

Le personnel féminin de l'Hydro-Québec

Lucienne Aubert

Volume 5, Number 2, août 1976

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/600716ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/600716ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association des démographes du Québec

ISSN

0380-1721 (print)

1705-1495 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Aubert, L. (1976). Le personnel féminin de l'Hydro-Québec. *Cahiers québécois de démographie*, 5(2), 45–58. <https://doi.org/10.7202/600716ar>

LE PERSONNEL FEMININ DE L'HYDRO-QUEBEC

par

Lucienne Aubert
Service des statistiques du travail, Hydro-Québec

Pour les résidents du Québec, la Commission hydroélectrique de Québec, généralement désignée sous le nom de Hydro-Québec, n'a pas tellement besoin de présentation. Rappelons simplement qu'il s'agit d'une société d'Etat ayant pour mandat de fournir l'électricité à la population du Québec.

À la faveur de l'Année internationale de la Femme, les autorités de l'Hydro-Québec ont décidé de se pencher sur la situation de leur personnel féminin. Dans ce but, un comité formé de cinq employées provenant de diverses unités administratives a été créé et on m'a demandé d'en assumer la direction.

Le "comité d'étude sur la situation de la femme à l'Hydro-Québec" a reçu un mandat en trois points: inventaire de la situation, constat des inégalités, recommandations. Pour réaliser ce mandat, le comité a travaillé à plein temps de février à décembre 1975. De plus, dans toutes les unités administratives, un ou plusieurs agents de liaison féminin ont été désignés, à des fins de coordination et d'information.

Dans une première phase, nous avons dépouillé diverses statistiques se rapportant au personnel féminin, en vue d'en découvrir les caractéristiques. Nous avons examiné les conventions collectives et les régimes d'avantages sociaux, de même que les habitudes de l'entreprise en matière de gestion du personnel. Dans une deuxième phase,

un questionnaire a été envoyé à toutes les femmes travaillant à l'Hydro; de nombreux gestionnaires ont été rencontrés, individuellement ou en groupes, dans le but de cerner les attentes du personnel de l'Hydro face à l'évolution de la situation de la femme. Enfin, les hypothèses de recommandations ont été longuement discutées, en comité, avec des groupes de femmes et divers spécialistes avant d'être mises au point.

Un rapport final a été présenté à la direction générale du Personnel au début de décembre 1975. Je présenterai ici les points saillants de ce rapport⁽¹⁾, dont les recommandations ont été largement diffusées dans l'entreprise, bien que leur mise en application soit encore à l'étude.

Quelques statistiques

Examinons tout d'abord l'état des effectifs. Il y a quelques années, un slogan publicitaire annonçait fièrement: "On est 12 012 pour assurer votre confort". Depuis, le personnel permanent s'est accru, pour atteindre, au début de 1975, 13 679 personnes, soit 1 891 femmes et 11 788 hommes. De 1969 à 1975, la population féminine s'est accrue beaucoup plus rapidement que la population masculine (augmentations brutes de 29.1% pour les femmes et de 12.6% pour les hommes). Malgré ces progrès récents, l'Hydro-Québec est encore une entreprise où les femmes sont faiblement représentées. (13.8% des effectifs totaux au début de 1975).

Peu nombreuses, les femmes sont également présentes dans un nombre restreint d'emplois. En effet, 89% des femmes occupent des emplois de bureau. Bien plus, 51% du personnel féminin de l'Hydro-Québec se concentre dans six emplois: commis-dactylo, téléphoniste, sténographe, perforeuse-vérifieuse, sténo-secrétaire et secrétaire.

(1) Les lecteurs intéressés à lire le document intégral peuvent en obtenir un exemplaire à l'adresse suivante: Lucienne Aubert, 75 ouest, boul. Dorchester, bureau 1109, Montréal.

Ces emplois qui sont occupés exclusivement par des femmes forment un véritable ghetto à l'intérieur de l'entreprise. Quant aux employées qui occupent des emplois autres que les emplois de bureau, ce sont dans la majorité des cas des femmes diplômées occupant des postes de cadres dans des domaines particuliers (personnel, informatique, relations publiques). A toutes fins utiles, les femmes sont absentes des emplois de métiers, des emplois techniques et des postes de décision. Notons aussi qu'une femme sur deux travaille au siège social: c'est d'ailleurs au siège social que travaillent la majorité des cadres féminins et les deux tiers du personnel féminin occupant des emplois de bureau non syndiqués. Cette situation est évidemment fort différente de celle du personnel masculin lequel occupe une vaste gamme d'emplois aussi bien au siège social que dans les régions et la presque totalité des postes de cadres supérieurs.

Le personnel féminin de l'Hydro-Québec est jeune (âge moyen 30 ans) et se trouve à l'Hydro depuis 7 ans en moyenne. La majorité des femmes sont célibataires. Le personnel masculin, lui, a en moyenne 39 ans et 14 ans de service. La plupart des hommes sont mariés.

Depuis quelques années, toutefois, le nombre des femmes mariées s'est brusquement accru pour atteindre, au début de 1975, 42% des effectifs totaux. Cette évolution de l'état matrimonial, jointe au fait qu'un nombre croissant de femmes n'interrompent plus leur carrière de façon définitive lors de la naissance de leurs enfants est un aspect important de la situation des femmes au travail. Elle suppose en effet que la conception traditionnelle du travail de la femme (vu comme un emploi "en attendant", et procurant un revenu d'appoint) va devoir évoluer. Des attentes nouvelles, en termes de travail et de conditions de travail vont se faire jour.

Cet inventaire rapide des données disponibles reflète une

situation de travail féminin très répandue sur le marché du travail. Concentration dans les emplois subalternes en général et dans certains emplois de bureau en particulier: c'est l'illustration d'une sexualisation traditionnelle des tâches. C'est également le résultat de tout un ensemble de mécanismes qui entretiennent des situations discriminatoires dans l'accès aux emplois - par voie d'embauchage ou de promotion - la rémunération, les relations du travail et les avantages sociaux. Nous passerons maintenant en revue, d'une façon très rapide, les inégalités constatées dans ces divers domaines d'emplois.

Accès aux emplois

En matière d'embauchage, il n'existe que deux règlements officiels plus restrictifs pour les femmes que pour les hommes. En premier lieu, l'embauchage des femmes enceintes est interdit à quelque poste que ce soit. En second lieu, l'âge maximum d'embauchage doit être inférieur à 60 ans pour les femmes et à 65 ans pour les hommes. Il s'agit dans ce dernier cas d'une conséquence du régime de retraite dont nous reparlerons plus loin.

A ces exceptions près, la politique d'embauchage de l'Hydro-Québec semble être une attitude de neutralité quant au sexe des candidats. Comment se fait-il alors que les femmes se retrouvent, comme par hasard, dans un éventail très réduit d'emplois? La spécialisation des femmes dans des fonctions de secrétariat constitue certes un facteur d'orientation dans l'entreprise dès le point de départ. L'examen des habitudes d'embauchage révèle en outre que la "compétence professionnelle et les qualités personnelles", critères de base dans le choix des candidats éventuels, sont sujets à des interprétations personnelles variées, tout au long du processus d'embauchage. L'embauchage dans les catégories "bureau" et "cadres" retiendra davantage notre attention.

À l'entrée, deux orientations sont possibles dans les emplois de bureau: les emplois de secrétariat et les emplois de commis. Les premiers sont accessibles aux candidats qui ont terminé un Secondaire V, qui connaissent la dactylographie et d'autres techniques de secrétariat comme la sténographie. Pour les emplois de commis, un Secondaire V suffit. Ces deux catégories d'emplois correspondent à peu de chose près à une répartition des candidats selon le sexe.

En effet, les postes de commis sont presque automatiquement offerts aux candidats masculins, alors que les candidates se font proposer des postes de type "secrétariat" (commis-dactylo, sténographe). On embauche également des candidates aux postes de perforeuse-vérifieuse et de réceptionniste-téléphoniste.

Il semble bien qu'on fasse l'équation suivante: jeune fille = candidate à des emplois de secrétariat. A l'inverse, la plupart des personnes consultées trouveraient invraisemblable et inquiétant qu'un homme occupe un emploi de ce type.

Cette habitude d'orienter différemment les candidats et les candidates dès leur arrivée dans l'entreprise influence tout le cheminement de leur carrière. Le cloisonnement résultant de la répartition des tâches entre les emplois de secrétariat et les emplois de commis, ainsi que de la syndicalisation partielle des emplois de secrétariat, contribuent à faire de ces derniers une sorte de ghetto. Nous y reviendrons quand nous traiterons du système de promotion.

Chez les cadres non syndiqués, comprenant des cadres hiérarchiques de niveau intermédiaire et des cadres spécialistes, le nombre de femmes a presque doublé en 5 ans. Au début de 1975, ces femmes n'étaient cependant que 164, soit 5% de ce groupe.

Cette augmentation résulte d'ailleurs plus de l'embauchage que de la promotion interne et c'est un phénomène propre au siège social. Il s'agit habituellement de femmes diplômées que l'on retrouve majoritairement dans des fonctions de soutien.

À première vue, il n'y a pas ici d'inégalité puisque les critères officiels qui sont utilisés sont les mêmes pour les hommes et pour les femmes. Pour les femmes comme pour les hommes, l'accès aux emplois de cadre est plus facile pour ceux et celles qui détiennent un diplôme que pour les personnes qui ont de longues années d'expérience dans d'autres domaines.

Cependant, les gestionnaires et les spécialistes de l'embauchage affirment spontanément qu'ils prennent des précautions supplémentaires dans le cas des candidatures féminines, particulièrement s'il s'agit de candidatures à des postes généralement occupés par des hommes. Règle générale, il semble que la femme ait plus de facilité à être embauchée dans le cas où les candidatures masculines sont rares; par contre, si le gestionnaire a déjà embauché une femme et que l'expérience a été négative, une autre candidate aura du mal à se faire accepter. S'il est convaincu a priori qu'une femme ne peut avoir certaines qualités qu'il juge essentielles, il peut écarter les candidatures féminines sans être autrement inquiété.

Dans les autres types d'emplois (métiers, techniciens, ingénieurs, cadres supérieurs) la présence des femmes y est encore exceptionnelle. On ne peut guère relever de faits se rapportant à l'embauchage de femmes à ces postes traditionnellement masculins. Cependant, l'éventualité de l'accès des femmes à toute la gamme des emplois disponibles à l'Hydro-Québec est une hypothèse qui soulève des objections chez la majorité des gestionnaires rencontrés.

L'inégalité d'accès aux postes d'entrée constitue en fait un obstacle important auquel se heurtent les candidats à des postes fortement sexualisés. Pour certains, il est aussi impensable d'embaucher une femme peintre qu'un homme secrétaire. Cependant, il est certain que ce sont surtout les femmes qui ont un choix limité d'emploi.

Pour améliorer la situation au niveau de l'embauchage, nous avons fait des recommandations relatives à l'établissement d'une politique d'égalité d'accès aux emplois, laquelle serait mise en application notamment par l'affichage obligatoire des postes vacants, une meilleure information interne et externe et une transformation des critères de sélection.

Après l'embauchage, la promotion est une autre voie d'accès aux emplois. Particulièrement au début de la carrière d'un employé, la promotion surviendra généralement au sein du groupe d'emplois dans lequel l'employé est déjà engagé. Le domaine de promotion du personnel féminin se résume donc essentiellement aux emplois de bureau et de cadres.

Les emplois de bureau se partagent en deux catégories, selon qu'ils sont syndiqués ou non. Cette distinction est extrêmement importante car les uns et les autres n'ont pas le même régime de relations de travail. Les emplois de commis sont généralement syndiqués, de même que les emplois de commis-dactylo et de sténographe. Le groupe non syndiqué est très majoritairement féminin et compte une forte majorité d'employées de secrétariat. Quant aux emplois de cadres, ils ne sont pas syndiqués.

Examinons dans un premier temps la situation de promotions pour les emplois de bureau syndiqués. Dans ce cas, le principal critère de promotion est l'ancienneté. Par suite de l'affichage obligatoire, les candidats éventuels sont normalement informés des postes à pourvoir.

Si elle veut progresser dans la voie du secrétariat syndiqué (par exemple, passer de commis-dactylo à sténographe), la femme n'a aucun problème, car les hommes n'essaient guère d'entrer en concurrence avec elle dans ce domaine. Si elle préfère se diriger vers les postes de commis, les difficultés ne seront pas majeures, du moins au début. Le critère d'ancienneté étant uniforme, une candidature féminine est considérée de la même façon que les candidatures masculines.

Malgré tout, il reste un certain nombre de problèmes. Il ne faut pas oublier que le critère d'ancienneté n'efface pas les perceptions qui peuvent être associées à des emplois vus comme masculins ou féminins. Rien, sur les avis de postes vacants, n'indique que les postes sont également ouverts aux hommes et aux femmes et la femme peut percevoir dans son entourage des attitudes qui la décourageront de poser sa candidature à certains postes, ou l'amèneront à la retirer.

En bref, les femmes se situent actuellement surtout dans les classes inférieures des emplois de bureau syndiqués. Ceci s'explique en partie par la faible ancienneté des femmes mais aussi, par la nature de certains postes d'un niveau plus élevé vus comme traditionnellement masculins, comme ceux de releveurs de compteurs.

Examinons maintenant la situation des secrétaires en matière de promotion. Règle générale, les employées de secrétariat non régies par une convention collective sont d'anciennes syndiquées qui sont demeurées dans la voie du secrétariat. Quels sont alors les cheminements possibles? Du côté des emplois de secrétariat non régis, la secrétaire peut toujours essayer de trouver non pas un poste qui lui convient, mais un patron d'un niveau hiérarchique équivalent ou supérieur à celui de son patron actuel. L'aubaine, c'est évidemment de suivre son patron si celui-ci a la chance d'être promu. Mais la secrétaire qui arrive avec son patron risque de déloger l'ancienne secrétaire, qu'il faudra

alors réaffecter. Evidemment on se trouve devant un mécanisme de promotion où l'arbitraire a une large part et où la secrétaire n'a pas de recours si elle se sent lésée. D'ailleurs, l'affichage de ces postes n'est pas obligatoire comme dans le cas des emplois syndiqués. Au point de départ, les candidates éventuelles peuvent manquer d'information. De plus, les débouchés sont peu nombreux dans cette catégorie d'emplois.

Quant aux postes de bureau syndiqués, ils sont à peu près inaccessibles, à moins de revenir en arrière en acceptant un poste équivalent à un poste d'entrée. C'est évidemment une solution coûteuse. Restent donc les emplois de cadres qui pourraient constituer un autre débouché. La secrétaire n'y a guère accès non plus, sauf exception. Il semble bien que le secrétariat soit perçu comme une spécialité essentiellement limitative. Le fait qu'une femme ait cette spécialité impliquerait qu'elle ne peut rien faire d'autre, ou à peu près.

Les perspectives de carrière sont peu encourageantes et l'on en vient à croire que la voie du secrétariat est conçue pour des travailleuses qui n'envisagent pas de travailler sur une base permanente. Il n'est donc pas étonnant de trouver dans ce groupe une perception assez pessimiste des chances d'avancement. Ces femmes se sentent souvent mal utilisées; elles trouvent que leur travail manque d'intérêt et elles souhaiteraient davantage de responsabilités. Cette situation est d'autant plus frustrante que la main-d'oeuvre non syndiquée occupant des emplois de bureau est très majoritairement féminine. Ultimement, cette catégorie d'emplois constitue un ghetto féminin.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'accès aux emplois de cadre est plus facile pour une diplômée qui vient de l'extérieur que pour une employée de bureau disposant de plusieurs années d'expérience. Mais qu'arrive-t-il à la femme cadre, une fois qu'elle est en place?

Nous ne connaissons pas le nombre d'entre elles qui ont pu poser leur candidature en vue de promotions. Nous savons cependant que l'affichage des postes de cadre est facultatif et que, très souvent, ces postes sont directement proposés à un ou des candidats possibles. Or il est assez rare que des femmes soient pressenties comme candidates.

En outre, les gestionnaires admettent redoubler de prudence quand il s'agit d'accorder une promotion à une femme, particulièrement s'il s'agit d'une promotion dans la ligne hiérarchique.

Les femmes cadres ont très peu d'ancienneté et elles sont concentrées dans des secteurs bien précis de l'entreprise; à l'intérieur de ces secteurs, elles assument le plus souvent des fonctions spécialisées. Il se peut donc qu'un certain nombre d'entre elles ne soient pas prêtes à accéder à d'autres responsabilités. On peut cependant constater que la situation d'inégalité initiale des femmes a des effets cumulatifs par rapport aux promotions. Il est en effet significatif que les cadres supérieurs ne comptent encore que 4 femmes parmi 500 hommes.

Les recommandations émises à propos du système de promotion se situent dans le prolongement des recommandations touchant l'embauchage, avec une insistance particulière sur les critères de sélection et une possibilité officielle de droit d'appel.

Rémunération et relations du travail

Ces deux aspects de la gestion du personnel sont, dans le cas du personnel féminin, très étroitement associés de sorte que nous les traiterons ensemble ici.

En matière de salaires, le système en vigueur n'établit pas de

distinction entre les hommes et les femmes: le système est le même pour tous. Les salaires, eux, sont fonction de la classe d'évaluation. Nous avons cependant constaté que les emplois dits "féminins" sont systématiquement dans les basses classes d'évaluation. Ce qui revient à dire que les femmes sont généralement moins rémunérées que les employés masculins.

Evidemment, on est tenté d'expliquer cette situation par la plus faible ancienneté des femmes. Mais ce n'est qu'une partie de la réponse. On constate en effet que les techniques de secrétariat, généralement vues comme des "qualifications féminines", ne sont pas tellement reconnues dans les systèmes d'évaluation.

D'ailleurs, on s'étonnera peut-être d'apprendre que les emplois de secrétariat ne sont tout simplement pas évalués, la secrétaire étant rémunérée non pas d'après son travail mais d'après le titre de son patron. C'est le système du "rug-ranking". D'après ce système - qui est assez largement répandu dans le monde du travail - le niveau hiérarchique du patron sera souligné par un certain nombre d'avantages matériels comme l'emplacement et la taille du bureau, l'ameublement et ... le droit à une secrétaire. Cette dernière, en retour, sera rémunérée en fonction du statut de son patron. Cette absence d'évaluation des tâches fait des emplois de secrétariat une catégorie à part.

Les situations décrites plus haut relativement à l'évaluation des tâches, à la syndicalisation partielle des emplois de bureau, principalement occupés par des femmes, ont très évidemment un impact dans le domaine des relations du travail.

Dans le cas des employées syndiquées, on constate que les conventions collectives entérinent des classifications de salaires défavorables aux emplois "féminins". Dans le cas des employées non syndiquées,

elles n'ont évidemment pas le droit de grief, elles ont une capacité de mobilité professionnelle limitée à l'intérieur des emplois de bureau non syndiqués et sont, tout compte fait, soumises à l'arbitraire du supérieur hiérarchique. En outre, les employées de secrétariat n'ont pas un statut clair dans l'entreprise. Parfois assimilées aux cadres, parfois assimilées aux autres employées de bureau, elles ne jouissent pas d'un protocole de relations de travail clair.

La situation du personnel de secrétariat nous a amenées à formuler plusieurs recommandations notamment celles de décrire et d'évaluer le travail du personnel de secrétariat, de définir leur statut dans l'entreprise, d'abolir le système de rug-ranking. Enfin, la situation défavorable des emplois féminins dans l'ensemble des emplois de bureau nous a conduites à recommander une révision des systèmes de rémunération se rapportant aux emplois de bureau.

Avantages sociaux

L'appartenance à une catégorie d'emplois colore d'une façon différente les aspects de la gestion du personnel dégagés plus haut. Les avantages sociaux par contre touchent indifféremment toutes les femmes. Dans l'ensemble, les régimes d'avantages sociaux de l'Hydro-Québec peuvent être qualifiés de généreux. À l'examen, on note cependant que certains d'entre eux ont été pensés par une main-d'oeuvre de chefs de ménage masculins, entraînant des situations discriminatoires pour le personnel féminin.

D'après le régime de retraite en vigueur à l'Hydro-Québec, les femmes doivent prendre leur retraite cinq ans plus tôt que les hommes; en outre, la veuve d'un employé reçoit la moitié de la rente de retraite de son époux jusqu'à son décès, tandis que le veuf d'une

employée n'a pas droit au même privilège, même si tous les employés paient les mêmes contributions. Nous avons donc recommandé l'égalité de traitement entre les employés des deux sexes, non seulement dans le cas du régime de retraite mais dans l'ensemble des régimes d'avantages sociaux.

La grossesse est évidemment une situation qui affecte uniquement le personnel féminin. On ne peut donc, dans ce cas, parler d'identité de traitement avec le personnel masculin. Cependant, la maternité est, du point de vue du Comité, une contribution sociale importante pour laquelle la femme au travail est actuellement pénalisée non seulement en termes de salaire, mais également par la mise en suspens temporaire de certains avantages sociaux. L'allocation d'assurance-chômage consentie pendant l'absence pour maternité ne correspond en effet qu'à une fraction du salaire. C'est évidemment un progrès si l'on songe qu'auparavant, la période d'accouchement donnait lieu à un congé sans salaire pur et simple. Il reste cependant que la femme qui désire avoir un ou des enfants connaîtra une diminution de revenu assez importante. Devant cette situation, nous avons recommandé que le salaire de la femme soit protégé pendant son congé de maternité, et que les pénalités actuellement reliées au congé sans salaire soient supprimées. Nous avons en outre recommandé un assouplissement du régime de sécurité de salaire qui s'applique en cas d'absence, de manière à mieux protéger l'employé qui s'absente en cas de maladie des enfants. Enfin, nous avons recommandé la diffusion de l'information sur toute modification apportée aux régimes d'avantages sociaux.

CONCLUSION

Les pages qui précèdent résument les constatations et les recommandations relatives aux sujets majeurs de notre travail: accès aux emplois, emplois de bureau et de secrétariat, régime de retraite et congé de maternité. En outre, l'implantation des recommandations a retenu notre attention, de sorte que notre rapport prévoit aussi des modalités de mise en marche.

Dans la majorité des cas, nous croyons que le travail doit s'effectuer à deux niveaux: celui des mécanismes de gestion et celui des attitudes qui les sous-tendent. Les premiers sont plus faciles à modifier à court ou à moyen termes que les attitudes des gens, bien que les attitudes et les mécanismes administratifs soient reliés.

Pour assurer le suivi des recommandations, le comité proposait la nomination d'un coordonnateur; l'acceptation de cette recommandation est certainement un présage encourageant.