How do we judge if what we do now has transformatory potential for the future? How do we assess whether what we have done has actually effected transformation? What prism will accurately reflect whether these 'incremental modifications of the underlying structures of a social system and its mechanisms of social reproduction [can] cumulatively transform the system' (Wright 2010, 228)? (Sandler et Rao, 2012 : 550).

En somme, d'après les recherches effectuées sur la question et le recensement des critiques sur l'ADS, pour que les organisations aient la capacité à agir sur des problématiques affectant les femmes et les hommes, mais dont les causes et les conséquences sont généralement différentes selon le sexe, il importe de :

- Dépasser l'étape de la collecte de données sexuées et faire des analyses systémiques afin de démontrer et analyser les rapports de pouvoir restreignant l'égalité entre les femmes et les hommes au Québec ;
- Considérer l'impact des différents rapports sociaux inégalitaires (sexe, âge, origine ethnique, classe sociale, handicap, etc.) et leurs intersections dans les analyses des problématiques existantes. Afin d'être effectif, ce processus analytique doit être mis en œuvre dans un contexte où la marge de manœuvre institutionnelle et politique ainsi que les ressources attirées ou associées permettent sa réalisation tout comme l'application des recommandations en découlant.
- Miser davantage sur une approche transformative, c'est-à-dire qui adresse la question des rapports de pouvoir au sein des organisations et du modèle dominant androcentrique et la pertinence de travailler collectivement sur des éléments contextuels et structurels spécifiques à leur réalité ;

- Dépasser le stade des outils, des grilles d'analyse et des projets pour travailler davantage sur les résistances aux changements et transformer ainsi, dans une perspective à long terme, la culture organisationnelle et politique ;
- Se pencher sur les normes culturelles et les attitudes et les comportements qui perpétuent la discrimination entre les sexes au sein des organisations et faire le parallèle avec la difficulté d'implantation de l'ADS (Sandler & Rao, 2012 : 560) ;
- Mettre en place des mécanismes d'évaluation formels qui mesurent les progrès ou les régressions liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelle en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Tout compte fait, la solution n'est pas de mettre un terme à l'ADS, mais plutôt de modifier la façon dont celle-ci devra être appliquée au sein des organisations gouvernementales, instaurer une réelle culture du changement organisationnel en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et donner des responsabilités claires, précises aux personnes chargées de ce dossier et travailler de concert avec des expertes et des experts de la dimension du genre. « Plus qu'une approche à l'égard de la gestion publique, exigeant de modifier les politiques et les institutions pour les rendre aptes à promouvoir activement l'égalité entre hommes et femmes, l'institutionnalisation est un processus de transformation à long terme qui implique une démarche complexe et multidimensionnelle » (Brière & Martinez, 2011 : 153).

ENJEU 3 : Contribution et mobilisation des agentes et des agents de socialisation et des actrices et des acteurs de changement en faveur de l'égalité femmes-hommes

Cet enjeu atteint particulièrement les préoccupations de la CLÉ – Femmes et organisations puisque la CLÉ mise davantage sur une approche organisationnelle qu'individuelle. Elle perçoit les organisations comme des actrices de changement de première ligne en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Des études appliquées, au Maroc entre autres, et l'analyse du processus d'institutionnalisation du genre (ADS) nous ont permis de comprendre les mécanismes de changements organisationnels liés au genre et de cibler les éléments indispensables à sa mise en œuvre :

Une dynamique de changement s'installe lorsque les aspects culturels sont observés au sein d'une organisation (diminution des stéréotypes de genre, engagement pour l'égalité, etc.). À l'inverse, une dynamique centrée sur les dimensions techniques apporte difficilement les changements souhaités. (...) la majorité des expériences d'institutionnalisation se concentrent sur la dimension technique parce qu'elle permet d'obtenir rapidement des résultats concrets sans trop

provoquer de résistances à l'égard des changements d'attitudes et de comportements nécessaires pour une plus grande égalité entre les sexes (Brière & Martinez, 2011 : 155).

Le tableau ci-dessous, développé à l'aide des travaux de Mukhopadhyay, Steehouwer et Wong (2006), expose 9 dimensions auxquelles il importe de réfléchir lorsqu'une organisation veut institutionnaliser le genre. « Il y apparaît qu'une institutionnalisation est effective lorsque des actions en vue de réduire les inégalités ont réellement été accomplies dans toutes les dimensions de l'organisation illustrées par les neuf cases du modèle (Brière et Martinez, 2011 : 155). »

Tableau 1 : Cadre d'analyse d'un diagnostic organisationnel fondé sur le genre (Brière et Martinez, 2011 : 156)

	Mission/mandat	Structure organisationnelle	Ressources humaines
Dimension technique	<p>Boîte 1 <i>Politiques et action</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Analyse · Politique · Plan d'activités · Budget · Monitoring et évaluation · Impact 	<p>Boîte 4 <i>Tâches et responsabilités</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Tâches et responsabilités · Coordination/consultation · Système d'information · Infrastructure liée au genre 	<p>Boîte 7 <i>Expertise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Quantité · Qualité /recrutement · Salaire · Description d'emploi · Évaluation · Formation
Dimension politique	<p>Boîte 2 <i>Influence sur les politiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Rôle de la gestion · Personne influente à l'interne · Personne influente à l'externe 	<p>Boîte 5 <i>Processus de prise de décision</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Qualité de l'information · Participation aux discussions et au processus de décision · Gestion des conflits 	<p>Boîte 8 <i>Marge de manœuvre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Espace organisationnel · Infrastructure · Système de récompense · Diversité des styles · Perspectives de carrière
Dimension culturelle	<p>Boîte 3 <i>Culture organisationnelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Image · Appartenance · Ouverture envers les femmes · Réputation 	<p>Boîte 6 <i>Coopération et apprentissage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Travail en équipe · Soutien · Réseautage à l'extérieur de l'organisation · Réflexion/motivation 	<p>Boîte 9 <i>Attitude</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Enthousiasme · Engagement · Ouverture à l'égard du changement · Stéréotypes

En tant qu'acteur premier de la gestion du changement en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, les ministères et organismes devraient se prêter au jeu de ce diagnostic permettant de mesurer à la fois les éléments formels de leur organisation, mais

également les éléments culturels. Ainsi, ils seront en mesure de mettre des actions en place qui concordent davantage aux réalités de leur organisation pour faire cheminer l'ADS et la condition féminine au sein de celle-ci.

ENJEU 4 : Implication des hommes dans l'atteinte de l'égalité

Cet enjeu est également important pour la CLÉ Femmes et Organisations qui considère que la diversité et la représentativité de tous les groupes est nécessaire lorsqu'il est question de proposer des actions concertées pour l'égalité entre les sexes. Toutefois, l'enjeu qui sous-tend l'implication des hommes dans l'atteinte de l'égalité est la responsabilisation de ceux-ci. L'égalité entre les femmes et les hommes est une problématique qui doit être partagée, mais différenciée entre les sexes. Il importe donc de ne pas effectuer un glissement analytique vers la symétrisation des enjeux en omettant les structures inégalitaires et les relations de pouvoir qui appellent à une analyse genrée raffinée des actions et stratégies visant l'implication et la responsabilisation réelles des hommes dans l'atteinte de l'égalité.

Tout en reconnaissant la nécessité d'espaces de luttes non-mixtes, l'atteinte de l'égalité doit s'appuyer sur la sensibilisation et la participation de l'ensemble des communautés. En ce sens, l'implication de chacun est chacune est nécessaire, quoique de façon différenciée et en évitant la reproduction des rapports de forces et des inégalités genrées dans les mesures mises de l'avant. En ce sens, il importe d'une part de reconnaître l'hétérogénéité des différents groupes sociaux ainsi que l'intersection des rapports sociaux inégalitaires, mais également favoriser la prise de conscience, la sensibilisation et la participation des groupes historiquement et structurellement privilégiés (notamment les hommes).

« [L]e gender mainstreaming (...) implique que l'objectif d'égalité soit une responsabilité partagée par l'ensemble de la société, par les femmes comme par les hommes. L'interprétation du problème insiste sur le rôle des politiques publiques, sur la perpétuation des inégalités dans et par les institutions, plutôt que sur les désavantages des femmes (ou symétriquement, la mauvaise volonté ou la malveillance des hommes) (Jacquot, 2009 : 260). »

Ainsi, pour instaurer un réel changement des mentalités, les hommes devraient faire partie du processus de réflexion, notamment sur les structures, vision et problèmes engendrés par l'androcentrisme au sein des organisations tout comme des répercussions certaines sur celles-ci.

Il faut toutefois faire attention à la symétrisation des actions qui pourrait être engendrée par une incompréhension de l'objectif visé. Autrement dit, les questions des rapports sociaux de sexe, des rapports de pouvoir et de la culture organisationnelle androcentrique devraient servir de questionnement de base aux justifications des actions en matière d'égalité.

L'AIÉ [approche intégrée de l'égalité ou ADS] ne doit pas servir à confronter et renforcer chacun des sexes dans des rôles traditionnels. Les actions gouvernementales doivent plutôt permettre aux femmes et aux hommes de réaliser leur plein potentiel en étant libérés des contraintes sociales qui pèsent souvent sur eux. En ce sens, on dit que l'AIÉ a des visées transformatrices. Pour réaliser des analyses justes et éviter le piège du relativisme et de la symétrie, une bonne connaissance des réalités sociales est nécessaire : force des stéréotypes sexistes, rigidité des institutions, persistance des rapports sociaux inégalitaires entre les sexes, double discrimination causée par l'origine ethnique, la couleur, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, etc. Il importe également, comme on vient de le souligner, de ne pas perdre de vue l'objectif ultime de la démarche, soit l'atteinte d'une égalité effective entre les femmes et les hommes (CSF, 2005 : 7).

En ce sens, la seule intégration des hommes au processus de réflexion ne constitue pas une solution. Cette implication doit être accompagnée d'un processus constant de sensibilisation aux inégalités systémiques qui visent encore les femmes. En intégrant les hommes au sein des débats sur l'égalité, les organisations viseront la mise en place d'un processus inclusif et responsabilisant. Toutefois, ces organisations ainsi que les personnes impliquées doivent avoir une bonne compréhension des enjeux d'égalité à protéger afin de ne pas perpétuer d'inégalités ou de priver de ressources d'autres organisations qui sont prises avec des actions liées à un problème de discrimination systémique et récurrent envers les femmes.

3. Quelles sont vos principales recommandations en termes de priorités d'action ?

Sur la base de ces informations et analyses, la CLÉ – Femmes et organisations recommande de :

- Se donner davantage de moyens concrets de diffusion pour favoriser l'égalité : conférences/cours sur le sujet rejoignant différents auditoires hommes/femmes (en considérant la diversité à l'intérieur même de ces groupes), recherches, analyses, statistiques, budgets spécifiques, plans d'action (interorganisationnels et multiniveaux – par exemple avec les groupes de femmes) bénéficiant d'outils de suivi de reddition de compte adéquats, évaluations, etc. ;
- Que l'égalité entre les femmes et les hommes soit véhiculée par les dirigeantes et dirigeants non pas seulement dans le discours, mais que celle-ci soit une priorité clairement énoncée dans les différents documents, moyens d'actions et ressources allouées (plans stratégiques, plan annuel, programmes, projets, site web, etc.) ;
- Poursuivre et approfondir l'application de l'ADS au sein des organisations gouvernementales en misant sur une approche transformative. C'est-à-dire mettre de l'avant des processus prenant en compte les structures inégalitaires et en

- analysant leurs impacts différenciés afin de proposer des changements de pratiques et cultures organisationnelles dans une optique d'égalité ;
- Explorer les stratégies endogènes susceptibles de favoriser une institutionnalisation adaptée aux besoins et à la réalité des organisations locales, dans le contexte d'une démarche d'institutionnalisation davantage participative, durable et centrée sur les personnes ;
 - Appuyer les organisations de différents secteurs afin qu'elles adoptent certaines pratiques favorisant l'atteinte de l'égalité et une plus grande participation des femmes à des postes de décision ;
 - Appuyer, dans une perspective multidisciplinaire et transversale, la réalisation d'autres recherches en collaboration avec les universités afin d'être à l'affût des divers courants théoriques et propositions novatrices en la matière et favoriser le développement des portraits étoffés et actualisés sur la question ;
 - Documenter les pratiques innovantes en regard à l'égalité au sein des organisations, notamment en matière d'ADS et les démarches de certaines organisations vers des approches axées sur la diversité, la mixité, la parité et la gendérisation¹ ;
 - Faire de la conciliation travail famille et de la parentalité un véritable enjeu tant pour les hommes que pour les femmes permettant un dialogue intergénérationnel sur le sujet avec des actions spécifiques pour que les organisations de tous secteurs puissent alimenter leur réflexion et implanter des pratiques répondant aux besoins exprimés.

4. Références

- Abdo, N. Et Kerbage, C. (2012). Women's entrepreneurship development initiatives in Lebanon : micro-achievements and macro-gaps, *Gender et Development*, 20(1), 67-80.
- Adebayo, n. et Nassar, M. (2014). Impact of micro and small business entrepreneurship on poverty reduction in Ibadan Metropolis, South Western Nigeria, *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1603-1626.
- Ahl, H. et Marlow S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end?, *Organization*, 19(5), 543-562.
- Anderson, A.R., Dodd, S.D. et Jack, S.L. (2012). Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice, *Management Decision*, 50(5), 958-971.
- Association québécoise des organismes de coopération internationale (2008). *Institutionnalisation du genre*. Comité québécois femmes et développement, 23 pages.

¹ « Traiter, considérer en tenant compte de l'égalité des sexes selon l'approche genre, en essayant de prendre en considération les besoins des deux sexes, et ce dans une perspective égalitaire entre l'homme et la femme » (Source : Dictionnaire en ligne *Reverso*).

- Beaudoin, J.-M. et LeBel, L. (2009). Être entrepreneur autochtone, est-ce bien différent ? Une perspective du secteur forestier, *Entrepreneurial Practice Review*, 1(1), p. 70-87.
- Bédard, S. & Brière, S. (2015). « Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés ciblées par la Table des partenaires influents : Bilan 2014 », *Chaire de recherche en gouvernance de sociétés*, Québec : Université Laval, 49 pages.
- Bhavnani, K.K. (2007). Interconnections and configurations : Toward a global feminist ethnography. Dans S. N. Hesse-Biber (Ed.), *Handbook of feminist research: Theory and praxis* : 639–649. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D. et Roberts, J. (2010). Why do firms in developing countries have low productivity?, *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 100(2), 619-623.
- Brière S. (2015). *Étude sur la progression/rétention des femmes dans les professions masculines*. Description de recherche [document de travail], 19 pages.
- Brière S., Auclair, I., Larivière, V., Tremblay, M. (2014) *Emerging contextual Strategies to support Women Entrepreneurs in Africa : Looking beyond traditional and individual approaches*, Gender Work and Organization-GWO-8th biennial international interdisciplinary conference, June, 2014, Keele University, UK.
- Brière, S. & Tremblay, M. (2015). « L'entrepreneuriat dans différents contextes : quelles sont les enjeux, stratégies et modèles endogènes pour soutenir une diversité d'entrepreneurs au Nord comme au Sud ? », Appel à contribution, *Revue internationale PME*, 6 pages.
- Brière S., Tremblay, M. et Daou, A. (2015). Challenges facing international projects for entrepreneurial development in South Africa, *Development in Southern Africa*, 28(2), 17-19.
- Brouwers, R. (2014). « Beyond Repetitive Evaluations of Gender Mainstreaming », *Evaluation Matters*, pp. 29-36.
- Buse, K., Bilimoria, D. et Perelli, S. (2013). « Why they stay : women persisting in US engineering careers », *Career Development International*, 18(2), 139-154.
- Ceci, S.J., Ginther, D.K., Kahn, S. et Williams, W.M. (2014). « Women in Academic Science : A Changing Landscape », *Psychological Science in the Public Interest*, 15(3), 75-141.
- Chabaud, D. et Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché, *Revue internationale PME*, 18(1), 29-46.
- Conseil du statut de la femme (2005). *Recherche L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes (AIÉ) : une approche transversale dans l'administration publique*. Gouvernement du Québec : Conseil du statut de la femme, 17 pages.

- Conseil du statut de la femme (2003). *Comprendre l'approche intégrée de genre : une réflexion illustrée à partir d'exemples européens*. Gouvernement du Québec : Conseil du statut de la femme, 55 pages.
- Daune-Richard, A.-M. & Devreux, A. —M. (1992). « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique », *Recherches féministes*, Volume 5, numéro 2, 1992 : p. 7-30.
- De la Cruz Sánchez-Escobedo, M., Díaz-Casero, J., Díaz-Aunión, Á., Hernández-Mogollón, R. (2014). Gender analysis of entrepreneurial intentions as a function of economic development across three groups of countries, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 747-765.
- Fotaki, Marianna (2013). « No Woman is Like a Man (in Academia) : The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body », *Organization Studies*, 34(9), 1251-1275.
- GEM (2011). *Global Entrepreneurship Monitor, South Africa*, The UCT Centre for Innovation and Entrepreneurship, 72 p.
- Gwija, S., ERESIA-EKA, C. et IWU, C. (2014). The link between entrepreneurship education and business success : evidence from youth entrepreneurs in South Africa, *Journal of Economics*, 5(2), 165-175.
- Hunt, J. (2010). « Why Do Women Leave Science and Engineering ? » Working Paper 15853, *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*.
- Ingénieurs Canada (2010). « Les canaris dans la mine de charbon : Stratégies pour attirer davantage de femmes en génie et les retenir grâce au leadership d'action », Janice Calnan et Leo Valiquette, Version préliminaire révisée, le 1er mars 2010
- Institut de recherches et d'études féministes et coll. (2007). *L'analyse différenciée selon les sexes (ADS) : où en sommes-nous dix ans après ? Rapport : Journée de réflexion organisée par Relais-femmes et l'Institut de recherches et d'études féministes de l'UQAM tenue à l'UQAM le 26 octobre 2006*, 53 pages.
- Jagsi, R., Griffith, K.A., Stewart, A., Sambuco, D., DeCastro, R. et Ubel, P.A. (2013). « Gender Differences in Salary in a Recent Cohort of Early-Career Physician-Researchers », *Academic Medicine*, 88(11), 1689-1699.
- Jahan, R. (1995). *The Elusive Agenda: Mainstreaming Women in Development* London: Zed
- Kelleher & Rao (2005). "Is there life after gender mainstreaming?", *Gender & Development*, 13: 2, 57-69.
- Knight, M. (2014). Racing, classing and gendering racialized women's participation in entrepreneurship, *Gender, Work and Organization*, doi: 10.1111/gwao.12060.
- Lee-Gosselin, H., Brière, S. Ann, H. (2013) "Resistance to gender mainstreaming in organizations: toward a new approach", *Gender in Management : an International Journal*, 28(8), 468-485.

- Lent, R.W., Brown, S.D. et Hackett, G. (2002). *Social cognitive career theory*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Lindsay, N.J. (2005). Toward a cultural model of indigenous entrepreneurship Attitude, *Academy of Marketing Science Review*, 9(2), 1-17.
- Machado-Taylor, M.D.L, White, K. et Gouveia, O. (2014). « Job Satisfaction of Academics: Does Gender Matter? », *Higher Education Policy*, 27(3), 363-384.
- McCook, A. (2013). « Barred from the Boardroom », *Nature*, 495(mars), 25-27
- Mano, Y., Iddrisu, A., Yoshino, Y. et Sonobe, T. (2012). How can micro and small enterprises in Sub-Saharan Africa become more productive? The impacts of experimental basic managerial training, *World Development*, 40(3), 458-468.
- McKenzie, D. et Woodruff, C. (2013). What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world? *The World Bank Research Observer (forthcoming)*.
- Muhlenruch, B. et Jochimsen, M.A. (2013). « Research policy : Only wholesale reform will bring equality », *Nature*, 495(mars), 40-42.
- Mukhopadhyay, M., Steehouwer, G. et Wong, F. (2006). *Politics of the Possible, Gender Mainstreaming and Organizational Change: Experiences from the Field*. Amsterdam, KIT.
- Naudé, W. (2009). Entrepreneurship, developing countries, and development economics: new approaches and insights, *Small Business Economics*, 34(1), 1-12.
- Ozgen, E. et Minsky, B.D. (2007). Opportunity recognition in rural entrepreneurship in developing countries, *International Journal of Entrepreneurship*, 11, 49-73.
- Palomares E. et Testenoire A. (2010). « Indissociables et irréductibles : les rapports sociaux de genre, ethniques et de classe », *L'Homme et la société*, 2(176-177), 15-26.
- Ryfman, P. (2009). *Les ONG* (vol. 126). Les Éditions La découverte.
- Sandler, J. & Rao, A. (2012). « The elephant in the room and the dragons at the gate: strategising for gender equality in the 21st century », *Gender & Development*, 20:3, 547-562.
- Savigny, H. (2014). « Women, know your limits: cultural sexism in academia », *Gender and Education*, 26(7), 794-809.
- Secrétariat à la condition féminine (2007). *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait — Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes*. Québec : Direction générale des politiques du Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, 91 pages.
- Settles, I.H., Cortina, L.M., Buchanan, N.T. et Miner, K.N. (2013). « Derogation, Discrimination and (Dis)Satisfaction with Jobs in Science : A Gendered Analysis », *Psychology of Women Quarterly*, 37(2), 179-191.
- Shen, H. (2013). « Mind the Gender Gap », *Nature*, 495(mars), 22-24.

Verloo, M. (2000). *L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes : pratique et perspectives*. Strasbourg : Conseil de l'Europe, Direction générale des Droits de l'Homme, 23 pages.

Warren H. (2007). « Using gender-analysis frameworks: theoretical and practical reflections », *Gender and Development*, 15(2), 187-198.