



## L'accès limité des femmes aux emplois de gestion : un plafond de verre?

par Maude Boulet

La hausse du taux d'emploi des femmes a transformé le marché du travail du Québec. Le tableau 1 montre que les femmes détenaient 35,4 % des emplois en 1976. Ce taux a progressé à 41,9 % en 1987, pour atteindre 47,7 % en 2012. Les Canadiennes aussi occupent aujourd'hui une plus grande part des emplois que par le passé. Au delà du fait que les femmes représentent désormais près de la moitié des personnes en emploi, on peut se demander si elles réussissent à franchir les paliers hiérarchiques. La présente capsule a pour but d'examiner leur accès aux emplois de gestion<sup>1</sup>. Pour ce faire, les données de l'*Enquête sur la population active* (EPA) de 2012 sont mises à contribution. Elles permettent d'étudier la répartition des emplois de gestion selon le sexe au Québec au cours de la période 1987-2012. Ces chiffres sont ensuite mis en parallèle avec ceux obtenus au Canada pour ajouter une perspective comparative.

approximatif de 12 points de pourcentage entre la proportion de femmes dans les emplois de gestion et leur poids dans l'emploi total. Ainsi, ces chiffres indiquent que l'accès des femmes aux emplois de gestion semble limité.

Certains auteurs mentionnent que la faible proportion de femmes dans les emplois de gestion résulte du « plafond de verre » qui fait référence aux barrières presque invisibles empêchant l'ascension professionnelle des femmes<sup>2</sup>. Laufer (2005) explique que les politiques de gestion des carrières et la culture organisationnelle peuvent être construites, consciemment ou non, de façon à ce que les femmes ne puissent atteindre les sommets des organisations. Cette auteure ajoute que le plafond de verre peut aussi refléter les choix personnels des femmes qui priorisent leurs responsabilités familiales au détriment de leur carrière.

Tableau 1  
Répartition des emplois selon le sexe au Québec et au Canada (%)

	Québec			Canada		
	1976	1987	2012	1976	1987	2012
Hommes	64,6	58,1	52,3	62,9	57,0	52,5
Femmes	35,4	41,9	47,7	37,1	43,0	47,5

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2012, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

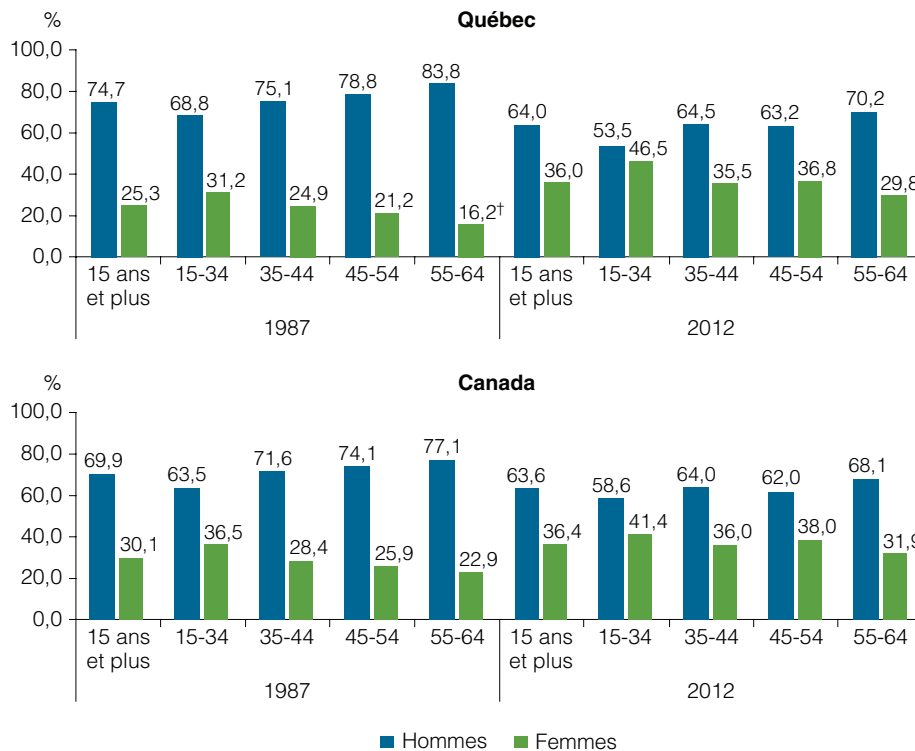
La figure 1 illustre l'évolution de la répartition des emplois de gestion selon le sexe et le groupe d'âge au Québec et au Canada de 1987 à 2012. Un premier constat concerne la progression de la part des emplois de gestion occupée par des femmes de 1987 à 2012. Au Québec, ce taux est passé de 25,3 % à 36,0 % durant cette période. Cette hausse de 10,7 points de pourcentage a été plus importante que celle observée au Canada (+ 6,3 points) au cours

de la même période. Cette croissance plus rapide de la proportion de femmes dans les emplois de gestion a permis aux Québécoises de rattraper presque totalement leur retard par rapport aux Canadiennes (36,0 % contre 36,4 %). Malgré l'amélioration notée au fil du temps, et ce, tant au Québec qu'au Canada, les femmes demeurent sous-représentées dans ces emplois par rapport à leur poids dans l'emploi total qui se situe aux alentours de 48 % en 2012. Il existe un écart

À ce propos, la figure 1 montre que les écarts entre les hommes et les femmes les moins élevés sont observés chez les jeunes de 15-34 ans, un groupe au sein duquel une part importante n'a pas encore de responsabilités familiales. Notamment, en 2012, les Québécoises occupent 46,5 % des emplois de gestion chez les 15-34 ans. Ce taux se rapproche de la part de ces dernières dans l'emploi de ce groupe d'âge (49,1 %) (voir tableau 2). En fait, un écart de moins de 3 points est noté entre ces deux proportions (voir tableau 3).

1. Selon la *Classification nationale des professions pour statistiques* (CNP-S) de 2006 sur laquelle nos données s'appuient, les personnes occupant un emploi de gestion exécutent des fonctions de direction, soit planifier, organiser, coordonner et diriger (Statistique Canada, 2007). Ces professions se situent au sommet de la hiérarchie des entreprises, c'est-à-dire où les décisions ayant des répercussions sur l'organisation sont prises (Statistique Canada, 2012).  
2. BIT (2004); ILO (2001); LAUFER (2005); LIFF, et WARD (2001); MARCHAND, et autres (2007).

Figure 1

**Répartition des emplois de gestion selon le sexe et le groupe d'âge au Québec et au Canada, 1987 et 2012 (%)**


† Précision faible : proportion à utiliser avec circonspection.

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2012, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Tableau 2

**Poids des femmes dans l'emploi selon le groupe d'âge au Québec et au Canada en 2012 (%)**

	15 ans et plus	15-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans
Québec	47,7	49,1	47,2	48,4	46,4
Canada	47,5	48,3	47,1	48,4	46,9

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2012, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Tableau 3

**Écart entre la part de femmes dans les emplois de gestion et le poids de celles-ci dans l'emploi total selon le groupe d'âge au Québec et au Canada, 1987 et 2012**

Année	Région	Groupe d'âge				
		15 ans et plus	15-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans
1987	Québec	-16,7	-13,7	-17,3	-16,6	-15,2
	Canada	-13,0	-9,1	-14,9	-14,3	-12,6
2012	Québec	-11,7	-2,6	-11,7	-11,6	-16,6
	Canada	-11,1	-6,9	-11,2	-10,3	-15,0

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2012, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

On peut donc dire que les jeunes Québécoises bénéficient d'une représentation presque équitable dans les emplois de gestion en 2012. Cependant, ce n'est pas tout à fait le cas des jeunes Canadiennes qui détiennent 41,4 % des emplois de gestion comparativement à un poids de 48,3 % dans l'emploi de ce groupe d'âge (15-34 ans) pour la même année. L'écart entre ces proportions se fixe donc à près de 7 points, soit plus du double de celui observé au Québec. Ainsi, les jeunes Québécoises occupent une part plus représentative des emplois de gestion que les jeunes Canadiennes<sup>3</sup>. En revanche, dans les autres groupes d'âge, les Canadiennes sont mieux représentées dans ce type d'emploi que les Québécoises par rapport à leur poids dans l'emploi.

L'idée que les jeunes femmes du Québec d'aujourd'hui affichent une représentation relativement équitable dans les emplois de gestion paraît encourageante dans la mesure où on peut supposer qu'elles continueront à occuper ce type d'emploi dans le futur. Cela laisse présager une réduction des écarts hommes-femmes chez les travailleurs plus âgés au fil du temps. On doit toutefois souligner que les jeunes femmes avaient déjà une meilleure représentation dans les emplois de gestion en 1987 que leurs consœurs des autres tranches d'âge.

La littérature fait ressortir que la conciliation des obligations familiales et de la vie professionnelle est un défi en soi pour les femmes qui sont souvent les principales responsables des soins aux enfants et des tâches domestiques (Barrère-Maurisson et Tremblay, 2008). Dans ce contexte, on peut suggérer que le fait d'occuper un emploi de gestion représente un stress supplémentaire que plusieurs femmes ne veulent pas vivre (BIT, 2004; Laufer, 2005; Marchand et autres, 2007). Suivant ce raisonnement, le plafond de verre découlerait en partie des décisions personnelles des femmes qui n'aspirent pas à franchir les paliers hiérarchiques pour avoir plus de temps pour leur famille.

De plus, l'examen du tableau 3 met en lumière que la plus forte chute de la représentativité des femmes dans les emplois de gestion d'une tranche d'âge à la suivante se situe entre les 15-34 ans (-2,6 points) et les 35-44 ans (-11,7 points). L'âge moyen de la maternité étant de 30 ans au Québec en 2011<sup>4</sup>, on pourrait penser que les

3. Veuillez noter que les analyses effectuées dans le cadre de cette capsule sont descriptives et ne tiennent pas compte des autres facteurs susceptibles d'affecter l'accès aux emplois de gestion tels que la scolarité et l'expérience professionnelle. Elles font cependant ressortir les tendances globales selon l'âge et le sexe.

4. [En ligne]. [[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn\\_deces/naissance/402.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_deces/naissance/402.htm)] (Consulté le 21 février 2013).

responsabilités familiales plus importantes des femmes de 35-44 ans par rapport aux plus jeunes les dissuadent de postuler pour un emploi de gestionnaire. Cela expliquerait en partie le fait que ces femmes perdent du terrain au chapitre de leur représentativité dans les emplois de gestion.

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, les pratiques organisationnelles peuvent aussi mener à un traitement inéquitable des femmes sur le marché du travail. Que ce soit volontaire ou non, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent tendre à privilégier l'embauche et l'ascension professionnelle des hommes aux dépens de celles des femmes (BIT, 2004; Laufer, 2005). À cet égard, Laufer (2005) avance que le pouvoir organisationnel est masculin. Le fait que les hommes sont surreprésentés dans les hautes sphères organisationnelles implique que les hiérarchies et les postes de cadres sont organisés selon une logique masculine d'investissement professionnel qui contribue à entretenir la rareté des femmes au sommet des entreprises.

Encore aujourd'hui, les emplois de cadres supérieurs<sup>5</sup> sont détenus en grande majorité par des hommes. En effet, des 13 300 postes de cadres supérieurs au Québec, 10 100 sont occupés par des hommes en 2012. En 1987, la situation n'était pas tellement différente puisque sur 14 400 postes de cadres supérieurs, les hommes en occupaient 11 600. Les Canadiens monopolisent aussi le haut de la hiérarchie puisqu'ils détiennent 48 200 des 65 700 postes de cadres supérieurs en 2012.

En conclusion, même si les femmes constituent près de la moitié des personnes en emploi aujourd'hui au Québec, elles n'occupent que le tiers des emplois de gestion. Plus encore, les trois quarts des emplois de cadres supérieurs en 2012 sont détenus par des hommes. Toutefois, la répartition quasi équitable des emplois de gestion chez les jeunes au Québec laisse entrevoir une amélioration possible de la situation des femmes. Il reste à voir si les femmes de cette génération conserveront une part représentative des emplois de gestion au fur et à mesure qu'elles avanceront en âge, et aussi, si elles réussiront à accéder aux emplois de cadres supérieurs afin de rompre le plafond de verre.

### Bibliographie

BARRÈRE-MAURISSON, Marie-Agnès, et Diane-Gabrielle TREMBLAY (2008). « La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison entre la France et le Québec », *Santé, Société et Solidarité*, vol. 7, n° 1, p. 85-94.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (2004). *Briser le plafond de verre. Les femmes aux postes de direction*, Genève, 80 p.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*, Geneva, 71 p.

LAUFER, Jacqueline (2005). « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 31-44.

LIFF, Sonia, et Kate WARD (2001). "Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions", *Gender, Work and Organization*, vol. 8, n° 1, p. 19-36.

MARCHAND, Isabelle, Johanne SAINT-CHARLES et Christine CORBEIL (2007). « L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec », *Recherches féministes*, vol. 20, n° 1, p. 27-54.

STATISTIQUE CANADA (2012). *Classification nationale des professions (CNP) 2011*, Ottawa, n° 12-583-X au catalogue, 1 032 p.

STATISTIQUE CANADA (2007). *Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S) 2006*, Ottawa, n° 12-583-X au catalogue, 796 p.

5. Jusqu'ici, nous avons présenté la part des femmes dans les emplois de gestion. Ces emplois se divisent en deux principales catégories, soit les postes de cadres intermédiaires et ceux de cadres supérieurs. Bien que peu nombreux, les cadres supérieurs représentent le niveau hiérarchique le plus élevé.

Ce bulletin est réalisé par la Direction des statistiques du travail et de la rémunération.

Ont collaboré à la réalisation :  
Nicole Descroisselles, révision linguistique  
Gabrielle Tardif, mise en page  
Direction des communications

Pour plus de renseignements :  
Maude Boulet, analyste en statistique du travail  
Direction des statistiques du travail et de la rémunération  
1200, avenue McGill College, 4<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3B 4J8

Téléphone : 514 876-4384  
Télécopieur : 514 876-1767  
Courriel : [publication.dstr@stat.gouv.qc.ca](mailto:publication.dstr@stat.gouv.qc.ca)

Toute reproduction autre qu'à des fins de consultation personnelle est interdite sans l'autorisation du gouvernement du Québec.  
[www.stat.gouv.qc.ca/droits\\_auteur.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/droits_auteur.htm)